

EN CHEFSROLL FÖR FRAMTIDEN

LEDARNAS FRAMTIDSBAROMETER 2014



LEDARNAS FRAMTIDSBAROMETER 2014

DAGS ATT ANTA UTMANINGEN	3
GENERATIONSVÄXLINGEN SOM KOM AV SIG	4
MÅNGA VILL BLI CHEFER – MEN VÄLJER BORT DET ELLER FÅR INTE CHANSEN	8
FÖRÄNDRINGARNA SOM OMFORMAR CHEFSROLLEN	9
ANTA UTMANINGEN! FYRA STEG FÖR ATT ATTRAHERA MORGONDAGENS CHEFER	12
KÄLLOR	15

DAGS ATT ANTA UTMANINGEN

I stora delar av arbetslivet finns fortfarande en bild av chefen som en äldre och erfaren medarbetare som under många år samlat på sig expertkunskaper.

Det är en förlegad syn. I dagens komplexa värld är det många gånger omöjligt att som chef kunna alla detaljer och vara expert på allt. I och med den digitala revolutionen är mycket kunskap dessutom tillgänglig för alla. Modernt ledarskap handlar därför i allt högre utsträckning om att förmedla intentioner och att motivera – en förmåga som finns hos både yngre och äldre medarbetare.

Oförmågan att se ledarpotentialen hos andra än de äldre och rutinerade syns tydligt i den årliga kartläggning av chefslandskapet som Ledarna genomför. Trots att 40-talistgenerationen gått i pension har chefskåren blivit allt äldre under 2000-talet. Antalet äldre chefer har ökat kraftigt, samtidigt som antalet unga chefer minskat. Årets kartläggning visar tyvärr inte att denna utveckling är på väg att vända.

Den dåliga chefsåterväxten har lett till att det råder chefsbrist i Sverige. Sedan 2009 har det genomsnittliga antalet sökande till chefstjänster utlysta via Arbetsförmedlingen mer än halverats. I både privat och offentlig sektor står många chefstjänster vakanta på grund av för få eller inte tillräckligt meriterade sökande. Det påverkar verksamheternas kvalitet och lönsamhet. Antingen blir uppgifter inte gjorda i tid eller så får de chefer som är kvar ännu mer att göra.

En förutsättning för att förbättra chefsåterväxten är förstås att yngre medarbetare har viljan och ambitionerna att leda. Somliga påstår att de yngre medarbetarna inte vill det.

Det är fel. Viljan och ambitionerna finns. Men många av de potentiella cheferna har andra krav och förväntningar på chefsrollen än tidigare generationer – värderingar som kommer att bli allt mer dominerande i takt med att nya generationer kommer in på arbetsmarknaden.

I denna rapport bidrar Ledarna med kunskap om hur dessa förändrade krav och förväntningar ser ut. Men vi ger också vägledning i hur kunskapen kan omsättas i handling. Vi tror att många företag och organisationer kan komma igång med moderniseringen av chefsrollen med ganska små medel.

För handling är det som behövs. Det närmaste decenniet går cirka 126 000 chefer – 48 per arbetsdag – i pension. De cheferna måste ersättas med nya. De företag och organisationer som inte nöjer sig med att prata om att chefsrollen behöver förändras, utan faktiskt gör något, är de som bäst kommer att klara den utmaningen.

Annika Elias, Ordförande Ledarna
– Sveriges chefsorganisation

Annika Elias



GENERATIONSVÄXLINGEN SOM KOM AV SIG

Idag har 4,2 miljoner personer i Sverige en anställning. Av dessa har var åttonde, ungefär en halv miljon personer, någon form av chefsroll.

Bilden av en chef är ofta en mellanchefer, alltså en chef för chefer, eller en direktör. Den bilden är dock missvisande. Bara en av fyra chefer är mellanchefer, och endast en av tjugo är vd. Börsbolagsdirektörerna utgör mindre än en promille av antalet chefer. Mer än hälften av alla chefer är däremot så kallade första linjens chefer. Det kan handla om att ansvara för kassorna i ett livsmedelsföretag, vara arbetsledare för ett antal personer i en fabrik eller på en brandstation, eller att jobba som teamledare i en säljorganisation.

Om man tittar på chefskårens ålderssammansättning ser den radikalt annorlunda ut än bland samtliga anställda. Ungefär sex av tio chefer är äldre än 45 år. Tittar man på samtliga anställda är förhållandet det motsatta – lite fler än sex av tio arbetande är yngre än 45 år.

Jämfört med i det privata näringslivet är chefskåren i offentlig sektor betydligt mer ålderstigen. Runt fyra av tio chefer inom kommuner och landsting är äldre än 55 år, en nästan dubbelt så hög andel som i näringslivet.

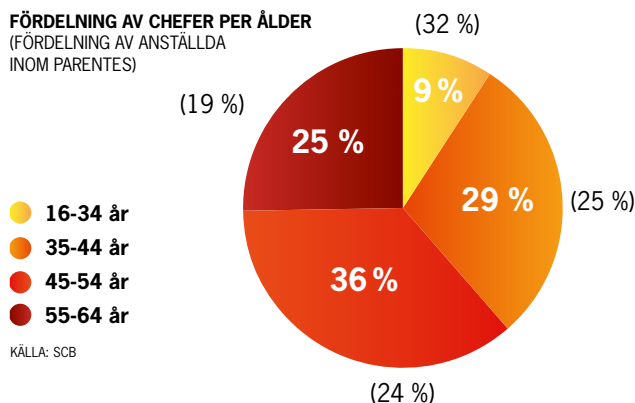
Totalt väntas cirka 126 000 chefer gå i pension de närmaste tio åren. Det är 48 chefer per arbetsdag. För att hantera avgångarna är det nödvändigt med en stark chefsåterväxt.

Att chefskåren är åldersmässigt långt ifrån representativ för arbetslivet i stort kan tyckas naturligt, med tanke på att många vill arbeta en tid innan de är beredda att ta på sig arbetsledande uppgifter.

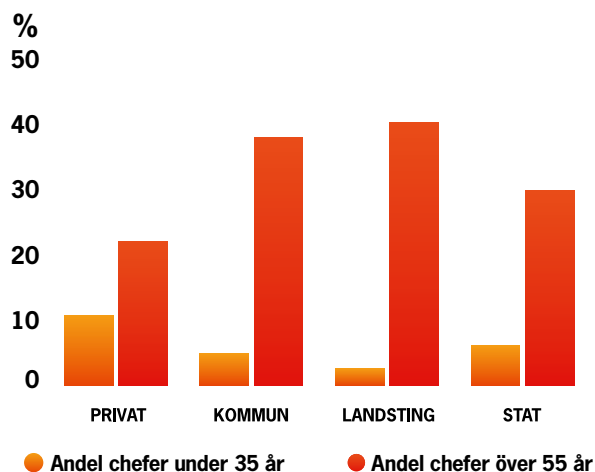
Men faktum är att chefskåren blivit allt äldre under 2000-talet. Trots att den stora 40-talistgenerationen lämnat arbetsmarknaden under perioden har antalet chefer som närmar sig pension ökat kraftigt, samtidigt som antalet unga chefer har minskat. Bara runt 50 000 av totalt 1,3 miljoner anställda under 35 år arbetar idag som chef, och antalet har sjunkit under 2000-talet.

UNGA MEDARBETARE – ÄLDRE CHEFER

FÖRDELNING AV CHEFER PER ÅLDER
(FÖRDELNING AV ANSTÄLLDA
INOM PARENTES)



SVAG CHEFSÅTERVÄXT I OFFENTLIG SEKTOR



CHEFSKÅREN FORTSÄTTER ÅLDRAS

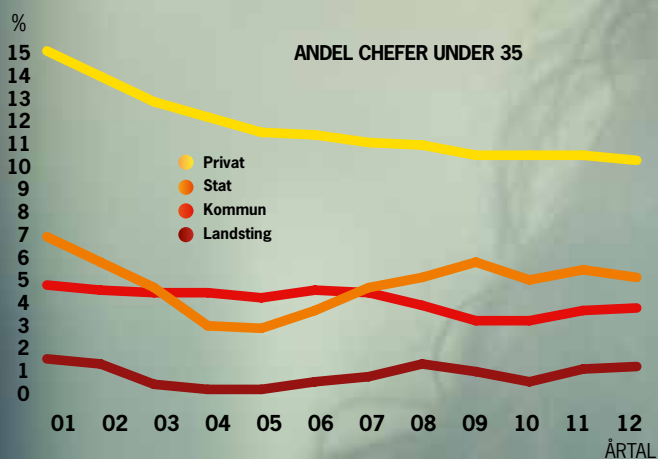
INDEX 2001=100

	-34 ÅR	35-44	45-54	55-64
2001	100	100	100	100
2002	97	107	102	111
2003	92	109	102	118
2004	91	116	105	126
2005	87	117	104	130
2006	89	122	105	133
2007	91	129	109	137
2008	92	134	117	140
2009	89	134	120	138
2010	88	133	123	137
2011	92	133	128	138
2012	92	132	134	139

KÄLLA: SCB

Att antalet äldre chefer ökar är inte nödvändigtvis ett problem. Men att de unga cheferna samtidigt blir avsevärt färre indikerar att chefsäterväxten är dålig – chefsyrket upplevs inte som attraktivt i samma utsträckning som tidigare.

STORT RAS FÖR ANDELEN CHEFER UNDER 35 ÅR

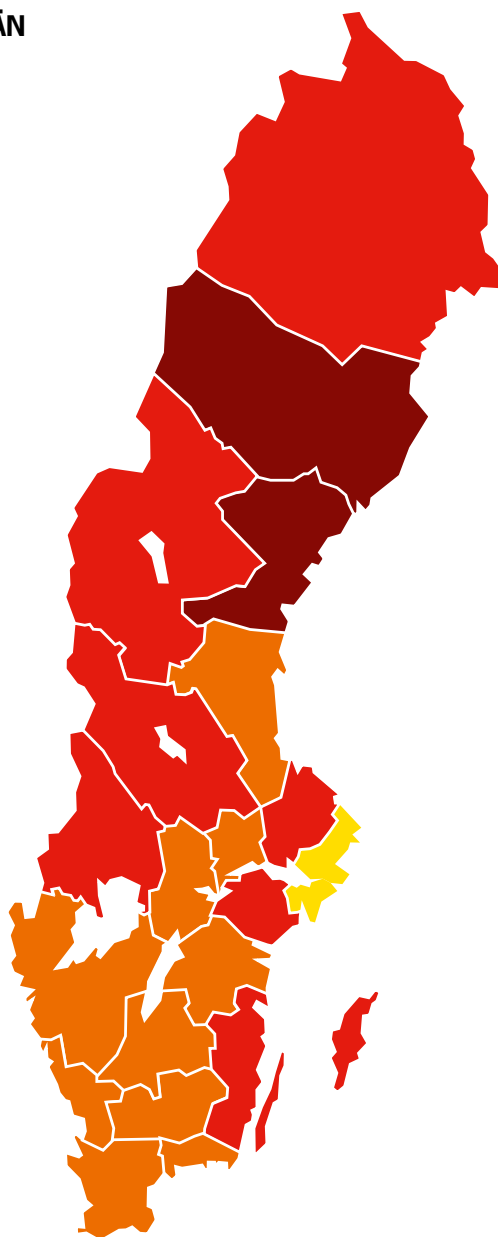


KÄLLA: SCB

CHEFERNA SOM NÄRMAR SIG PENSION – LÄN FÖR LÄN

ANDEL CHEFER 55+

VÄSTERBOTTEN	30,6 %
VÄSTERNORRLAND	30,2 %
DALARNA	29,8 %
VÄRMLAND	29,0 %
GOTLAND	28,7 %
SÖDERMANLAND	28,5 %
NORRBOTTEN	28,3 %
JÄMTLAND	28,3 %
KALMAR	28,2 %
UPPSALA	28,2 %
BLEKINGE	27,7 %
GÄVLEBORG	27,7 %
ÖREBRO	27,3 %
JÖNKÖPING	26,9 %
KRONOBERG	26,6 %
VÄSTMANLAND	26,1 %
ÖSTERGÖTLAND	26,1 %
HALLAND	25,7 %
SKÅNE	25,6 %
VÄSTRA GÖTALAND	25,4 %
STOCKHOLM	21,3 %



KÄLLA: SCB

Det är framför allt inom offentlig sektor som chefsåterväxten har varit dålig. Förvisso har de unga cheferna blivit något fler i stat och landsting sedan mitten av 2000-talet, men huvuddelen av de offentligtanställda cheferna arbetar inom kommunal verksamhet. Där har antalet unga chefer minskat, både i antal och som andel av den totala chefskåren.

Även om chefer över 55 år totalt är betydligt vanligare i offentlig än i privat sektor, skiljer sig situationen åt markant mellan olika delar av näringslivet.

Den lägsta andelen chefer över 55 år finns inom hotell- och restaurangbranschen, informations- och kommunika-

tionsbranschen och även inom handeln. Det speglar till viss mån att dessa branscher domineras kraftigt av unga.

Den demografiska utmaningen är särskilt stor i traditionella branscher. Bara inom industrin och byggsektorn kommer i genomsnitt tolv chefer lämna arbetslivet varje dag det närmaste decenniet – sammanlagt cirka 30 000 personer.

Situationen skiljer sig även åt mellan olika län. Listan och kartan visar var i landet flest chefer närmar sig pensionen. I exempelvis Västerbotten och Västernorrland förväntas tre av tio chefer lämna arbetslivet de närmsta tio åren. Motsvarande andel i Stockholm är två av tio.

Även i förhållande till övriga EU-länder har Sverige en svag chefsåterväxt. I EU:s arbetskraftsundersökning från 2012 definieras chefer som unga om de är under 40 år. Men även med denna definition har Sverige en låg andel unga chefer. Bland 28 EU-länder hamnar Sverige på plats sex från slutet.

Den sammantagna bilden är att en stor andel av den svenska chefskåren snart går i pension, och att chefsåterväxten är svag. Detta innebär en stor utmaning som måste hanteras nu.

Men många företag och organisationer har länge skjutit problemet på framtiden.

MÅNGA HAR DÅLIG KOLL PÅ DEMOGRAFIN

Få svenska företag och verksamheter verkar medvetna om vilka utmaningar de står inför när det gäller chefsförsörjningen. Enligt en undersökning från bemanningsföretaget Adecco bland 5 000 företag i elva europeiska länder betraktar knappt en tredjedel av de svenska företagen demografiska förändringar som en av de viktigaste framtida utmaningarna. Motsvarande andel i EU:s fem största ekonomier – Tyskland, Frankrike, Storbritannien, Italien och Spanien – var närmare 50 procent.

Svenska företag har dessutom minst koll på hur gamla medarbetarna är jämfört med de europeiska grannarna. Bara 20 procent av de svenska företagen har kartlagt åldersstrukturen bland sina anställda. Bland Europas fem största ekonomier är det dubbelt så många som har gjort en sådan kartläggning.

Enligt en kartläggning från tidningen Chef från 2014 jobbar endast en tredjedel av de tillfrågade företagen aktivt och strukturerat med frågor som rör en framtida generationsväxling.

LÅG ANDEL UNGA CHEFER I SVERIGE

FEM I TOPPEN	ANDEL (2012)
MALTA	48,8 %
LETTLAND	46,0 %
POLEN	43,1 %
RUMÄNIEN	41,5 %
SLOVAKIEN	41,1 %

SNITT FÖR SAMTLIGA 28 EU-LÄNDER 34 %

(SVERIGE) 27,6 %

FEM I BOTTEN	ANDEL (2012)
GREKLAND	26,3 %
CYPERN	23,9 %
LUXEMBURG	19,7 %
DANMARK	16,7 %
KROATIEN	14,5 %

KÄLLA: EUROSTAT

Oberoende av om företagen underskattar chefsutmaningen – statistiken talar för sig självt. Chefskåren måste förnygras och nya personer måste ta plats på chefsstolarna om pusslet ska gå ihop. Men en förutsättning för att förnygra chefskåren är att medarbetare faktiskt har viljan och ambitionen att ta sig an ett chefsjobb.



MÅNGA VILL BLI CHEFER – MEN VÄLJER BORT DET ELLER FÅR INTE CHANSEN

Även om chefsåterväxten är svag i Sverige finns ett stort intresse att faktiskt ta sig an en chefsroll, inte minst bland unga. Särskilt stor är nyfikenheten bland studenter.

I en undersökning från fackförbundet Jusek uppgav sex av tio nyexaminerade universitetsstudenter att de ville bli chefer, och i en undersökning från omvärlds-analysföretaget Kairos Future och Sveriges största arbetslivspanel Manpower Work Life uppgav åtta av tio studenter att de vill bli chefer under sin karriär.

I den senare framkommer det dock även att viljan att bli chef hastigt sjunker när man går från att vara student till att komma ut i arbetslivet. En förklaring till det är att möjlighet och vilja att göra karriär ofta förändras med ålder, familjebildning och förändringar i livsstil. Till exempel är det i samband med familjebildning som skillnaden mellan män och kvinnor ökar som mest när det gäller både uppdrag och lön.

Men en annan, mer bekymmersam anledning är att många blir avskräckta av den verklighet de möter. Chefernas roll och förutsättningarna för ledarskapet

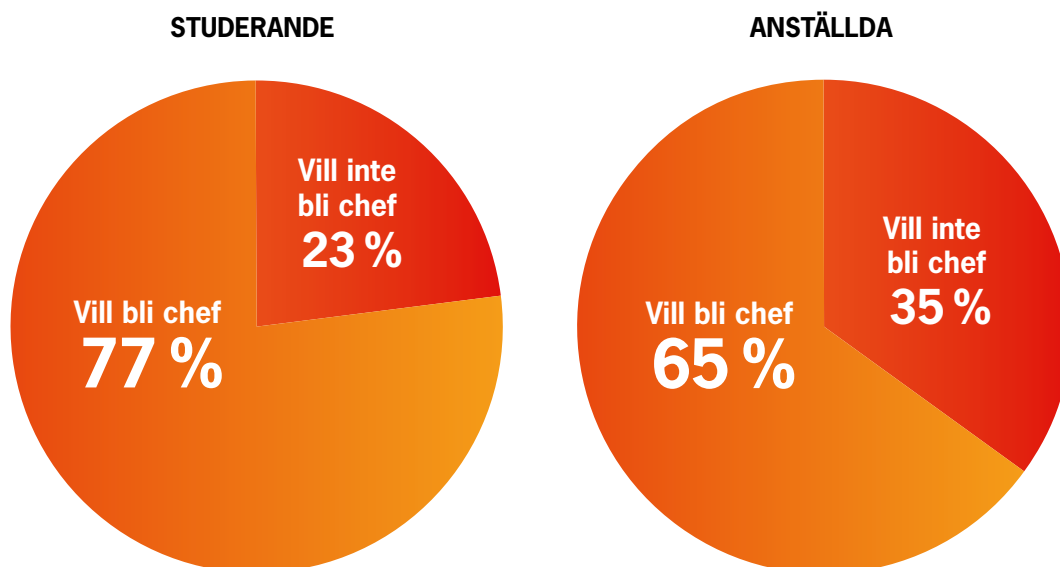
stämmer inte överens med förväntningar hos dem som är relativt nya i arbetslivet.

I en undersökning från Ledarna 2012 uppgav bara en av fem av de svarande under 35 år att de vill bli chef inom några år. Nästan hälften av kvinnorna och en tredjedel av männen var inte beredda att ta på sig ett chefsansvar, vare sig på kort eller lång sikt. Att kvinnor överlag är mer tveksamma än män till att ta ett chefsuppdrag har framkommit i flera olika undersökningar.

Att viljan att bli chef mattas av så tydligt när man väl kommer ut i arbetslivet är oroväckande. Och även det faktum att en lägre andel kvinnor kan tänka sig en chefsroll.

På Ledarna är vi övertygade om att det går att förändra och modernisera chefsrollen så att den lockar och passar fler. Men det kräver att man har kunskap om de förändrade krav och förväntningar på chefsrollen som finns bland de som arbetar – värderingar som kommer bli allt mer dominerande i takt med att nya generationer kommer in på arbetsmarknaden.

CHEFSJOBB EFTERTRAKTAT BLAND STUDENTER



KÄLLA: MANPOWER WORK LIFE

FÖRÄNDRINGARNA SOM OMFORMAR CHEFSROLLEN

Varje individ har med sig en egen portfölj av erfarenheter och förväntningar till en arbetsplats. Innehållet ser naturligtvis olika ut för alla. Men eftersom vi i hög grad påverkas och influeras av den omvärld vi växer upp i finns ofta många likheter bland personer från samma generation. En generation har ofta andra kunskaper, värderingar och andra typer av prioriteringar jämfört med andra generationer – både vad gäller jobb och fritid.

Efterkrigstidens så kallade Baby-boom-generation, 40-talistgeneration eller Jätteproppen Orvar har nu i stort sett lämnat arbetsmarknaden. Men de värderingar den bar med sig in på arbetsmarknaden präglar fortfarande i hög utsträckning företag och verksamheter, trots att nya generationer med andra värderingar har tagit över.

I takt med att människor blir allt äldre och därmed kan arbeta allt längre blir arbetslivet mer multigenerationellt – vi kommer i högre grad än förr ha flera olika generationer och därmed olika värderingar på arbetsplatserna.

Men även om dessa generationer ser olika ut, har de också gemensamma drag. Och med kännedom om dem kan chefsuppdraget utvecklas och förändras för att attrahera fler.

UTVECKLINGSMÖJLIGHETER ÄR A OCH O

För de generationer som tidigare dominerade arbetslivet var chefsrollen i hög utsträckning ett givet steg uppåt i karriärtrappan. Men för allt fler är det nödvändigtvis inte så. De kan tänka sig en chefsroll – om det ger något tillbaka i form av personlig utveckling.

Att hela tiden utvecklas och bli utmanad på arbetsplatsen är viktigt för allt fler. Många har dessutom en tydlig bild av sina karriärmål och vad de behöver för att utvecklas i rätt riktning. Jämfört med äldre generationer har synen på karriären individualiserats.² Denna bild ges i många olika forskningsrapporter och undersökningar.

Öppenheten för att byta arbetsgivare om karriärutvecklingen inte är i linje med ens egna förväntningar är också betydligt större idag än tidigare. Unga högpressterande chefer är i högre grad aktiva i sitt jobbsökande, uppdaterar sina cv:n, går på intervjuer och kontakter rekryteringsfirmor³, och nio av tio räknar med att stanna på ett jobb mindre än tre år.⁴ Att man byter arbetsgivare beror dock i de flesta fall inte på att man söker en formell befordran, utan på att man i bredare bemärkelse är ute efter nya spännande utmaningar. Förutom att byta till andra företag och verksamheter är det också allt fler på arbetsmarknaden som ser det som alternativ att starta egen verksamhet.⁵

Men det är viktigt att samtidigt poängtera att det fortfarande är många som stannar länge hos sina arbetsgivare. Är man nöjd och utvecklas finns det inget självändamål med att byta arbetsplats.

DET SKA VARA MENINGSFULLT

En värderingsförskjutning som blir allt tydligare på arbetsplatserna är att allt fler vill ha ett arbete som känns meningsfullt och att företaget man arbetar på gör saker som de tror på.⁶ De söker en arbetsplats som delar ens egna värderingar.

Att företag arbetar med hållbarhetsfrågor betraktas av allt fler mer eller mindre som en självklarhet. Naturligtvis har näringslivet stor betydelse för samhället i form av att jobb skapas och välståndet ökar, men många har högre förväntningar på företag än så. Ett företags framgång kan inte endast mätas genom finansiella mått, utan även utifrån hur de förbättrar samhället.⁷ Företaget ska kunna tydliggöra på vilket sätt de bidrar till samhället. Förutom hållbarhetsfrågor ökar betydelsen av transparens – man efterfrågar en ledning som agerar ärligt och etiskt.



² HayGroup (2014)

³ Harvard Business Review (2012)

⁴ Forbes.com (2012)

⁵ Deloitte (2014)

⁶ Universum (2014)

⁷ Deloitte (2014)

FÖRMÅNER I TIDEN

För många av de generationer som finns på arbetsmarknaden idag är individuell lön, tydligt kopplad till ansvar och prestation, en självklarhet. Men de efterfrågar också individuella lösningar när det gäller andra förmåner än lönen. Pensionsförmåner är fortfarande viktiga, men många generationer börjar fundera på pensionen långt senare än äldre generationer.⁸

Andra typer av förmåner, så som flexibla arbetstider, möjlighet att arbeta hemifrån, ta en sovrmorgon och möjlighet till ett sabbatsår från jobbet, uppskattas i allt högre utsträckning – förmåner som möjliggör livskvalitet och balans mellan arbete och privatliv. För många generationer på arbetsplatsen är flexibla arbetstider inte något som betraktas som förmån – det är en självklarhet.⁹

UTRYMME FÖR SJÄLVFÖRVERKLIGANDE

Självförverkligande är centralt för allt fler i arbetslivet. Man vill uppmärksammas för sina gärningar. En annan aspekt på detta är att många är fokuserade på att göra ett tydligt avtryck. Att få titeln chef är inte viktigt för den egna karriären. Det handlar i högre utsträckning om att få förändra världen än om att få leda en grupp människor och ha ett eget kontor.¹⁰

Självförverkligandet är inte bara viktigt när man talar om karriären. Även utanför arbetsplatsen är det viktigt – att hitta det som ger värde och mening i livet. Det kan handla om familjelivet, inre harmoni, resor och upplevelser och så vidare. Men det leder indirekt till krav och förväntningar på arbetet – man vill ha möjlighet att styra sin egen tid och ha flexibla arbetstider. Att inte ha för långa och stressiga arbetsdagar och uppnå balans mellan arbete och privatliv är viktigt. Ett uttryck för det sistnämnda är att arbetsgivaren förväntas ha en positiv syn på föräldraledighet och föräldraskap – både för män och kvinnor.

TEKNIK EN INTEGRERAD DEL AV LIVET

År 2020 kommer en hel generation ha vuxit upp i en digital värld där smarta mobiler och läsplattor är en integrerad del av vardagen och underlättar både arbete och fritid.

Digitaliseringen har redan förändrat vårt sätt att arbeta, men kommer fortsätta att göra det. För allt fler är det till exempel självklart att kunna arbeta var som helst och när som helst, och att infrastruktur och rutiner för detta finns på plats. Även ledarskapet på-

verkas av den digitala utvecklingen. För chefer finns helt andra möjligheter än tidigare att leda på distans – och helt andra förväntningar från medarbetarna att behärska det.

Teknikförändringar betyder även att synen på kunskap förändras. Tidigare sågs kunskap som makt, idag är det en självklarhet att man delar med sig av kunskap. Så kallade "collaborations platforms" där kunskap, tankar och idéer kan delas och kommenteras internt i företaget via olika typer av digitala plattformar blir allt vanligare på företag och i organisationer.¹¹ Denna utveckling leder till att medarbetare i allt mindre utsträckning ser chefen som expert. Chefens uppgift är snarare att leda medarbetarna i rätt riktning och skapa utrymme för innovation och kreativitet.

MER UTRYMME FÖR LEDARSKAP

Det som idag lockar med chefsrollen är i första hand att det handlar om att få leda och utveckla verksamheten, och på så sätt påverka och förverkliga idéer. Men en stor andel av yngre generationer på arbetsmarknaden – både medarbetare och chefer – anser att företag eller den verksamhet de arbetar för inte uppmuntrar eller uppmärksammar nya innovativa lösningar och idéer.

Ytterligare en utmaning för företag och verksamheter är att många chefer inte anser att de får tillräckligt med stöd för att utvecklas som ledare.

Bristen på unga chefer beror inte på att unga inte vill bli chefer. Tvärtom. Många drömmer om att få arbeta med ledarskap. Men företag och organisationer är inte tillräckligt bra på att fånga upp dem. Dessutom anser framför allt yngre medarbetare som idag inte är chefer att de inte får chansen att visa upp sina ledaregenskaper.¹²

Vinnarna i talangjakten kommer inte vara de företag och verksamheter som börjar förbereda sig nu, utan de som faktiskt ser möjligheterna och utvecklar verksamheten i linje med flera generationers värderingar – här och nu.

⁸ HR Magazine (2014), Fortune (2014)

⁹ Are you ready for #GenMobile? Aruba Networks

¹⁰ Chef.se (2014)

¹¹ Thefutureorganization.com

¹² Deloitte (2014)



MORGONDAGENS CHEFER – SÅ SER DE UT.

- Sugna på utmaningar.
- Vill gärna ta det ansvar chefsuppdraget innebär, framför allt om arbetet bidrar till den personliga utvecklingen och det upplevs som meningsfullt.
- Vill arbeta på företag som uppmuntrar egna idéer och innovationer, som utvecklar medarbetarna och som bidrar till samhället, inte bara i finansiella termer utan även när det gäller hållbarhetsfrågor.
- Vill att arbetet bidrar till självförverkligande och karriärutveckling, i annat fall är sannolikheten stor att de ger sig av om andra jobbmöjligheter dyker upp.
- Är beredda på att jobba hårt, men vill samtidigt att arbetet ska vara flexibelt.
- Efterfrågar en bra balans mellan jobb och fritid.

Anta utmaningen!

FYRA STEG FÖR ATT ATTRAHERA MORGONDAGENS CHEFER

1. UPPDATERA VÄRDERINGAR OCH FÖRETAGSKULTUR

Att arbeta med och implementera värderingar är en ständigt pågående process som kräver tid och engagemang. Det är mer än några värdeord på ett papper. Teori och praktik måste följas åt.

Fundera över om företagets värderingar fortfarande är aktuella, eller om de behöver moderniseras. Värderingar som ligger i tiden kan till exempel handla om att företaget tar ett tydligt och konkret samhällsansvar, och att verksamheten bedrivs hållbart. Det är också viktigt att internt ha en tydlig vision för jämställdhet och mångfald, och identifiera konkreta åtgärder för att skapa en organisation där alla har lika möjligheter. Reflektera även över hur företaget ser på möjligheten till balans mellan arbete och fritid, och till ett flexibelt och mobilt arbetssätt.

Det är naturligtvis inte säkert att alla värderingar passar alla typer av verksamheter. Varje företag och organisation måste fundera över vilka värderingar som kan integreras med företagets affärsidé. Det är även viktigt att se till att administration och arbetssätt harmoniserar med värderingar. Om företaget till exempel förespråkar flexibelt arbete och tillåter arbete hemifrån, måste det finnas teknisk infrastruktur som möjliggör detta.

Börja med att gå igenom de värderingar som finns på företaget idag. Besvara sedan följande frågor:

- Vilka är vårt företags värderingar? Är de tydligt förankrade i organisationen? Hur bra är de kommunicerade utåt? Lever vi som vi lär?
- Hur ser våra värderingar kring jämställdhet, mångfald och hållbarhet ut? Behöver de uppdateras?
- Hur ser vårt företag på balans mellan arbete och fritid?
- Vill man förknippas med oss som företag? Varför/varför inte?

Om företaget är i behov av en uppdatering av värderingarna – lägg upp en plan för processen och i nästa steg för implementeringen.

2. FUNDERA ÖVER FÖRETAGETS KOMPETENSBEHOV OCH REKRYTERINGSMÖJLIGHETER

Konkurrensen om medarbetare och ledare blir allt tuffare. Utbudet av arbetsgivare ökar och skapar allt större möjligheter att byta jobb. Det skapar även en större rekryteringsbas för företag och i längden en större mångfald på arbetsplatsen. I takt med ökad globalisering blir alltså rekryteringsutmaningarna ännu större, men även möjligheterna med att rekrytera kompetenta medarbetare.

För att lyckas med rekryteringen – gör en analys av företagets framtida kompetensbehov och vilka utmaningar företaget står inför. Arbeta i nästa steg fram en tydlig strategi som svarar på hur företaget ska arbeta med rekrytering, vilka kanaler företaget ska använda sig av och vilka budskap som används gentemot potentiella medarbetare.

Analysen av företagets kompetensbehov och de utmaningar företaget står inför kan man göra genom att bland annat ställa sig följande frågor:

- Vilken är den största förändringen i omvärlden de närmsta fem åren? Hur påverkar den företaget och företagets kompetensbehov? Hur rekryterar vi rätt personer?
- Riskerar vi att få kompetensbrist i vår bransch? Behöver vi hitta kompetens utomlands? Hur ser vi till att vårt företag öppnar upp för en större mångfald?
- Har vi system, arbetssätt och kompetens på plats för att kunna leda multikulturella arbetsgrupper och medarbetare, och även för att leda team med olika generationer?
- Hur säkerställer vi att våra medarbetare vill stanna i vårt företag? Känner medarbetarna igen sig i våra värderingar? Erbjuder vi förmåner som uppskattas och efterfrågas? Finns möjligheter till ett flexibelt arbete?
- Hur ser vår marknadsföring mot potentiella medarbetare ut? Kommunicerar vi det vi vill kommunicera? Har kommunikationen anpassats till målgrupper?

3. UTNYTTJA DIGITALISERINGENS MÖJLIGHETER

Se till att företaget har digitala verktyg på plats som gör det möjligt att arbeta flexibelt på annan plats. Med hjälp av dagens teknik och digitala verktyg finns en helt annan möjlighet än tidigare att arbeta, och även att leda, på distans. Ett bra sätt att gå tillväga är att ta hjälp av företagets yngre generationer som ofta sitter på kunskap om till exempel digitala plattformar som kan utnyttjas.

I och med digitaliseringen och alla tillgängliga informationsverktyg som finns idag får kunder, medarbetare och chefer en allt starkare röst. Förväntningarna stiger på öppenhet och transparens när det till exempel gäller ekonomiska resultat, ledningens ersättning och etiska riktlinjer. Det är viktigt att företag funderar över hur de förhåller sig till öppenhet och integritet.

Frågor att ställa sig:

- Hur stor nytta drar vårt företag av ny teknik och nya digitala verktyg? Skulle vi kunna göra det i ännu större utsträckning?
- Hur stor nytta drar vårt företag av yngre medarbetare och deras eventuella kunskap när det gäller digitala lösningar på företaget etc.? Skulle vi kunna göra det i ännu högre utsträckning?
- Hur stor är möjligheten till flexibilitet på vårt företag? Vilka digitala hjälpmedel finns på plats? Har vi digitala plattformar på plats som möjliggör en bra och enkel kommunikation och ett kunskapsutbyte mellan medarbetare?
- Om vårt företag graderas på en skala 0-10 i transparens, var hamnar vi då? Varför? I vilka lägen bör vi vara transparenta? När bör vi inte vara transparenta?

4. FÖRÄNDRA SÄTTET ATT LEDA

Varken chefer eller medarbetare är särskilt intresserade av formella hierarkier eller av chefer som pekar med hela handen. I dagens komplexa värld är det i stort sett omöjligt att som chef kunna alla detaljer och vara expert på allt.

Istället för detaljstyrning behöver ledarskapet därför handla om att förmedla intentioner. På så sätt skapas utrymme för kreativitet och innovation. I och med denna utveckling diskuteras det så kallade självledarskapet i allt större utsträckning – att genom självkännedom och en tillit till sig själv lättare kunna leda andra och känna förtroende för sina medarbetare. På så sätt kan man ta tillvara medarbetarnas kunskap och kompetens och således motivera medarbetarna.

Frågor att ställa sig:

- Hur arbetar vårt företag idag – detaljstyrt eller med att förmedla intentionen, idén och visionen? Hur vill vi arbeta?
- Hur ser medarbetarna på chefernas ledarskap? Behöver vi förändra något?
- Uppmuntrar vi nya arbetssätt och nya innovativa lösningar? Varför/Varför inte?
- Finns det tid och utrymme för chefer att samtala med sina medarbetare?
- Hur ser cheferna på sitt eget ledarskap? Hur hög är medvetenheten kring deras drivkrafter, intentioner, styrkor och svagheter?



Källor

Building the new leader, HayGroup (2014)

http://www.haygroup.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Leadership_2030%20whitepaper_2014.pdf

Big demands and high expectations, The Deloitte Millennial Survey (2014)

<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/2014-millennial-survey-positive-impact.html>

Why Top Young Managers Are in a Nonstop Job Hunt

– Monika Hamori, Jie Chao och Burak Koyuncu, Harvard Business Review (2012)

<http://hbr.org/2012/07/why-top-young-managers-are-in-a-nonstop-job-hunt/>

Nordens mest attraktiva arbetsgivare, Universum (2014)

<http://hrbloggen.se/2014/05/talanger-soker-djupare-mening.html>

Job Hopping Is the 'New Normal' for Millennials:

Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare – Jeanne Meister (contributor), Forbes.com (2012)

<http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/2/>

Generation Y: How the younger generation have a different view on benefits at work, Katie Jacobs, HR Magazine (2014)

<http://www.hrmagazine.co.uk/hro/research/1144619/generation>

Are you ready for #GenMobile? Aruba Networks

http://www.arubanetworks.com/pdf/solutions/GenMobile_Report.pdf

Morgondagens ledare vill förändra världen, Chef.se (2014)

<http://chef.se/lars-strannegard-morgondagens-ledare-vill-forandra-varlden/>

Här finns framtidens chefer, Jusek (2013)

http://www.jusek.se/Global/H%C3%A4r%20finns%20framtidens%20chefer_rapport%203.pdf

Drömjobbet 2011, Manpower work life Rapport (2011)

http://www.manpowergroup.se/pagefiles/740/120126_worklife_dromjobbet_2011.pdf

Generationsväxlingen är här, dags att agera, Tidningen chef (2014)

<http://chef.se/generationsvaxlingen-ar-har-dags-att-agera/>

Facing Europe's Demographic Challenge: The Demographic Fitness Survey, Adecco (2008)

Vem sjutton vill bli chef? Unga i Norden om chef- och ledarskap, Ledarna (2012)

http://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/chefsbarometer_vem_sjutton_vill_bli_chef_2012.pdf

Apple unveils new perks to attract talent, Michal Lev-Ram, Fortune (2014)

<http://fortune.com/2014/10/02/apple-employee-perks/>

The Future Organization, Jacob Morgan (2014)

<http://www.thefutureorganization.com/>



Hos oss blir chefer bättre.

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 92 000 medlemmar. Hos oss får chefer stöd både i rollen som chef och som anställd – ett dubbelt perspektiv som bara Ledarna erbjuder. Vi stärker den enskilde chefen genom att utgå från individuella behov och önskemål. Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.