Viktiga trender för morgondagens ledarskap

Cecilia Åkerblom

Vi arbetar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

INNEHÅLL

Inledning 3
Globalisering och maktförskjutning 4
Kinas utveckling 4
Den globala medelklassen 6
Globala och volatila marknader 6
Mer gränslös konkurrens 6
Utländskt ägande ökar 7
Teknikens utveckling och förändringskraft 8
Digitalisering och automatisering 8
Ny teknologi revolutionerar marknader 9
Robotiken och beräkningskraftens utveckling (Big Data) 10
Polariseringen på arbetsmarknaden 11
Den svenska arbetsmarknaden 11
Internationell jobbpolarisering 12
Den europeiska jobbpolariseringen 12
Vad beror detta på? 12
Globaliseringens effekter på jobbpolariseringen 15
Tidsbegränsade anställningar och debatten om prekariatet 15
Mångfald i arbetslivet 17
Den demografiska utvecklingen i Sverige 17
Arbete för ökad mångfald och jämställdhet på arbetsmarknaden 17
Ett intersektionellt perspektiv på villkor och möjligheter i arbetslivet 18
Chefers ansvar för ökad mångfald 18
Att leda morgondagens ledare 20
Millenials i Silicon Valley 20
Myter och sanningar om den unga generationen i Sverige 21
Ledarskap och chefsroller i framtiden 23
Referenser 25

INLEDNING

Dagens företag och organisationer möter en alltmer komplex verklighet. Globaliseringen och utvecklingen av ny teknik fortsätter med oförminskad kraft.

Arbetslivet och arbetsmarknaden förändras på genomgripande sätt genom informations- och kommunikationsteknik som skapar möjligheter för helt nya sätt att organisera arbete och leverera produkter och tjänster. Det ställer allt större krav på organisationer och chefer att hantera och leda verksamheter i denna komplexa och snabbföränderliga omvärld.

Det finns många tecken på att den tid vi nu lever i innebär stora och accelererande förändringar som kommer att skapa en helt ny värld på kortare tid än vi kanske anar. Omfattningen av dessa förändringar och de konsekvenser de kommer att ge upphov till kommer först att vara tydliga mönster när vi tittar tillbaka på utvecklingen.

What's On 2015, 2014

"There are periods in history when societies experience extraordinary and disruptive change of a magnitude and quality that will forever reshape the foundations of society. Such periods in history are revolutionary in the very profound meaning of the word. Looking back from 2030 or 2040, this will probably be recognized as such a period, for many reasons, but mainly for the unprecedented pace of disruptive technological change."

Tänker vi oss nu att vi befinner oss femton år fram i tiden, det är år 2030, kommer vi sannolikt att kunna se tillbaka på den här femtonårsperioden som en av de mest omvälvande världen har upplevt. Det är särskilt den tekniska utvecklingen som skapar den allt snabbare förändringstakten och revolutionerande effekter på samhällen, organisationer och individers liv och vardag.

Hur kommer då den verklighet chefer möter att se ut om vi tittar framåt med tidshorisonten vid år 2030? Det är en avgörande och samtidigt komplex fråga att analysera och svara på för Ledarna idag. Hur säkerställer vi som organisation att vi är rätt positionerade och rätt förberedda för att möta de behov som kommer att finnas bland chefer år 2030?

Det är viktigt att utgå från den kunskap som finns idag kring vilka utvecklingstrender som kommer att förändra samhället, organisationer och individer allra mest. Vi behöver därför börja i en omvärldsanalys och titta på några av de globala trender som med stor sannolikhet kommer att skapa samhällsomvälvande förändringar på femton års sikt.

De trender vi sätter fokus på i den här rapporten är: Globaliseringen och den ekonomiska maktförskjutningen mot Asien, Teknikens utveckling och förändringskraft, Polariseringen på arbetsmarknaden, Mångfald i arbetslivet samt Att leda morgondagens ledare. Sammantaget skapar detta en bild av den verklighet morgondagens chefer kan tänkas möta och ger oss en kunskapsbaserad grund för att fatta viktiga strategiska beslut om Ledarnas framtida utveckling.

GLOBALISERING OCH MAKTFÖRSKJUTNING

Kansliet för strategisk analys arbetar med långsiktiga analyser utifrån internationell forskning. De har identifierat sju aspekter av globaliseringen, som tillsammans beskriver de processer som pågår i vår omvärld. De sammanfattas som: makroekonomiska förskjutningar, teknologisk utveckling, minskande gap inom forskning och utveckling i världen, ett ökat ekonomiskt ömsesidigt beroende, förändringar i energilandskapet på global nivå, föränderliga förutsättningar när det gäller klimat, vatten och mat, samt urbanisering. Dessa trender berör olika delar av världen på skilda sätt. De kan förstärka varandra i vissa avseenden och motverka varandra i andra. Sammantaget pekar de mot en på många sätt fundamentalt förändrad värld redan på tio års sikt.

En ökande globalisering är en stark trend som kommer att innebära genomgripande förändringar i den värld vi lever i. En av de största förändringarna just nu är den ekonomiska maktförskjutningen mot Asien och den globala medelklass som håller på att uppstå.

Västvärlden kommer sannolikt att tappa alltmer av sin tongivande roll på den globala arenan.

Förändringarna i Asien och även i viss utsträckning i Afrika har en stor inverkan på den globala utvecklingen. Både Kina och Indien får allt större globalt inflytande. De värderingar och modeller av ledarskap som kommer från Asien kommer också att få ett allt större inflytande. Kinas ekonomi kommer i nominella termer att vara i jämnhöjd med USA:s.

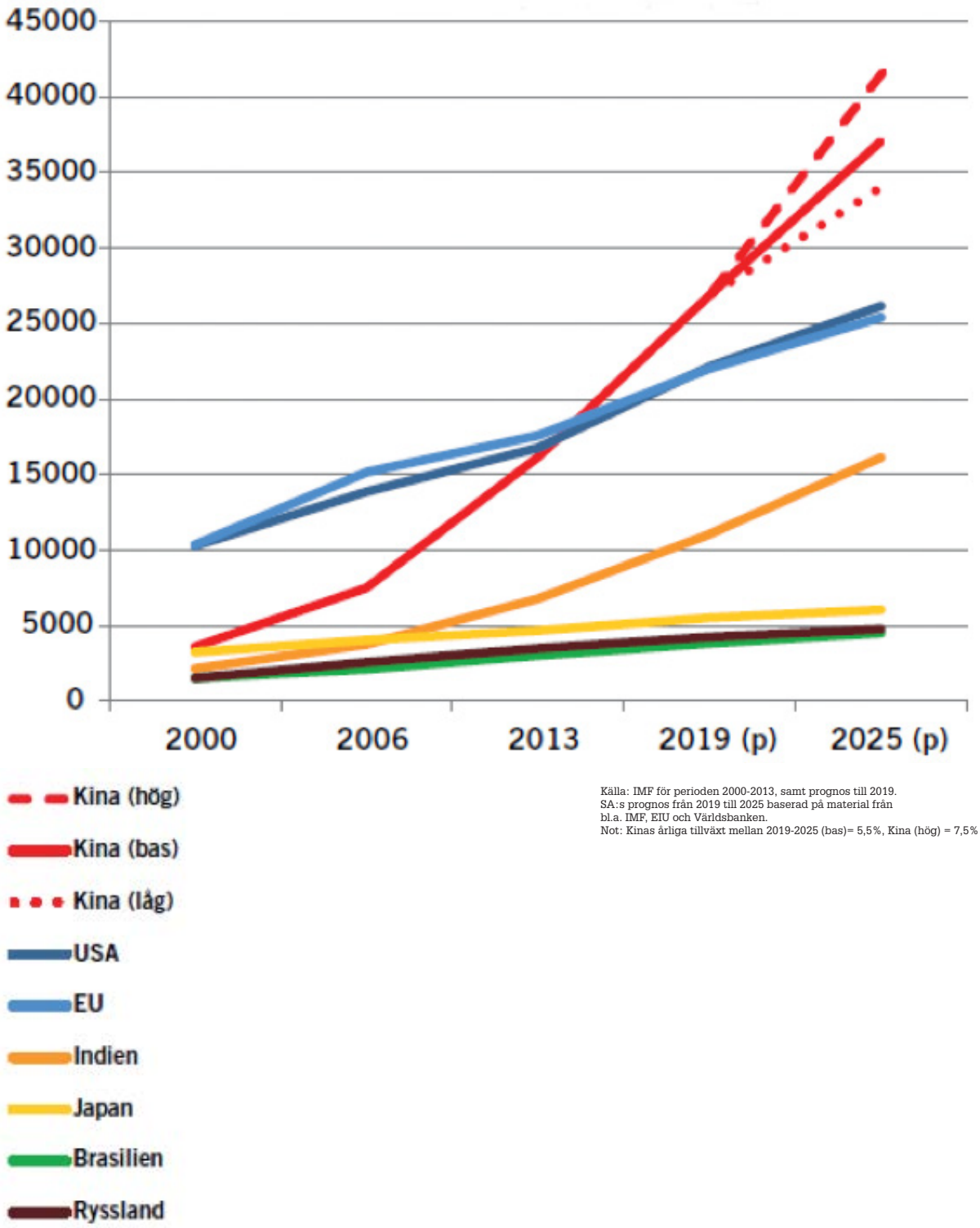
Enligt vissa prognoser från IMF kommer Indiens ekonomi att vara nästan tre gånger större än den japanska år 2025. Då kommer även sannolikt Indien att vara världens folkrikaste land.Olika marknader vävs samman och påverkar varandra på ett allt tydligare sätt. Tidigare utvecklingsländer handlar alltmer mellan varandra. Den globala marknaden blir allt mer sammankopplad och därmed volatil och utsatt för högre risker. En finanskris får, som vi har sett, globala konsekvenser på kort tid.

Kinas utveckling

Kina kommer att vara en dominerande handelspartner för än fler länder. Redan idag är Kina världsledande inom till exempel bilindustrin, solpaneler och elektronik. Den trenden väntas fortsätta och tio år från idag kommer Kina sannolikt att vara världsledare inom fler industrier, söka fler patent och utbilda flest högskolestudenter. Den ekonomiska utvecklingen i Kina, med bland annat en fyrdubblad BNP/capita mellan 2000 och 2013, innebär utmaningar anser många ekonomer, då det placerar dem i den så kallade middle income trap. Det innebär att det är svårt att fortsätta konkurrera med låglöneproduktion och en omställning av ekonomin till en mer avancerad produktion är därmed nödvändig, vilket även kräver ökad nivå av forskning, utveckling, finansiering och en ökad konsumtion. I Kina pågår redan denna omställning. Produktion av tjänster genererar redan idag en större andel av BNP än industriproduktion. Hur denna omställning fortsätter blir avgörande för Asiens och hela världens utveckling. Förmögenhetsskillnaderna i Kina är fortsatt stora även om inkomstskillnaderna fallit något sedan 2008. Detta innebär att sociala klasskillnader cementeras. Hur dessa skillnader tolereras i ett längre perspektiv kommer att ha stor betydelse för den sociala stabiliteten.

BRUTTONATIONALPRODUKT BNP (PPP)

Bruttonationalprodukt BNP (PPP) för globala aktörer i miljarder $US löpande priser



Källa: IMF för perioden 2000-2013, samt prognos till 2019.
SA:s prognos från 2019 till 2025 baserad på material från bl.a. IMF, EIU och Världsbanken.
Not: Kinas årliga tillväxt mellan 2019-2025 (bas)= 5,5%, Kina (hög) = 7,5%

Den globala medelklassen

I den globala ekonomiska utvecklingen syns tre tongivande trender: minskad fattigdom i världen och en ökande medelklass, samt sannolikt bestående eller ökande ekonomiska skillnader i välstånd. Den globala medelklassens ökning ses som en av vår tids största globala förändringar. I denna ingår hushåll som spenderar mellan 10 och 100 USD per dag. Enligt FN förväntas den globala medelklassen att fortsätta öka. År 2022 beräknas fler ingå i medelklassen än vara fattiga. Konsultbolaget KPMG förutspår att den globala medelklassen ökar från 1,8 miljarder människor år 2009 till 4,9 miljarder år 2030. Av denna ökning på ca 3,2 miljarder beräknas den största andelen, hela 2,7 miljarder, vara ökningen i Asien. Urbaniseringen fortsätter och det finns snart 36 megastäder i världen, de flesta av dem i Asien. Medan vi ser att konsumtionsmönster i den globala medelklassen konvergerar kan människors värderingar skilja sig markant från de värderingar som har dominerat i Västvärlden. Urbaniseringen och digitaliseringen bidrar till en ekonomisk omfördelning, klimatmässiga utmaningar och nya förutsättningar för politiskt beslutsfattande och maktutövning.

Globala och volatila marknader

En risk som lyfts fram kring denna globala marknad är att ekonomiska, klimatologiska eller säkerhetspolitiska kriser även på geografiskt stora avstånd påverkar vår inhemska ekonomiska tillväxt, arbetsmarknad och trygghet. De stora utmaningar vi ser i Kina idag, inrikespolitiskt, socioekonomiskt och miljömässigt kommer fortsatt att vara stora svårigheter. Relationerna med grannländer, USA och även med Europa kommer att även fortsättningsvis begränsas av en brist på förtroende.

Den relation som är av strategiskt störst betydelse är den amerikansk-kinesiska. Det gäller inom de flesta områden. Den utveckling vi kommer att se i den relationen kommer att styra en stor del av den utveckling som följer i Europa och i Sverige. Med ökad globala ömsesidiga beroenden och specialisering främjas effektivitet, handel och internationella investeringar, vilket verkar stabiliserande. Samtidigt kan konflikter mellan Kina och Japan eller med USA få både stora och oväntade konsekvenser. Fram till år 2025 bedöms risken för detta vara ”inte försumbar”.

Flera av ekonomierna i Afrika kommer att växa dramatiskt. Den ekonomiska tillväxten kommer också att bli hög i flera råvaruproducerande länder. Denna tillväxt och ökade handel kommer dock bara vissa samhällsgrupper till del. Inkomstskillnaderna kommer att bestå eller öka i många av dessa länder. Även i Mellanöstern och Nordafrika kommer det att vara fortsatt oroligt med betydande konsekvenser för migration och integration. Den demografiska utvecklingen i Europa innebär en utmaning samtidigt som det blir en fortsatt låg produktivitet i delar av EU. Europas styrka kommer att ligga i teknologi och innovation. Europa förlorar konkurrenskraft i relation till Kina när kinesiskt ägda företag blir alltmer globala. Europa kommer dock sannolikt fortfarande att vara världsledande inom innovation och entreprenörskap.

Sammantaget innebär denna utveckling att Västvärlden inte kommer att sätta dagordningen på global nivå. Dagens institutioner kommer sannolikt inte att vara optimerade för att hantera den nya värld som växer fram. Urbanisering, digitalisering och klimatmässiga utmaningar skapar tillsammans nya förutsättningar för politiskt beslutsfattande och maktutövning. Det kommer att ställa helt nya krav på dagens institutioner som kan få svårt att hantera den nya verkligheten.

Mer gränslös konkurrens

Konkurrensen blir samtidigt allt mer gränslös. Även gränser mellan organisationer blir mer flytande när många projekt och affärer skapas i samarbeten och allianser mellan flera aktörer.

Ekosystemet för företaget förändras också när tidigare branschdefinitioner kan bli utdaterade på kort tid. När inträdesbarriärerna i många branscher blir lägre finns det också möjlighet för fler mindre företag att konkurrera på marknader som tidigare dominerats av stora företag och organisationer. Chefer inom Volvo Group’s enhet Telematics/Wireless cars pratar till exempel om Google som en möjlig samarbetspartner för utveckling och innovation. Google är, sett ur ett längre tidsperspektiv, ett företag som existerade i sin linda för 15 år sedan (företaget grundades den 4 september 1998). Det blev sedan, som vi vet, världens största sökmotor på Internet. Idag är Google både verksamt inom och omdefinierar samtidigt många branscher. En sådan bransch kan vara bilindustrin då Google idag tillverkar självstyrande bilar.

Vilka chefer på Volvo såg för femton år sedan ett nystartat företag i Silicon Valley som en framtida strategiskt viktig samarbetspartner?

Detta ökar snabbt kraven på chefers förmåga att både skapa och leda innovation och utveckling. Hay Group förutspår i sin analys av globaliseringens effekter i rapporten Globalization 2.0 att ledarskapet och det strategiska arbetet i många företag kommer att kräva samarbete mellan, och involvera fler, personer än tidigare.

Globalization 2.0: 2

”What globalization 2.0 makes abundantly clear is that the days when one or two heroes sat at the top of the organizations dictating strategy are well and truly over.”

Chefer inom Tetra Pak som jag talat med instämmer med detta och säger att tanken om att det strategiska arbetet ska ske i toppen av en hierarki och beslut kommuniceras ut till organisationen för att sedan genomföras är utdaterad. Det mer traditionella sättet att utöva chefs- och ledarskap är för ineffektivt och långsamt, menar de.

Utvecklingen går så snabbt idag att de strategiska besluten måste fattas i ett nätverk av medarbetare och chefer som befinner sig nära marknader och kunder i olika delar av världen och därmed snabbt kan utveckla verksamheten utifrån vad som händer på dessa marknader. De har därför skapat utbildningsprogram där de samlar företagets unga chefstalanger från olika världsdelar. De vill genom detta skapa nya globala nätverk för samarbeten inom innovation och strategisk utveckling och mer direkta kommunikationskanaler i koncernen. Det är en av de förändringar de bedömer är nödvändiga för att kunna möta den ökande konkurrensen från de företag, framför allt med hemvist i Asien, som redan idag tar kunder i snabb takt från Tetra Pak och skakar om företagets tidigare självklara dominans på världsmarknaden.

En möjlig konsekvens av denna ökande förändringstakt är att fler växlar mellan chefskap, specialistroller eller eget företagande. Det kan innebära att den klassiska chefskarriären på sikt förändras. Den individualisering som ger allt fler människor allt större valmöjligheter i olika samhällen gör att karriären spelar en allt större roll för det personliga självförverkligandet. Det skapar också ett större behov av att integrera personliga och professionella mål, vilket sannolikt också gör att karriärer kommer att vara mer individualiserade och i mindre utsträckning än tidigare följa ett av samhället definierat standardformat. Sammantaget skapar detta ett större behov av egna professionsbaserade nätverk och ett större kontaktnät än tidigare, där nya samarbeten och möjligheter ständigt kan uppstå.

Utländskt ägande ökar

År 2013 fanns det 13573 utlandsägda företag i Sverige, som sysselsatte 630 626 anställda. Det största ägarlandet med avseende på antal anställda var USA med 72 952 personer. Därefter följde Tyskland och Finland med 68 873 respektive 58 010 anställda. Av de utlandsägda företagen var 87 procent små företag med färre än 50 anställda i Sverige.

Företag med mer än 250 anställda utgjorde 3 procent av antalet företag, men deras andel av sysselsättningen var 67 procent av alla anställda i de utländska företagen. De mindre företagen har främst anställda i tjänstesektorn. De anställda vid de större företagen var mer jämnt fördelade mellan tillverkningsindustrin och tjänstesektorn.

Det utländska ägandet kommer med stor sannolikhet att öka i Sverige och svenskt ägande kan öka utomlands. Vi ser troligen en ökad maktkoncentration när allt fler företag köps upp eller går samman. En pågående ägarförskjutning mot Asien kan även på sikt skapa värderings-förskjutningar i ledarskapet i många företag. Nya ägarformer kan också skapa ett behov av nya företagarorganisationer på internationell och regional nivå. Skulle det även innebära en starkare maktkoncentration och top-down styrning internt i företagen kan det få konsekvenser för många chefspositioner där frihetsgrader och handlingsutrymme kan minska.

TEKNIKENS UTVECKLING OCH FÖRÄNDRINGSKRAFT

Teknikens exponentiella utveckling får konsekvenser som är svåra att överblicka idag. Allt snabbare förändringar omdefinierar hela branscher och industrier och kräver nya sätt att arbeta. Detta skapar möjligheter till nya typer av samarbeten och allianser mellan företag, vilket samtidigt kräver större öppenhet, högre förändringstakt och nya affärsmodeller. Chefer inom snabbväxande entreprenöriella företag, som snabbt internationaliserar sin verksamhet, talar om behovet av kompetenta ledare som en nyckelfaktor för framgång. Även inom äldre, mer etablerade industriföretag talas det om nya förutsättningar i och med att internationell konkurrens pressar priser och tar marknadsandelar. Beslut måste fattas snabbare och en helhetssyn i alla delar av organisationen blir allt viktigare.

Digitalisering och automatisering

Stiftelsen för strategisk forskning har tagit fram en rapport där de analyserar i vilken omfattning dagens arbeten i Sverige kommer att automatiseras inom de närmsta 20 åren (Vartannat jobb automatiseras om 20 år, 2014). Automatiseringen av dagens arbeten drivs av utvecklingen inom digitalisering, robotisering och dataanalys. Det kommer sannolikt att få stora samhällskonsekvenser, både för arbetslivet och för oss som individer. Redan idag utvecklas självkörande fordon och automatiserade talsystem som rationaliserar bort motsvarande arbetsuppgifter på ett sätt som ansågs osannolikt för bara några år sedan. Vad kommer att hända när stora grupper på arbetsmarknaden blir ersatta av olika digitala och tekniska system? Hur ska vi människor och vårt samhälle få en bra utväxling av den nya tekniken?

Den svenska studien utgår från en uppmärksammad studie i vilken forskarna Carl Benedikt Frey och Michael A. Osborne vid Oxford universitet har gått igenom 700 klassificerade yrken på den amerikanska arbetsmarknaden. Deras resultat visar att en så stor andel som 46 procent av alla jobb kan ersättas av digital och automatiserad teknik inom 20 år. Den svenska analysen utgår från en översättning av den amerikanska jobbklassificeringen. Utifrån det beräknas hur svenska yrken och jobb påverkas av datorisering.

Resultatet av den svenska studien visar att Sverige sannolikt kommer att påverkas i ännu större utsträckning. Femtiotre procent av dagens anställda beräknas kunna ersättas av digital teknik inom de kommande 20 åren. Det innebär att 2,5 miljoner jobb i Sverige påverkas. Skillnaden beror bland annat på att Sverige fortfarande har fler industrijobb som kan automatiseras. De yrken som forskarna idag tror är minst sannolika att ersättas av teknik är arbeten som kräver fingerfärdighet, originalitet, konstnärlighet, social förmåga, förhandling, förmåga att övertala och omtanke om andra människor. Minst risk att automatiseras tillskriver forskarna yrkesgrupper som skogsmästare, präst och speciallärare. Störst risk löper kassapersonal, försäljare och maskinoperatörer.

För att skapa en helhetsbild av effekterna på arbetsmarknaden är det även viktigt att titta på många tjänstemannayrken där stora grupper av människor arbetar. Inom yrkesgruppen företagsekonomer, marknadsförare och personaltjänstemän beräknas 46 procent av jobben kunna datoriseras, vilket motsvarar ungefär 50 000 jobb.

Samtidigt som teknik slår ut vissa yrken kan andra bli mer attraktiva. De företagsekonomer som utvecklar automatiserad auktionsprissättning, som används i allt fler branscher, kommer sannolikt att bli mer efterfrågade. Det illustrerar hur teknikskiftet ändrar efterfrågan på kompetens även inom yrken.

En nyckelfråga är vilka nya yrken som kommer att uppstå och hur de nya jobben ska skapas. Det finns idag tydliga forskningsresultat som visar på att teknikutvecklingen under senare år i många länder har lett till ett svagare konkurrensläge framför allt för människor med kortare utbildning. Det syns i ökad lönespridning, en mindre arbetskostnadsandel av BNP och högre arbetslöshet för vissa grupper. Utvecklingen har dock sett annorlunda ut i Sverige och några andra länder, vilket är intressant. Det ger också en indikation om möjliga framtida handlingsstrategier. I Sverige sjönk sysselsättningen under 1990-talskrisen och lönespridningen ökade något. Därefter har lönespridningen varit stabil och sysselsättningsgraden har återhämtat sig till en del. Arbetskostnadsandelen av BNP ligger också oförändrat sedan 1980-talet. Den ljusare utvecklingen i Sverige har skett i samband med omfattande tillväxt- och sysselsättningsreformer. Länder som Tyskland och Schweiz har också haft en god utveckling efter reformer. Frankrike och Italien, som inte reformerar, har däremot fått stora problem. En försiktig prognos för framtiden är därför att teknikutvecklingen kommer att leda till en sannolikt betydande press på löner och sysselsättning i yrken som automatiseras.

En avgörande fråga blir därför hur lätt personer inom olika yrken som tappar många jobb kan ställa om till nya arbetsuppgifter och de nya jobb som uppstår.

Tittar vi historiskt finns det visst stöd för hypotesen att teknikutvecklingen oftare sker i en form som ökar kapitalinvesteringars produktivitet samtidigt som de ersätter arbetskraft.

I många länder har inkomstspridningen mellan välutbildade och lågutbildade ökat. Om teknikutvecklingen både främst ökar kapitalinvesteringars produktivitet och samtidigt skapar fördelar för de som har högre utbildning kan det leda till betydande konsekvenser för arbetsmarknaden. Teknikutvecklingens påverkan på en alltmer polariserad arbetsmarknad diskuteras vidare i nästa avsnitt: Polariseringen på arbetsmarknaden.

Ny teknologi revolutionerar marknader

De teknologiska trenderna vi ser kommer sannolikt att få dramatiska konsekvenser för individers och staters sammankoppling, produktivitet, effektivitet, tillväxt och sysselsättning på femton års sikt. Miljarder människor kommer att kunna kommunicera med varandra, handla och dela kunskap på ett sätt som aldrig tidigare har varit möjligt med den ökade digitaliserings- och uppkopplingsnivån i världen. För tio år sedan fanns 500 miljoner uppkopplade internetenheter (Strategiska trender ur globalt perspektiv, 2014). Den siffran har växt till åtta miljarder fram till år 2014. Ytterligare tio år fram i tiden, år 2025, beräknas antalet uppkopplade enheter överstiga 50 miljarder. Två tredjedelar av världens befolkning har idag en eller flera mobiltelefoner och nästan två miljarder har en smartphone.

Det som tidigare var fysiska varor, som till exempel musik, är idag digitala tjänster. Genom dessa nya digitala plattformar internationaliseras och effektiviseras tjänster genom att mellanhänder försvinner (till exempel affärer som tidigare sålde CD-skivor). Efterfrågan och utbud kan matchas mer effektivt på dessa digitaliserade marknader och även traditionell produktion effektiviseras genom digitaliseringen. Detta leder till att världsekonomin förändras mot en mer digitalt driven ekonomi där en högre effektivitet i produktion av varor och tjänster kan uppnås med en lägre insats.

För konsumenter kan den nya tekniken innebära att fler individanpassade varor och tjänster blir tillgängliga till en lägre kostnad. I perspektivet av den globala utvecklingen kan ny teknologi innebära att vi kan producera och konsumera varor med lägre miljöpåverkan och ett mer effektivt utnyttjande av naturresurser.

Resultatet för den globala ekonomin är att fördelarna ökar för de länder som har goda utbildningssystem och god infrastruktur för kommunikationer (IT, transport och handel). Det minskande behovet av billig arbetskraft riskerar att göra det svårare än tidigare för fattiga länder att utnyttja sin billiga arbetskraft till att industrialiseras och komma ur fattigdom. Det krävs en utbyggnad av utbildningssystem och infrastruktur för att de ska kunna ta klivet över till det digitala samhället.

Det är främst de redan rika länderna (OECD) och de som är mitt uppe i industrialiseringen (som BRICS-länderna Brasilien, Ryssland, Indien, Kina och Sydafrika) som kan använda den nya tekniken i stor skala. Vi står just nu i början på en strukturell förändring som accelererar och transformeringen fram till år 2030 kommer att vara genomgripande. Det kan därför inte uteslutas att tillgången till teknologi som datorer och digital uppkoppling kan bli en global utjämningsfaktor.

I kombination med automatisk och exakt lingvistisk översättning av data, tack vare artificiell intelligens, kan demokratiseringen av teknologi nå ännu längre. Det kan främja fler entreprenörer, forskare och organisationer oberoende av var de befinner sig, vilket skulle gynna inte minst fattiga länder.

Nya teknologier leder till fyra viktiga förändringar:

1. Digitala tjänster står för en större del av ekonomin på de fysiska varornas bekostnad. Detta kommer att kräva mindre arbetskraft och mindre kapital än traditionell industri.

2. Behovet av arbetskraft inom handelssektorn minskar då digitala plattformar, marknadsplatser och användargenererad data effektiviserar försäljning och distribution av varor och tjänster.

3. Genom automatisering, additiv tillverkning (ofta kallad 3D-printing) och annan teknik effektiviseras traditionell varuproduktion och behovet av lågutbildad och lågavlönad arbetskraft minskar.

4. Efterfrågan på högutbildad arbetskraft kommer att minska inom vissa områden där mer avancerade tjänster automatiseras. Samtidigt skapas en högre efterfrågan inom digitala processer som understödjer artificiell intelligens och robotik.

Robotiken och beräkningskraftens utveckling (Big Data)

Den tekniska utveckling som leder till en allt mer tilltagande automatisering handlar om två saker: de fysiska robotarna och de algoritmer som styr dem. Det är dessa algoritmer som blir allt mer avancerade i allt snabbare takt. Robotiken blir mer utvecklad inom industrin och inom både tjänstesektorn och bland enskilda hushåll kan robotar bli vanligt förekommande (Strategiska trender ur globalt perspektiv, 2014). De kan redan skriva nyhetsartiklar i tidningen, de gör väderprognoser och analyserar aktiekurser (What's On 2015, 2014). Emily Howell, som är en algoritm, har gett ut två skivor som finns att köpa på Amazon.com. Det visar att de begränsningar vi sätter upp idag för vad som kan automatiseras när det gäller yrken och kompetenser sannolikt snart kommer att motbevisas av utvecklingen.

En av världens kognitivt mest avancerade datorer heter Amelia och har skapats av det amerikanska företaget Ipsoft. Med hjälp av avancerade algoritmer kan Amelia lära sig nya uppgifter snabbt. Enligt utsago ska datorn efter två månader inom ett företags kundtjänst kunna lösa 60 procent av alla ärenden utan hjälp genom att lyssna till hur datorns mänskliga kollegor löser olika uppdrag. Vilken värld som kommer att skapas 15 år från idag utifrån ytterligare stora teknologiska kliv i den här riktningen kan vi bara gissa.

Utvecklingen inom beräkningskraft och uppkoppling kommer att skapa stora förändringar i samhället. Det gäller särskilt möjligheterna att samla in, tolka och tillämpa stora mängder data. Idag ser vi en oerhörd ökning av generering av data där sensorer, kameror, betalningar, digital kommunikation och mer eller mindre varje steg vi tar bidrar till en ökad datamängd. Det finns idag en ackumulerad volym av ca fyra Zettabytes (triljarder byte) av information lagrad i the World Wide Web. Det innebär att 90 procent av all data som har producerats under mänsklighetens historia har tillkommit under de senaste två åren. En spektakulär utveckling som med största sannolikhet även följer en exponentiell kurva.

Den exponentiellt accelererande volymökningen, komplexiteten och variationen av data i det vi kallar Big Data skapar möjligheter för att generera ny information som inte har kunnat upptäckas tidigare, eller som inte har existerat. Det är idag svårt att förutsäga hur potentialen i Big Data kommer att användas på tio till femton års sikt men mycket talar för att det kommer att skapa stora förändringar i hur framtidens uppkopplade samhällen producerar, säljer, köper, administrerar och söker information. Mänskligt beslutsfattande kommer till exempel att understödjas av kombinationen stora datavolymer och automatiserade algoritmer, vilket kan främja effektivitet, kreativitet och problemlösning. Samtidigt skapar det sannolikt nya utmaningar i relation till säkerhetsrisker som nätattacker och brottslighet. Det väcker också nya frågor om individers sårbarhet i dessa system samt frågor om personlig integritet och etik. Nya regelverk behövs för kontroll av den strategiska tillgång som användargenererad data utgör. Stater kommer sannolikt att få allt svårare att övervaka, kontrollera och styra den digitala sfären.

Både globaliseringen och teknikutvecklingen ställer också nya krav på enskilda chefer som verkar i dessa teknologiska miljöer. Den ökande digitaliseringen sätter fokus på frågor om integritet i användningen av Big Data och avancerade möjligheter till kontrollsystem och övervakning. Global konkurrens på allt mer prispressade marknader har vi även sett kan få chefer att sätta etik och moral åt sidan för att vinna affärer och marknadsandelar. Integritetsfrågor kommer därför med största sannolikhet att bli allt viktigare, för samhällen, företag och enskilda individer. Datorer kan utföra uppgifter vi trodde var omöjliga för bara några år sedan. Det finns datorer med artificiell intelligens som klarar avancerade och kognitiva uppgifter, datorer som kan känna igen och använda olika språk, 3D-skrivare som kan bygga produkter i olika material, förarlösa bilar i trafiken, och det är bara det vi ser existerar redan idag. Skillnaden i företagande före och efter den nya digitala teknikens stora intåg i våra vardagsliv kan illustreras med ett exempel från fotobranschen. Instagram är en fotoapp som ett år efter introduktionen på marknaden hade 130 miljoner användare. När företaget köptes av Facebook hade appen över en miljard användare. En ny användare medför i stort sett inga kostnader för företaget.

Jämför Instagram med fotoföretaget Kodak. Vid sin topp hade Kodak 145 000 anställda. När företaget växte steg produktiviteten, sysselsättningen och medianinkomsten unisont. Men den digitala tekniken har frikopplat produktivitetstillväxten från tillväxt i arbeten och inkomster. Facebook/Instagram har idag cirka 4600 anställda. Företagets marknadsvärde är flera gånger större än vad Kodaks marknadsvärde någonsin var. Kodak gick sedan i konkurs efter 132 år på marknaden, omsprungna av den tekniska utvecklingen och nya konkurrenter.

Kombinationen av olika teknologier kommer att skapa samhällsomvälvande förändringar på femton års sikt. Det kan vi vara säkra på. Vi har ofta en tendens att tänka linjärt, även kring hur tekniken förändrar vår värld. Erfarenheten från de senaste decenniernas teknologiska utveckling visar dock på allt fler exponentiella utfall. En teknologi har ofta en långsam start. När den sedan vidareutvecklas och kombineras med andra tekniker kan det ge upphov till oväntade innovationer och få en mycket större effekt än vi ursprungligen hade föreställt oss. Utvecklingen mot ökad beräkningskraft, sammankoppling av digitala enheter och den globala spridning dessa kommer att ha inom en snar framtid ökar sannolikheten för ännu mer omvälvande tekniska förändringar än de vi hittills har sett. Redan den teknik vi har tillgång till idag kan i grunden förändra våra samhällen och den globala arenan. Osäkerheten kring framtida kopplingar och innovationer är naturligtvis stor och i teknologiska termer är år 2030 långt fram i tiden.

POLARISERINGEN PÅ ARBETSMARKNADEN

Vi ser också en polarisering i arbetslivet där vissa är efterfrågade och har stora möjligheter att välja arbete och påverka sina livsvillkor medan andra kommer att ha mycket mindre möjligheter och arbeta i branscher eller industrier som har lägre ersättningsnivåer och sämre arbetsvillkor. Det påverkar även statusen i dessa chefsroller och det värde de tillmäts både ekonomiskt och kulturellt.

En möjlig utveckling är också att första linjens chefer och övriga chefsnivåer dras isär, vilket kan skapa en polarisering mellan olika chefsnivåer. Samtidigt fortsätter skillnaderna i status, arbetsvillkor och karriärmöjligheter mellan olika sektorer i samhället att öka.

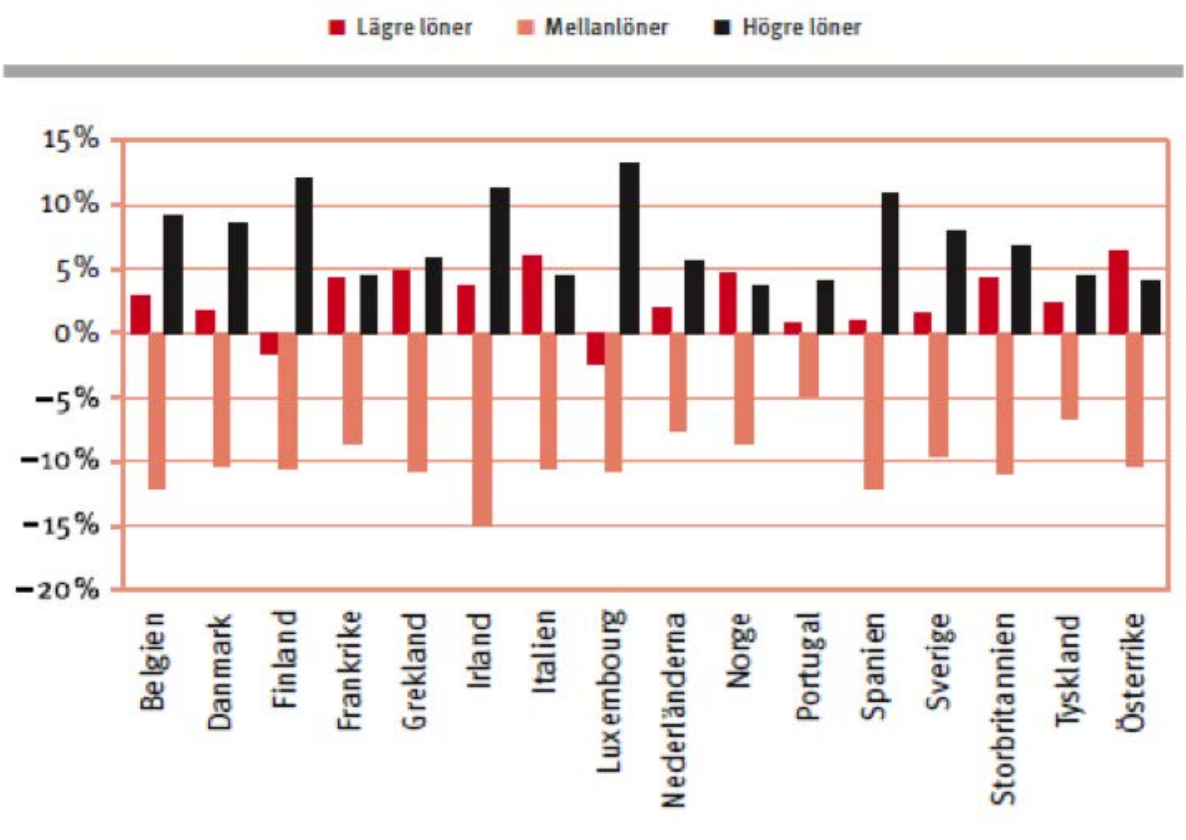
Den svenska arbetsmarknaden

Sysselsättningsförändringar pågår kontinuerligt som ett resultat av att det samtidigt både skapas och försvinner många jobb. Tidigare studier visar att framväxande jobb innebar mer kvalificerade arbetsuppgifter i stor utsträckning. Enklare arbeten har rationaliserats bort i den strukturomvandling som nu sker på grund av den tekniska utvecklingen (Den nya strukturomvandlingen, 2014). Det verkar dock ha skett ett trendbrott under 2000-talet jämfört med under 1990-talet, i synnerhet perioden 2008 till 2011. Under 1990-talet växte mer kvalificerade jobb fram och mindre kvalificerade jobb försvann. Sedan millennieskiftet 1999/2000 är det snarare främst arbeten med låga kvalifikationskrav, definierat som små eller inga krav utöver grundskoleutbildning, respektive jobb med förhållandevis höga kvalifikationskrav, definierat som krav på längre eftergymnasial utbildning, som har växt fram. Jobb med kvalifikationskrav däremellan, gymnasie- och kort eftergymnasial utbildning, har minskat. Det går därför att dra slutsatsen att det har skett en jobbpolarisering på den svenska arbetsmarknaden under 2000-talet, särskilt tydlig från 2008 och framåt.

Bland låglönejobben är det främst arbeten inom vård omsorg, restaurang och lokalvård som står för mer än hälften av sysselsättningsökningen under perioden 2000 till 2011. Inom mellanlönegrupperna ökade jobben inom vård och omsorg, förskolelärare, fritidspedagoger och behandlingsassistenter, bygg och anläggning samt säljare och inköpare.

FÖRÄNDRINGEN AV SYSSELSÄTTNINGSANDELAR I OLIKA LÄNDER

Uppdelade på låg-, mellan- och höglönegrupper, genomsnitt 1993–2010



Däremot minskade jobben för kontorssekreterare, bokförings- och redovisningsassistenter, elmontörer, tele- och elektronikreparatörer, övriga maskinoperatörer samt från 2008 även för vissa ingenjörer och tekniker. Det tyder på att såväl konjunktur som teknikförändringar har medfört nedskärningar i mellanlönegrupperna.

Bland kvalificerade höglönejobb ökade de flesta under perioden 2000 till 2007. Då sker en ökning av antalet civilingenjörer, dataspecialister, företagsekonomer, administratörer i offentlig sektor, jurister, psykologer, sjukvårdsspecialister och gymnasie- och universitetslärare. Efter 2008 upphör dock ökningen bland kvalificerade höglönejobb. Förändringarna för de yrken som ingår i gruppen är sedan små. Antalet universitets- och högskolelärare ökar i viss mån samt antalet dataspecialister. Samtidigt minskar antalet chefer för mindre företag och enheter.

I en jämförelse mellan jobbstrukturens förändring efter 1990-talets ekonomiska kris och finanskrisen 2008/2009 kan vi se att under den första krisen var det främst låglönejobb inom vård och omsorg samt i viss mån även jobb inom låg- och mellanskiktet inom andra yrkesområden som försvann. Höglönejobben fortsatte dock att växa även om det skedde i långsammare takt än tidigare. Skillnaden idag efter finanskrisen 2008/2009 är att denna kris slog ut många medelinkomstjobb inom industrin.

Internationell jobbpolarisering

Med en internationell utblick ser vi att den svenska utvecklingen speglar även det som sker i USA och övriga Europa. I USA har dock den jobbpolariserande utvecklingen pågått under längre tid än i Sverige. Under 1980-talet medförde tillväxten i sysselsättning i USA en ökad grad av kvalificering med ökande efterfrågan på högre yrkeskompetenser. Yrken som krävde kortare yrkesutbildning minskade samtidigt som yrken som krävde längre utbildning ökade.

Under 1990-talet sker dock en förändring i utvecklingen mot en polarisering av sysselsättningen då de högkvalificerade jobben växte i snabb takt och även de lågkvalificerade jobben ökade medan sysselsättningen i mellanskiktet minskade.

Under perioden 1999 till 2007 fortsatte antalet lågkvalificerade jobb att öka medan andelen sysselsatta i mellanskiktet fortsatte att minska. Även andelen jobb med höga kompetenskrav minskade något under denna period. Under de senaste 20 åren har alltså arbetsmarknaden genomgått en tydlig polarisering i USA till högkvalificerade och högavlönade yrken och lågkvalificerade yrken med lägre löner. Sysselsättningen i traditionella och förhållandevis välbetalda jobb i mellanskiktet har samtidigt minskat påtagligt under flera decennier.

Finanskrisen 2008 minskade den totala sysselsättningen i USA dramatiskt vilket även ytterligare har förstärkt jobbpolariseringen.

De långsiktiga konsekvenserna av finanskrisen, även när sysselsättningen har återhämtat sig, kan därför bli fortsatt ökande inkomstklyftor när efterfrågan på högutbildade stiger medan efterfrågan på arbetare i mellanskiktet fortsätter att minska.

Den europeiska jobbpolariseringen

Utvecklingen mot jobbpolariseringen finns i alla industrialiserade ekonomier i Europa. Andelen mellanlöneyrken har minskat i samtliga 16 europeiska länder som ingår i undersökningen under perioden 1993 till 2010. Andelen höglöneyrken ökade i samtliga länder och andelen låglöneyrken ökade i 14 av 16 länder.

Tittar vi på de som är yngre än 40 år ser vi att utvecklingen i USA och Europa speglar varandra väl. Yrken som kräver längre utbildning som chefer, specialister och tekniker och kortare utbildning som till exempel inom service och försäljning ökar medan yrken som finns i mellanskiktet, till exempel kontorister, hantverkare och montörer minskar.

Vad beror detta på?

Förändringen mot en polarisering av jobbstrukturen sker i USA, Sverige och i många andra europeiska länder. Vilka är orsakerna till denna utveckling? Eftersom vi kan se skillnader mellan länderna när det gäller omfattning på polariseringen och tidpunkter när utvecklingen vänder från en uppkvalificering till en jobbpolarisering är det sannolikt inte en enskild faktor som ligger bakom utvecklingen och kan förklara det som händer. Den gemensamma riktningen i trenden tyder dock på att det finns gemensamma faktorer som bidrar till jobbpolariseringen.

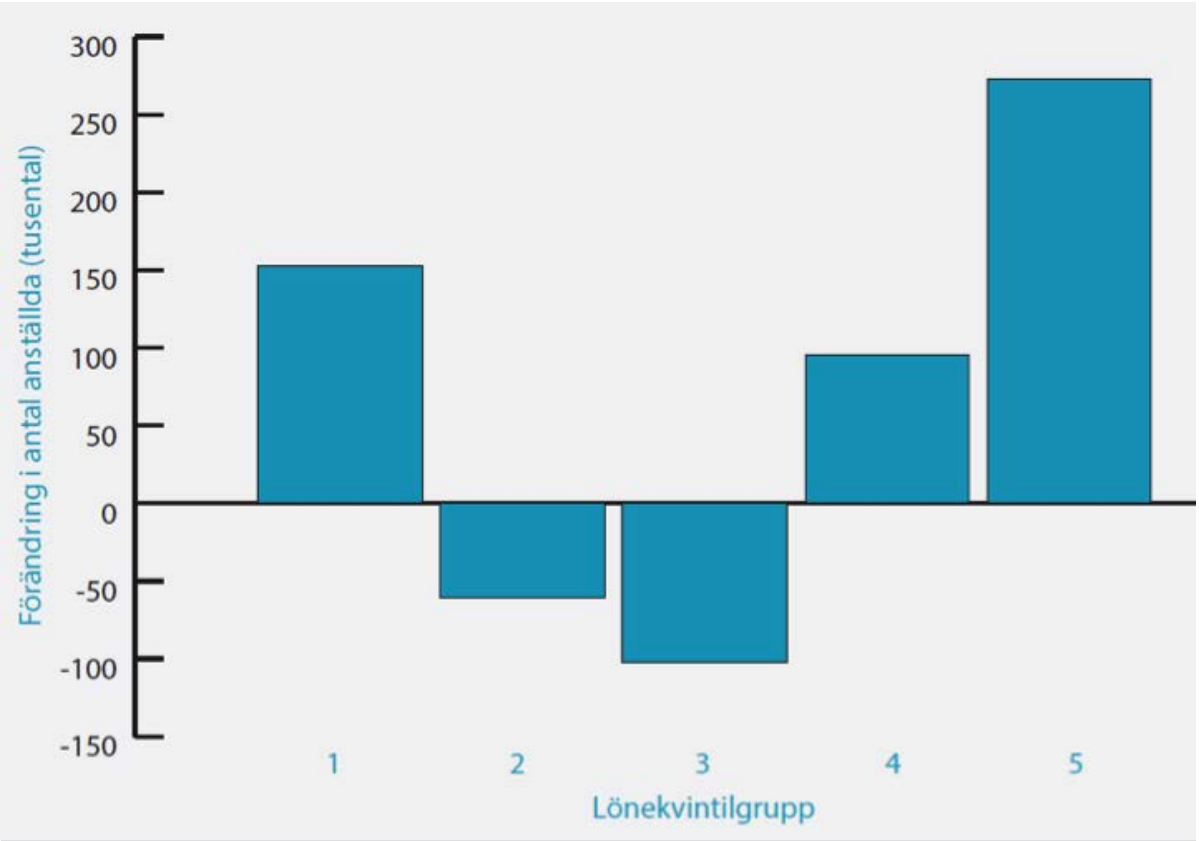
De viktigaste förklaringarna hittar forskningsstudierna i den tekniska utvecklingen och globaliseringen, som även den drivs framåt av den tekniska utvecklingen. Vissa studier lyfter även fram konjunkturutvecklingen och länderspecifika faktorer som arbetsmarknadens institutioner och politiska vägval.

Tidigare var den vanliga synen att ny teknik skulle ersätta många enklare arbeten och att ett modernt och högteknologiskt kunskapssamhälle skulle kräva mer kvalificerade tjänstebaserade yrken och en fortsatt expansion av högre utbildning. Det är dock inte den utveckling vi ser. Tvärtemot den förväntade trenden har de enklare jobben blivit fler. Den förklaring till denna utveckling som dominerar i studier av den pågående jobbpolariseringen är teorierna om så kallad *skill-biased technological change* (SBTC) där mer kvalificerad arbetskraft gynnas av teknikdrivna förändringar i arbetens kompetenskrav. Ytterligare en teori är *the routinisation hypothesis* (rutinjobbshypotesen) som även kallas *task-biased technological change* (TBTC) där den tekniska utvecklingen av datorer, mjukvara, nätverk och robotar kontinuerligt ersätter rutinjobb. Samtidigt växer de icke-rutinmässiga jobben fram där människan än så länge har en fördel framför tekniken, även om den teknologiska utvecklingen inom dessa områden också sker i en allt högre takt.

Rutinjobben karakteriseras av väldefinierade och upprepade arbetsmoment som ingår i mellanskiktet av kvalifikationskraven. De delas upp i kognitiva och manuella jobb. Kognitiva rutinjobb utförs främst av lägre tjänstemän, som till exempel kundservice, sekreterare, försäljare och post- och banktjänstemän. De manuella rutinjobben består av arbetaryrken som maskinoperatör, mekaniker, montörer och sömmerskor. Alla rutinjobb minskade i antal i USA under hela perioden sedan 1980-talet (1982 till 2012). Samtidigt har andelen icke-rutinmässiga manuella och kognitiva arbeten ökat under alla tre decennier.

Även svenska rutinjobb har minskat samtidigt som kognitiva icke-rutinmässiga jobb har ökat under perioden 1990 till 2005, till skillnad från perioden 1975 till 1990. Detta stödjer rutinjobbs-hypotesen (TBTC) som förklaring till polarisering av sysselsättningen. De icke-rutinmässiga manuella låglönejobben, som ofta är låglönejobb, är inte lika lätta att rationalisera bort med datorer eller annan ny teknik. Senare års studier tyder därför på att rutinjobbs-hypotesen (TBTC) är en mer rimlig och nyanserad förklaringsmodell till hur den tekniska utvecklingen påverkar arbetsmarknaden. Det är särskilt utvecklingen inom dator- och robotteknik som påverkar mest. Resultaten visar ett tydligt mönster av jobbpolarisering i Sverige mellan åren 1990 och 2005 kopplat till den tekniska förändringen (Teknisk utveckling och jobbpolarisering, 2015).

JOBBMÖNSTER 1975–2005



Källa: Adermon och Gustavsson (2014)

Den tekniska utvecklingen har alltså stor påverkan på efterfrågan på olika kompetenser. Efterfrågan på arbetskraft till kognitiva och abstrakta arbetsuppgifter har ökat samtidigt som mellankvalificerade rutinjobb ersätts med allt bättre och billigare datorer.

Konsekvensen av att efterfrågan ökar på både kognitiva och manuella arbeten och minskar för rutinjobben däremellan är att jobbtillväxten utvecklas i en polariserande riktning. Ett tecken på denna trend är att efterfrågan på längre utbildad arbetskraft har ökat snabbare i branscher med snabb IT-utveckling jämfört med andra branscher. De företag som gör de största IT-investeringarna har även gjort de största organisationsförändringarna. Dessa företag har även en större efterfrågan på kvalificerat arbete i förhållande till okvalificerat arbete. Den nya tekniken används alltså till att omorganisera arbete och produktion utifrån den nya teknikens möjligheter.

Så stor andel som 47 procent av dagens arbeten i USA kan bli automatiserade under de närmsta tjugo åren. Det tyder på att effekterna på arbetsmarknad och arbetsliv kommer att bli dramatiska. I Danmark och Finland uppskattas andelen till 35 procent. De arbeten som automatiseras i framtiden är exempelvis kontorsjobb, kassapersonal, försäljare, chaufförer, byggnadsarbetare, maskinoperatörer och montörer.

En teori är därför att den främsta, även om det inte är den enda, orsaken till växande inkomstskillnader i många länder är den exponentiella digitala teknikutvecklingen. Den utvecklingen gynnar välutbildade människor samt inkomster av kapital framför löneinkomster. Den slutsatsen bygger på att inkomstskillnaderna har ökat i både USA och Europa, inklusive i de nordiska länderna. Detta tyder på att det inte enbart handlar om politiska vägval i enskilda länder. Den utvecklingen spås även fortsätta. När datorer och maskiner kan ersätta arbetskraft i allt större utsträckning är det troligt att lönerna för dessa tidigare yrkesgrupper och kompetenser sjunker.

Utifrån analyser av löneutveckling och inkomstspridning i USA sedan 1979 som uppvisar ökande klyftor och en mycket liten ökning av de amerikanska hushållens medianinkomst, som efter toppen 1999 har minskat med nästan 10 procent. Lönerna för högskole- och universitetsutbildade har ökat betydligt snabbare än för de grupper som har gymnasial eller eftergymnasial utbildning. Samtidigt har den minskat för dem som saknar gymnasieutbildning. Ny teknik kan ge stora vinster till företag och samhällen samtidigt som vi ser att dessa vinster fördelas allt mer ojämlikt.

Jobbpolariseringen sker både inom och mellan olika branscher. Den beror alltså inte enbart på förändringar mellan olika branscher, till exempel att industrin tappar rutinjobb och att icke-rutinmässiga jobb ökar i andra och växande branscher. Samtidigt skapar innovationer och ny teknik nya arbeten som bidrar till tillväxten. Det är därför inte nödvändigtvis så att ny teknik och smarta datorer och robotar minskar den samlade efterfrågan på arbetskraft. Tekniken förändrar dock efterfrågan till andra och kanske nya arbeten och kompetenser på samma sätt som teknikutvecklingen alltid har gjort genom historien. Den nya tekniken skapar till exempel nya rutiner och nya sätt att organisera arbetet som innebär att andelen rutinjobb på sikt även skulle kunna öka igen. Rutinjobb innebär inte bara lågkvalificerade arbetsuppgifter. Automatiseringen kan göra många tidigare icke-rutinarbeten enklare, mer monotona och mer rutinmässiga.

Vissa forskare menar också att förändringar av arbetsmarknadens institutioner är en möjlig delförklaring till jobbpolariseringen. I den amerikanska forskningen har därför faktorer som svagare fackliga organisationer och låga lagstadgade minimilöner diskuterats. Ny forskning visar dock att dessa faktorer inte kan förklara polariseringen på arbetsmarknaden. I Europa ser vi en polarisering i många länder som har olika grad av fackligt inflytande på arbetsmarknaden. Polariseringen har heller inte skett enbart i de sektorer där fackföreningarna traditionellt sett är starka. Det ser snarare ut som att sambandet är att jobbpolariseringen bidrar till svagare fackliga organisationer.

Även om sjunkande relativa minimilöner teoretiskt skulle kunna förklara den ökande efterfrågan på lägre kvalificerad arbetskraft med låga löner i USA stämmer inte den utvecklingen tidsmässigt. Minimilönerna sjönk kraftigt under 1980-talet samtidigt som det skedde en uppkvalificering på arbetsmarknaden och efterfrågan på lågkvalificerad arbetskraft minskade. Efterfrågan ökade sedan under 1990-talet och framåt då de relativa minimilönerna först var oförändrade för att sedan öka något.

Lönebildningen och lönepolitiken kan ändå ha en påverkan på jobbpolariseringen, vilket vi ser i en jämförelse mellan olika europeiska länder. Vissa forskare menar att skillnaderna i tillväxten av låglönejobb i Storbritannien, Tyskland, Spanien och Schweiz kan förklaras av skillnader i ländernas lönebildning och lönepolitik mellan 1990 och 2008. Länder som främjar framväxten av låglönejobb, som Storbritannien och Spanien, kommer att se en starkare jobbpolarisering än till exempel Tyskland och Schweiz.

I Sverige förs en politik och det sker ett aktivt arbete från fackföreningar för att påverka jobbstrukturen mot en uppkvalificering av arbeten. Vi ser trots detta en jobbpolarisering även på den svenska arbetsmarknaden.

Hittills är det främst rutinmässiga arbetsuppgifter som har ersatts av datorer och robotar. Den tekniska utvecklingen tillsammans med den exponentiella ökningen av kapacitet och tillgången till stora datamängder, big data, innebär att datorer kan utföra alltmer komplicerade uppgifter billigare och effektivare än människor. Datorernas kapacitet har under lång tid utvecklats exponentiellt enligt den så kallade Moore's lag som förutspår att kapaciteten fördubblas var artonde månad. Utifrån den nivå vi har nått idag förutspår många forskare genomgripande och grundläggande förändringar för arbetskraft och företag. De kommande två åren kommer sannolikt att tillföra mer datorkapacitet än vi har sett under datorns hela historia. De förändringar vi står inför förväntas bli lika omfattande som vid den industriella revolutionen.

Globaliseringens effekter på jobbpolariseringen

Rutinjobbshypotesen är den främsta förklaringen till polariseringen av arbeten och löner, men det är inte den enda förklaringen. En sannolikt bidragande orsak är globaliseringen och dagens ökande internationella handel med så kallad off-shoring där arbetstillfällen flyttar från Västvärlden till låglöneländer. De växande möjligheterna till off-shoring bygger till stor del på utvecklingen inom IKT, informations- och kommunikationsteknologin.

Även teknikutvecklingen ligger alltså till viss del bakom möjligheterna till off-shoring av arbeten till länder med lägre lönenivåer. Ny teknik som ersätter arbetskraft i västvärlden kommer snart även att kunna ersätta även billigare arbetskraft i exempelvis Kina.

Globaliseringen bedöms därför totalt sett ha en liten påverkan för sannolikheten för neddragningar av personal i svenska företag. Globaliseringen verkar heller inte hittills ha påverkat icke-rutinmässiga manuella tjänstejobb. Därför ser det idag ut som att off-shoring än så länge har haft en mindre effekt på industriländernas sysselsättningsutveckling. Studier visar att off-shoring inte förklarar den svenska jobbpolariseringen under perioden 1990-2005 och det ligger i linje med utvecklingen i andra västeuropeiska länder.

Detta kan naturligtvis snabbt förändras utifrån framsteg inom den tekniska utvecklingen. Med dagens informations- och kommunikationsteknik är det inte enbart enklare arbeten som kan flyttas till andra länder. Tjänster som kundservice och medicinsk support kan produceras i ett land och levereras till kunder i andra länder. Det innebär att den gränsöverskridande konkurrensen om dessa tjänster, som ofta produceras i relativt högkvalificerade arbeten, kommer att bli allt tuffare. Ny teknik som 3D-skrivare öppnar till exempel helt nya möjligheter för att producera och leverera varor till kunder. Om Sverige ligger långt fram i den tekniska utvecklingen kan det till och med vara mer attraktivt att flytta hit industrier och produktion från andra länder.

Tidsbegränsade anställningar och debatten om prekariatet

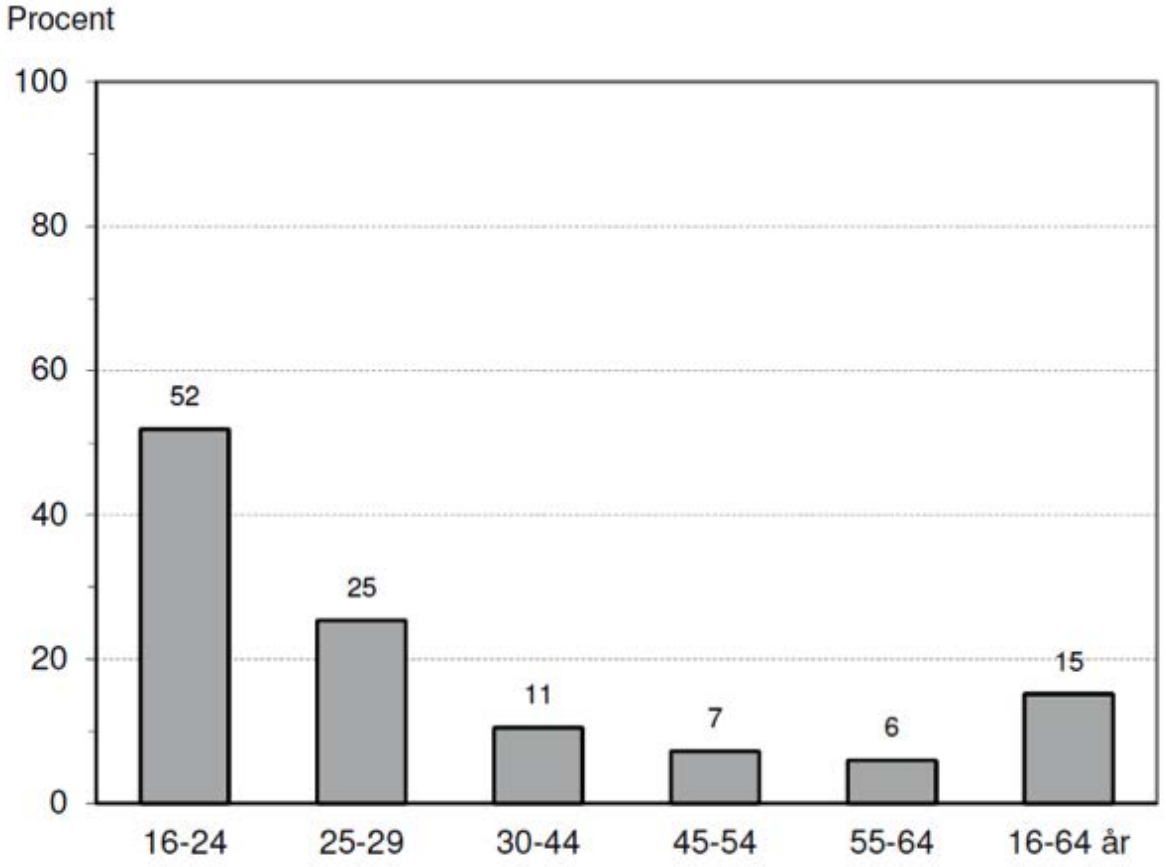
Guy Standing, professor vid London universitet, publicerade år 2011 en omdebatterad bok med titeln The Precariat, Prekariatet, översatt till svenska. Begreppet beskriver utvecklingen av en ny samhällsklass som omfattar både arbetare och tjänstemän. Det handlar om de som arbetar med osäkra anställningsvillkor och de som får ta de framväxande låglönejobben när medelinkomstjobben försvinner. De får ofta växla mellan lågkvalificerade arbeten och ser inte en positiv utveckling ens på längre sikt. Denna otrygghet i kombination med mindre ljusa framtidsutsikter kan leda till instabilitet i samhället, varnar Standing, eftersom det kan skapa ett utrymme för populism och politisk extremism.

Hur ser utvecklingen av anställningsformer och bemanningsföretag ut i Sverige? Under det första kvartalet år 2014 var totalt 4 072 300 personer anställda i Sverige. Ungefär 15 procent av dessa hade någon form av tidsbegränsad anställning (Anställningsformer år 2014). Tidsbegränsade anställningar förekommer i flera olika former.

Från och med den 1 juli 2007 är följande tidsbegränsade anställningar tillåtna enligt LAS: allmän visstidsanställning, vikariat, säsongsanställning, provanställning samt pensionär som fyllt 67 år. Utöver dessa förekommer några former av tidsbegränsade anställningar som regleras i kollektivavtal, till exempel behovsanställning och anställning per timme. Allmän visstidsanställning är vanligast av de tidsbegränsade anställningsformer som regleras i LAS, sedan följer vikariat, provanställning och säsongsanställning.

TIDSBEGRÄNSAT ANSTÄLLDA EFTER ÅLDER

Samtliga anställda år 2014



Källa: Anställningsformer år 2014

Tidsbegränsade anställningar är vanligare bland kvinnor än bland män. Av samtliga anställda kvinnor är 17 procent tidsbegränsat anställda jämfört med 13 procent av männen. Många ungdomar är tidsbegränsat anställda. Av de anställda i åldern 16-24 år är drygt hälften, 52 procent, tidsbegränsat anställda. Andelen sjunker med stigande ålder och minsta gruppen tidsbegränsat anställda finns i åldersspannet 55-64 år. Av dessa är endast 6 procent tidsbegränsat anställda.

Det skiljer sig även åt mellan olika sektorer. Detaljhandeln har det största antalet anställda arbetare med tidsbegränsad anställning, 48 000. Bland tjänstemän är antalet tidsbegränsat anställda störst i sektorn utbildning med 79 000 tidsbegränsat anställda.

Dagens nivå på 618 000 tidsbegränsat anställda är den näst högsta som har uppmätts. Den högsta nivån nåddes år 2007 då 622 000 personer, knappt 16 procent av alla anställda, hade en tidsbegränsad anställning. På frågan om vilken anställningsform de föredrar svarar 79 procent av de som har en tidsbegränsad anställning (exkl. heltidsstuderande) att de skulle föredra en fast anställning.

Bemanningsföretagen etablerade sig under 1990-talet och en ny form av anställning uppstod. Denna anställningsform har ökat under de senaste åren, men omfattar trots det endast ungefär 60 000 anställda, vilket motsvarar 1,5 procent av det totala antalet anställda i Sverige.

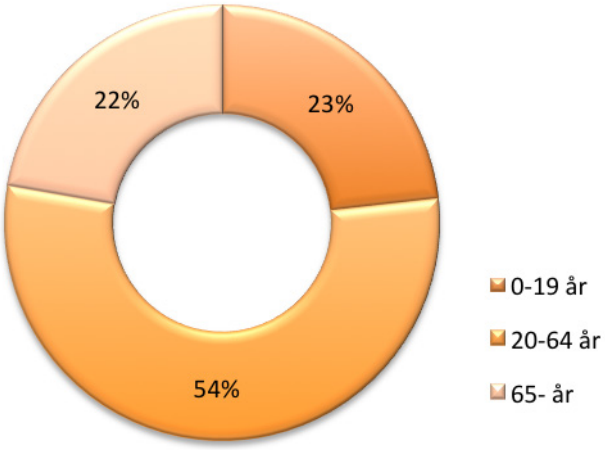
MÅNGFALD I ARBETSLIVET

Frågor om mångfald blir allt viktigare när arbetsmarknaden och samhället förändras. Den homogenitet som råder inom chefspositioner idag behöver förändras och det ställer också krav på chefers förmåga att leda i mångfald. Förmågan att leda medarbetare från olika kulturer kommer att bli en viktig kompetens. Även kompetensen att leda medarbetare från flera generationer kommer att efterfrågas när arbetslivet förlängs i och med både ökad livslängd och ett ökat behov av ett längre arbetsliv.

Arbetet för ökad mångfald har hittills gått långsamt på arbetsmarknaden. Den första januari 2009 trädde den första sammanhållna diskrimineringslagen (DL) i kraft för att underlätta och förstärka arbetet mot diskriminering och för ökad mångfald. Innan dess var förbuden mot att diskriminera spridda över sju olika lagar. Tanken med den nya diskrimineringslagen var både att skapa ordning mellan de olika lagarna och att genomföra de EG-direktiv som dittills inte hade blivit införda i svensk lagstiftning. Den nuvarande diskrimineringslagen omfattar sju diskrimineringsgrunder: kön, etnicitet, religiös övertygelse, funktionsnedsättning, sexuell läggning, könsöverskridande identitet/uttryck samt ålder. Mångfald är ett begrepp som inom den rättsvetenskapliga och politiska debatten brukar beskrivas som en sammanfattning av alla de diskrimineringsgrunder som finns utöver kön.

Den demografiska utvecklingen i Sverige

Sveriges folkmängd nådde nio miljoner år 2004. Enligt SCB:s prognos uppgår befolkningen till tio miljoner år 2017. Då har det tagit 13 år för befolkningen att öka med en miljon. Sedan kommer det att ta 20 år innan vi når 11 miljoner år 2037. År 2030 beräknas Sveriges befolkning uppgå till 10,8 miljoner människor med åldersstrukturen:



Vi kommer alltså att vara fler totalt sett och andelen äldre kommer att vara större. År 2030 beräknas andelen kvinnor i befolkningen uppgå till 49,78 % och andelen män till 50,22 %. Andelen av den svenska befolkningen som är född i något annat land beräknas år 2030 vara 19 %, det vill säga ungefär 2 miljoner människor. År 2013 uppgick andelen till 16 procent.

Arbete för ökad mångfald och jämställdhet på arbetsmarknaden

Att skapa en organisation som är öppen för mångfald och olikheter med fokus på kompetens kräver ledarskap, kultur och strukturer som alla stödjer detta arbete. Bilden av vem som passar som anställd i organisationen och bilden av vem som kan och vill bli chef behöver förändras för att skapa mer utrymme för kompetens i olika former. För att skapa organisationer som karaktäriseras av mångfald och öppenhet krävs ökad kunskap och förändrade attityder på individnivå, analyser och utveckling på organisationsnivå av strukturer, processer, karriärvägar, belöningssystem, m.m. Det kräver även förändringar på samhällsnivå när det gäller policys, lagstiftning, försäkringssystem, osv. (Fägerlind, G. och E. Ekelöf 2001).

Det finns många likheter i arbetet med mångfald och i arbetet för ökad jämställdhet. Det handlar på många sätt om liknande strukturer och ett nödvändigt arbete med förändringar normer, attityder, värderingar, beteenden och system. Åsikterna går dock isär kring hur arbetet med mångfald och arbetet med jämställdhet ska realiseras i praktiken. Vissa anser att det kan ses som en fråga och arbetet är identiskt och resurserna bör därför slås samman för ökad påverkan.

Andra ser dock en fara i detta då det finns skillnader mellan arbetet för ökad jämställdhet och arbetet för ökad mångfald. Att slå samman arbetet under en etikett kan då till och med underminera en del av de framgångar arbetet för ökad jämställdhet redan har åstadkommit. Ett mer omfattande och mindre tydligt definierat arbete kring mångfald som inkluderar alla diskrimineringsgrunder och alla typer av olikheter på arbetsplatser kan innebära att den mycket laddade maktfråga som är själva kärnan i arbetet för jämställdhet kan undvikas och sopas under mattan.

Ett intersektionellt perspektiv på villkor och möjligheter i arbetslivet

Utövandet av makt är inbäddat i klasstrukturer, könsmässiga skiljelinjer och etniska grunder för kategorisering av människor. Dessa kategoriseringar samverkar också på olika sätt och relaterar även till maktpositioner i organisationer, t ex olika anställningsformer där fast anställning respektive tidsbegränsad anställning kan samverka i dessa maktrelationer i organisationer. Människors olika och ojämlika positioner i arbetslivet skapas utifrån och i relation till hur dessa faktorer samverkar på olika sätt i kategoriseringen av människor som t ex män, kvinnor, äldre, yngre, utländsk bakgrund eller inte, funktionsnedsättning eller inte, fast anställd eller projektanställd, inhyrd från bemanningsföretag, och så vidare. Att titta på hur dessa faktorer samverkar i en analys av hur olika villkor skapas för olika grupper på arbetsmarknaden kallas för ett intersektionellt perspektiv i analysen.

Ett intersektionellt perspektiv på arbetslivsfrågor handlar också om att uppmärksamma hur skillnader skapas och får betydelse i arbetslivets organisering. Det är viktigt att fortsätta kunskapsutvecklingen och titta djupare på hur normativa uppfattningar om t ex anställningsbarhet, kompetens och lämplighet knyts till föreställningar om specifika grupper som definieras utifrån kön, klass, etnicitet, sexualitet, ålder eller funktionsförmåga.

SOU 2014: 34, s. 9

Insikten om att människors o(jäm)lika positioner i arbetslivet formas i intersektionen av olika samverkande former av förtryck har varit en viktig anledning till att allt fler forskare och praktiker intresserat sig för att analysera arbetslivets hierarkier utifrån ett intersektionellt perspektiv.

Det är därför viktigt att analysera och skapa ytterligare kunskap kring hur dessa frågor hanteras och skapar framtidens villkor i morgondagens organisationer. Hur tillämpas diskrimineringslagstiftningen och arbetsgivarnas jämställdhets- och mångfaldsplaner? Hur hanteras frågor om klass, etnicitet, sexualitet, ålder och funktionsförmåga i företag och organisationer? Vilka konsekvenser får det för arbetets organisering och för enskilda individers villkor? Hur påverkar det i sin tur tillgången till makt, resurser och möjligheter i organisationer? Särskilt de senare frågorna är kärnfrågor i arbetet för att öka kunskapen om chefers möjligheter och villkor på olika nivåer i organisationer och företag.

Det handlar också i högsta grad om den centrala frågan om vem som får möjligheten att bli chef och ges förutsättningar att utveckla och utöva ett professionellt ledarskap i framtiden. Kommer det fortsätta att vara en lika snäv grupp människor som idag? Hur arbetar vi vidare med att utöka den gruppen till att omfatta även de som idag osynliggörs eller motarbetas när det gäller tillsättningar av chefsroller och andra maktpositioner i företagen?

Det är viktigt att fortsätta arbetet för ökad mångfald och jämställdhet i arbetslivet på samtliga chefsnivåer eftersom det är inom ramen för dessa hierarkier som dagens maktstrukturer och exkluderande normer blir särskilt tydliga. För att lyckas i det arbetet måste vi även förstå hur det går till i praktiken när till exempel gränserna mellan normalitet och avvikelse (vem som tillhör normen och vem som är avvikare) etableras och används på olika sätt i chefsrekrytering. Det gäller särskilt i de viktiga processer i företag där chefspotential identifieras och definieras. Det gäller även i de processer i verkligheten där reellt mandat och ansvar tillskrivs enskilda chefer utifrån hur dessa gränsdragningar används i verkligheten. Vilka chefer får ett reellt inflytande och bemöts med respekt i organisationen? Vilka chefer undermineras eller till och med utsätts för systematisk mobbing i försök att återskapa normer som styr över- och underordning baserat på exempelvis kön?

Ett intersektionellt perspektiv som tittar på den samverkan som sker mellan olika sociala kategoriseringar i de komplexa processer där över- och underordning skapas erbjuder nya sätt att utforska hur olika former av ojämlikhet interagerar och skapar specifika normer, föreställningar, värderingar och förhållningssätt kring människors olika och ojämlika positioner i arbetslivet. Det handlar om att kritiskt granska hur normativa föreställningar om kön, klass, etnicitet, sexualitet, funktionsförmåga och ålder samspelar i en pågående konstruktion av likhet och skillnad som sedan ligger till grund för och kommer till uttryck i hur maktrelationer skapas såväl på enskilda arbetsplatser som på arbetsmarknaden i stort (SOU 2014: 34).

Chefers ansvar för ökad mångfald

Studier som publiceras av Diskrimeringsombudsmannen (DO) visar att det finns en vilja hos många arbetsgivare och utbildningsanordnare att förbättra och utveckla organisationen så att inte diskriminering uppstår (Från plan till praktik, 2014). De är också medvetna om att det inte är tillräckligt med enbart en handlingsplan eller en policy. Det behövs fungerande rutiner för styrning och uppföljning och det är viktigt med systematik och kontinuitet.

De organisationer som lyckats åstadkomma förändringar och förbättringar är de där ledningen är aktiv och ger sitt stöd och nödvändiga resurser, där det finns strukturer för arbetet och personer som ansvarar för att driva på och följa upp utvecklingen. Arbetet är också anpassat till organisationens behov genom att det finns en medvetenhet om vilka problem som finns (kartläggning), analys av dessa och planerade åtgärder. Arbetet har till stor del integrerats i organisationens ordinarie arbete och styrsystem.

En del utmaningar förekommer också. En av de vanligaste orsakerna till att handlingsplanerna inte leder till ett konkret arbete är att planerna saknar konkreta mål och åtgärder. Det kan också vara så att ledningen inte frågar efter resultat eller återkopplar handlingsplanerna. Med andra ord används inte planerna som ett verktyg som krävs för ett systematiskt arbete. Utmaningarna kan sammanfattas som att ledningen inte följer upp arbetet och att det inte finns tillräckligt med resurser (tid, pengar eller personer). Personer som arbetar med frågorna saknar mandat att genomföra åtgärder, arbetet integreras inte i de interna uppföljningsprocesserna och det saknas förankring hos personalen.

Ledningen har en avgörande roll i att driva och följa upp ett utvecklingsarbete. Men den kan inte ensam genomföra några förbättringar om den inte har hela organisationen med sig. Ett effektivt och framgångsrikt arbete mot diskriminering och för ökad mångfald kräver kunskap, förmåga, vilja och delaktighet. Därför är det viktigt att all personal utbildas och informeras kontinuerligt i frågorna för att uppnå förankring. Resultaten av dessa studier visar att en utmaning exempelvis ofta är att ansvariga aktörer saknar kunskap om hur de praktiskt kan genomföra arbetet för lika rättigheter och möjligheter i arbetet så att det får ett verkligt genomslag i organisationen. De relativt förväntade resultaten visar också att om arbetet ska lyckas krävs en aktiv ledning, resurser för arbetet i form av tid, pengar och personer. Det krävs ett systematiskt arbete med fungerande rutiner för styrning och uppföljning. Sist men inte minst krävs också ett tryck utifrån till exempel genom lagar, granskning, tillsyn och marknadens krav samt från fackliga organisationer och studentorganisationer.

Ledarna visade i Chefsbarometern Chefen och mångfald (2011) att två tredjedelar av alla chefer upplever att det bedrivs ett aktivt arbete för mångfald på deras arbetsplats. Så många som var fjärde chef upplever samtidigt att det inte sker något aktivt mångfaldsarbete alls på deras arbetsplats. Dessutom visar undersökningen att nästan var tredje chef säger sig ha ett ansvar för diskrimineringsfrågor men ingen möjlighet att prioritera det arbetet. Det skapar naturligtvis frågor om framtiden. Vad behöver ske för att mångfaldsarbetet ska bli mer prioriterat och även leda till mer framgångsrika förändringar på Sveriges arbetsplatser? Hur ska Ledarna på bästa sätt använda sina resurser för att vara en viktig aktör i det förändringsarbetet?

ATT LEDA MORGONDAGENS LEDARE

Det finns många chefer som talar om den nya generation som nu kommer in på arbetsmarknaden som mer krävande och mer engagerad i frågor om hållbarhet, jämställdhet och mångfald. Frågan är hur förberedda dagens företag och organisationer är på att möta den utmaningen. Det finns tecken på att yngre generationer har andra förväntningar på maktrelationen mellan chef och medarbetare. Forskare talar om en förändring på arbetsmarknaden där dagens implicita kontrakt vuxen-barn ersätts av ett mer jämlikt vuxen-vuxen kontrakt där medarbetare själva ansvarar för hur, var och när de arbetar (Gratton 2011).

Chefer jag har intervjuat menar att företagen har en viktig uppgift i att se den stora resurs som finns bland unga och bland de som har utländsk bakgrund. Vi har också en ny situation där många storföretag dragit ner på personal och inte nyanställt unga i samma utsträckning sedan de tuffa kriserna 2003 och 2008. En chef inom IT branschen säger att lågkonjunkturen sedan 2008 har slagit hårt mot det företag han leder och de senaste åren har de också haft effektiviseringar med uppsägningar som följd. Han hoppas att det kommer fler nya företag som har 150 till 200 personer anställda som börjar växa och kan bli nya stora företag i Sverige.

”Vi har alldeles för få unga anställda vi har tappat en hel generation. De är ju de som ska in och stå på barrikaderna och riva det gamla. De ska stå för ett motstånd. De som tänker nytt och vill nytt. Jag möter ganska lite motstånd i branschen. Jag skulle vilja ha in dem som lär upp mig nu när jag själv börjar bli medelålders.”

Hans förhoppning är att den unga generation som inte har anställts av de stora företagen i olika trainee program istället blir mer entreprenöriell och startar nya verksamheter inom framtidsbranscher. Han ser också en möjlighet i att seniora chefer inom storbolagen då rör sig in mot dessa företag och bidrar till att bygga upp dem.

Millenials i Silicon Valley

Ericsson Consumer Lab som undersöker globala beteendemönster och värderingsförändringar i relation till IKT produkter och tjänster har tittat närmare på Millenial generationen, unga mellan 22 och 29 år, i USA:s mest teknikintensiva region, Silicon Valley. De unga människor som ingår i undersökningen är alla redan etablerade på arbetsmarknaden och har en högskoleexamen. De uppfattar sig själva som framåtsträvande, drivna och ser sig själva i någon typ av ledande roll i framtiden. Det är därför, menar Ericsson Consumer Lab, en generation som kommer att ha en stor påverkan på hur arbetslivet utformas i framtiden genom den kompetens de för med sig in på arbetsplatser.

Den uppfostran Millenial generationen har fått under sin uppväxt påverkar hur de ser på världen. Tendensen till curlingbeteenden bland en del föräldrar till den här generationen har skapat unga vuxna som har vuxit upp med en känsla av att vara uppskattade och unika. Det skapar både möjligheter och utmaningar när de kommer in på dagens arbetsplatser. De har också levt med nära relationer till föräldrar och lärare och uppmuntrats i skolan att ifrågasätta auktoriteter och vara källkritiska när det gäller information och instruktioner. Det kan översättas till relationen med chefer och kollegor på arbetsplatser. En bra relation till chefer som även innebär direkt feedback och tydlighet uppskattas. Däremot ogillar de osäkerhet, otydlighet och förväntar sig rättvisa och transparens inom alla delar av organisationen.

De tror på en tydligt definierad balans mellan arbete och fritid. De är målinriktade men på lite kortare sikt än äldre generationer. Det medför bland annat att de kan uppfattas som mindre villiga att arbeta långsiktigt med få möjligheter eller belöningar längs vägen, för att sedan få lön för mödan efter några år inom ramen för ett hierarkiskt system.

Ny teknik som interagerar ögonblickligen har skapat en generation som har mindre tålamod och en annan tidsuppfattning än äldre generationer. De har en lägre tolerans för kommunikationsmedel som är långsamma eller inte ger direkt feedback. Preferensen för balans mellan arbete och fritid betyder också att relationer med vänner och familj prioriteras högt. De trivs bäst med flexibla arbetstider och möjlighet att arbeta på distans. De är bekväma med förändring, har en global medvetenhet, är uthålliga och teknologiskt kunniga, kreativa och samarbetsinriktade.

Sammantaget är detta kompetenser och värderingar som kan visa sig bli en tillgång i framtiden utifrån den framväxt av högteknologiska, globaliserade företag som verkar på konvergerande marknader inom ramen för nya typer av allianser och system för innovation, kreativitet och entreprenörskap. Det kan också innebära förändringar när den här generationen intar ledarroller i företag och organisationer. De kommer sannolikt att skapa organisationer som är mer nätverksbaserade, socialt öppna och samverkande än dagens arbetsplatser.

En av de tydligaste skillnaderna gentemot äldre generationer är den unga generationens relation till teknologi. Tack vare de snabba och genomgripande teknikförändringar som har dominerat de senaste 25 åren har Millenials lätt att både lära sig och anpassa sig till ny teknik och därmed även till förändringar i stort. De ser förändring som det normala tillståndet och de har hög förändringstakt i sina liv.

Även kommunikation sker snabbt och enkelt genom ny informations- och kommunikationsteknik. Det gör dem också väl förberedda för att arbeta i team och interagera med andra. De förväntar sig jämlikhet på arbetsplatsen och ifrågasätter gärna hierarkier. De ser det också som naturligt att vara i en kontinuerlig dialog med vänner och familj. Det översätter även till en lätthet för sociala kontakter i arbetslivet. De använder ofta sina personliga nätverk för att lösa arbetsrelaterade uppgifter, där tidigare generationer i högre grad skulle ha adresserat dessa frågor till kollegor. Ny information söker de och övriga generationer helst via internet. I andra hand frågar de helst någon i en direkt personlig kontakt. Fysiska källor som böcker, tidskrifter och tidningar används fortfarande relativt ofta, även av den digitala generationen. När det kommer till de rent digitala källorna som bloggar och Twitter används de främst av yngre generationer.

Myter och sanningar om den unga generationen i Sverige

Undersökningsföretaget Kairos Future har tillsammans med tidningen Chef lyft fram ett antal myter och sanningar om att leda unga. Deras undersökning visar följande:

Det är en myt att de unga skulle vara otåliga, lätt bli uttråkade och anser sig fullärda efter kort tid i arbetet. Sanningen är att de ser sin karriär mer som ett ständigt lärande och en personlig utveckling. De behöver se sin roll i ett större sammanhang för att känna mening med arbetet.

Det är en myt att de inte vill bli chefer och göra karriär. Sanningen är att de inte ser en karriär som att klättra uppåt i en företags-hierarki. De ser sig mer som experter och vill få uppmärksamhet och nå framgång genom sina kunskaper.

De är inte så kaxiga, självsäkra och självcentrerade som de ibland målas upp som. De är orädda och tar gärna för sig, men inte så kaxiga som de kan ge sken av. Det är delvis en fasad som de tror är nödvändig som social presentation för att lyckas i karriären.

Det är en myt att de ifrågasätter allt och vägrar inordna sig i strukturer och lyda auktoriteter. De är i verkligheten mer varför-drivna och lyssnar hellre till människor de känner än till auktoriteter och har under hela sin utbildning lärt sig att tänka ifrågasättande.

Det är också en myt att de alla har blivit uppfostrade av curling-föräldrar och blivit självcentrerade personer som förväntar sig att bli servade. Sanningen är faktiskt att de gärna tar ansvar om de inte blir detaljstyrda och har friheten att lösa uppgifter och utforma arbetet utifrån den egna kunskapen och erfarenheten.

Det stämmer att de ogärna offrar privatlivet för jobbet. De har ett behov av att bli sedda, som alla människor. Eftersom deras personliga utveckling har hög prioritet är det viktigt att de får direkt och användbar feedback.

Hög lön är en drivkraft, men det är viktigare att ständigt utvecklas och att lära sig nya saker i ett högt tempo.

Det är viktigt att se potentialen i den kompetens och de sätt att se på världen som yngre medarbetare kommer in med i arbetslivet. De kommer inte att anpassa sig till 100 procent och skulle de göra det försvinner även den positiva förändringskraft de för med sig. Majoriteten av de 550 chefer som tillfrågades i undersökningen, från både privat och offentlig sektor, anser att de unga kräver ett annat ledarskap och att det är cheferna som behöver utveckla sig för att möta dessa behov.

Ledarnas framtidsbarometer som publicerades i slutet av 2014 lyfter också upp frågan om hur den yngre generationen ser på chefsrollen. Det finns ett stort intresse bland unga i Sverige att ta sig an en chefsroll, särskilt bland studenter. Sex av tio nyutexaminerade universitetsstudenter svarar att de vill bli chefer i en undersökning från fackförbundet Jusek. En ännu högre andel, 77 procent av de tillfrågade, svarade att de vill bli chefer i en undersökning genomförd av Kairos Future. Intresset för att arbeta som chef är något lägre hos de som idag har en anställning, 65 procent av de anställda vill bli chefer. En möjlig förklaring till att intresset är mindre bland de anställda är att den verklighet de möter i organisationer och företag när det gäller chefs- och ledarskap inte stämmer överens med de förväntningar de hade med sig in i arbetslivet som nyutexaminerade.

Det finns mycket att göra kring att skapa nya förväntningar och bredda bilden av vem som kan och vill bli chef idag. Gamla stereotyper hänger envist kvar. Därför arbetar Ledarna redan idag intensivt för att förändra och modernisera chefsrollen så att den både lockar och passar fler människor. Det finns en stor öppenhet för att byta arbetsgivare om karriärutvecklingen inte ligger i linje med de egna förväntningarna och önskemålen. Unga högpresterande chefer är redan idag mer aktiva än tidigare generationer i sitt jobbsökande, uppdaterar sina CV:n, går på intervjuer och kontaktar rekryteringsfirmor. Nio av tio räknar med att stanna på ett jobb mindre än tre år. Många ser det också som ett alternativ att starta eget företag. Fler vill idag ha ett arbete som känns meningsfullt och ser det som viktigt att de egna värderingarna stämmer överens med verksamheten de arbetar i. Det är viktigt för allt fler att företaget eller organisationen bidrar till samhället på ett tydligt sätt.

Det finns också tecken på en utveckling mot ökad individualisering av villkor och förmåner i arbetet. Flexibla arbetstider, möjlighet att arbeta på distans eller ta ett sabbatsår värdesätts i högre grad och ses alltmer som självklarheter.

Undersökningen bekräftar det andra studier visar, att balans mellan privatliv och arbetsliv värdesätts i högre utsträckning än tidigare. En chef inom konsultbranschen som jag har intervjuat bekräftar den bilden.

”Det jag främst ser är att den nya generationen, 80-talisterna och 90-talisterna, börjar inse att man kanske måste ha lite mer balans i livet. Jag har anställda, både män och kvinnor, som tar ut lika mycket föräldraledighet till exempel. Det måste jag jobba med. Det är mitt jobb. Och när det gäller jämställdhet måste jag uppmuntra killarna, för det är oftast de som tar ut minst föräldraledighet. De ska inte känna att de inte kan ta ut föräldraledighet för att de jobbar hos oss. Tvärtom ska de känna att det här är en arbetsplats där de fortsätter att utvecklas fast de är föräldralediga under en period.”

Hon menar att det går att organisera arbetet så att detta fungerar väl. Det går att anpassa tjänster och team utifrån småbarnsföräldrarnas vardag. Det blir ett partnerskap som är positivt både för företaget och kunderna. Hon ser det som att de kommer tillbaka med erfarenheter som har ett värde även i arbetet. *”De är också grymma projektledare”*, säger hon.

Hon märker en skillnad hos den yngre generationen kring dessa frågor. Hon menar att företaget blir en mycket mer attraktiv arbetsgivare när de är tydliga med att de är positiva till föräldraledighet. Framför allt när det gäller män. *”Flera män har valt oss som arbetsgivare just därför, för att det finns ett sådant klimat. Där de inte har tyckt att lönen är lika viktig.”*

Dessutom är det viktigt att cheferna i företaget lever företagets värderingar i verkligheten och går före i den här utvecklingen mot ett mer jämställt ansvar för familjelivet, säger hon.

”Vi har många chefer med barn hemma som vabbar, hämtar på förskolan och går på skolavslutningar. Det tror jag är enormt viktigt, att även högre chefer visar att det är prioriterat.”

Hon ifrågasätter myten om att den yngre generationen behöver mer uppmärksamhet än äldre generationer. Hon ser snarare en skillnad i att det finns en osäkerhet kring vad som är ett bra resultat och hur de förväntas leverera det.

”De är väldigt måna om att leverera ett bra resultat. De vill göra rätt. Det finns en osäkerhet i den grundtryggheten som jag inte ser i tidigare generationer. De har ett lugn i att om jag kommer klockan åtta och går hem klockan fem och gör mitt bästa så är det ett bra jobb oavsett vad den nivån är. Jag tycker att 80-talisterna och 90-talisterna är mycket mer osäkra i ’Är det här ett bra jobb?’.”

Hon tror att det hänger ihop med teknikutvecklingen på dagens arbetsplatser och den IT boom som det har skapat. IT är redan idag en viktig del av företagens kärnverksamhet och blir allt viktigare. Det ses ofta som en konkurrenskraft hos den yngre generationen att de har med sig en kompetens i att kommunicera med och använda dagens IT.

Det innebar att hela hierarkin i företaget förändrades, säger hon. En junior person kunde ofta mer om IT än en senior person och den tidigare kunskapsordningen, som ofta baserades på ålder och erfarenhet i rollen, kastades om. Det fanns inte lika stor tydlighet längre kring vad som var kunskap och var olika medarbetare befann sig i en slags kunskapshierarki i organisationen.

Idag är IT kompetensen mer utbredd, så skillnaderna är inte lika stora som för några år sedan. Men det kan finnas kvar en osäkerhet kring vad som gäller, vilket leder till att den yngre generationen inte ser samma tydliga ramar för vad som är kunskap, vad som förväntas, och att det de levererar räcker till.

Vissa skillnader ser hon hör till en viss ålder, oavsett generation. Den oräddhet och kreativitet som de yngre ofta kommer in till företaget med ser hon som en stor tillgång.

”Många kommer ut från högskolan och tycker att man har lösningen på alla världsproblem. Men det tyckte väl vi också. Det tillhör väl att vara nyutexaminerad att ha den här oräddheten. Det är också den som driver innovation. Att de inte ser hindren.”

LEDARSKAP OCH CHEFSROLLER I FRAMTIDEN

Vad betyder denna sammanlagda bild för chefer i företag och organisationer idag? Dagens modeller för organisering baserar sig till stor del på tankar som utvecklades under den industriella eran. Men precis på samma sätt som dessa var svaret på gårdagens behov kommer morgondagens allt mer komplexa och snabbrörliga miljöer att kräva nya former av organisering och sätt att leda och styra verksamheter.

Många talar om ett behov av organisering med en ökad delegering av befogenheter för att klara av en hög förändringstakt i omvärlden, vilket kräver en högre grad av innovation och utveckling. Ett mer delegerat ansvar möter även förväntningarna från allt mer välutbildade medarbetare och den nya generation som kommer in på arbetsmarknaden.

Teknikens utveckling i kombination med globaliseringens gränslösa och ökande konkurrens ger också helt nya förutsättningar för organisering av olika typer av verksamhet. Teknikens utveckling skapar ständigt nya arenor med behov av nya roller inom arbetslivet. Det tayloristiska arv som fortfarande lever kvar i synen på, och normer kring, chefskap behöver utmanas och förändras. Det skulle innebära en stor förändring om löpande band principer och standardiserade system i stor skala inte längre är dominerande tankefigurer i organiseringen av arbete. Det har det pratats om länge. Det nya är att vi nu börjar se företag som utmanar dessa normer och genom ett annat och mindre hierarkiskt ledarskap skapar framgångsrika verksamheter inom flera områden: både inom det privata näringslivet och inom offentligt finansierad verksamhet.

De trender vi ser inom teknikutveckling, förändrade sätt att leda och organisera verksamheter, den yngre generationens värderingar och förväntningar innebär att dagens normer och strukturer kring chef- och medarbetarskap ifrågasätts och utmanas på ett tydligare sätt än tidigare. Det innebär samtidigt att det finns en stor utvecklingspotential. Den nya värld vi lever i år 2030 kommer att innebära nya möjligheter och utmaningar. Det är mycket möjligt att chefsroller kommer att se alltmer olika ut på en internationaliserad och polariserad arbetsmarknad.

Vi kommer sannolikt att se helt andra spelregler på arbetsmarknaden i och med den nya globala konkurrensen. Hur många kommer att ha en fast anställning i ett företag eller att ha möjlighet eller intresse av att göra en traditionell chefskarriär om 15 år? Vilka förutsättningar behövs i morgondagens ledarskap för att skapa konkurrenskraftiga, innovativa och hållbara organisationer? Hur definieras chefspotential i Sverige år 2030 och av vem?

Chefslösa organisationer och alternativ till traditionella hierarkier prövas och diskuteras allt mer. När kontroll sker genom automatiserade system, loggar och dokumentation av allt vi gör, blir chefen som kontrollfunktion överflödig? En möjlighet är att det skapar mer plats för andra chefsroller där ledarskapets betydelse lyfts fram och värderas på ett nytt sätt. Det kan få en genomgripande betydelse och driva på förändringar inom dagens relativt stereotypa chefsrekrytering och ledarutveckling. Vilken typ av kompetens kommer att krävas för att leda morgondagens mångfald av organisationer och människor? Vem ska hjälpa chefer med den kunskap och det stöd de kommer att behöva för att skapa effektiva handlingsplaner och följa upp resultaten av arbetet på det sätt som krävs för att skapa mångfald och jämställdhet på allvar i morgondagens organisationer?

Vilka krafter kommer att arbeta för ett mer inkluderande ledarskap, eller mindre hierarki i organisationer och vilka kommer att arbeta för att bevara status quo eller skapa större hierarkiska skiljelinjer och en tydligare över- respektive underordning inom organisationer och polarisering mellan sektorer eller branscher? Detta är ett viktigt kunskapsområde att bevaka och kommer troligtvis att ha en stor inverkan på de chefsroller och de mandat och villkor dessa kommer att förknippas med framöver.

Det kommer sannolikt att behövas ett tydligare fokus på arbetet med chefers förutsättningar och villkor på den nya arbetsmarknaden. I synnerhet i de branscher som relativt sett är lågavlönade. Nya chefsroller och organisationsformer gör att gamla strukturer kan utmanas i högre grad. Ett ledarskap mer i linje med Ledarnas syn på jämställdhet, mångfald och hållbarhet kommer i skarpare fokus och blir allt mer efterfrågat.

Företag kommer sannolikt att vara mer organiserade som horisontella, globala och flexibla nätverk än som vertikala, statiska hierarkier med tydliga gränser.

Det är fullt möjligt att komplexiteten i uppdrag och globalisering av verksamheter innebär mer flexibla sätt att se på chefsroller. Karriärer kommer därför att vara mer individualiserade och innebära mer av kontinuerlig förändring där chefskap och andra typer av specialistroller kan varvas på ett nytt sätt. Det kan därmed bli högre omsättning på chefspositioner. Det leder till ökade behov av både social och ekonomisk trygghet och vidareutbildning under perioder av omställning.

Chefsrollen kan i framtiden vara mer av ett alternerande uppdrag i ett nätverk av specialister. Inte den karriärväg inom en hierarki det är idag. Det innebär även att de chefer som väljer att bli medlemmar i Ledarna kan ha uppdrag som vi idag inte skulle definiera som chefsroller i perioder. Hur möter vi dessa människors behov av trygghet, nätverk och kompetensutveckling år 2030?

Samtidigt kommer komplexiteten i chefsrollen, och den upplevda stress eller osäkerhet denna verklighet kan innebära, att skapa ett större behov av extern support än tidigare. Det livslånga lärandet kan även få ett uppsving där ansvaret för den egna kompetensutvecklingen hamnar mer hos individen än tidigare. Behovet av utbildning, nätverk, mötesplatser och inspiration för chefer kommer därför sannolikt att öka.

Vad betyder sammantaget den utveckling och de fem trender jag pekar på här för morgondagens chefer? Vilka behov kommer det att leda till bland chefer år 2030? Vilka möjligheter respektive utmaningar eller svårigheter kommer sannolikt att uppstå i framtida chefsroller? Hur skiljer sig detta från det vi möter bland chefer idag? Hur ska Ledarna möta dessa behov för att fortsätta bidra till att Sverige har trygga, bra och hållbara chefer även i framtiden? Det är de frågor vi behöver fokusera på för att vara framgångsrika som organisation även i framtiden. Ledarna är idag en viktig samhällsaktör med chefers intressen i fokus, som verkar för kunskapsutveckling och ökad kompetens inom de områden som idag är våra kärnfrågor. Det kommer med stor sannolikhet att bli allt viktigare och samtidigt en allt större utmaning på framtidens globaliserade, digitaliserade och polariserade arbetsmarknad.

REFERENSER

Adermon, Adrian och Magnus Gustavsson (2014) Job Polarization and Task-Biased Technological Change: Evidence from Swede, 1975-2005, Scandinavian Journal of Economics.
Anställningsformer år 2014: Fast och tidsbegränsat anställda efter klass och kön år 1990 – 2014, Landsorganisationen i Sverige (2014).
Automatiseringen av jobben, Manpower Work Life Rapport (2015).
Befolkningsutveckling 1900-2013 och prognos 2014-2060, Statistiska Centralbyrån SCB (2013)
Chefen och mångfald, Ledarnas chefsbarometer 2011.
Den "nya" strukturomvandlingen? Jobbpolariseringen och konkurrensen om jobben (2014) Landsorganisationen i Sverige.
En chefsroll för framtiden, Ledarnas chefsbarometer 2014.
Från plan till praktik: En studie om förutsättningar och utmaningar i arbetet för lika rättigheter och möjligheter, Rapport 2014: 3, Diskrimineringsombudsmannen (DO) (2014).
Från Kina till USA och tillbaka igen, Kairos Future rapport (2012).
Fägerlind, Gabriella och Ekelöf, Eva (2001) Diversity in Working Life in Sweden: Ideas, Activities and Players, Working report 6, Svenska ESF-Rådet, Vinnova, Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap och Integrationsverket.
Global Youth 2013, Kairos Future rapport (2013).
Globalization 2.0. The global balance of power is shifting, Leadership 2030, (2014) Hay Group
Gratton, Lynda. (2011) The Shift: The future of work is already her, London: HarperCollingsPublishers.
Inte bara jämställdhet: Intersektionella perspektiv på hinder och möjligheter i arbetslivet, Statens Offentliga Utredningar SOU 2014: 34.
Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet, Statens Offentliga Utredningar SOU 2014: 30.
Myter och sanningar om att leda unga, Tidningen Chef, 22 juli 2011.
Standing,Guy. (2011) The Precariat: The New Dangerous Class, Bloomsbury Academic.
Strategiska trender i globalt perspektiv: 2025 en helt annan värld? Kansliet för strategisk analys (2014).
Teknisk utveckling och jobbpolarisering (2015) SNS analys nr 28, mars 2015.
The World›s Shifting Centre of Gravity, The Economist Online, 28 juni 2012.
Urban World: Cities and the rise of the consuming class (2012) McKinsey Global Institute.
Utländska företag 2013, Rapport Tillväxtanalys, Statistik 2014: 03, (2014) Statistiska Centralbyrån, SCB.
Vartannat jobb automatiseras om 20 år: Utmaningar för Sverige, Stiftelsen för strategisk forskning (2014).
What's On 2015 – Heaven or Hell? Kairos Future rapport (2014).
Young Professionals at Work, An Ericsson Consumer Insight Summary Report, Ericsson ConsumerLab (2013).

Viktiga trender för morgondagens ledarskap © Ledarna 2015

Om författaren
Cecilia Åkerblom är ledarskapsexpert på Ledarna och författare till rapporten V*iktiga trender för morgondagens ledarskap.* Cecilia har en bakgrund som forskare och konsult inom företagsledning och organisation. Hon är Teknologie doktor i Industriell ekonomi och organisation och disputerade vid KTH med avhandlingen *Ledarskap, makt och känsla* (2011). Kontakta gärna författaren om du har frågor eller kommentarer till rapporten.
E-post: cecilia.akerblom@ledarna.se

Vi hjälper chefer till framgång.

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 medlemmar. Hos oss får chefer stöd både i rollen som chef och som anställd. 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.

BESÖKSADRESS: S:T ERIKSGATAN 26. POSTADRESS: BOX 12069, 102 22 STOCKHOLM.
TELEFON: 08-598 99 000. FAX: 08-598 99 010. LEDARNAS CHEFSSERVICE: 0200-87 11 11.
WWW.LEDARNA.SE

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION