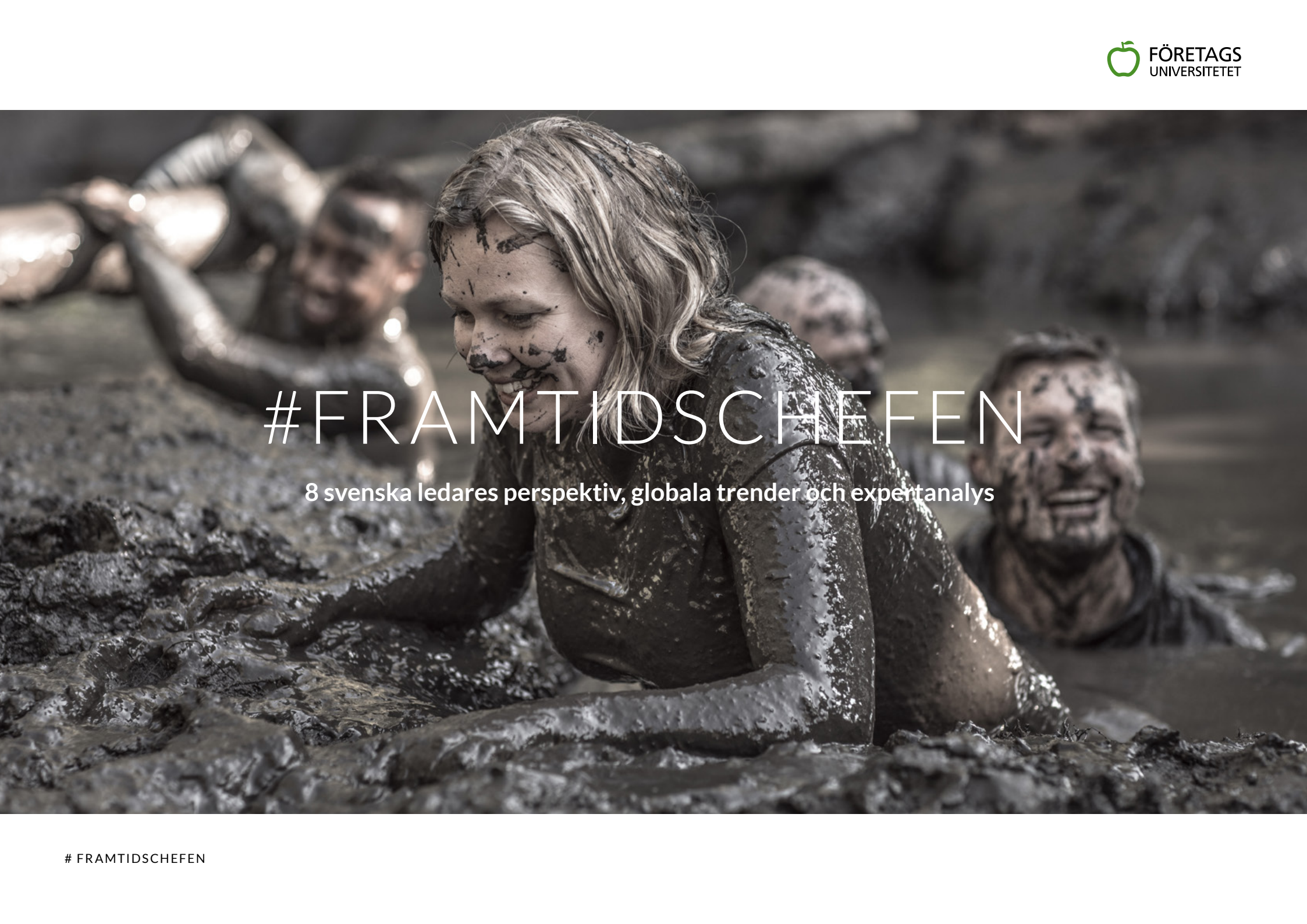


A photograph of several people covered in dark mud, smiling and laughing. The central figure is a woman with blonde hair, looking down and smiling. Other people are visible in the background, also covered in mud and smiling. The scene appears to be a team-building exercise or a challenge.

#FRAMTIDSCHEFEN

8 svenska ledares perspektiv, globala trender och expertanalys



1. MÄNSKLIGA EGENSKAPER BLIR VIKTIGARE

Mänskliga medarbetare samlas kring kompetens och arbetsuppgifter som gynnas av unikt mänskliga egenskaper – förmågor som teknik och mjukvara ännu inte kan ersätta.



2. ORGANISATIONSTRUKTURER FÖRÄNDRAS

Ledarskap och chefskap distribueras längre ut i organisationen, ut i digitala teams och arbetsgrupper.



3. VÄRDERINGAR BLIR VIKTIGARE

Organisationer måste idag inte bara förklara vad de gör på ett övertygande vis utan också varför. Detta syfte måste trovärdigt genomsyra varumärke, kommunikation, leverans och medarbetare.



4. FRAMTIDENS LEDARSKAP

Framtidschefen måste vara förberedd på, tränad i, och trivas med ovisshet och ständig förändring.

VÄLKOMMEN TILL FRAMTIDSCHEFEN!

En studie i att vara chef i en accelererande tidsera

Vi på Företagsuniversitetet har utvecklat chefer och ledare sedan 1982. Man kan säga att rapporten i din hand är ett resultat av 39 års arbete, åtta djupintervjuer och fyra månaders analys. Vilket såklart är en sanning med modifikation. Men när världssamhället under 2020 genomled en pandemi av ett slag som bara drabbar mänskligheten en gång per sekel skapades, när eländet lagt sig, förutsättningar för en samhällslig omstart. Tiden och rummet för det vi kallar arbete byter karaktär. I den omställningen kan varken du eller vi luta oss mot erfarenhet eller forna storhetstider. Därför har vi gjort det här arbetet.

Studien i din hand ska ses som starten på en dialog. Vi tänker försöka förstå framtidens organisation, medarbetarupplevelse och chefslandskap. I ett första steg har vi bjudit in åtta vänner, och några av Sveriges mest intressant tänkande chefer, till ett samtal om den framtid de tror på, arbetar mot och planerar för.

Pandemiåret visade oss alla vad det kostar att vara illa förberedd och långsam i reaktionerna. Osäkerhet är, för överskådlig framtid, vårt nya normala och att vara bekväm med det är svårt men nödvändigt. När vi människor känner osäkerhet vill vi instinktivt dra oss tillbaka, säkra upp och stanna. Sitta still i båten. Men det är ett beteende som i affärssammanhang leder mot stagnation i en tid då allt som inte rör sig framåt – rör sig bakåt.

I kriser och störningar uppstår nya möjligheter. Framtidschefen accepterar att det vi nu upplever är onormalt utan slut – men inte otydbart. Det gamla chefslandskapet

kommer aldrig tillbaka men det nya erbjuder helt nya möjligheter. Med mindre chefskap och mer ledarskap gör människan bakom chefstiteln större skillnad för organisationer och personer. Det kallar vi en positiv utveckling.

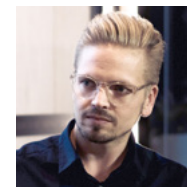
Denna studie avslutar inte dialogen utan inleder den. Vårt varmaste tack går ut till de som medverkat och för deras energi. **Magnus Grönblad, Marie Hallander Larsson, Marcus Hjärtsjö, Helene Zachrisson, Nicole Janssen, Pino Roschigno, Sanna Thomassen och Tor Händevik** agerar alla föredömen och ledstjärnor genom hur de leder själva.

Nu är det allas vårt ansvar att läsa, tolka, tänka, diskutera och agera. Med anpassad kompetensutveckling, stöttning från organisationen och smart användande av teknik kan vi nu gå in i den mest spännande tiden någonsin för en chef.

Tack för att du läser.



Stefan Haglund
Vd, Företagsuniversitetet



Daniel Kjellsson
Ansvarig, Företagsuniversitetets
center för framtidskompetens

OM DEN HÄR STUDIEN

Företagsuniversitetet lanserade under 2020 en arbetsgrupp med titeln Rapport: Framtidschefen. Gruppen bestod av sex interna resurser samt konsulter.

Arbetsgruppen genomlyste internationell forskning och studier kring hur organisatoriska strukturerna förändrats mellan mars 2020-mars 2021.

Detta kompletterades med medarbetarundersökningar på samma område för att i detta mönster analysera hur organisationens rörelse påverkat den specifika position vi intresserat oss för: chefen.

Resurser som sticker ut med sitt inflytande i vårt arbete är Milken Institutes och Infosys "The Future of Work – Insights from 2021 and Beyond" (2020), MIT Sloans

och Cognizants "Leadership's Digital Transformation" (2020) och BCG:s "Decoding the Global Ways of Working" (2020).

Gruppens interna arbete resulterade i tre utvalda mönster: **ledarskapet distribueras längre ut i organisationen, chefens unikt mänskliga egenskaper uppvärderas och värderingarnas plats i ledarskapet och i företagandet i stort.** Baserat på dessa utvalda mönster förbereddes ett batteri om 14 frågor.

Ledarskapsexperten Tiina Piippo Hagman ledde sedan det följande arbetet med att djupintervjua åtta utvalda svenska chefer från olika branscher med ambitionen att kontextualisera siffrorna och sätta in trender och mönster i riktiga människors vardag.





Marie Hallander Larsson

HR-Direktör
AKADEMISKA HUS

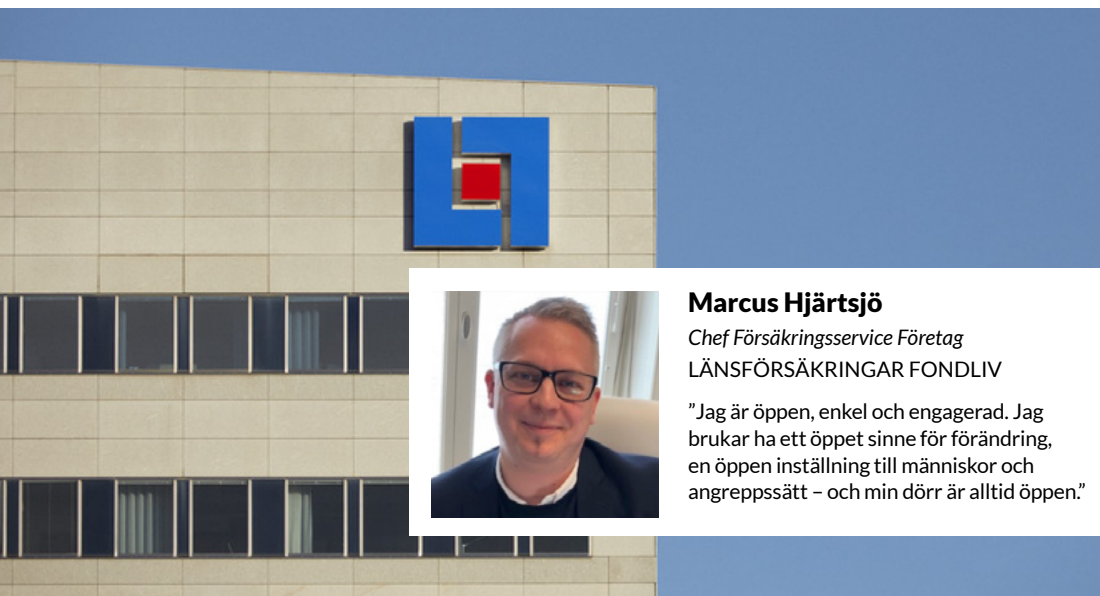
"Jag är utvecklingsfokuserad, inkluderande och drivande."



Magnus Grönblad

Head of Self-leadership & Team Development
TELIA COMPANY

"Tre ord som beskriver mig som ledare är: Inkluderande, autentisk, glädjespridare."



Marcus Hjärtsjö

Chef Försäkringsservice Företag
LÄNSFÖRSÄKRINGAR FONDIV

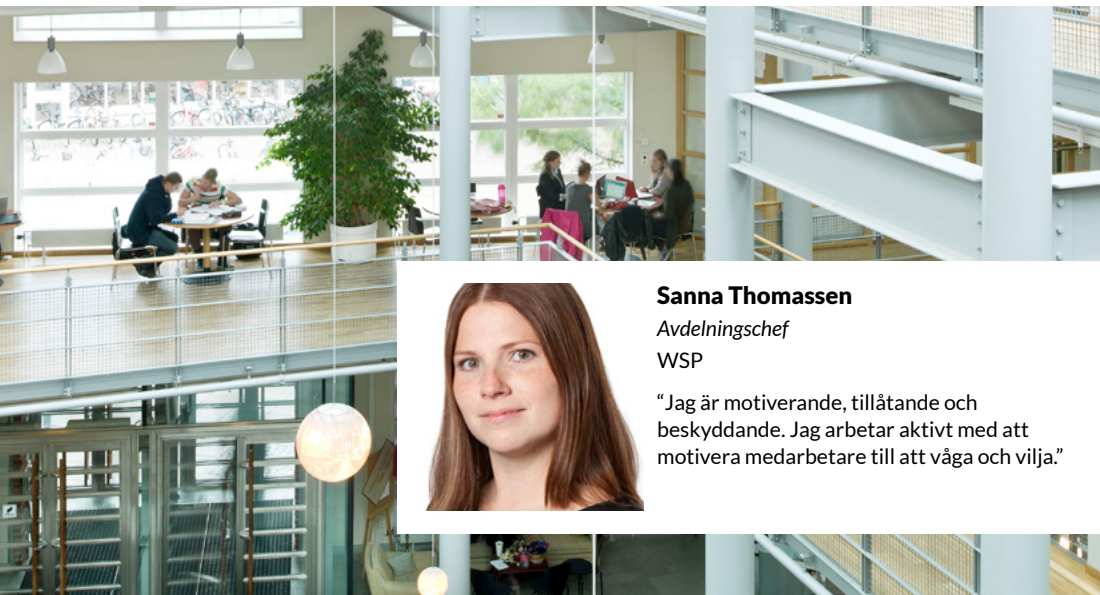
"Jag är öppen, enkel och engagerad. Jag brukar ha ett öppet sinne för förändring, en öppen inställning till människor och angreppssätt – och min dörr är alltid öppen."



Tor Händevik

Head of Development
IST GROUP

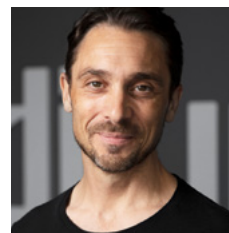
"Som chef är jag strukturerad, flexibel, mänsklig – och positiv!"



Sanna Thomassen

Avdelningschef
WSP

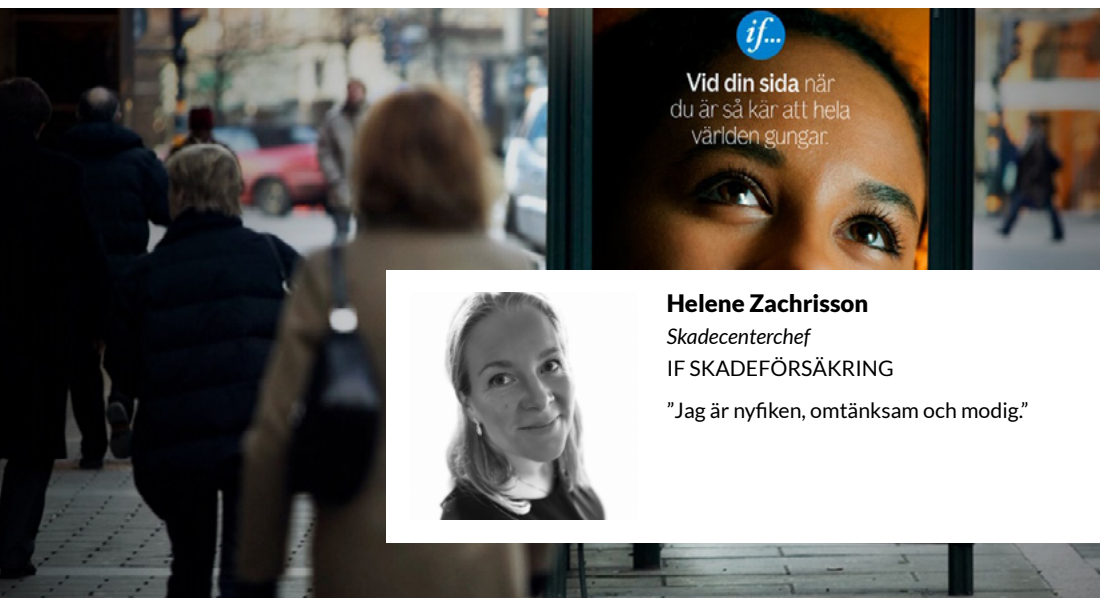
"Jag är motiverande, tillåtande och beskyddande. Jag arbetar aktivt med att motivera medarbetare till att våga och vilja."



Pino Roscigno

Marknadschef
STADIUM

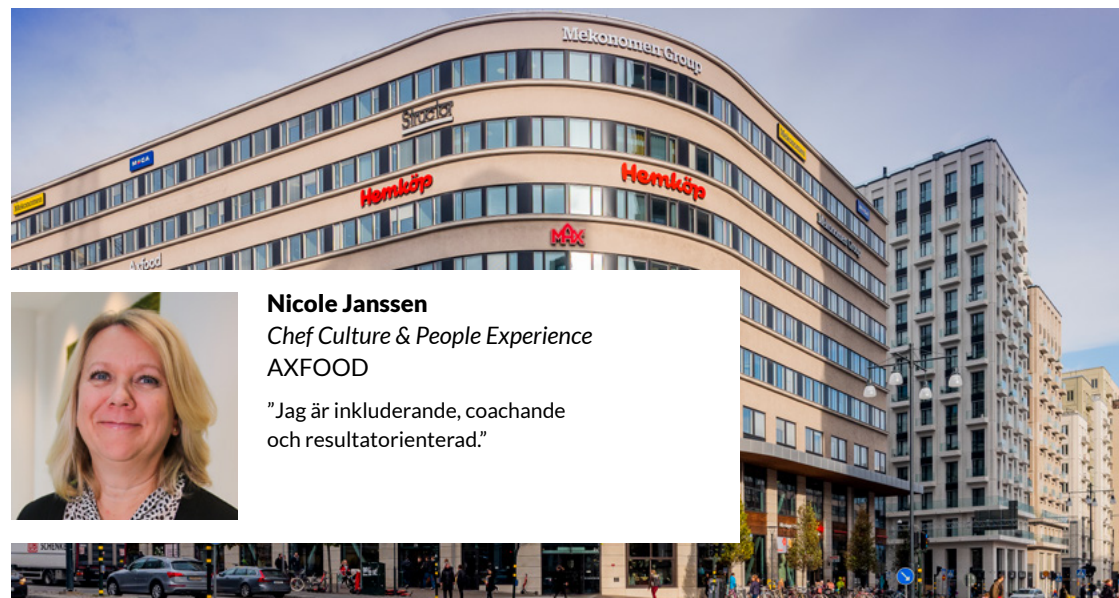
"Som chef är jag kompromisslös med vart vi ska, med att definiera vårt mål, och tillåtande med hur vi kommer dit, hur:et."



Helene Zachrisson

Skadecenterchef
IF SKADEFÖRSÄKRING

"Jag är nyfiken, omtänksam och modig."



Nicole Janssen

Chef Culture & People Experience
AXFOOD

"Jag är inkluderande, coachande och resultatorienterad."



KAPITEL 1: MÄNSKLIGA EGENSKAPER BLIR VIKTIGARE

1. MÄNSKLIGA EGENSKAPER BLIR VIKTIGARE

Covid-19-pandemin accelererade redan befintliga trender: Teknik får en alltmer central plats i arbetslivet. På framtidens arbetsmarknad är det avgörande att förstå hur teknik kan hjälpa, stärka och transformera alla roller. Mänskliga medarbetare samlas kring kompetens och arbetsuppgifter som gynnas av unikt mänskliga egenskaper – förmågor som teknik och mjukvara ännu inte kan ersätta.

I denna utveckling utkristalliseras några av chefens nyckelegenskaper under 2020-talet: Att leda både människor och teknik och att möjliggöra samarbetet dem emellan. Att bygga mänskliga relationer i en organisation som bara sporadiskt, eller aldrig, befinner sig på samma fysiska plats eller i samma tidszon. Att möjliggöra produktivt samarbete via digitala plattformar och tydligt kommunicera arbetets riktning och högre syften. Att se, känna och guida medarbetares känslomässiga utveckling och status genom pixlar och punkter.

Under 2020-talet agerar framtidschefen längre ifrån sin organisation än någonsin tidigare, chefsrollen har distribuerats ut som mikroledarskap till digitala arbetsgrupper och några av kollegorna är inte människor. Samtidigt så är det just det mänskliga ledarskapet som attraherar och utvecklar talang och som föder en kultur där alla vill finnas och lyckas.



Medarbetarnas högst värderade aspekter av distansarbete:

1. Bättre användande av digital teknik för att öka effektivitet och produktivitet
2. Mer flexibilitet och möjlighet att hantera personliga ansvar
3. Bättre balans mellan arbetsliv och fritid

*1 009 respondenter.

The Milken Institute och Infosys "Future of Work, Insights for 2021 and beyond".

Från kontorsarbete till hemarbete över en natt



Helene Zachrisson
IF SKADEFÖRSÄKRING

– I många roller ansågs det tidigare otänkbart att jobba hemifrån, säger Helene Zachrisson, Skadecenterchef på IF. Nästan över en natt förändrades det helt. Tycker dels att det säger mycket om att man ska ta utveckling och digitalisering på stort allvar – allt kan förändras men även vilken stor förändringsförmåga vi har när alla går ihop.



Magnus Grönblad
TELIA COMPANY

– Och det ledarskap som krävs i vardagen har förändrats, säger Magnus Grönblad, Head of Self-leadership & Team Development på Telia Company. Detta har inne-

burit en stor utmaning för många chefer som känner att de tappat kontrollen över organisationen. Här finns risken att den chef som är otrygg i sig själv försöker ta ännu större kontroll, och dra åt tyglarna för att hitta trygghet i sin egen situationen, men dessvärre skapar detta samtidigt en otrygg grupp.



Marcus Hjartsjö
LÄNSFÖRSÄKRINGAR FOND LIV

– Det handlade nog inledningsvis om att man faktiskt var tvungen att få ordning på processerna då arbetslivet plötsligt såg annorlunda ut, säger Marcus Hjartsjö, Chef Försäkringsservice Företag på Länsförsäkringar Fondliv. Det började med att cheferna tog taktpinnen för att säkerställa att alla var med på tåget. Vilket resulterade i extremt många digitala möten. Nu tycker jag att många upplever en bättre balans med kortare avstämningar och uppföljning som främst styrs av den enskilde medarbetarens behov.



Marie Hallander Larsson
AKADEMISKA HUS

– Vi har en grundmurad tro på att människor är kloka, tills dess att motsatsen är bevisad, säger Marie Hallander Larsson, HR-Direktör på Akademiska Hus. Under pandemin såg vi hur viktigt det var att hålla fast vid det synsättet. När omvälvande saker händer så har människor behov av struktur. Men inom den ramen kan alla medarbetare ta eget ansvar, tänka själva, agera själva. För ju fler riktlinjer, modeller, checklistor och strukturer desto mer handlingsutrymme tar vi ifrån dem. Vilket vi inte vill. Den här inställningen hade vi jobbat mycket med innan pandemin och den har visat sig extremt viktigt för oss nu. Lokala chefer har haft ett stort mandat.



Sanna Thomassen
WSP

– Vi hade hög digital närvaro även tidigare och distansledarskap är naturligt för oss, säger Sanna Thomassen, avdelningschef på WSP. De viktigaste insikterna för oss har handlat om hur vi smart och transparent kan fördela resurser och arbetsuppgifter mellan individer och grupper i olika tidszoner. Det har blivit en viktig konkurrensfördel. Att halva it-kapaciteten är fördelad på en grupp medarbetare som sover eller att ett projekt står stilla bara för att någon gått hem är inte optimalt.



”Vi har en grundmurad tro på att människor är kloka, tills dess att motsatsen är bevisad.”

MARIE HALLANDER LARSSON,
AKADEMISKA HUS

De tre utvecklingar som spås ha störst påverkan på chefer:

1. Accelererande digitalisering
2. AI och Big Data
3. Automation och robotisering

*Grant Thornton International Business Report.
10 000 medverkande företag från 30 länder

89% av medarbetarna vill arbeta hemifrån helt eller delvis även efter pandemin. 50% vill arbeta hemifrån 2-3 dagar in veckan.

*208 807 respondenter globalt. Källa: BCG “Decoding Global Ways of Working”.



Tor Händevik
IST GROUP

– Vi har litat på att arbetet som sådant fungerar oavsett kanal, säger Tor Händevik, Head of Development på IST Group. Istället har vi prioriterat att bibehålla och bygga kultur eftersom många saknat de sociala aspekterna av jobbet. Vi har ökat vårt fokus på den sociala samvaron och lanserat virtuella fikastunder, frågesporter, yoga, olika spel och after works. Alla aktiviteter är på frivillig basis men är schemalagda då det kändes viktigt att underlätta för de som behövde gemenskap men inte var bekväma med att annonsera det.

64% föredrar flexibla arbetstider framför traditionella kontorstider.

Medarbetare vill ha större frihet i hur de schemalägger sin arbetstid.

*208 807 respondenter globalt.
Källa: BCG "Decoding Global Ways of Working".



Pino Roscigno
STADIUM

– Under pandemiåret grundade vi vårt ledarskap i tydlighet, struktur och trygghet, säger Pino Roscigno, Commercial & Brand Director på Stadium. Vi prioriterade snabb och rak kommunikation kring saker som när man kunde arbeta hemma, vilka medarbetare som kunde göra det och hur vi såg på tryggheten för de medarbetare som arbetar i butik. 95% av våra anställda finns i våra butiker så det var viktigt för oss att snabbt arbeta för dem och ge dem en trygg arbetsvardag med saker som plexiglas, handsprit och markeringar i golvet. Tittar man på chefskapet med lite större perspektiv så är det ofta i just tider av stor förändring som de trygga och stabila förebilderna träder fram. Det är skillnad mellan att ha blivit chef, och att ha utvecklat ett riktigt ledarskap.



Nicole Janssen
AXFOOD

– Ett resultat av att ha genomgått en accelererad omställning tillsammans är att samarbetet inom vår organisation är tätare idag än tidigare, säger Nicole Janssen, Head of People Experience



Enbart 36% av de som arbetar på distans har en tydlig gräns för när de arbetar och inte. 28% säger att deras arbetsgivare har rekommendationer för hur medarbetarna förväntas kommunicera utanför traditionella arbetstider.

*4 296 svarande chefer globalt över 20 branscher.
Källa: MIT Sloan Management Review "Leadership's Digital Transformation".

på Axfood. När mycket av interaktionen skedde digitalt var det exempelvis enklare att samla stora grupper medarbetare och låta människor som annars inte haft kontakt, att nu ses. Det är den typen av möten och event som i fysisk form hade

krävt stora resurser – men nu gick snabbt och lätt att anordna. Och som dessutom kunde vara tillgängliga för fler. Resultatet är att vi kom varandra närmare och samarbetet blev tätare.

Uppdaterade egenskaper för framtidens chef



Helene Zachrisson
IF SKADEFÖRSÄKRING

– Framtidens chef måste vara lyhörd och med stark emotionell intelligens, säger Helene Zachrisson. När vi ses fysiskt mer sällan så blir det viktigt att kunna läsa in saker som stress, välbefinnande, balans och kontroll. I ett fysiskt möte hade man plockat upp en mängd små signaler som är lätta att missa i ett videosamtal. Vi måste utveckla flexibla och förändringsbenägna chefer som är redo oavsett hur morgondagen ser ut. Jag tror också att tillit kommer att anses vara en förutsättning. Har man idag ett behov av att utöva micromanagement så får man det

svårt att leda virtuella team eller hybrida organisationer. Framtidens chef måste släppa kontrollen, omfamna att denne omöjligt kan vara expert på allt och låta kontroll och prestige vara. Lita på att alla människor levererar.



Marcus Hjartsjö
LÄNSFÖRSÄKRINGAR FOND LIV

– Tillit har blivit centralt, säger Marcus Hjartsjö. Våra dagliga planeringsmöten styrs inte längre av chefen utan av medarbetarna själva som via en digital whiteboard delar på uppgifterna så att alla vet vem som är ansvarig för vad. Självledarskapet blir större då den som åtagit sig en uppgift inför gruppen också vill leverera inför denna.



Magnus Grönblad
TELIA COMPANY

– Att ha självinsikt blir ännu viktigare,

säger Magnus Grönblad. Bara en ledare som är trygg i sig själv och i sina insikter kan skapa öppenhet och trygghet i gruppen. Att skapa psykologisk trygghet är en avgörande förmåga för att leva och operera i ovisshet då vår värld blir mer oviss, inte mindre. Ytterligare en viktig egenskap för framtidens chef kommer att vara att våga visa sig sårbar. Våga visa att man inte klarar allt själv utan ber om hjälp, då vågar gruppen det också.



Marie Hallander Larsson
AKADEMISKA HUS

– Den typ av ledarskap som vi har tjatat om i många år har äntligen hamnat i framsätet, säger Marie Hallander Larsson. Det vill säga chefens förmåga att kommunicera med sina medarbetare. Att skapa trygghet i den sociala förmågan och kunna kommunicera med empati. Begreppet "självledarskap" känner jag mig inte jättekämbäm i. Jag tror att det mest är ett sätt för oss människor att hitta på nya ord. Jag tror på eget ansvar. Oavsett vad man kallar det handlar det i slutändan om hur man tar ansvar och för vad man tar ansvar. Ibland hemma, ibland för medarbetare och ibland för sig själv. Vi har också plockat bort allt som heter utvecklingssamtal och medarbetarsamtal och pratar istället om



"Empati, förståelse och inkludering blir viktigare nu än någonsin."

TOR HÄNDEVIK
IST GROUP

88% anser att chefernas förståelse för, och vanor med, nya digitala verktyg och tjänster är direkt knutna till hur bra teamen och företaget presterar. 93% anser att den egna prestationen är direkt knuten till digital förståelse och kompetens.

*4 296 svarande chefer globalt över 20 branscher.
Källa: MIT Sloan Management Review
"Leadership's Digital Transformation".

De tre förmågor som anses vara viktigast hos en chef år 2030:

1. Innovativ
2. Förändringsbenägen och snabbbrörlig
3. Utvecklad digital samarbetsförmåga

*Grant Thornton International Business Report. 10 000 medverkande företag från 30 länder.

uppdrag – vad är jag här för att göra och vilka förutsättningar har jag för att lyckas? Det ger trygghet att jobba med uppdraget, nu vet medarbetarna vad de ska leverera och på vilket sätt. Det enda som har skiftat nu är platsen man utför jobbet på.



Sanna Thomassen
WSP

– Vi kommer att behöva tänka mer ledarskap, säger Sanna Thomassen. När man ses i vardagen så kommer ledarskapet naturligt. När man kommunicerar i digitala kanaler så behöver man vara mer aktiv i kontakten, och arbeta sig till kontaktytor, dialog och förståelse. Det kan ibland kännas ovanligt för traditionella chefer att kontinuerligt behöva söka sig till personlig kontakt med medarbetarna men det är en egenskap som kommer att vara kritisk. Jag tror också att begreppet "arbetsplats" kommer att minska i betydelse. Det är snarare så att arbetsgivaren – och uppdraget – är det centrala. Vi som kan blir alla platsoberoende och det situationsanpassade ledarskapet blir än mer tydligt. Samtidigt är det motsägelsefullt, för när gruppen distribueras så ökar kraven på närvaro, mental närvaro och medvetenhet. Kognitiv frånvaro accentueras när man

inte sitter i samma rum, och vi människor uppfattar snabbt om någon i gruppen agerar frånvarande.



Tor Händevik
IST GROUP

– Empati, förståelse och inkludering blir viktigare nu än någonsin, säger Tor Händevik. En modern chef måste ha förmågan att effektivt hitta och anpassa sig efter en individs behov. Oavsett om det gäller en arbetsuppgift eller att stötta balans mellan jobb och fritid, framtidens chef måste vara otroligt emotionellt intelligent och kognitivt närvarande. När samarbetet blir digitalt är det ännu lättare för individer att försvinna i gruppen men de flesta känner sig mer värdefulla om de inkluderas eller känner att de bidrar med någonting värdefullt. Det finns bra metoder, som till exempel "liberating structures", för inkludering på gruppnivå – någonting som jag tror kommer att bli standard för chefer att vara tränade i.



Pino Roscigno
STADIUM

– En egenskap som blir viktig för framtidens chef, men som jag tycker att vi hittills har förbiset lite, är förmågan att strukturera,

prioritera och fördela resurser, säger Pino Roscigno. Gammal klassisk "ordning och reda". Oavsett hur framtiden ser ut så kommer medarbetare behöva tydlighet och struktur för att kunna agera och samarbeta effektivt. Den karismatiska ledaren vars energi "går igenom skärmen" är alltid värdefull – men i en hybridorganisation finns det mindre tolerans för slarv och röra. Organisationen måste vila på en grundstruktur.



Nicole Janssen
AXFOOD

– Det blir, i det här landskapet, viktigare att som chef finnas närvarande i vardagen, att coacha sina medarbetare och följa upp arbetet genom riktiga samtal, säger Nicole Janssen. Att kommunicera tydligt, upprepa, komma tillbaka och bekräfta att man uppfattar saken på samma sätt. Inget behöver ha förändrats i övrigt men en dialog i en chatt kräver inte samma saker som under en lunch eller i ett fikarum. Som ledare är det också viktigt att skapa trygghet i teamen och ett inkluderande och tillåtande klimat där allas olikheter värderas lika högt.



"Med digitalisering och AI kan många arbetsuppgifter skötas bättre av datorer. Vi människor har då möjligheten att fokusera mer på sociala och kreativa uppgifter där mänskliga egenskaper spelar en central roll. Samarbete, kreativ idéutveckling och analys ökar i värde och betydelse."

Johan Lundberg, leg psykolog och specialiserad på att skapa positiv och hållbar förändring hos individer och grupper genom moderna forskningsbaserade verktyg.

Johan är huvudkursledare för Företagsuniversitetets Chefsprogrammet.

1. INSIKTER OCH FRÅGESTÄLLNINGAR ATT DISKUTERA VIDARE

-  **Det finns inget utrymme för micromanagement.** Har man idag ett behov av att peta i detaljer så får man svårt att leda hybrida organisationer. Framtidschefen släpper kontrollen, omfamnar att denne omöjligt kan vara expert på allt och låta kontroll och prestige vara.
-  **Bara en chef som själv är trygg i själv kan hjälpa gruppen att bli det.** Världen blir mer oviss, inte mindre. Att våga visa sig sårbar är en nyckelegenskap. Våga visa att man inte är perfekt, inte klarar inte allt, utan vågar be om hjälp.
-  **I digitala kanaler så behöver man vara mer aktiv** i kontakten och arbeta sig till kontaktytor, dialog och förståelse. Det kan kännas ovant för chefer att kontinuerligt behöva söka sig till personlig kontakt med medarbetarna men det är en egenskap som är kritisk.
-  **När gruppen distribueras så ökar kraven på mental närvaro.** Kognitiv frånvaro accentueras när man inte sitter i samma rum, och vi människor uppfattar snabbt om någon i gruppen upplevs som frånvarande.
-  **Framtidschefen har förmågan att strukturera, prioritera och fördela.** Oavsett hur framtiden ser ut så kommer vi att behöva struktur för att agera och samarbeta. Den karismatiska ledaren är värdefull men i en hybridorganisation finns ingen tolerans för slarv och röra.



KAPITEL 2: ORGANISATIONSSTRUKTURER FÖRÄNDRAS

2. ORGANISATIONS- STRUKTURER FÖRÄNDRAS

De traditionella hierarkierna har vacklat länge. Organisationernas accelererade digitalisering under pandemiåret blir dess slutliga fall. Många svenskar är överens om att köksbordet eller hemmakontoret inte fullt ersätter den interaktion och det mänskliga utbyte vi får på kontoret. Samtidigt är det få som längtar tillbaka till timmeslång pendling och trånga bussar. Vi har tagit till oss flexibiliteten i vardagen och det är den hybrida organisationen som reser sig ur askan.

Den framtida arbetsplatsen är en miljö i vilken digital teknologi och mänskligt samarbete nyttjas för sina respektive styrkor. Ledarskap och chefskap distribueras längre ut i organisationen, ut i digitala teams och arbetsgrupper. Kontoret har öppet dygnet runt, är en frivillig plats och ett centrum för mänskligt samarbete, kultur och idégenerering.

Organisationen agerar som ett levande nätverk snarare än en rak linje och chefens roll är att agera prestigelös och empatisk facilitator, finnas närvarande som coach och möjliggöra att olika nätverk kan mötas och samarbeta organiskt, med egen auktoritet. För att tillsammans bilda en agil, snabbväxande och innovativ organisation som snabbt fångar upp idéer, attraherar och utvecklar talang och är svår att konkurrera med.



74% av medarbetarna anser att det är ett personligt ansvar att söka upp relevant lärande, utvecklingsmöjligheter, och träning, snarare än att lita på att arbetsgivaren gör det.

*1009 respondenter. The Milken Institute och Infosys "Future of Work, Insights for 2021 and beyond".

Chefens nya roll



Helene Zachrisson
IF SKADEFÖRSÄKRING

– Jag ser det som min uppgift att prata om vart vi ska, vad vårt mål är och vad vårt syfte är, säger Helene Zachrisson. Men besluten och arbetet kring hur vi ska dit ska jag lämna över till experterna, även om jag givetvis alltid ska finnas där för att stötta och hjälpa med det jag kan. Framtidens chef är bekväm med att dagens arbetsmarknad och ständiga förändring gör det omöjligt för chefen att vara bäst på allt, hen måste snarare ha tillit och låta experterna vara experter.

71% av cheferna anser sig redo att leda i den nya digitala ekonomin. Men bara 48% anser att organisationen i stort är det.

*4 394 svarande chefer globalt.
Källa: MIT Sloan Management Review



Magnus Grönblad
TELIA COMPANY

– Vi jobbar mycket med “self-organizing teams”, säger Magnus Grönblad. Här är det viktigt att jobba med tilliten, och att vara tålmodig och bestämd i att distribuera ledarskapet. Låt dem få kämpa lite, kom inte med svaret direkt, låt det gnissla. Ge dem vad de behöver, inte vad de vill ha! Ibland är det jobbigt, men som chef gör du ditt jobb bra om du låter teamet hitta svaren själva. Teamet får mandat och ansvar, vilka är nyckelkomponenter i självorganiserande grupper. Vi har till exempel lyckats med att korta leddtiden på produktion och lansering av online-marknadsföring från 21 dagar till 4 dagar. Nu pratar grupperna direkt med varandra istället för att gå via den traditionella hierarkin. Grupperna tar beslut själva och har mandat och ansvar för det. Vilket är naturligt – det är ju de som sitter med kompetensen.



Marcus Hjärtsjö
LÄNSFÖRSÄKRINGAR FONDIV

– Chefens huvudansvar är att finnas med och verka för att alla har vad de behöver och att värderingarna vävs in i system och miljöer, säger Marcus Hjärtsjö. Det är en

drivkraft för mig att se att vi kan röra oss snabbt framåt med företagets, och våra personliga, värderingar intakta.



Sanna Thomassen
WSP

– Lyhördhet är en viktig del i ledarskapet, säger Sanna Thomassen. Det är svårare att läsa av hur människor mår vid digital kontakt och då måste man vara modig och ställa lite obekväma frågor: “Hur fungerar distansarbetet för dig?” “Hur mår du hemma?” “Lever du själv?” Vi bestämde tidigt i vår personalgrupp att hjälpas åt att “se” varandra. Det kan inte bara vara en chefsfråga. Som medarbetare måste man vara öppen med hur det känns; vara öppen med om det är tufft nu, att det är en dålig dag – eller tvärtom, om det är en kanondag. Här kan chefen bidra till en öppen kultur.



Tor Händevik
IST GROUP

– Inom IT har vi nästan alltid arbetat agilt, säger Tor Händevik. Vi har 14 teams med 5–10 personer i varje team och mina medarbetare bestämmer det mesta själva och styr sin egen vardag. Vi har ett långsiktigt mål att grupperna ska vara så



”Besluten måste tas i teamen, så nära sakfrågan som möjligt. Med chefen som håller ihop riktningen och strategin.”

NICOLE JANSSEN
AXFOOD

självbestämmande som det är möjligt och vi ser i feedback-samtalen att det uppskattas och höjer medarbetarupplevelsen. Vid de tillfällen då det inte fungerat så har det handlat om att det i någon grupp saknats drivande personer. Som chef måste man vara vaksam i sammansättningen av grupper så att det är välbalanserat och alltid finns ett naturligt driv. I övrigt bygger modellen på att gruppen har en kristallklar bild av vilka ramarna är och vad målet är.



Pino Roscigno
STADIUM

– Chefen själv måste också köpa samma koncept i sin roll, utan att blanda in prestige eller auktoritet, säger Pino Roscigno. Jag tycker att en modern chef ser konstruktivt på sig själv som resurs i alla lägen. Vid ett tillfälle satt jag på ett ledningsgruppsmöte när en chefskollega sa: "Jag behöver detta av dig nu, om du tar en resurs av mig så planerar jag om min tidslinje och så kan du komma framåt snabbare." Det är precis så man måste tänka, och till och med erbjuda sig själv som resurs om det råkar vara passande. När organisationen är inne i en förändringsresa så kan inget vara låst.



Marie Hallander Larsson
AKADEMISKA HUS

– Starkt ledarskap kräver vilja att leda andra, säger Marie Hallander Larsson. Det krävs också mod; att stå för sin åsikt, att pröva nytt, ta beslut, kunna erkänna misstag men också mod att själv utvecklas. Då blir prestigelöshet och förmåga att samverka viktigt. Att se människor genom att behandla dem som vuxna och kloka och ge dem tillit, då uppstår engagemang och resultat. Dessvärre ökar den administrativa bördan på cheferna i takt med att alla staber får mer makt och det sker troligen på bekostnad av tiden för ledarskap.



Nicole Janssen
AXFOOD

– Chefen har misslyckats om det finns otydliga förväntningar, säger Nicole Janssen. Det skapar stress. Jag tror att just förväntningar på individnivå är någonting som vi chefer måste återkomma till mycket oftare. Den årliga utvärderingen räcker inte längre för mycket hinner förändras mellan mätningarna. Olika individer har olika behov och dessa behov kan ha förstärkts när människor inte

suttit i fysisk närhet till sina grupper. Som chef måste man engagera sig mer för att möta varje individ på dennes nivå och erbjuda ett situationsanpassat stöd.

– Vi brukar säga att "retail is detail", fortsätter Nicole Janssen. Men som ledare kan du inte detaljstyra allting. Besluten måste tas i teamen, så nära sakfrågan som möjligt. Med chefen som håller ihop riktningen, tidslinjen och strategin. Vi jobbar mycket med att odla en öppen feedback-kultur inom Axfood. Vi använder ett verktyg som vi kallar "Ledarfeedback" som innebär att chefen kan be om feedback från sitt team. "Hur hanterade jag det där?", "Hur tycker du att det där fungerade?". Att be om feedback ska vara så snabbt och enkelt att det kan bli spontant. Då möjliggör man en kultur som tar bort obekväma barriärer. Att be om feedback, ge feedback och tillsammans arbeta med feedback blir vardagligt. Hela gruppens sammansättning blir bättre, medarbetarupplevelsen blir bättre och problemlösningen får en boost.



"Som chef gör du ditt jobb bra om du låter teamet hitta svaren själva."

MAGNUS GRÖNBLD
TELIA COMPANY

Enbart 31% anser att deras arbetsgivare regelbundet stämmer av att chefernas digitala kompetens utvecklas och förnyas.

*4 296 svarande chefer globalt över 20 branscher.
Källa: MIT Sloan Management Review
"Leadership's Digital Transformation".

Inspiration och energi på distans



Helene Zachrisson
IF SKADEFÖRSÄKRING

– Vikten av hur chefen framför budskap blir viktigare för att sprida energi och inspiration, säger Helene Zachrisson, Skadecenterchef på IF. Kommunikationen blir mer sofistikerad. "Vi har det här målet men hur känns det när vi är där?" "Hur vet vi att vi är där?" Jag vill själv bygga en kultur som möjliggör att det inte bara är chefen som agerar målsnöre och tar initiativ till firandet, utan att även den som har uppnått framgången kan känna sig trygg att själv kunna lyfta den.



Magnus Grönblad
TELIA COMPANY

– Energi och passion måste vara genuin, säger Magnus Grönblad. Om medarbetarna får ta ansvar för områden som de brinner för eller behöver utmanas inom så får man kraft i gruppen. Vi använder ett fantastiskt teamutvecklingsverktyg som vi varit med och utvecklat som heter "Teamr", och är en virtuell och digital

teamresa som sträcker sig över 7–11 månader. Här jobbar men med skräddarsydda övningar inom t.ex. mål, samarbete, struktur och vad som är viktigt för just vårt team. Teamr är baserad på Susan Wheelans 40 år av forskning och hennes fasutvecklingsmodell.



Tor Händevik
IST GROUP

– Jag jobbar framförallt med tre saker här, säger Tor Händevik. Att skapa en samlingspunkt, att ha meningsfulla mål och att hjälpa medarbetarna med livspusslet. En återkommande samlingspunkt för gruppen, avdelningen och hela enheten är viktig för att skapa nätverk, introduktioner och gemenskap. De mål man tillsammans arbetar mot måste vara tydliga i sin kvantifiering men också i sitt syfte. Att veta varför man kämpar tillsammans ger energi. Och så tror jag att det är jätteviktigt att företaget och chefen tar stor hänsyn till medarbetarnas livspussel och att man jobbar med glädje, mindfulness och att aktivt minska stress. Människor som mår bra gör bra saker.



Pino Roscigno
STADIUM

– Utmaningen att bygga ett starkt team som kämpar tillsammans – och som är lojala mot det uppdrag som företaget ska lösa – är en spännande psykologisk aspekt, säger Pino Roscigno. Riktigt framgångsrika grupper är ofta täta, har fighting-mentalitet och en "vi mot dem"-trigger. Men drömscenariot är ju att blanda de egenskaperna, och snabb- rörlighet, med organisk lojalitet så att grupper kan låna ut och acceptera nya medlemmar fritt. Så att alla målmedvetet kämpar tillsammans och sätter det stora syftet först. Det är en sofistikerad chefsutmaning och jag har inte svaret än!



Nicole Janssen
AXFOOD

– Vi har pratat om vad som ger energi till en grupp men jag tycker att vi också ska nämna vad som tar energi från den, säger Nicole Janssen. Måste alla frågor bli videomöten? Det tar otroligt mycket energi från våra hjärnor att sitta uppkopplade framför en skärm en hel dag. Föreslå istället ett promenadmöte under dagen. Vi har alla små förbättringar att göra som innebär att man tar lite mindre energi, och ger tillbaka lite mer.



"Ledarskap är i grunden en funktion, snarare än en roll som knutits till en särskild person. Med mer självstyrande organisationer förflyttas en del av denna funktion till gruppen själv och chefens roll blir i större utsträckning att stötta gruppen och gruppens eget ledarskap. Chefen kan inte längre ha full insyn och kontroll utan måste förlita sig på gruppens förmåga."

Johan Lundberg, leg psykolog och specialiserad på att skapa positiv och hållbar förändring hos individer och grupper genom moderna forskningsbaserade verktyg.

Johan är huvudkursledare för Företagsuniversitetets Chefsprogrammet.

2. INSIKTER OCH FRÅGESTÄLLNINGAR ATT DISKUTERA VIDARE



Framtidschefen är duktig på sammansättning av grupper i digitala miljöer. När ansvaret distribueras ökar kraven på att varje enhet har naturligt drivande individer.



Framtidschefen håller ihop riktningen, tidslinjen och strategin. Beslut tas nere i teamen och så nära sakfrågan som möjligt. En öppen feedback-kultur gör att ingenting stannar, information rör sig effektivt mellan chef och grupp i loopar som kontinuerligt förbättrar samarbetet.



Framtidschefen är tekniskt taktisk. Varje interaktion görs i rätt kanal. Ett energikrävande videosamtal blir ett energigivande telefonsamtal. En mejl-sväng blir en interaktiv workshop. Små förbättringar gör kontinuerligt att gruppen accelereras av teknologi snarare än att förslavas av den.



Framtidschefen är än mer digital och än mer mänsklig. Denne hjälper organisationen att på bästa sätt använda och bygga ut de unikt mänskliga egenskaper som finns och kompetensutveckla vidare. Samt effektivt liera medarbetarna med automatiserade system.





KAPITEL 3: VÄRDERINGAR BLIR VIKTIGARE

3. VÄRDERINGAR BLIR VIKTIGARE

De senaste åren har vi sett ett ökat intresse för syftesdrivet ledarskap. Organisationer måste idag inte bara förklara vad de gör på ett övertygande vis utan varför. Detta syfte måste trovärdigt genomsyra varumärket, kommunikationen och medarbetarna. Chefernas roll blir att accentuera och personifiera syftet i det vardagliga, i varje aktion.

Mark Twains 150 år gamla citat "The two most important days in your life are the day you are born and the day you find out why" har samtidigt kommit att aktualiseras av en ny generation medarbetare som inte bara begär ett övertygande varför utan ser det som en startpunkt i sin relation med organisationen. Inte sällan till och med högre prioriterat än nivån på ersättning. För chefen är detta dels en utmaning, dels en möjlighet.

Om organisationens syften inte är tydliggjorda och förankrade blir det omöjligt för chefen att personifiera dem i vardagen. I en hybridorganisation som kommunicerar i nätverk via olika kanaler, och rör sig snabbt och autonomt, måste organisationens syfte vara dess inre röst. Chefen är dess beskyddare, guide, tolk och högtalare.

När organisationen vet och känner sitt syfte ger det chefen raketbränsle. Syftesdrivna medarbetare, chefer och organisationer är nyckeln till välmående, kultur, innovation och exceptionell prestation.



Chefens syfte och ansvar



Helene Zachrisson
IF SKADEFÖRSÄKRING

– Som chef tar jag fullt ansvar för företagets värderingar, säger Helene Zachrisson. Om värdeord är satta är det min uppgift som chef att bryta ner dem tillsammans med min grupp och omsätta dem i vårt arbete. Vi går igenom dem i workshops och tar reda på; vad betyder begreppen för mig i vardagen? Vad betyder de för oss som grupp i vardagen? Hur ska vi agera mot kund? Hur ska vi agera mot varandra? Det är viktigt att gräva ordentligt, både i företagets värderingar och i sina egna. Man ska inte underskatta värdet av ett riktigt bra "why" i en organisation.



Magnus Grönblad
TELIA COMPANY

– Att stötta teamet i arbetet med att hitta sina egna värderingar är otroligt viktigt, säger Magnus Grönblad. Utifrån varje individs värderingar kan jag anpassa min chefsroll och hur jag bäst kan stötta dem. Vi använder en workshop vi kallar

"Values in Action". Metoden utgår ifrån att man först identifierar sina egna värderingar och därefter ser hur jag förhoppningsvis kan leva mina värderingar för att uppnå företagets. Vi jobbar på samma sätt för att sätta ord på sitt eget syfte med workshopen "Purpose in Action". Mina egna tre kärnvärderingar är Inkludering, Autentisitet och Tillhörighet. Dessa tre värderingar är som pelare i mitt ledarskap och jag försöker leva dem så gott jag kan i alla situationer.



Marcus Hjertsjö
LÄNSFÖRSÄKRINGAR FONDIV

– Ledarens ansvar är stort, men inte större än någon annans, säger Marcus Hjertsjö. Det här samtalet har genomsyrats av en gemensam övertygelse kring att ansvar och ledarskap nu sprids och distribueras längre ut i organisationen. Varför skulle då inte det också gälla arbetet med värderingarna? Alla har ansvar, vilket innebär att det är viktigt att leva efter företagets värderingar. I alla diskussioner, beslut, kontrakt eller affärsplaner vävs värderingarna in. Hos oss har det varit viktigt att syfte och värderingar inte är skribordsprodukter utan finns närvarande i arbetet hela tiden. Även i vårt rekryterings-

arbete, där de personliga egenskaperna som överensstämmer med våra värderingar numera väger tyngre än specialistkunskaper.



Marie Hallander Larsson
AKADEMISKA HUS

– Jag är personligen trött på ordet "värderingar" och pratar hellre företagskultur, säger Marie Hallander Larsson. Min erfarenhet av värderingar är att det är tre kända ord som man ska förhålla sig till, ingen är bekväm i det för alla gör olika tolkningar. Företagskultur däremot handlar mer om det som sitter i väggarna. "Så här gör vi hos oss, så här behandlar vi varandra, så här ser vi på medarbetarskap."

– Vi hade till exempel ett morgonmöte för ett år sen där vi pratade om "fake news" och skvaller, fortsätter Marie Hallander Larsson. För att se hur mobbning, skvaller och otrivsel uppstår. Svaret är att det ofta sker när vi inte lyssnar färdigt, och inte tar till oss information utan springer iväg med lösryckta uppfattningar. Det blev spännande diskussioner, alla anställda var med och vi satt i grupper om 4–5 stycken samtidigt i hela Sverige. Det är bara ett exempel men det blir kraftfullt och jag jobbar hellre på det sättet, med handbe-



"Talangernas prioriteringar har förskjutits. Idag är meningsfullhet viktigare än någonsin. Att dela värdegrund med företaget och att inom ramen för anställningen få utvecklas både professionellt och personligt blir viktigare. Som chef behöver man ta rollen som 'möjliggörare' av sina medarbetares självförverkligande."

Johan Lundberg, leg psykolog och specialiserad på att skapa positiv och hållbar förändring hos individer och grupper genom moderna forskningsbaserade verktyg.

Johan är huvudkursledare för Företagsuniversitetets Chefsprogrammet.

gripligt förbättringsarbete. Det som sitter i väggarna. Vi har också tre käcka ord men vi använder dem aldrig. Så jag ska nog begrava dem nästa år, tänker jag. För chefens ansvar i allt detta är ju som rollmodell.



Sanna Thomassen
WSP

– Som chef idag måste du arbeta med känslor och värdeskapande och det ställer nya krav, säger Sanna Thomassen. Jag tror till exempel att det kommer att vara svårt att driva en grupp framåt om inte ditt egna hjärta finns i uppgiften. Chefen kommer att behöva vara mer sann mot sin arbetsgivares värderingar för att kunna vara en ledare som står för uppgiften, gentemot medarbetarna. Tidigare kunde man komma undan med mål och visioner men nu måste det finnas ett tydligt “men

72% anser att det är “mycket viktigt” att min arbetsgivares uttalade syfte och högre mål överensstämmer med mina egna.

*4 296 svarande chefer globalt över 20 branscher.
Källa: MIT Sloan Management Review
“Leadership’s Digital Transformation”.

varför är detta viktigt för dig?”. Det måste vara äkta.



Tor Händevik
IST GROUP

– Vi vill alla ha en meningsfullhet i det vi gör, säger Tor Händevik. Jag tycker att chefens primära ansvar är att dels förstärka och leva efter värderingarna och kulturen, och dels att markera då de inte följs. Vi har en ambassadörsgrupp på 10% av de anställda som arbetar med våra värderingar, och alla är icke-chefer. Vi ser hellre att värderingarna kommer organiskt inifrån företaget och att slutresultatet är en form av självbestämmande. Under vår rekryteringsprocess inleder vi alltid med mission, vision, målbild och värdegrund. Det är så onödigt att få en “mismatch” redan från start bara för att man inte tagit värderingsdialogen på allvar.



Pino Roscigno
STADIUM

– Vara autentisk och lite sårbar, säger Pino Roscigno, Commercial & Brand Director på Stadium. Som chef är det viktigt att man är öppen med vem man är och att man inte har alla svar. Ens roll handlar snarare om att möjliggöra för

gruppen att jobba mot dem tillsammans. Det är en typ av personlig värdegrund och approach som jag tror kommer att bli en förutsättning framöver. En chef som bygger onödiga hierarkier har ingen plats. Snarare kommer framtidens ledarskap att bygga på en inmurad tro på allas lika värde och allas möjlighet att avancera och bidra. Om du på riktigt tror på styrkan i en grupp av individer med olika utseende, kompetens och bakgrund så arbetar du också med en förståelse för att någon kanske älskar att prata inför stora grupper, andra föredrar att mejla ett veckobrev. Inget är nödvändigtvis bättre än det andra och jag tror att framtidens bästa chef ser det och uppmuntrar och hjälper människor att växa baserat på deras respektive styrkor. De bäst betalda, mest beundrade och mest framgångsrika cheferna kommer att vara de som lyckas skapa en kultur där alla medarbetare får komma till sin rätt.



Nicole Janssen
AXFOOD

– Värderingsstyrt ledarskap är centralt, säger Nicole Janssen. Som chef hos oss ska du ha en tydlig bild av den kultur vi vill bygga tillsammans. Vi arbetar med



fyra “rättesnören” som är “butikens scenen”, “vi utmanar”, “vi har koll” och “starkare tillsammans”. De ska leda oss i allt vi gör. Och då kan man ju tycka att, till exempel, “butikens scenen” är långt från oss som jobbar centralt på huvudkontoret. Men det är det inte, tvärtom, det fungerar som en påminnelse till oss att vår uppgift är att stötta butikerna i deras möten med kunden. Som chef, vart man än jobbar, måste man kommunicera och leva värderingarna i uttryck och handlingar i vardagen.

Nästa generations medarbetare



Helene Zachrisson
IF SKADEFÖRSÄKRING

– Tidigare var arbetsplatsen hierarkisk och det krav man hade på jobbet var att det skulle bidra till försörjningen, säger Helene Zachrisson. Idag styr värderingarna och “why:et” mer. Varför gör jag det här? Bidrar jag till någonting större? Om jag och företaget delar värderingar och större målsättning så är det större sannolikhet att jag kommer att förbli lojal. Detta är en utveckling jag tror kommer med de nya generationerna.



Marcus Hjartsjö
LÄNSFÖRSÄKRINGAR FONDIV

– Jag tycker att våra yngre medarbetare tydligt utmärker sig genom att utgå från sina egna värderingar i uttryck som “jag känner att” eller “jag lever så här och därför vill jag utföra uppgiften på det här sättet”, säger Marcus Hjartsjö. Man har en värdegrund och sedan “matchar” man världen mot den snarare än försöka anpassa sig till vad som än finns där ute.

Som chef tycker jag att det är spännande och vill använda den energin för att både testa och komplettera mina och organisationens värderingar. För att inte hamna i situationer där värderingarna inte riktigt hänger med hos äldre medarbetare är det viktigt att jobba med dem. Till exempel genom att väva in dem i individuella målkontrakt.



Sanna Thomassen
WSP

– Jag tycker att vi nu möter en helt ny generation, med helt nya krav på arbetsgivare och ledare, säger Sanna Thomassen. I dagens rekryteringssammanhang går unga talanger rakt in i dialogen och frågar oss varför de ska välja den här arbetsplatsen. Den frågan fick man inte förut. Värden och syften är viktigare än pengar. Nästa generation förväntar sig också att arbetet ska bidra med mer än klassiskt arbete; mer personlig utveckling, kunskap, och möjligheter. Som chef måste du axla hela erbjudandet och ha genuin förståelse för varje respektive medarbetares resa.

– Vi jobbar med interna - omvända
– mentorprogram, fortsätter Sanna Thomassen. Vi låter unga anställda agera

mentorer åt våra seniora resurser både i Sveriges ledningsgrupp men även i andra delar av organisationen. Det skapar mervärde för båda parter där de yngre medarbetarna ges en djupare förståelse för företaget samtidigt som våra seniora medarbetare kontinuerligt trimmar sin förståelse för det breda samhälle vi möter där ute.



Pino Roscigno
STADIUM

– Jag ser att unga idag ofta kommer in med specialistkompetens, säger Pino Roscigno. Delvis på grund av att det idag finns så otroligt många fler discipliner och att utvecklingen gått snabbt framåt inom många områden. Men jag kan ibland fundera på om skillnaderna verkligen sitter i generationerna eller bara i det faktum att man befinner sig i olika faser i livet.



Nicole Janssen
AXFOOD

– Hållbarhet och en bra företagskultur är högt prioriterat hos oss. Det är också viktiga frågor för den yngre generationen. Vi rekryterar många unga till oss och där ser vi att många har stort fokus på hållbarhet, och att företaget har en bra



”Ibland fundera på om skillnaderna verkligen sitter i generationerna eller bara i det faktum att man befinner sig i olika faser i livet.”

PINO ROSCIGNO
STADIUM

kultur och sunda värderingar, säger Nicole Janssen. Men jag tror också att man ska vara lite försiktig med att tillskriva en viss generation en viss karaktär. Vi menar att kulturen och värderingarna i en organisation är summan av medarbetarna från alla generationer och bakgrunder.



Marie Hallander Larsson
AKADEMISKA HUS

– Vi har ibland lite för mycket fokus på den nya generationen som är på väg in i företaget, säger Marie Hallander Larsson. Många företag har idag upp till hela fem olika generationer i samma företag. Fokus behöver förflyttas från det som är nytt till att se hur alla generationer kan få utrymme utifrån sina olika förutsättningar. Kommunikation är till exempel ett sådant område; där finns några medarbetare som anser att ingen information har getts om den inte skett muntligen och de är inte födda med dator, några andra älskar sina mail och nu kommer en ny generation som inte använder mail utan kommunicerar i sociala flöden och chattar. Allt på ett ställe. Detta är en stor utmaning för både organisationer och chefer.



Marie Hallander Larsson
AKADEMISKA HUS

Mer än hälften av medarbetarna skulle välja bort en arbetsgivare vars företagskultur eller miljöpolicy inte överensstämde med de egna värderingarna.

*208 807 respondenter globalt.

Källa: BCG "Decoding Global Ways of Working".

3. INSIKTER OCH FRÅGESTÄLLNINGAR ATT DISKUTERA VIDARE

 **Framtidschefen bryter ner företagets värdeord tillsammans med gruppen och omsätter dem i sitt arbete.** Vad betyder värderingarna för oss i vardagen? Framtidschefen gräver ordentligt, både i företagets värderingar och i sina egna. Värderingar och företagskultur blir så centralt att om man ligger utanför dem så är man nog på fel plats.

 **Framtidschefen arbetar för att varje medarbetare först ska identifiera sina egna värderingar, därefter gruppens och slutligen företagets.** Hur kan de individuella värderingarna knytas till företagets? Framtidschefens roll är att personifiera, förstärka och leva efter värderingar och kultur, och att markera då de inte efterlevs.

 **Framtidschefen mäts lika mycket på hur denne leder, coachar och bygger positiv kultur som på hur gruppen presterar.**

 I en hybridorganisation som kommunicerar i nätverk via olika kanaler, och rör sig snabbt och autonomt, måste organisationens syfte vara dess inre röst. **Framtidschefen är dess beskyddare, guide, tolk och högtalare.**



KAPITEL 4: FRAMTIDENS LEDARSKAP

4: FRAMTIDENS LEDARSKAP

Att försöka beskriva beståndsdelarna i ett framgångsrikt, positivt och hållbart framtida ledarskap är en lika delar komplext och kristallklart. Framtidschefen måste vara förberedd på, tränad i, och trivas med ovisshet och ständig förändring. På vilken verklighet som än kommer. Framtidschefen måste stå längst fram, inspirera och peka ut riktningen. Utan att nödvändigtvis veta om det är rätt.

Vi vet inte allt om vad “det nya normala” kommer att landa i men vi vet att det inte kommer att bli beständigt. Det arbetsliv som var kommer inte tillbaka och framtidschefen kan nu, med en uppdaterad verktygslåda, gå en fantastisk tid till mötes.



Förväntningarna på chefen förändras



Helene Zachrisson
IF SKADEFÖRSÄKRING

– Vi måste fortsätta studera hur “det nya normala” kommer att se ut, säger Helene Zachrisson. Det kommer att ha fundamental påverkan på hur ett effektivt ledarskap ser ut. Om vi återgår till kontoret – ska då alla återgå? Eller kommer vi att förbli en, mer eller mindre, distribuerad organisation? I och med pandemin kastades vi alla in i ett enormt globalt samhällsexperiment. Förändringarna var så omfattande och pågick under så lång tid att jag inte tror att det är möjligt att vi alla går tillbaka till arbetslivet som det såg ut innan. Vi står inför någonting nytt nu. Vi behöver vara förberedda och flexibla att möta det som händer, oavsett vad det är. Vi kommer att behöva jobba mer agilt, vissa arbetsuppgifter kommer kanske att automatiseras och då måste vi kunna leda våra medarbetare i den transformationen.

– Vi chefer måste också prioritera att vi får de rätta verktygen och förutsättningarna, fortsätter Helene Zachrisson. Förändringen mellan arbetssätt gick som sagt snabbt under 2020 och under den första tiden fick nog få chefer anpassat stöd i den omväxlingen. Man fortsatte med samma arbete men på olika platser, via nya kanaler. Nu måste vi ställa frågor som: Hur ska vi arbeta med gruppdynamik? Hur välkomnar vi nya medarbetare i den digitala världen? Hur träffar vi våra medarbetare för att bygga kultur och sociala band? Det här är inte bara lösa frågor rakt ut i luften utan saker vi måste arbeta aktivt med, och på ett sätt som är skraddarsytt för våra nya förutsättningar.



Magnus Gröndal
TELIA COMPANY

– Jag tror att balansen mellan “tillit och kontroll” kommer att spela roll, säger Magnus Gröndal. Vi måste våga vara tydliga med vart vi ska och samtidigt distribuera ledarskapet till teamet och visa tillit i att de får ta fram hur vi kommer dit. Vi behöver vara uthålliga och kunna följa upp utan att vara kontrollerande.



“Ledarskap är ledarskap oavsett hur det levereras men vi anpassar vår kommunikation beroende på kanal. I en digital miljö måste en chef ersätta det som i en traditionell vardag sker naturligt, som till exempel naturliga avstämningar och känslomässiga check-ins.

För att i digitala kanaler ersätta spontana avstämningar vid kaffemaskinen krävs aktiva handlingar. Planerad kontakt och direkta frågor. Framtidschefen måste bli bekväm med att kontinuerligt aktivt undersöka välmåendet i sin grupp.”

Johan Lundberg, leg psykolog och specialiserad på att skapa positiv och hållbar förändring hos individer och grupper genom moderna forskningsbaserade verktyg.

Johan är huvudkursledare för Företagsuniversitetets Chefsprogrammet.



Marcus Hjärtsjö
LÄNSFÖRSÄKRINGAR FONDIV

– Människor leds av människor, säger Marcus Hjärtsjö. Och jag tycker att vi pratar för lite om energi. Inte i någon flummig bemärkelse utan en chefs förmåga att behålla och bygga energin i gruppen över tid. Det kommer att bli ett centralt ansvar för ledaren. Förmågan att bygga en motiverande kultur i digitala relationer när gruppen är spridd över hela landet eller hela världen. Det som annars "sitter i väggarna" måste nu sitta i väldigt många olika "väggar".



Marie Hallander Larsson
AKADEMISKA HUS

– Vi måste balansera chefskap och ledarskap så att inte chefskapet tar över och gör så att du inte har tid att prata med dina medarbetare, säger Marie Hallander Larsson. Nu i distansledarskapet har vi märkt tydligt att på vissa ställen har produktiviteten ökat dramatiskt för att cheferna har gått in och fått en annan retorik och kommunikation. Det är viktigt att hitta kalibreringen i den balansen. Att skapa trygghet och balans mellan struktur och kultur. Forskning visar att vi mäter oss på fel saker och ju mer

fokus vi måste lägga på att mäta vad vi gör – desto mindre engagemang kan vi lägga på arbetet med kulturen.

– Med plats för mer ledarskap kommer det också att bli plats för nya arbetssätt som kommer att gagna framtidens medarbetare, som förmodligen har helt andra krav, fortsätter Marie Hallander Larsson. Även om vi sagt så om varje ny generation. När man nu frågar nästa generation vad de vill ha av en chef blir svaret att de vill ha bra kommunikation och god relation. Därför menar jag att det finns inget nytt ledarskap men vi applicerar gott ledarskap under nya förutsättningar. Det mest positiva i pandemin är två saker; det har blivit en jäkla fart på digitaliseringen vilket gör det lättare för oss, i mångt och mycket. Det andra är att egenskaper som kommunikation, närvaro och empati – det personliga ledarskapet – har fått en renässans. Det som vi har tjatat om på HR i 25, 30, 40 år... De dåliga cheferna är de som bara går på strukturen, inte kommunicerar, utan delar ut order, och sitter och muttrar om att de inte har någon kontroll på medarbetarna. Den tiden är förbi och det tycker jag är superbra.



Sanna Thomassen
WSP

– I framtiden pratar vi mer om ledarskap än chefskap, säger Sanna Thomassen. Chefskapet går man in i när man behöver det – som då man måste ta obekväma beslut. Ledarskapet finns i vardagen hela tiden. Och det är inte alltid så lätt, chefs roll har utvecklats från att vara specialist till att vara allkonstnär. Jag tror att det handlar mer om ett coachande förhållningssätt i framtiden, än ett tillrättavisande. Istället för att gå längst bak och föra gruppen framåt ska chefen vara längst fram och visa vägen. Se andra växa och fånga upp – alla ska med.

– Jag tror också att vi behöver jobba mer med presentationsteknik och retorik för att bygga en mer sofistikerad kompetens kring kommunikation och olika stilar, fortsätter Sanna Thomassen. En större medvetenhet kring att det jag sänder ut kan tas emot olika beroende på mottagaren och dennes personlighet, omständigheter i gruppen och hemma just då. När vi inte alltid kommer att ha kontoret som naturlig, sammanvävande, punkt blir detta viktigare.



"Nu måste vi ställa frågor som: Hur ska vi arbeta med gruppdynamik? Hur välkomnar vi nya medarbetare i den digitala världen? Hur träffar vi våra medarbetare för att bygga kultur och sociala band?"

HELENE ZACHRISSON
IF SKADEFÖRSÄKRING



Tor Händevik
IST GROUP

– En aspekt av ledarskapet som kommer att lyftas fram mer framöver är förmågan att ha en holistisk syn med människan i fokus, säger Tor Händevik. Det handlar inte längre om att vara på kontoret åtta till fem, utan om arbetssätt och strukturer som möjliggör effektiva och motiverade medarbetare som kanske måste gå hem tidigare för att rasta hunden eller anpassa arbetstiderna efter dagstiderna, eller liknande. Vad som än får deras livspussel att fungera. Organisationer och chefer kommer att börja i den änden för att få glada och nöjda medarbetare – och inte förlora viktig kompetens bara för att den människans vardag hade specifika behov.

– Jag tror också, baserat på samma filosofi, att vi ska gå bort från allt årsbaserat, fortsätter Tor Händevik. Det årsbaserade arbetet, där man sätter mål för året, har ett utvecklingssamtal och en lönerevision per år är daterat. Jag tror mer på ett löpande kontinuerligt arbete, att sätta mål för "output" och att lönen ska vara kopplad till kompetensutveckling.



Nicole Janssen
AXFOOD

– En av våra framgångsfaktorer under det senaste året har varit vår förmåga att vara lyhörda, säger Nicole Janssen. Och det tror jag är en avgörande egenskap för framtidens chef. Om vi på Axfood inte hela tiden lyssnat på – och förstått – våra medarbetare och våra kunder så hade vi inte kunnat agera så flexibelt som vi lyckades göra. Om vi ska få till de grupper vi pratar om, med ledarskapet som motor, då måste cheferna finnas där, vara lyhörda och fånga upp det som är värdefullt och viktigt för företaget att agera på.

– Vi måste lyfta vikten av att chefen är den som pekar ut riktningen – utan att nödvändigtvis alltid veta om det är rätt, fortsätter Nicole Janssen. För ibland vet vi helt enkelt inte och det måste bli naturligt för oss att testa, utvärdera och konstatera att "det där blev fel" och så testar vi snabbt någonting nytt. Den chef som effektivt leder den typ av "arbete i iterationer" är en framtidens chef.



Chefen utvecklas



Helene Zachrisson
IF SKADEFÖRSÄKRING

– Som chef i den nya organisationen måste man kunna leda, säger Helene Zachrisson. Som chef behöver man nog ytterligare utveckla sin emotionella intelligens och självkännedom för att vara en i slutändan bra chef för många olika människor, på många olika platser, via många olika kanaler.



Magnus Grönblad
TELIA COMPANY

– Ja, instämmer Magnus Grönblad. Otrygga chefer med brist på självkännedom är redan en utmaning och kommer fortsatt att vara ett hinder. Som chef behöver man jobba med sin självkännedom och matcha den med aspekter i företagets mål för att hitta sin "sweet spot". Det vill säga då mina styrkor, min kapacitet, mina mål och mina ambitioner – möter företagets. Denna matchningsprocess behöver man sedan guida sitt team genom så att de kan hitta sina sweet spots.

– Jag säger ibland "Get used to living in the in-between", fortsätter Magnus Grönblad.

Jag menar att det inte kommer att bli som det var förut och vi behöver vara trygga i att leva och jobba i denna ovissa miljö. Vi behöver vara trygga i att det inte finns några enkla svar utan vi behöver lära under resans gång. Våga testa, se vad som händer, justera och testa igen och se misslyckanden som lärande. Det klarar vi om vi jobbar med vårt självledarskap, självkännedom och lever våra kärnvärderingar.



Marcus Hjärtsjö
LÄNSFÖRSÄKRINGAR FOND LIV

– Jag skulle lägga till nyfikenhet, säger Marcus Hjärtsjö. Jag tror nästan att man måste tycka om och uppskatta att arbeta i ständig förändring för att det ska fungera på sikt. Och i det behövs stöttning i att bygga tillit och flexibilitet naturligt bland medarbetarna. Vår värld kommer inte att se likadan ut igen.



Marie Hallander Larsson
AKADEMISKA HUS

– Jag tror som sagt inte att detta handlar om något "nytt" ledarskap utan om att förutsättningarna omkring oss hela tiden rör på sig, säger Marie Hallander Larsson. Chefer måste få verktygen att agera när

det "skiter sig i systemet", så att säga. De måste få den analytiska förmågan att se och identifiera, den empatiska förmågan att känna det, den kommunikativa förmågan att kommunicera och tilliten att implementera. Har man jobbat i en klassisk hierarki i många år måste man som chef nu hjälpa till med att få människorna att utvecklas framåt. Cheferna behöver vara duktiga på att analysera vad medarbetaren behöver, bland annat all ny teknik som kommer. Jag tror inte på kompetensväxling utan istället på "re-skill" och "up-skill". Jag tror att cheferna kommer att ha ett mycket större ansvar att förklara framtiden, att skapa en bild av den som ger medarbetarna lust att hänga med.

– Cheferna måste släppa den kontrollfunktion som ett hierarkiskt beslutsfattande innebar, fortsätter Marie Hallander Larsson. Det är inte chefen som ska besluta allt längre, tiden med traditionella hierarkier är förbi. Och fler saker än beslutfattandet luckras upp, ta en sådan sak som omvärldsbevakningen. Tidigare var det någons ansvar. Nu säger jag att omvärldsbevakning är fullt distribuerat och en del av medarbetarskapet. Som



"Vi människor blir stödfunktioner till automatiserade system. Då måste vi, alltså chefen, hitta andra sätt att jobba med våra medarbetare för att hitta värde och gemenskap på jobbet."

SANNA THOMASSEN
WSP

chef måste du ha stöttning i det här för mycket av ansvaret i omställningen ligger på dig. Chefen ska ge energi men vem ger chefen energi? Vem ser till så att chefen orkar? Om vi är överens om att cheferna kommer att ha en viktig roll framöver så måste vi börja behandla dem därefter. Vi har ett projekt på vår hr-avdelning som heter "Projekt: Rädda chefen". Där går vi in och försöker skära bort så många av de extrauppgifter som nu hamnat på cheferna i det nya arbetssättet.



Sanna Thomassen
WSP

– Jag tror också att vi kommer att se än mer digitalisering, säger Sanna Thomassen. Vi människor blir stödfunktioner till automatiserade system. Då måste vi, alltså chefen, hitta andra sätt att jobba med våra medarbetare för att hitta värde och gemenskap på jobbet. Kanske blir den emotionella intelligensen ännu viktigare, för att till exempel utveckla individer, identifiera medarbetarnas respektive karriärsresor på framtidens arbetsmarknad och hjälpa organisationen att på bästa sätt använda och bygga ut de unikt mänskliga egenskaper som finns. Samtidigt som vi filar på hur vi bäst samarbetar med tekniken.



Tor Händevik
IST GROUP

– Jag tror mycket på självorganisering i grupper och team, säger Tor Händevik. Fler organisationer går ifrån traditionellt chefskap och applicerar istället till exempel roterande ledarskap. Då blir det också naturligt att automatisera bort byråkrati. Gruppen får aldrig drunkna i frågor, som till exempel lagkrav eller certifieringar eller avtal, som borde ingå i en accelererande "business automation". Framtidens organisation är obyråkratisk.



Pino Roscigno
STADIUM

– Jag tror att chefer måste stöttas i praktiska metoder och få en uppdaterad verktygslåda med samarbetsövningar, säger Pino Roscigno. Verktyg som workshop-metoder, facilitering av digitala diskussioner och olika kreativa övningar. Stort och smått. Det är nästan som en "moderator" eller "programledare" – människan med ansvar för att få fram, och ta tillvara på, energin i gruppen.



4. INSIKTER OCH FRÅGESTÄLLNINGAR ATT DISKUTERA VIDARE

-  **Framtidschefen måste vara förberedd på, tränad i, och trivas med ovisshet och ständig förändring.** På vilken verklighet som än kommer. Framtidschefen måste stå längst fram, inspirera och peka ut riktningen. Utan att nödvändigtvis veta om det är rätt.
-  **Framtidschefen tror på tillit och kontroll.** Denne är stark och vågar vara sårbar, vågar distribuera ledarskapet, visa tillit, vara uthållig och ha en tät uppföljning utan att vara kontrollerande.
-  **Framtidschefen är mindre chef och mer ledare.** Framtidschefen går in i chefsrollen när denne behöver det – som då det ska tas obekväma beslut. Ledarskapet finns i vardagen hela tiden.
-  **Framtidschefen arbetar med löpande kontinuerliga förbättringar och utvärderar gruppen baserat på "output".** Lönen är kopplad till kompetensutveckling och tänket kring mätpunkter knutna till kalender, som årsmål, årliga utvecklingssamtal eller kvartalsrapport, försvinner.
-  **Framtidschefen har den analytiska förmågan att se och identifiera, den empatiska förmågan att känna, den kommunikativa förmågan att säga och tilliten att implementera.**



FÖRETAGSANPASSAD UTBILDNING

Framtidens arbetsplats är en miljö i vilken digital teknologi och mänskligt samarbete nyttjas för sina respektive styrkor. Ledarskap och chefskap distribueras längre ut i organisationen, ut i digitala teams och arbetsgrupper. Lärande sker hela tiden.

Många företag väljer att framtidssäkra sina organisationer genom att knyta nära band till pålitliga utbildningsinstitut. Med kapacitet att erbjuda flexibla, företagsspecifika utbildningsformat. Företagsuniversitetet, en del av Stockholms universitet, skräddarsyr utbildningar utifrån era specifika behov och önskemål. Det kan vara allt från en introduktionskurs för nya chefer till vidareutveckling för ledningsgruppen.

Många väljer att beställa företagsanpassad utbildning till sina chefer och ledare. Ofta vill man utgå från organisationens egna värderingar och specifika behov och inkludera alla, eller i alla fall många av cheferna.

Vi skräddarsyr utbildningar utifrån era specifika behov och önskemål

Det kan vara allt från en introduktionskurs för nya chefer till vidareutveckling för ledningsgruppen. De traditionella "mjuka" ledarämnena som till exempel motivation, coaching och konflikthantering kan kombineras med "hårdare" kunskaper som ekonomi, innovation, digitalisering eller kanske juridik.

Vill du veta mer?

Välkommen att kontakta Tiina Piippo Hagman, ledarskapsspecialist och kursledare eller Camilla Godén, ansvarig för företagsintern utbildning på telefon 08-600 62 00 eller kursinfo@foretagsuniversitetet.se!



Camilla Godén



Tiina Piippo Hagman

8 anledningar till en företagsanpassad utbildning

1. Förändringsarbetet går trögt
2. Hur leder och coachar jag mina medarbetare på distans?
3. Hur ska vi kompetenssäkra organisationen för framtiden?
4. Vi har ingen tydlig företagskultur och alla känner inte till våra värderingar
6. Arbetsmiljö måste bli en naturlig del av det dagliga arbetet
7. Vi vill skapa en bättre miljö för kreativitet och innovation
8. Våra chefer måste bli mer affärsdrivna

CHEFSPROGRAMMET

Utveckla ditt ledarskap för en ny tid

Arbetsmarknaden förändras – även för chefer. Därför presenterar nu Företagsuniversitetet nya Chefsprogrammet, en ledarskapsutbildning som kombinerar modernt ledarskap och affär.

För att vara framgångsrik i rollen som chef idag måste du kunna driva verksamheten målinriktat och affärsmässigt. Du måste få dina medarbetare att prestera oavsett om du träffar dem på kontoret dagligen eller om de sitter på distans.

Ny teknik, globalisering och krav på hållbarhet förändrar förutsättningarna kontinuerligt. Du måste kunna ta snabba beslut och prestera och må bra i ett högt tempo.

Företagsuniversitetet har i Chefsprogrammet handplockat kursledare och pedagoger, som alla är specialister inom sina respektive områden.

- Lär dig leda i det nya chefslandskapet
- Att leda i agila organisationer, på distans och i ständig förändring
- Så driver du arbetet med affärsutveckling, innovation och hållbarhet
- Värderingar, syfte och kultur som plattform

Läs mer om [Chefsprogrammet](#) på [foretagsuniversitetet.se](#).

Huvudkursledare är Johan Lundberg.



Läs mer om Chefsprogrammet på foretagsuniversitetet.se.