

# **Framtidens arbetsliv – en liten spaning om stora frågor**

Författad av: Johan Welanders  
Överlämnad till SV i januari, 2021

## Om spaningen och spanaren

Studieförbundet Vuxenskolan, SV, önskar en kort sammanfattande spaning med fokus på "framtidens arbetsliv" som inspel till – och del av – organisationens pågående strategiarbete. Uppdraget att skriva spaningen gick till Johan Welander, Thinkandact ([www.thinkandact.se](http://www.thinkandact.se)). Johan har lång erfarenhet av civilsamhället, inklusive folkbildningen, och har en bakgrund som anställd, chef, förtroendevald och konsult. Han är också författare till böcker som *Mellan ideal och verklighet – spaningar om chefsrollen* (släppt 2021), *Är chefen människa?* (2019) och *Idéburen chef – HR-arbete och personalansvar i ideella organisationer* (2013).

I dialog med uppdragsgivaren har Johan Welander landat i att lyfta fram en handfull områden eller trender, som kan antas vara av särskild betydelse inte bara idag utan också de kommande åren. Dessa är:

- Konceptet "kontor"
- Kompetensutvecklingsskuld
- Förändrade arbetssätt och spelregler
- Nyckelroll idag – annan roll imorgon
- Organisatoriska förutsättningar.

Varje trend/område avslutas med ett antal nyckelfrågor eller vägval som organisationen tjänar på att samtala mer om eller behöver hitta riktning för, apropå framtidens arbetsliv. Tanken med dessa är att underlätta den interna dialogen, främja provtänkande och synliggöra vad som står på spel.

För att vara så lättillgänglig som möjligt och ha låg läströskel, är spaningen skriven utan löpande referenser. Innehållet bygger dock i stor utsträckning på framtidsidéer från aktuell forskning, trendrapporter och ett urval av branschtidningar och poddar. I slutet av spaningen finns ett antal läs- och lyssningstips för dem som önskar fördjupa sig.

## Trender i fokus

Allt potentiellt tänkbart när det gäller framtidens arbetsliv får inte plats i en kortfattad spaning. Denna text fokuserar fem trender eller områden – vilka andra var nära att kvala in på listan? Några "bubblare" torde exempelvis vara:

- Digitalisering, AI och robotisering
- Ledarskap, chefsroll och en förändrad medarbetarroll i delvis nya landskap
- Komplexitet (och de många konsekvenserna)
- Inkludering på riktigt
- Särart 2030.

Det som bör nämnas, slutligen, innan respektive trend och område behandlas är att några dimensioner är "mainstreamade" i alla trenderna/områdena. Det vill säga, de är kanske inte bara eller främst exempel på en trend utan påverkar *flera* eller *alla* områden – om än i olika grad och på skilda vis. Det handlar bland annat om nyss nämnda digitalisering, AI och robotisering. Men det gäller även fenomenet och olika aspekter av "professionalisering". Professionaliseringsprocesser påverkar redan civilsamhällets organisationer – inklusive studieförbund som SV – och lär fortsätta ha stor betydelse framöver. Hur professionalisering påverkar och vad det i praktiken betyder behöver varje enskild organisation identifiera och utveckla förhållningssätt kring.

## Konceptet "kontor"

I framtidens arbetsliv – vad är kontor? Är det en fysisk arbetsplats, en lokal, dit människor kommer för att arbeta? Är det ett gäng integrerade digitala system eller verktyg, där du som anställd befinner dig under större delen av arbetsdagen? Eller är kontoret ditt hem?

Oavsett svar på vad kontor är framöver, är de flesta överens om att det är och blir något delvis annat än vad det har varit hittills. "Ursäkta röran (vi bygger om)" är kanske en träffande rubrik på vad som just nu pågår? Få organisationer var lika digitaliserade eller möjliggjorde hem- och distansarbete i lika hög utsträckning före pandemin och covid-19 som är fallet idag. De flesta organisationer, chefer och medarbetare funderar i denna stund på: "Hur vill vi ha det i framtiden – givet lärdomar från det senaste året?"

Hur kommer det då att se ut om två, fem eller tio år? En inte allt för vågad gissning, är att de flesta organisationer behöver landa rätt på skalan mellan att den anställda/medarbetaren befinner sig på det fysiska (organisations)kontoret vs arbetar hemifrån/på distans. Blir det fråga om 100% på kontoret – 0% hemarbete? 50% på kontoret – 50% hemarbete? 80-20? 20-80? Och bör det vara samma synsätt och regler kring att vara på organisationskontoret/-en vs arbeta hemifrån eller på distans i hela verksamheten? Eller bör varje chef och medarbetare själv få bestämma det, utifrån verksamhets- och individbehov? Eller, blir det i första hand den enskilda medarbetaren som framöver sätter spelreglerna och avgör "var-arbeta-frågan" själv, för att organisationen ska uppfattas vara attraktiv som arbetsgivare? Detta utifrån antagandet att en allt för standardiserad och individflexibel syn på varifrån var och en kan arbeta och vad som utgör "kontoret" i värsta fall innebär att människor slutar eller inte väljer en som arbetsgivare. En viktig dimension av kontorsdiskussionen blir med andra ord när arbetsgivarens grundläggande rätt att leda och fördela arbetet ställs mot enskilda medarbetares syn och behov. Håller den maktbalansen – mellan arbetsgivaren och den anställda individen – på att rubbas lite, mellan eller mycket?

Frågan om framtidens kontor är mångbottnad. Den handlar inte bara om fysiskt vs digitalt kontor, hem-/distansarbete vs organisationskontoret och vem som i praktiken avgör varifrån arbetet utförs. Nej, det fysiska kontorets syfte, utformning och storlek står också i centrum. Aktivitetsbaserat arbetssätt och kontorsutformning är något som många organisationer lagt mycket tid på att förstå, planera för och införa de senaste åren. Men hur attraktivt blir det att i framtidens arbetsliv satsa på aktivitetsbaserade kontor, om mycket eller nästan allt arbete sker utanför organisationskontoret?

En del forskare och kontorsexperter spår att det fysiska kontoret i en nära framtid i första hand blir en mötesplats. Någonstans anställda väljer att befinna sig när de inte bara ska arbeta med sin dator vid ett skrivbord. Kontoret = eventytan säger en del trendspanare och siare. En fysisk plats där vi kittar ihop organisationen, genomför sociala evenemang, festar, spelar bordtennis, hänger när vi är föräldralediga och dylikt. Ett fantasibejakande vardagsrum, en slags fritidsgård, för arbetslivet kanske? Möjligen tänker du: "Aha, en plats där vi INTE arbetar och bara umgås?". Ja, kanske? I framtiden, kanske redan i år, blir syftet med allt fler fysiska kontor något annat än det har varit under decennier. Det vill säga inte främst ett ställe där majoriteten medarbetare fysiskt befinner sig de flesta dagarna i veckan sittande vid varsitt skrivbord, uppslukade av skärmen, mejlen och dokumenten framför sig.

Ytterligare fyra spaningar kring kontoren i framtiden handlar om att:

- *Kontoren blir mindre.* Många lär göra "skrivbordsarbete" hemifrån/på distans.
- *De olika digitala mötesverktygen vi använder är ej färdigutvecklade.* Det innebär att det kommer ske en hel del förändringar framöver, något vi behöver ta höjd för och avsätta tid till att lära oss.

- *Det lär ske färre fysiska möten – och antalet tjänsteresor går ner.* Detta som en konsekvens av klimatmedvetenhet, men också för att vi ser att det fungerar.
- *Ökat hemarbete riskerar att medföra ökad ojämställdhet.* En färsk studie visar att kvinnor generellt har ett större behov av arbetsplatsens sociala liv. Dessutom tar kvinnor överlag fortfarande mest ansvar för barnen, något som innebär mer ”störningar” vid en ökad andel hemarbete.

#### Nyckelfrågor och vägval

- Hur arbetar organisationen med att skapa identitet och sammanhang?
- Hur blir medarbetarupplevelsen framöver, när vi arbetar allt mer digitaliserat?
- Hur främjar vi fördelarna med ett allt mer digitaliserat arbetsliv och hanterar riskerna?

#### Kompetensutvecklingskuld

Hur ska vi hinna med att lära oss allt vi behöver kunna för de roller vi har idag? En välkänd professor i företagsekonomi använder begreppet ”kompetensutvecklingskuld” för att sätta ord på att vi kanske ligger efter i arbetslivet. Det vill säga att det finns ett glapp mellan vår kompetensnivå idag och framtida kompetensbehov. I en rapport från 2019 av World Economic Forum (WEF) förekommer ungefär samma slutsats. Borde vi, både arbetsgivare och enskilda medarbetare, vara mer stressade över konstaterandet att många människor i arbetslivet ”ligger efter” kompetensmässigt? Att vi inom en snar framtid, några år, riskerar att befinna oss i ett tillstånd där väldigt många inte klarar av sina nuvarande roller? Och vad gör vi åt det hela? Pausar allt löpande arbete, går in i en kompetensutvecklingsbubbla eller vad är framgångsformeln?

Det finns självklart olika rapporter och statistik bör alltid granskas kritiskt innan vi sväljer nya alarmerande siffror och byter inriktning. Med det sagt: om spådomen från World Economic Forum stämmer så kommer ungefär hälften av alla arbeten att försvinna inom fem år och övriga 50% av jobben förändras en hel del. Fler än WEF ser framför sig omvälvningar när det gäller vilka kompetenser som behövs i arbetslivet. Kanske är den viktigaste strategin för att möta förändrade eller nya kompetensbehov att framöver avsätta och planera för en mycket högre andel kompetensutveckling på betald arbetstid? En del nämner siffror som att tiden för kompetensutveckling i en del organisationer kan behöva tiodubblas jämfört med situationen idag! Är genomsnittlig tid för medarbetares kompetensutveckling 0,5 timmar i veckan, så kan det vara fem timmar per vecka som är den nödvändiga framtidsformeln för majoriteten anställda. Hur möjliggörs det i praktiken av respektive arbetsgivare och chef?

Kompetensutveckling innebär så oerhört mycket mer än att ”gå på kurs”. Majoriteten kompetensutvecklingstid handlar om dagligt lärande i möten med kollegor, andra organisationer, informella samtal, deltagande i nätverk, mentorskap, studiebesök, lyssnande på poddar, läsning av forskning och facklitteratur med mera. Viktigt att nämna i sammanhanget är också skillnaden mellan kompetensutveckling som syftar till att uppdatera eller förbättra sig inom ett område vi redan kan en del inom respektive att vi lära nytt. Ju mer regelbundet vi håller oss ajour och uppdaterar oss inom vår nuvarande roll, desto mindre ”risk” för kompetensutvecklingskuld och att mycket tid behöver läggas på att lära nytt. Här finns ett vägval: löpande och systematisk kompetensutveckling vs mer sällan och då ofta mer omfattande kompetensutvecklingsinsatser.

## Nyckelfrågor och vägval

- Vilka är nyckelkompetenserna som SV behöver satsa ännu mer på framöver?
- Hur mycket arbetstid är både rimligt och nödvändigt att varje anställd lägger på löpande kompetensutveckling: veckovis, årligen?
- Hur främjar och säkerställer organisationen att varje medarbetare har nödvändig kompetens också om två-tre år?

## Förändrade arbetsätt och spelregler

Det händer en hel del när det gäller det politiska landskapet. En aspekt handlar om diskussionerna och förhandlingarna kring spelreglerna på arbetsmarknaden, inte minst arbetsrätten. Få har missat att de fackliga parterna och Svenskt Näringsliv under en längre period, och med tryck från politiken, förhandlat om en förändrad arbetsrätt. Det uttalade "hotet" om lagstiftning, om inte fack och arbetsgivare kommer överens när det gäller stridsfrågor kring bland annat Lag om anställningsskydd (LAS), har funnits med under de senaste årens intensiva arbete. PTK (SACO + TCO) kom under hösten 2020 överens med Svenskt Näringsliv om nya bärande bestämmelser. LO som centralorganisation valde däremot att så här långt stå utanför överenskommelsen – även om ett antal stora enskilda fackförbund inom LO valt en annan linje och hakat på PTK och Svenskt Näringslivs överenskommelse.

Varför är det relevant att blanda in frågan om LAS och andra spelregler i en spaning om framtidens arbetsliv? Jo, bland annat därför att nya bestämmelser, i lag och/eller i form av uppdaterade centrala kollektivavtal, påverkar alla arbetsplatser i Sverige. Inklusive studieförbunden. Förändrade LAS-regler och nya eller ändrade föreskrifter på exempelvis arbetsmiljöområdet kring digitalisering och distansarbete, utgör grundbultar och viktiga förutsättningar för både arbetsgivare och enskilda medarbetare. I ett nytt organisatoriskt landskap, där distans-/hemarbete, distansledarskap och att arbete utanför det klassiska "kontoret" är det nya normala så behöver varje arbetsgivare anpassa sig. Och, lära nytt. Hur säkerställer exempelvis arbetsgivarna och cheferna inom SV allas trygga och säkra arbetsmiljö vid hemmakontoret? Hur hanteras ergonomifrågor när majoriteten anställda under längre tid arbetar hemma i köket, på kaféer och andra platser? Hur förebyggs ohälsorisker i den psykosociala och allt mer digitala arbetsvardagen? Hur fångar vi upp ohälsa, stress och missbruksproblem när vi allt mer sällan eller aldrig träffar varandra fysiskt? Det är några av huvudfrågorna som SV och andra arbetsgivare behöver hitta svar och arbetsätt för framöver. Vi kan inte under allt för lång tid hänvisa till "arbete pågår – det här är nytt för oss".

I den nya eller uppdaterade interna personalpolitiken, hur blir synsätten kring integritet, informationsinsamling och maktfrågor mellan arbetsgivare och anställda? En del av den snabba digitala utvecklingen, är möjligheterna att samla in stora mängder data. GDPR och andra regleringar finns, men finns det behov av att framöver göra fler aktiva personalpolitiska ställningstaganden kring exempelvis digital "övervakning" och informationsinsamling?

Behöver organisationen i högre utsträckning diskutera frågor kring etik och moral? När mycket arbete och kulturen internt bygger på antaganden som "vi litar på dig" och "du vet själv bäst hur du utför arbetsuppgiften", behöver arbetsgivaren parallellt hantera frågor kring tolkning och tillit. Få arbetsgivare, eller anställda, önskar detaljstyrning. Men hur vet vi att de flesta av oss tänker hyfsat "rätt" enligt organisationens utgångspunkter? Tillit är en del av svaret, men den behöver arbetas aktivt med för att uppnås. Samtal behöver föras, hela

tiden. Tillit och förtroende är tillstånd och lägen som sällan uppstår slumpartat eller per automatik. Hur främjas dessa nödvändiga organisationsinslag i den framtida arbetsmiljön och med ett allt mer digitaliserat arbetsliv?

#### Nyckelfrågor och vägval

- Hur ska SV i praktiken tillämpa nya LAS-bestämmelser och andra kommande spelregler för arbetslivet?
- Hur förändras chefs- respektive medarbetarrollen i framtidens arbetsliv?
- Vilka är de nödvändiga nya personalpolitiska ställningstagandena som SV behöver göra de kommande åren, i syfte att både behålla och attrahera anställda?

#### Nyckelroll idag – annan roll imorgon

En lekfull men hyfsat realistisk framtidsspaning handlar om vilka nya roller som tillkommer i arbetslivet och som många organisationer ännu inte initierat. Den digitala utvecklingen, inklusive AI, är en av orsakerna. Andra skäl handlar om nya och förändrade kompetensbehov, önskemål hos medlemmar, förtroendevalda och anställda. Men också krav utifrån lär påverka. Med andra ord: vilka är de sannolika roller som SV har att införa och förhålla sig till inom en tre till tioårsperiod?

Några relativt vanliga nya roller kan komma att ha titlar som:

- Datadetektiv.
- Fokus- och distraktionsansvarig.
- Virtual Reality-rådgivare.
- HR-facilitator.
- Gigeconomiansvarig.
- Arbetsplatsarkitekt.
- Fördomsvakt.
- Algoritmansvarig.
- Syftesansvarig.
- Möjliggörare.

Ovan potentiella yrkesroller bygger på en analys utifrån fem spår som arbeten kommer att växa fram ifrån: individuell och organisatorisk utveckling, förtroende och säkerhet, kreativitet och innovation, datakunskap samt människa och maskin i partnerskap.

Vad handlar attraktiv arbetsgivare om inom en tre till femårsperiod? Några av de identifierade framgångsfaktorerna som bidrar till att vara eller bli en attraktiv arbetsgivare i civilsamhället är:

- En tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.
- Förmåga att leda olikhet.
- Digitaliseringsmognad.
- Attraktiv möteskultur.
- Representationsmedvetenhet.

Slutligen, vikten av att ha en hållbar arbetsmiljö för alla anställda. Hur uppnås det? Ett sätt handlar om att ta fasta på kunskap om vad som gör att anställda hellre arbetar i en ideell organisation – exempelvis i ett studieförbund som SV – än inom näringsliv eller offentlig sektor. Från forskning om särart och anställda vet vi numera att några av skälen till att medarbetare trivs i och vill fortsätta vara anställda i civilsamhället handlar om faktorer som:

- Meningsfullhet och engagerande arbete.

- Stor frihet och flexibilitet.
- Annat än ekonomisk vinst är viktigt.
- Trygg och mindre pressande arbetsituation.

#### Nyckelfrågor och vägval

- Vilka (anställd)roller kommer att finnas kvar och utgör kärnan – och vilka försvinner – inom SV de kommande åren?
- Hur tar SV vara på och arbetar med de främjandefaktorer som bidrar till att vara attraktiv som arbetsgivare?
- Vad handlar, i grunden, rollen som anställd inom SV om inom en tre- till femårsperiod?

#### Organisatoriska förutsättningar

Utan bra eller i alla fall tillräckliga organisatoriska förutsättningar kommer majoriteten medarbetare inte till sin rätt. Alla anställda behöver ett antal grundläggande saker i sin organisationsmiljö för att må bra, trivas och göra ett bra arbete. Så, vad blir särskilt viktigt de kommande åren?

Några av de viktigare organisatoriska förutsättningarna handlar också i framtiden om olika slags administrativa stödstrukturer som främjar snarare än stjälper anställdas förutsättningar. I detta ingår exempelvis användarvänliga digitala system, lagom mängd styrdokument som styr på rätt nivå och en välavvägd mängd internbyråkrati. Andra exempel på organisatoriska förutsättningar är: bra chefer, fungerande ledarskap, möjlighet till hjälp från HR och andra stödfunktioner, stimulerande arbetsuppgifter, tillit, ett navigerbart organisatoriskt landskap, inkluderande (och icke-diskriminerande) miljöer, gemensam tolkning och erfarenhetsutbyte, organisationsgemensamma prioriteringar, lagom arbetsbelastning och intensitet i arbetet samt en balans mellan stordrift/standardisering och flexibilitet i verksamheten.

Forskning visar att även de mest ambitiösa, motiverade och engagerade medarbetarna behöver bra organisatoriska förutsättningar. En aldrig så skicklig individ och anställd kommer i längden att sluta högprestera och tröttna om basala gemensamma förutsättningar inte är på plats eller under utveckling. På individnivå, apropå förutsättningar, pekar forskare exempelvis på var och ens förmåga att styra i vilka situationer vi hamnar i under arbetsdagen som viktigt. Vi mår bra av att i största möjliga utsträckning inte bli distraherade eller hindrade att utföra vad vi bedömer är vårt arbete. Vi behöver ”designa” vår arbetsdag och arbetsmiljö för att komma till vår rätt. Det är enkelt och möjligt för en del. Andra är ovana eller har inte samma reella möjligheter.

#### Nyckelfrågor och vägval

- Vilka avgörande organisatoriska förutsättningar behöver SV säkerställa och aktivt arbeta med de kommande åren?
- Hur uppnås rätt balans mellan standardisering/stordrift och flexibilitet – för organisationen i stort, för enskilda medarbetare?
- Hur säkerställs att alla medarbetare har en minsta gemensam grundnivå gällande organisatoriska förutsättningar?

## Några läs- och lyssningstips

### Läsning

- Bäcklander, Gisela. *Ostörd. Principer för en skärpt arbetsdag*. Stockholm: Natur & Kultur, 2020.
- Chefen i fokus (magasin som ges ut av Vision).
- Chefstidningen (magasin som ges ut av Akademikerförbundet SSR och Svensk Chefsförening).
- HR People (magasin som ges ut av Sveriges HR Förening).
- Härenstam, Annika och Anders Östebo, (red.), *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1 (ISM-rapport 14:1)*. Västra Götalandsregionen, Institutet för stressmedicin, 2014.  
[https://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893\\_ism-rapport-14\\_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf](https://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893_ism-rapport-14_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf) (hämtad 2021-01-26).
- Jutterström, Mats, Ola Segnestam Larsson, Stina Zetterström och Dan Hedlin. *Anställd i det svenska civilsamhället – engagemang, ansvar och delaktighet*. Stockholm: Ersta Sköndal Bräcke högskola, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholms universitet och Score, 2018.
- Tidningen Chef (magasin som ges ut av Ledarna).
- Welander, Johan. *Idrottsrörelsens ledarskap och organisering 2030 – en framtidsspaning om professionalisering och idrotten som arbetsgivare*. Riksidrottsförbundet, Arbetsgivaralliansen och Trygghetsrådet TRS, 2020.  
[https://www.boson.se/wp-content/uploads/2020/12/Idrottsrorelsens-ledarskap-och-organisering-2030\\_Boson-utbildning.pdf](https://www.boson.se/wp-content/uploads/2020/12/Idrottsrorelsens-ledarskap-och-organisering-2030_Boson-utbildning.pdf) (hämtad 2021-01-25).
- Welander, Johan. *Mellan ideal och verklighet – spaningar om chefsrollen*. Stockholm: Vulkan, 2021.

### Poddar

- Civilsamhällespodden (av Tjarls Metzmaa)
- Framtidsstudion (av Kairos Future)
- Fråga forskaren (av Sveriges HR-förening)
- HR-podden (av Gisela Bäcklander och Katarina Starendal)
- Kunskapens triumf (av Ideell Arena)
- Ljudet av en dagordning (av Tidskriften Kurage och Idealistas Förlag)