



LEDARSKAP I FRAMTIDENS ARBETSLIV

En internationell
rapport av Talogy



//

Ledare måste förstå och vara beredda på att det som de anställda och företagen kräver av en bra ledare kommer att förändras drastiskt under de kommande fem åren. //

Arbetstagare

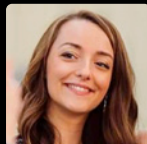
läkemedels- och hälsovårdssektorn

Författare



Dan Hughes

Director of International R&D



Poppy Boothroyd

Research Consultant



Jill Pennington

Consulting Director



Emily Goldsack

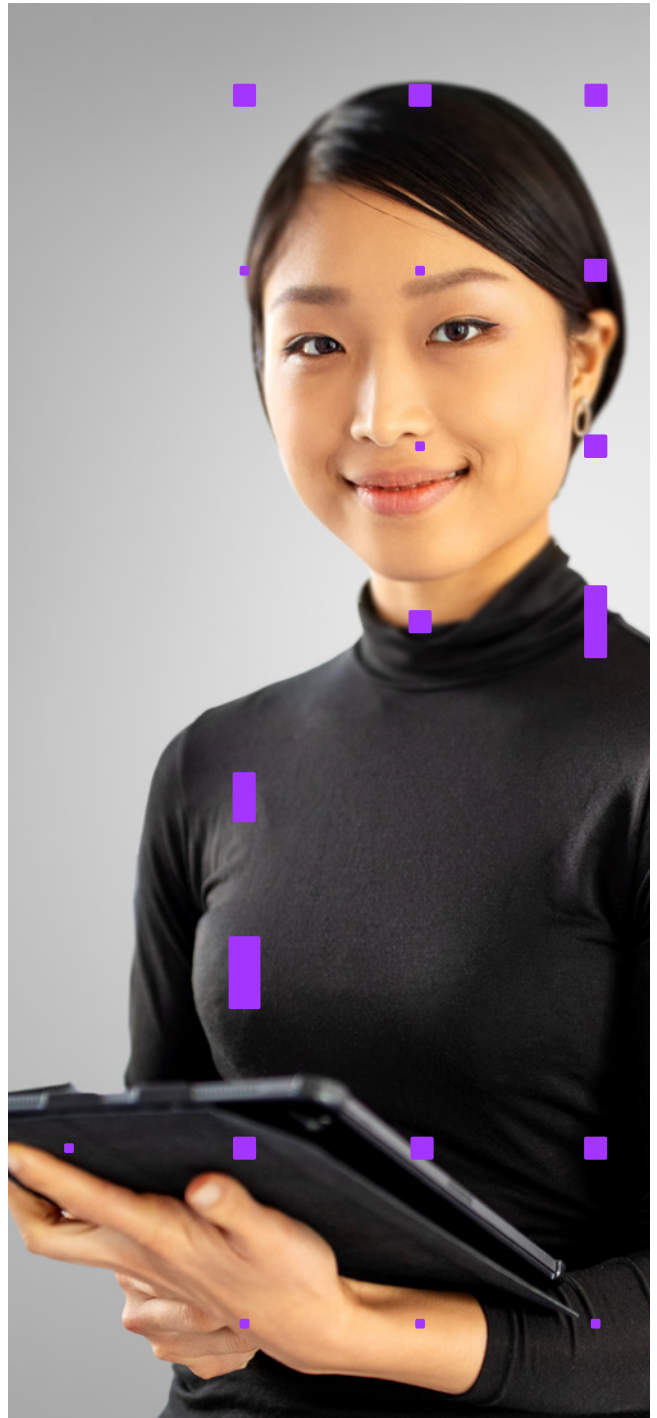
Research Analyst

Inledning

I takt med att arbetslivet utvecklas fortsätter även ledarnas roll och egenskaper att diskuteras och omprövas. Förändringar gällande förväntningarna på ledare har skett i och med covid-19-pandemin, vilket har aktualiserat ledarens möjlighet att påverka de anställdas upplevelse när det gäller motivation, engagemang och välbefinnande.

I grund och botten är ledarskap en interaktiv och ömsesidig påverkansaktivitet, där ledaren, dennes medarbetare och det enskilda organisationssammanhanget spelar en viktig roll¹. Detta visar hur stor betydelse de anställdas perspektiv och den aktuella arbetssituationen har när det gäller att fastställa hur ett effektivt ledarskap ser ut nu och i framtiden. Du kan först bli en verklig ledare när människor vill följa dig, det räcker inte att bara förlita sig på den formella statusen². Ledare behöver kunna engagera de anställda till att samarbeta för att uppnå organisationens grundläggande mål, vilket i sin tur driver resultat, bibehållandet av personal och innovation. Om de anställda känner att deras ledare inte agerar i deras intresse eller stödjer deras behov kommer prestationer att påverkas negativt.

Ledare måste också ändra och utveckla sitt förhållningssätt allteftersom de anställdas förväntningar och arbetssituationen förändras. Covid-19 fick omfattande konsekvenser för arbetslivet och vi kan förvänta oss att det leder till bestående förändringar för organisationer och vad de anställda värderar och vill ha ut av sitt arbete³. Vi har nu nått en punkt där det är viktigt att än en gång undersöka vad som utmärker ett effektivt ledarskap i det förändrade arbetslivet.



För att utforska de föränderliga aspekterna av ledarskap, genomförde vi en internationell forskningsstudie med **1950 deltagare**, där undersökte vi olika perspektiv och nyckelfrågor kring ledarskap nu och i framtiden – med fokus på **fyra stora forskningsteman**:

Forskningsteman

1

Ledarskapets inverkan på organisationens prestation

- Hur viktigt är ledarskap för organisationens prestation?
- Hur effektivt är ledarskap för närvarande inom organisationer?
- Vilka ledarskapsbeteenden är viktigast för att nå resultat?

2

Ledarskapets inverkan på de anställdas upplevelse

- Hur behöver anställda må för att göra sitt bästa?
- Hur viktig är en positiv upplevelse för de anställda för organisationens framgång?
- Vilken är den nuvarande kvaliteten på de anställdas upplevelse inom organisationer?
- Vilka ledarskapsbeteenden betyder mest för de anställdas upplevelse?

3

Lärdomar från ledarskap under pandemin

- Hur effektiva var ledarna när det gällde att hantera pandemins effekter?
- Vad var ledarna bäst på när det gällde pandemihantering?
- Vad kunde de ha gjort bättre?
- Vad gjorde ledarna annorlunda under pandemin som de anställda vill att de fortsätter med?

4

Framtidens ledarskap – viktigaste utmaningarna och hur ledare kan bemöta dessa

- Vilka är de främsta utmaningarna för ledare de närmaste fem åren?
- Hur förberedda är ledarna för dessa utmaningar?
- Vilka ledarskapsbeteenden är viktigast i framtiden?
- Vad behöver ledare göra annorlunda?

För att ge en heltäckande bild av vad som är viktigt för ledarskap nu och i framtiden har vi samlat in information från flera perspektiv – de anställda, ledarna själva och organisationen. Det innebär en möjlighet att identifiera återkommande teman och olika synsätt.

Forskningsmetoder



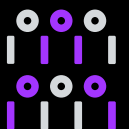
Den anställdas perspektiv



Onlineundersökning bland **1077** anställda i olika organisationer



Urval från **21** länder



Olika jobb, sektorer och organisationsstorlekar

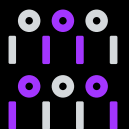
Ledarens perspektiv



Onlineundersökning bland **838** personer med ledningsansvar



Urval från **34** länder



Olika ledningsnivåer, jobb, sektorer och organisationsstorlekar

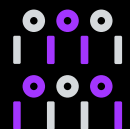
Organisationens perspektiv



Strukturerade djupintervjuer med **35** HR-ledare i olika organisationer

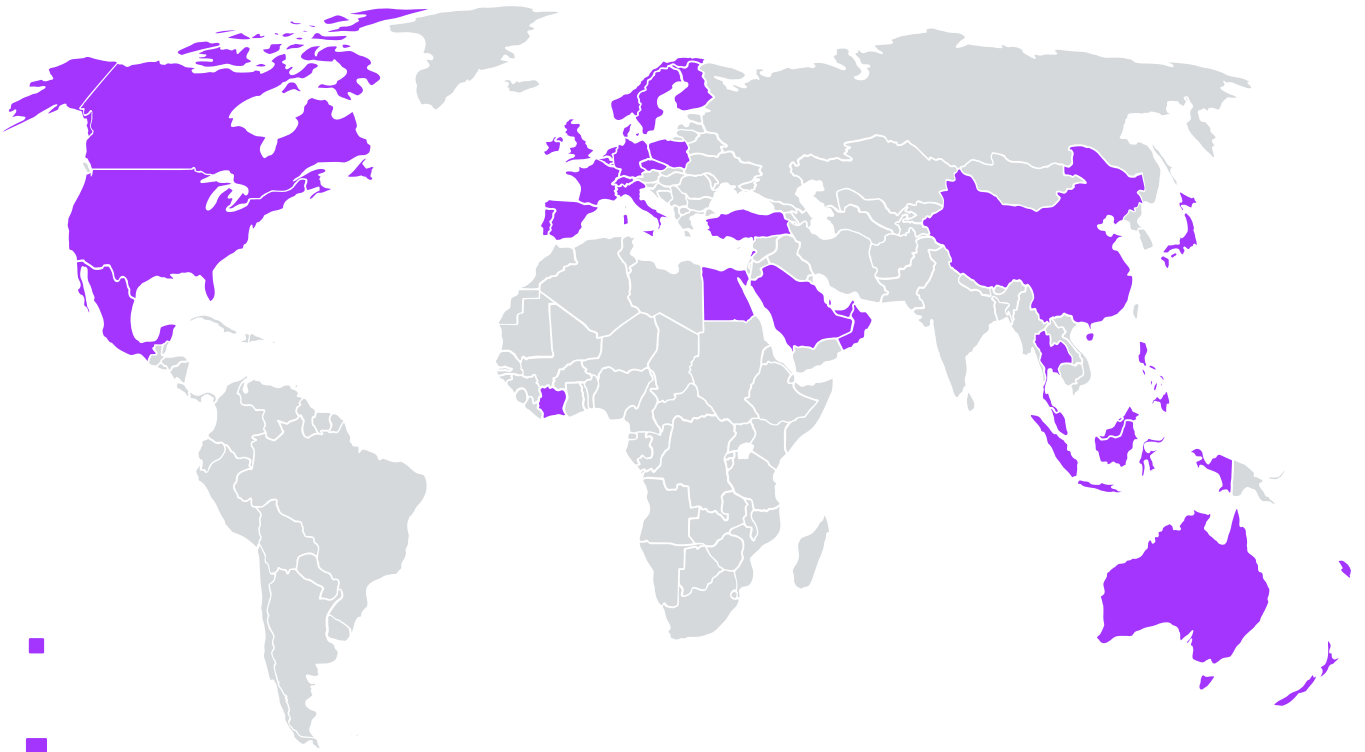


Urval från **9** länder

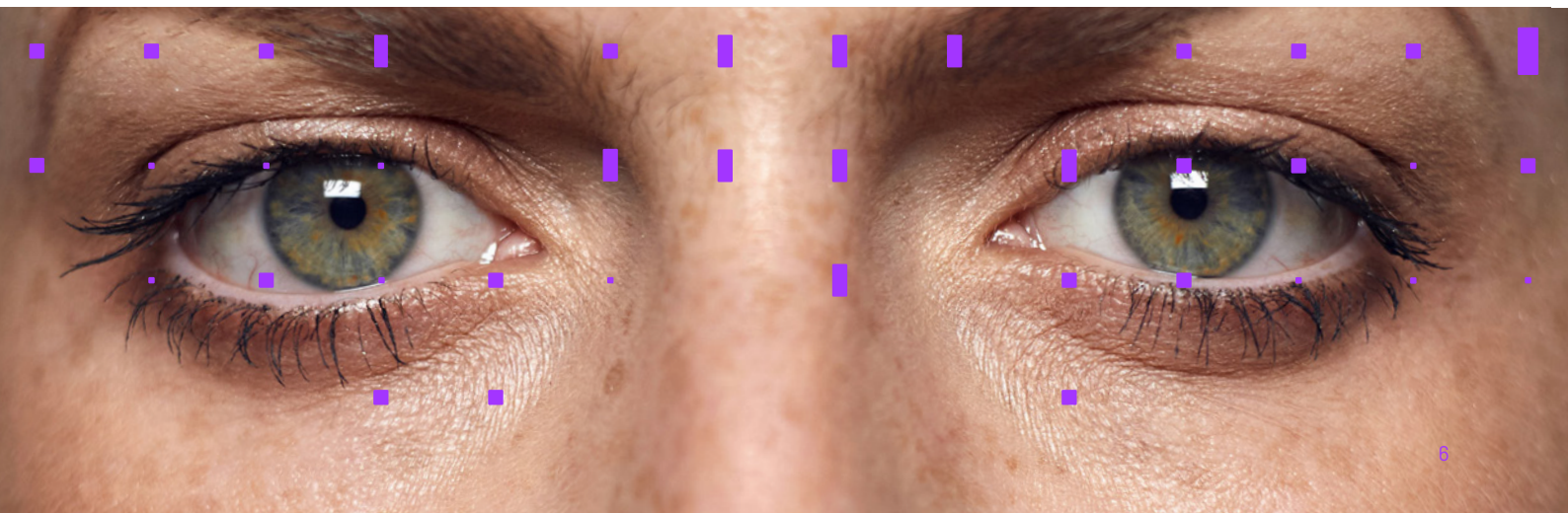


Olika sektorer och organisationsstorlekar

Länder representerade av forskningsdeltagarna



Perspektiven på ledarskap håller på att förändras. Vår forskning erbjuder åtskilliga värdefulla och viktiga insikter för ledare, HR-personal och organisationer i samband med att de blickar framåt. Syftet är att göra det lättare att identifiera, stödja och utveckla enastående ledarskap som kan driva på framgång i organisationen och ge anställda en positiv upplevelse i det förändrade arbetslivet.



Sammanfattning

Att attrahera och behålla anställda ses som den största utmaningen för ledare under de kommande 5 åren.

Det här är ingen ny utmaning, men övergången till distans-/hybridarbete efter pandemin kommer sannolikt att skapa ytterligare möjligheter för talangfulla individer och färre geografiska begränsningar i valet av jobb. Sociala och politiska förändringar har, i kombination med pandemin, även fått många människor att omvärdera sina karriärer och jobbambitioner, vilket har fått åtskilliga människor att lyfta fram problemen med "den stora uppsägningsvågen". I takt med att fokus på välbefinnande, social delaktighet och etiskt företagande växer vill människor i allt större utsträckning arbeta för organisationer med tydliga strategier för miljö, samhällsansvar och bolagsstyrning (ESG) samt företag som har såväl ett inspirerande syfte som ett flexibelt och innovativt sätt att förhålla sig till arbetsmönster, erkännande och belöning. Bra ledarskap kommer att bli en avgörande faktor för att behålla högpresterande personer och säkerställa en hållbar affär.

ATT LOCKA och BIBEHÅLLA TALANGER främsta utmaningen för ledare i framtiden, vald av:

56%

av anställda

57%

av ledare



ATT INSPIRERA, MOTIVERA, och ENGAGERA människor var den främsta egenskapen för att:



Uppnå resultat



Möjliggöra en positiv upplevelse för de anställda



Ledarskap under de kommande fem åren

Motivation och engagemang står fortfarande i centrum för vad anställda behöver för att göra sitt bästa.

"Inspirera, motivera och engagera människor" förklarades genomgående som det främsta beteendet ledare måste uppvisa både för att ge de anställda en positiv upplevelse och göra dem framgångsrika i organisationen. Ledare måste förstå förväntningarna hos de individer de leder och skapa syfte, mening och engagemang för att stimulera anställda att utveckla känslomässiga band till sin organisation och sitt arbete. Med tanke på det nya hybridarbetet och den ökade konkurrensen om talanger måste organisationer förnya sig när det gäller engagemang och göra det möjligt för ledare att motivera och inspirera.

Betoningen och förväntningarna på ledares egenskaper har gradvist skiftat fokus till ledarens egen karaktär och värderingar (vem de är som person och vad de står för).

Ledare måste vara öppna, autentiska, etiska och inkluderande samt agera till gagn för det team de leder och deras organisation snarare än till sitt eget egenintresse. Oäkta eller splittrande ledarskap skapar en problematisk miljö som skadar de anställdas upplevelse, produktivitet, samarbete och innovation. Ledare måste vara uppmärksamma på sitt beteende och visa ansvarsfullt ledarskap för att bygga upp förtroende och engagemang med och mellan de anställda.



Pandemin har gett ökat fokus på de anställdas välbefinnande och organisationer inser mer och mer kopplingen till engagemang och prestationer.

I den snabbväxande och komplexa arbetsmiljön innebär detta att ledare måste fatta svåra beslut angående prioriteringar, arbetssätt och resursfördelning för att skydda balansen mellan arbetsliv och privatliv för deras arbetslag och säkerställa en hälsosam arbetskultur. Med andra ord måste ledare vara mycket mer medvetna om vilken inverkan de har på de anställdas fysiska, mentala och känslomässiga hälsa.

52% av de anställda lyfte fram de **ANSTÄLLDAS VÄLBEFINNANDE**

som en viktig utmaning för ledare de kommande fem åren

En av de tre främsta utmaningarna för ledare enligt de anställda

Ledares

mest eftertraktade egenskaper

i organisationsintervjuer:

- Autentisk
- Ödmjuk
- Skapa psykologisk trygghet
- Se bortom den egna domänen och uppmuntra till samarbete

Anställda förväntar sig i allt större utsträckning ett ledarskap med människan i fokus i sina organisationer.

De vill ha ledare som visar empati och medkänsla, kommunicerar öppet och som får kontakt med människor på ett personligt plan och som team. Ledare med människan i fokus blev aktuella på grund av hur de hanterade pandemin och visade omsorg och omtanke för sina underordnade. Anställda och organisationer vill att ledare fortsätter med samma nivå av personlig kontakt med sina team som de hade under pandemins höjdpunkt och har sett ett konkret värde i att ledare oftare och på ett mer personligt plan kollar av hur människor mår.



Viktiga beteenden

hos effektiva ledare under pandemin:

- Intresse för de anställdas säkerhet och välbefinnande
- Flexibel gällande människors personliga omständigheter
- Empati och medkänsla
- Öppen, frekvent kommunikation
- Kontakt med människor på ett personligt plan

Den splittrande arbetssituationen kräver ledare som visar öppenhet för idéer, villighet att anamma förändringar och driver på innovation och flexibilitet.

Karaktären på de utmaningar som ledare ställs inför i dag och i framtiden gör att dessa inte längre kan lösas av ett "heroiskt" ledarskap där ledaren förväntas ha alla svaren – ledare måste vara anpassningsbara, ödmjuka och öppensinnade. Ett framgångsrikt förändringsarbete kräver ledare som är emotionellt intelligenta och bra kommunikatörer, så att de kan skapa en positiv kultur där förändring både förväntas och aktivt välkomnas.

TRE TEMAN

som ledare har sagt att de måste ändra sitt förhållande till för att lyckas i framtiden:

1. Anamma, anpassa och driva på förändring
2. Lära och förnya sig
3. Vara öppen och mottaglig för idéer

Att leda team helt eller delvis på distans har förändrat kraven på ledare.

För många ledare innebär detta att de måste omdefiniera hur effektiv kommunikation och samarbete ser ut i den nya arbetssituationen. Hybrid- och distansarbete kräver att ledare visar större förtroende för de anställda och ger dem möjlighet att arbeta självständigt för att uppnå målen. Parallellt med detta innebär det också att ledare måste hantera utmaningar förknippade med att hålla kontakten med enskilda anställda och främja känslor av tillhörighet och social delaktighet i teamen. I samband med hybridarbete måste ledare hantera hur en persons fysiska närvaro kan påverka relationen till ledaren och säkerställa att de som jobbar på distans får samma möjligheter som de som jobbar närmare ledaren.

Dessa föränderliga krav och det förändrade arbetslivet kommer att kräva att ledare odlar ett utvecklande tankesätt med inriktning på lärande.

Ledare måste vara ödmjuka nog att vara öppna för återkoppling från anställda på alla nivåer oavsett bakgrund samt vara villiga att fortsätta utvecklas och förbättra sina ledaregenskaper. De behöver erkänna behovet av olika perspektiv för att lösa dagens komplexa problem, där ingen enskild människa har de förmågor och kunskaper som krävs för att hitta de bästa lösningarna hela tiden. På ett personligt plan måste ledare framförallt utvecklas på områden som Personlig motståndskraft, Digital skicklighet och Emotionell intelligens för att hantera framtida krav i arbetslivet på ett effektivt sätt.

DISTANS och  **HYBRIDARBETE** identifierad som en av de fem främsta ledarskapsutmaningarna de kommande fem åren

VIKTIGA UTVECKLINGSOMRÅDEN

för att ledare ska bli framgångsrika i framtiden:



Utvecklande tankesätt



Personlig motståndskraft



Emotionell intelligens



Digital skicklighet

Referenser

1. Silva, A. (2016). What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
2. Kruse, K. (2013). What is leadership? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=e7703eb5b90c>
3. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>



