

I. Tokigare tider är att vänta

När Kairos Future för några månader sedan frågade företagsledare om hur de såg på framtiden för sin bransch så svarade 63 procent att den om fem år ”kommer att se helt annorlunda ut”. Det är många. Starkast förändringstryck upplever de som lever nära konsumenterna och som starkt påverkas av digitalisering, t ex media och handel, men turbulensen gäller långtifrån enbart dessa.

I korthet förändras de flesta branscher samtidigt i två dimensioner. Dels ökar komplexiteten genom att ny teknik och nya aktörer ger sig in på arenan vilket ställer invanda begrepp på huvudet. Dels förändras den genom att utvecklingstakten ökar. Summan blir vad man kan kalla en raplex värld, en ”rapidly changing and increasingly complex” omvärld och marknad.

Så vilka krav ställs då på individer och företag i en sådan miljö? För individer är det uppenbart, man måste dels ”kunna leverera i tid”, dels hantera komplexitet och uthärda genuin osäkerhet. Det är också vad HR-chefer säger är de viktigaste kompetenskraven när vi frågar dem.

I stor utsträckning gäller detta också organisationer; förmågan att leverera i närtid och att orientera sig i ”fjärrtid” blir allt viktigare ju mer raplex världen blir, alltmedan detaljplanering på medellång sikt förlorar i värde. På organisationsnivå behöver vi dock också begripa konsekvenserna av att den kanske främsta förändringskraften inte ”agerar” linjärt utan exponentiellt. Jag tänker på teknikutvecklingen. Med de senaste decenniernas utvecklingstakt, kommer vi t ex producera lika mycket solex som all världens elproduktion idag inom blott 6 steg à 2 år.

Med 30 linjära metersteg
kommer vi 30 meter.

Med 30 exponentiella
steg kommer vi till
månen, tillbaka och
halvvägs till månen igen.



2. Tänkande är svart

Världens högst värderade bolag genom historien är Apple, ett företag som för knappt 15 år sedan var mer eller mindre konkursfärdigt. Räddningen blev först iPoden, därefter iPhone och sedan iPaden. Ingen av dessa produkter är dock genuint ny. MP3-spelare med hårddisk fanns redan före iPoden. Fildelning fanns. Mobiltelefoner och läsplattor fanns också. Det Apple gjorde var i stor utsträckning att plocka ihop sådant som redan existerade till något nytt, förpacka det snyggt och användarvänligt och se till att produkterna höll toppkvalitet. Framgångsfaktorn var Tänkande. De lyckades skapa koncepten ingen annan fick ihop.

Apple begrep att det inte längre räcker att ha den bästa fabriken, man måste ha den bästa tankefabriken.

Dagens och morgondagens HR- och ledarutmaning handlar om att bygga sådana tankefabriker. Fabriker som kännetecknas inte bara av en kreativ, öppen, tolerant kultur, utan också av systematiska processer för att fånga in omvärldsmöjligheter och omsätta dessa i nya koncept, erbjudanden och arbetsformer. På toppen av detta krävs ett entreprenöriellt förhållningssätt som innebär att hastighet, djärvhet och systematiska experiment uppmuntras.

Men utmaningen handlar också om att undvika att göra medarbetare till Pavlovska hundar – mästare på att respondera på stimuli, men värdelösa på att tänka egna och genuint nya tankar. För detta krävs inte bara ett mer intelligent användande av nätet och sociala medier, utan också att det på arbetsplatserna finns möjlighet till koncentration och nedkoppling. Det faktum att de flesta kontorsanställda väljer att "gå hem" när de behöver koncentrera sig på något svårt och krävande säger en del om vad vi har att jobba med.

Till sist skulle det inte heller skada med lite mer av tänkandets hantverk. Det finns fantastiskt mycket kunskap om hur man kan höja tankeproduktiviteten såväl vid individuellt arbete som vid arbete i team. Och det finns gott om verktyg och metoder som det bara är att börja använda. Just do it, som Nike säger.



3. Massan äger

Runt millennieskiftet fick Procter & Gamble en ny vd, A.G. Lafley. Han tyckte att det gick lite för mycket pengar till FoU och undrade om den nye forskningschefen Larry Houston inte kunde komma på ett sätt att få mer innovation för pengarna. Houston konstaterade att det nog fanns 150 000 forskare och utvecklare utanför P&G som var minst lika bra som de 7 500 på insidan. För att testa tanken startades sajten Connect & Develop där P&G bjöd in innovatörer att lösa problem, komma med förslag på nya produkter och mycket annat. I dag får P&G hälften av sina innovationer den vägen samtidigt som kostnaderna för FoU relativt sett sjunkit.

P&G må ha varit tidiga i arbetet med att utnyttja ”crowden” i innovations- och utvecklingsarbete på ett mer systematiskt sätt. Men de är långt ifrån ensamma. Sedan dess har rader av större och mindre företag genomfört mer eller mindre systematiska satsningar för att engagera och involvera kunder och externa partners i utvecklings- och innovationsarbetet, och i att mer systematiskt nyttja den egna personalen. Ofta kallas detta öppen innovation. Men ännu är den öppna modellen betydligt vanligare i teori och aspiration än i verkligheten. Däremot verkar den fungera. I en studie som vi på Kairos Future nyligen genomförde visade det sig att företag som har en öppen innovationsmodell är 3,8 gånger bättre på att få fram innovationer som är ”nya för världen”, än de företag som inte har någon systematisk modell alls, och ungefär dubbelt så bra som dem som har en genomarbetad modell av mer traditionellt snitt.

En effekt av ökade inslag av crowdsourcing vad gäller såväl problemlösning i form av tävlingar som utläggande av kreativa eller enklare arbetsuppgifter, är att helt nya marknader för talanger öppnas. Med studenttävlingar kan företag hitta topptalanger varhelst de bor i världen och genom olika crowdsajter kan duktiga grafiker, designers, skribenter, matematiker och andra kunskapsarbetare samtidigt bygga sina cv:n och skaffa sig en inkomst oavsett var det bor i världen. Visst, säger någon, finns det baksidor med detta. Men uppsidan är betydligt mycket större. Världen blir tillgänglig för fler och fler får chansen att lyckas.



4. Tillsammans regerar

Under de senaste femtio åren har västvärlden genomgått en mycket snabb resa från en ekonomi dominerad av råvaruhantering och produktion av mer eller mindre odifferentierade varor, till en utvecklad tjänsteekonomi där upplevelsekonsumtionen motsvarar uppemot halva ekonomin, och där den sträcker sig långt utanför rena tjänster som biobesök och spabehandlingar. Även stapelvaror som salt, olivolja och vinäger har på senare år börjat säljas till upplevelsebaserade överpriser.

Även arbetet har blivit upplevelsekonsumtion. Kul kompisar och intressanta arbetsuppgifter är de två viktigaste jobbkraven i Sverige sedan decennier. I takt med att resten av ekonomin förskjuts mot en transformationsekonomi där vi endast är beredda att betala extra för det som kan göra oss till en bättre version av oss själva (oavsett om vi agerar som privatpersoner eller företag), så går arbetet samma väg. Det främsta skälet till att man slutar ett jobb idag är att man inte längre utvecklas. Brist på transformation med andra ord.

Men de där upplevelserna, vad kännetecknar då dem? Är de största upplevelserna individuella kickar? Nej, långtifrån. I ett unikt projekt för Parks & Resorts som vi genomförde för ett par år sedan konstaterade vi att nästan alla människors toppupplevelser handlar om "tillsammans".

Kanske är det då inte heller så märkligt att känslan av att vara del i en större helhet, att ha kollegor som delar intressen och inriktning gör att man upplever att arbetet inte bara blir roligare utan också mer innovativt och effektivt. För så är det, visar en studie vi genomförde tillsammans med Manpower för några år sedan. Det mesta blir dubbelt så bra tillsammans som utan "tillsammansfaktor". Och i de företag där man har någon form av gemensamt fika ett par gånger om dagen upplever också medarbetare en signifikant högre produktivitet. Ensam är inte stark. Tillsammans regerar.

Det som är stort och värt att göra görs med andra, och det som är värt att minnas är det man gjort tillsammans.



5. Alla är chefer

C3PO som Anakin Skywalker en gång byggde i en galax långt bort har ännu inte blivit verklighet på jorden. Men även om de bästa översättningsrobotarna ännu inte behärskar intergalaktiska språk, så klarar de i varje fall några dussin med glans. Och utvecklingen går med stormsteg. På alla områden.

Redan idag rättar robotar uppsatser bättre än lärare och musik skriven av robotar, som Emelie Howell, kan inte skiljas från den skriven av människor. De första robotdrivna hotellen har redan öppnat, där receptionen sköts av humanoider med en ansiktsplastik som till och med kan väcka avund hos en botoxpumpad filmstjärna.

Världens bästa kognitiva dator, IPsofts Amelia, kan efter två månaders lyssnande och lärande hantera över 60 procent av kundtjänstärendena själv. Hur mycket klarar hon efter ett halvår eller ett år? Och hur länge dröjer det innan de flesta kundtjänstarbetare ersatts av algoritmer?

I genomsnitt säger företagsledare att 20 procent av arbetsuppgifterna kan automatiseras bort redan idag, och 40 procent inom 15 år. Det visar en studie vi genomfört som publiceras i början av november 2015.

Framtidens medarbetare kommer att arbeta i team med robotar (fysiska och rent digitala) och kommer där i ökad utsträckning att bli chefer. Inte över människor utan över robotar, och få uppgiften att designa arbetsuppgifter och ta hand om robotarnas resultat. Det, i sin tur, kommer ställa nya krav på medarbetare och organisationer.



6. Allt går att mäta och förbättra

Och, skulle man tillägga, endast det som är mätbart har värde. I de digitala spårens och sensorexpllosionens tidevarv går alltmer att mäta, utvärdera och rent av förutse. Varuhuskedjan Target lär ju rent av kunna förutse havandeskap och förlossningsdatum bara genom att följa inköpsbeteenden över tid. I jämförelse verkar det vara en ren barnlek att kunna förutse om par är på väg att separera.

Framöver lägger vi inte bara köpspår i cyberrymden utan också sensorspår. Prognoserna för antalet uppkopplade sensorer pekar mot mellan 1 000 och 10 000 per jordbo år 2030. Frågan är var vi ska ha dem.

Hur ska dessa möjligheter tillvaratas i företag och organisationer, och var kolliderar möjligheterna och viljan att mäta och följa med autonomi och personlig integritet? Med sensorer på och kanske rent av inuti kroppen, och algoritmer som tröskar igenom alla digitala spår vi lämnar efter oss, är snart allt möjligt. Sensorer som ger feedback när vi suttit för länge eller lyfter fel kan nog många uppskatta. Digitala skrivcoacher skulle nog också kunna bli eftersökt. Men det är lätt att föreställa sig att det finns gränser för det önskvärda. Vad skulle vi tycka om arbetsgivarens "Amelia" plötsligt skulle säga till oss att tugga på en penna för att bli lite mer uppåt, efter att hon konstaterat att vi sett alltför sura ut där bakom skärmen den senaste timmen? Eller om hon skulle säga till dig att du borde ta en barnfri helg med partnern, efter att hon på eget bevåg gjort en samlad bedömning av dina prestationer, mail och chattar de senaste dagarna?



7. Från dekonstruktion till rekonstruktion

Efter fyrtio år av postmodernism och dekonstruktion verkar vi ha passerat ett trendbrott. Begreppet postmodernism peakade i Googlesökningar redan 1999, och unga har inte längre de mest extrema värderingarna.

Efter decennier av ständigt mer postmoderna värderingar gör Generation Ordning, födda runt 1990, halt och går mot strömmen. Som barn till den ironiska generationen har de inget sinne för ironi och ser inte ett liv i ständiga uppbrott som något önskvärt tillstånd i tillvaron. Respekt är vad samhället behöver, och vad som anses värt respekt är att vara en god förälder och hålla ihop en relation i många år. Att skapa en egen förmögenhet ger också respekt. Om man ger bort den.

Den stora frågan framöver är om detta gränssättande och nya förhållningssätt också kommer att göra avtryck i sådant som viljan att bli chef. För tio år sedan sade de flesta av 70-talisterna att de kunde tänka sig att bli chef, som en utvecklande utmaning. Men sen kom ännu fler ”om”. Om min chef uppmuntrar mig till det. Om det inte tar för mycket tid. Om jag får ett konfliktfritt team som jag kan vara kompis med. Och om inte något mer spännande dyker upp.

Den som lever får se.

Medan de som är 10 eller 20 år äldre än Generation Ordning drömde om att upptäcka världen och aldrig binda sig, vill dagens tjugooåringar bli vuxna snabbt och drömer om ett fint boende, ett bra jobb och en gullig familj.



Om Kairos Future

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag och organisationer att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation och strategi, ger vi våra kunder de stora sammanhangen och verktygen att hantera dem.

Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm, vi har egna kontor i Göteborg, Malmö, Shanghai och Barcelona samt representanter och samarbetspartners över hela världen.

Rapportförfattaren är Mats Lindgren, grundare och vd för Kairos Future. Han har arbetat som framtidsforskare och strategikonsult i över 30 år, skrivit ett tjugotal böcker och de senaste tjugo åren genomfört en lång rad större studier med fokus på ledarskap och kompetenskrav i turbulenta affärsmiljöer. En hel del av insikterna från dessa studier finns sammanfattade i boken *21st Century Management – leadership and innovation in the thought economy* (Palgrave Macmillan 2012). Under 2015 genomför han tillsammans med kollegor en uppföljning av studien *Morgondagens Ledare* från 2005. Då undersöktes 70-talisternas syn på chefskap, nu är det 80-talisterna som står i centrum. Tillsammans med kollegorna på Kairos Future genomför han årligen en lång rad projekt i syfte att hjälpa klienter att transformera strategi och organisation för att öka kapaciteten att hantera en allt stökigare och mer utmanande omvärld.

