

ALLA ORKAR, ALLA VILL ... ?

ÄTT ÅLDRA PÅ ARBETSPLATSEN, NU OCH I FRAMTIDEN

Anna K. Forsman, Johanna Nordmyr
& Nora Rosendahl



AGENDA

ALLA ORKAR, ALLA VILL ... ?

EN RAPPORT OM HÄLSOFRÄMJANDE LEDARSKAP OCH ATT
ÅLDRA PÅ ARBETSPLATSEN, NU OCH I FRAMTIDEN

ANNA K. FORSMAN, JOHANNA NORDMYR
& NORA ROSENDAHL

KOMMENTAR: MARCUS HEROLD

INNEHÅLL

FÖRORD	8
1. INLEDNING - ALLA ORKAR, ALLA VILL?	11
2. MÄNNISKOR OCH ARBETE I FÖRÄNDRING	15
2.1 <i>Demografiska förändringar i Finland och Norden</i>	15
2.2 <i>Demografiska förändringar reflekterade i arbetslivet i Finland och Norden</i>	17
2.3 <i>Nya generationer och livsskeden – kopplingar till arbetslivet</i>	21
2.4 <i>Förhållningssätt till arbetslivet i förändring</i>	23
3. ARBETSPLATSEN SOM EN VIKTIG ARENA FÖR HÄLSOFRÄMJANDE ARBETE	25
3.1 <i>Hälsa och välbefinnande</i>	25
3.2 <i>Krav och resurser i balans för arbetsvälbefinnande</i>	28
3.3 <i>Talangledning som metod och åldrande talanger på arbetsplatsen</i>	33
3.4 <i>Äldre arbetstagare och att leda åldersmedvetet på arbetsplatsen</i>	35

4. HUR BLIR DET ATT ÅLDRAS PÅ 2030- ELLER 2040-TALET'S ARBETSPLATS?	40
4.1 <i>Inledning</i>	40
4.2 <i>Sex megatrender som omformar arbetslivet</i>	42
5. FRAMTIDSSCENARIER: DYSTOPI ELLER UTOPI?	50
5.1 <i>Om allt går fel: Rolfs arbetsdag i framtiden är en dystopi</i>	52
5.2 <i>Så här är Rolfs dystopiska värld uppbyggd</i>	62
5.3 <i>Om allt går väl: Silvias arbetsdag i framtiden är en utopi</i>	66
5.4 <i>Så här är Silvias utopiska värld uppbyggd</i>	76
6. REKOMMENDATIONER	80
MARCUS HEROLD: "SOM ARBETSTAGARE ANSVARAR DU FÖR DITT EGET MARKNADSVÄRDE"	86
REFERENSER FORSMAN & NORDMYR	92
REFERENSER ROSENDAHL	95

Tankesmedjan Agenda 2020
ISBN 978-952-7273-24-1 (inb)
ISBN 978-952-7273-25-8 (PDF)
Illustrationer: Sebastian Dahlström

OM FÖRFATTARNA

ANNA K. FORSMAN är doktor i folkhälsovetenskaper och docent med inriktning psykisk hälsa under livsloppet. Forsman är akademilektor i hälsovetenskaper vid Åbo Akademi. Hon forskar kring frågor som rör hälsofrämjande arbete, med särskilt fokus på äldres hälsa och välmående och psykosociala insatser.



JOHANNA NORDMYR är doktor i hälsovetenskaper och arbetar inom olika forsknings- och utvecklingsprojekt vid Åbo Akademi. Hennes forskningsområden rör bland annat främjande av välmående och social delaktighet bland äldre personer.



NORA ROSENDAHL är COO på Hints Performance som erbjuder coaching- och hälsotjänster för idrottare och företag. Rosendahl jobbar på sin doktorsavhandling inom Aalto Universitetets Future of Work forskningsgrupp, med inriktning på frågor som berör automation av tankearbete.



MARCUS HEROLD har lång erfarenhet av att utveckla ledarskap, ledningsgrupper och styrelsearbete samt av förändringshantering, också på internationell nivå. Han grundade sitt bolag MPS år 1975 och fungerar nu vid fyllda 70 år som styrelseordförande på heltid.



FÖRORD

10 000 DAGAR till pensionen

För några år sedan publicerade Yle en pensionsåldersräknare, som ger en uppskattning på hur länge du har kvar till pensionering. För mig ligger utslaget just nu på snäppet under 10 000 dagar, det vill säga jag har cirka 27 år kvar i arbetslivet. Vid nyss fyllda 40 känns det inte så farligt.

Om vi ska vara helt ärliga, så har jag faktiskt inte alls bråttom att gå i pension. Tvärtom så tänkte jag jobba tills jag är 70 år, förutsatt att hälsan, orken och planeten ännu finns år 2050.

ANNA K. FORSMAN och JOHANNA NORDMYR tar fasta på att den faktiska arbetskraften i Finland kommer att vara fem procentenheter mindre år 2060 jämfört med dagens läge. Det innebär att vi måste jobba längre, eller alternativt ta in fler arbetstagare till Finland. Rapporten presenterar även konkreta åtgärder som både arbetstagare och arbetsgivare kan göra för att säkerställa att 1950- och 1960-talisterna orkar på jobbet.

NORA ROSENDAHL presenterar framtidsvisioner som är både skrämmande och lockande. I framtiden kommer vi vid en nyrekrytering inte nödvändigtvis att fråga vem vår nya kollega är, utan vad. Människa och maskin kommer att jobba sida vid sida, förhoppningsvis så att maskinen stöder människan, inte tvärtom.

MARCUS HEROLD tar i sin kommentar fasta på hur man upprätthåller sitt värde på arbetsmarknaden, även då man hör till det äldre gardet. Han har 45 års erfarenhet av coaching och ledarskap, och ledde fram tills att han i år fyllde 70 företaget han grundade.

Frågan om individens ansvar löper som en röd tråd genom alla tre texter. Vi är naturligtvis berättigade till stöd i olika former längs med vägen och ohälsa kan ställa till det, men till syvende och sist är det vi själva som ansvarar hur vi mår på jobbet, hur vi håller oss i skick, hur bra vi är på att våga be om hjälp, hur vi leder oss själva i jobbet och hur mycket vi satsar på att hålla jobbet, familjen, fritiden och livet i balans.

Ibland är det lättare sagt än gjort, så då gäller det att unna sig en paus. Ska vi i framtiden jobba tills vi fyller sjuttio, så är det bra med paus ibland.

Helsingfors i november 2020

TED URHO

Verksamhetsledare, tankesmedjan Agenda

I. INLEDNING - ALLA ORKAR, ALLA VILL?

PÅ 1920-TALET FÖRUTSPÅDDE den ansedda ekonomisten John Maynard Keynes att vi år 2025 skulle jobba mindre än 15 timmar i veckan, och att vår största utmaning skulle vara ”hur bäst använda friheten från ekonomisk oro [och] fylla den fritid som vetenskapen gett oss”. Det är högst osannolikt att denna prognos går i uppfyllelse. Tvärtom, vi lär behöva jobba mycket längre in i våra äldre år än vad Keynes kunde ha tänkt sig.

Vi vuxna tillbringar ungefär en tredjedel av vår vakna tid på arbetsplatsen. För de flesta är det mer tid än vi har med vänner, familj, eller i hobbyer. Detta betyder att arbetsplatsen är en nyckelkontext för hälsofrämjande arbete – genom hela karriären och arbetslivet, men speciellt då vi som äldre inte kan utgå ifrån att alla orkar och vill jobba.

Experter och forskare är idag oense om arbetets framtid ser ljus eller mörk ut. I en ofta citerad analys från Oxford University (Frey & Osborne, 2013) sägs att 47 procent av amerikanska jobb är i hög risk för att bli automatiserade. I en rapport från 2017 förutspådde McKinsey Global Institute att nettoeffekten av automatisering (färre jobb) och ett ökat behov av nya tjänster och yrken (flera jobb) skulle vara ungefär noll eller aningen positivt fram till 2030. Men i och med covid19-krisen har prognoserna för accelererad automatisering fått fart, och just nu är det svårt att göra klara förutsägelser. Vad vi kan fokusera på så att äldre arbetstagare både orkar och vill jobba är följande: förbättra arbetets innehåll så att vi vill jobba, och stöda deltagande i arbetsmarknaden så att vi orkar jobba.

Vårt samhälle är genomsyrat av frågor som rör sysselsättning –

eller brist på den. En äldre befolkning är bara en trend; migration, samhällsklyftor och marginalisering påverkar också arbetsplatsen. Nordiska ministerrådet (2018) konstaterar att arbetsmarknadens internationalisering, digitalisering samt automatisering är frågor som påverkar såväl arbetsmarknaden som arbetslivet. Ministerrådet belyser också olika insatser för att främja deltagande i arbetsmarknaden, reducera sjukfrånvaro och förlänga arbetskarriärer. Dessa omfattar bland annat kompetensförsörjning och vidareutbildning, stödande av balans mellan arbetsliv och privatliv, samt hälsofrämjande och förebyggande arbete.

I denna rapport frågar vi: Hur är det att åldras på 2020-talets arbetsplats, och kan vi förbättra det? Sedan blickar vi framåt: Hur omformar globala trender arbetsplatsen, och vad kan vi göra för att 2030- och 2040-talens arbetsplats skulle vara bra att åldras på? Vi må inte uppnå Keynes 15-timmars vecka, men vi kan öka de arbetstimmar vi både orkar och vill arbeta då vi blir äldre.



ANNA K. FORSMAN & JOHANNA NORDMYR:

2. MÄNNISKOR OCH ARBETE I FÖRÄNDRING

2.1 DEMOGRAFISKA FÖRÄNDRINGAR I FINLAND OCH NORDEN

DEN NORDISKA BEFOLKNINGEN åldras, vilket medfört att andelen äldre personer i befolkningen ökat och andelen unga och personer i arbetsför ålder tenderar minska. Befolkningsprognoser visar på att denna trend fortsätter under kommande årtionden (Stjernberg, 2020). Den pågående och framtida demografiska förändringen och förskjutningen av åldersstrukturen är en samhällsutveckling med implikationer för den nordiska välfärdsmodellen (Nordiska ministerrådet, 2019). Prognoser har visat att 72 procent av nordiska kommuner kommer att uppvisa en minskning i storleken på den arbetsföra andelen av befolkningen (Norlén & Randall, 2020). Sverige har tidigare haft den äldsta befolkningsprofilen i Norden - Finland och Åland har dock nyligen övertagit denna ställning (Stjernberg, 2020). Vid jämförelser av trender på kommunnivå är minskningen i storleken på den arbetsföra andelen av befolkningen tydlig i 90 procent av kommuner i Finland (Norlén & Randall, 2020). Ur ett framtidsperspektiv kan det konstateras att vi beräknas se en procentuell minskning i den arbetsföra andelen av befolkningen (15–64 år) från cirka 62 procent till 57 procent fram till år 2060 (Finlands Officiella Statistik 2020a, se Tabell 1). Här kan dock påpekas att begreppet arbetsför befolkning är relativt i det avseendet att vi kan förvänta oss en högre pensionsålder år 2060.

**Prognoser för demografiska
förändringar i Finland fram till år 2060**
(Statistikcentralen 2018)

År	Total befolkningsmängd	Åldersgrupper (procentuell andel av befolkningen)		
		0 - 14 år	15 - 64 år	65 - år
2020	5 530 922	15.6	61.7	22.7
2040	5 525 528	12.5	60.1	27.4
2060	5 298 999	11.2	57.1	31.7

2.2 DEMOGRAFISKA FÖRÄNDRINGAR REFLEKTERADE I ARBETSLIVET I FINLAND OCH NORDEN

I FRAMTIDEN KOMMER en mindre andel av befolkningen att vara i arbete och de som är sysselsatta kommer i medeltal att vara äldre än vad de är idag (Norlén & Randall, 2020). En kontinuerlig utveckling ses redan nu när det gäller åldern på personer i arbetslivet. Andelen personer 55 år och äldre bland den totala mängden sysselsatta inom EU-28 ökade från 12,1 procent till 19,7 procent mellan åren 2003–2018, med den snabbaste ökningen i åldersspannet 60–64 år - antalet personer i denna åldersgrupp mer än fördubblades (Eurostat, 2019). År 2019 var det förväntade eller beräknade antalet år i arbetslivet från och med 15 års ålder 35,9 år inom EU-27 (3,6 år längre än år 2000). Det förväntade antalet arbetsår för män var 38,3 år, för kvinnor 33,4 år. Skillnaden i förväntat antal arbetsår mellan män och kvinnor har minskat under de senaste 20 åren. År 2019 var skillnaden 4,9 år, jämfört med 7,1 års skillnad år 2000 (Eurostat, 2000).

Bland EU-länderna ses en variation i beräknat antal år i arbetslivet från och med 15 års ålder mellan 32,0 år (Italien) och 42,0 år (Sverige). De nordiska länderna hör till de länder som uppvisar ett högre förväntat antal år i arbetslivet (Eurostat, 2020, se Tabell 2). Om man även beaktar icke-EU-länder så uppvisar Turkiet en kortare förväntad tidsperiod i arbete (29,3 år) och Island den längsta förväntade tidsperioden (45,8 år). Tabellen illustrerar hur finländarna jobbar längre tidsperiod än medborgarna i EU-länder i medeltal, medan vi i nordisk jämförelse uppvisar något kortare förväntat antal arbetsår än våra grannländer. År 2019 var den förväntade tiden kvar i arbete för en 50-åring i Finland 11,6 år för män och 11,7 år för kvinnor (Sotkanen, 2020a).

Beräknat antal år i arbetslivet vid 15 års ålder i de nordiska länderna år 2019, i jämförelse med EU-medeltal
(Eurostat, 2019)

Land	Beräknat antal år i arbetslivet vid 15 års ålder
Island (högst förväntat antal år i arbetslivet bland europeiska länder)	45,8
Sverige (högst förväntat antal år i arbetslivet bland EU-länder)	42,0
Danmark	40,0
Norge	39,8
Finland	38,9
EU-medeltal	35,9
Italien (lägst förväntat antal år i arbetslivet bland EU-länder)	32,0
Turkiet (lägst förväntat antal år i arbetslivet bland europeiska länder)	29,3

När man år 2015 frågat personer vid vilken ålder de vill gå i pension svarade finländska män i medeltal 62,2 år och finländska kvinnor 62,3 år. När personerna ombads uppskatta upp till vilken ålder de trodde att de kunde utföra sitt arbete eller ett liknande arbete var denna ålder dock något högre (i medeltal 65,3 år för män, 64,1 år för kvinnor) (Eurostat, 2019). Detta antyder alltså att finländarna väljer att gå i pension lite tidigare än vad de skulle behöva.

Å andra sidan har tidigare europeisk forskning visat att äldre personer i arbetslivet upplever en arbetstillfredsställelse på samma nivå eller till och med högre än yngre: cirka 90 procent av den arbetsföra befolkningen inom EU-28 (15–64 år) uppvisade arbetstillfredsställelse, bland personer i åldern 65–74 år var siffran 93,3 procent bland kvinnor och 94,3 procent bland män (Eurostat, 2019). Bland européer i åldern 50–69 år som mottar pension i någon form men ändå deltar i arbetslivet har forskning visat att det primära motivet som uppgavs av ca 29 procent var icke-ekonomiska motiv såsom arbetstillfredsställelse, medan resterande motiv handlade om att uppnå en tillräcklig inkomst och/ eller skapa eller öka på framtida pensionsrättigheter. Intressant nog så rapporterades icke-ekonomiska motiv i högre grad i de nordiska länderna. I Finland uppgavs icke-ekonomiska motiv bland cirka 40 procent av studiedeltagare, följt av de ekonomiskt drivna motiven. Icke-ekonomiska motiv noterades likaså i högre grad än EU-medeltalet för Danmark (ca 80 %), Norge (ca 75 %), Sverige (ca 60 %), och Island (ca 40 %) (Eurostat, 2019).

Vid beaktande av strukturella faktorer kring arbete, kan vi exempelvis se på statistiken över andelen personer i deltidarbete. År 2018 var 19,2 procent av de sysselsatta inom EU-28 (15–64 år) deltidarbetande, denna andel var högre bland kvinnor (31,3 %) än män (8,7 %). Bland

personer i åldern 65+ var 64,1 procent av arbetande kvinnor och 49,8 procent av arbetande män i deltidsarbete. Kvinnor 65–74 år inom EU-28 arbetade i medeltal 24,1 timmar per vecka år 2018 (män i åldern 65–74 år 30,3 timmar i veckan). Finland och Sverige var bland länderna med lägst antal arbetstimmar per vecka för denna åldersgrupp – under 24 timmar för både män och kvinnor. (Eurostat, 2019).

I slutet av år 2019 uppgick antalet arbetssökande i Finland till 257 400, av vilka 12,5 procent var 60–64-åringar. Hälften av alla personer utan arbete i åldern 60–64 år hade varit utan arbete under en längre tid. Att vara utan arbete under en längre tidsperiod var nästan lika vanligt på alla utbildningsnivåer för personer i åldern 60–64 år (Finlands Officiella Statistik, 2020b). I skrivande stund diskuteras den s.k. pensionsslussens vara eller icke vara i regeringen. Det existerande systemet går ut på att en person som är utan arbete under en längre tid och som har nära till pensionen kan få arbetslöshetsdagpenning ända tills man går i pension. Men nu finns förslag att avskaffa pensions-slussystemet, med motiveringar så som att sysselsättningen och den offentliga ekonomin kunde förstärkas om pensionsslussen avskaffades. En annan motivering för att avskaffa systemet är att sannolikheten för att äldre utan arbete skulle bli anställda igen skulle öka om slussen avskaffades – samt att äldre arbetstagare i mindre utsträckning skulle sägas upp. En del har i debatten även framhållit att det skulle vara viktigare att jobba för att de äldre arbetstagarna både vill och orkar stanna kvar i arbetslivet längre.

De statistiska uppgifterna beskrivna ovan belyser behovet av att främja den arbetsföra befolkningens deltagande i arbetslivet och även möjligheterna att förlänga arbetslivet (Nordiska ministerrådet, 2019). Denna målsättning omfattar även ett ökat fokus på arbetsplatsen som

en arena för främjande av hälsa upp i åldrarna, samt möjligheter och behov av att anpassa denna arena för att möta befolkningsförändringar.

2.3 NYA GENERATIONER OCH LIVSSKEDEN – KOPPLINGAR TILL ARBETSLIVET

UTVECKLINGEN UNDER LIVSLOPPET och åldrandeprocessen är mångdimensionell (t.ex. Baltes 1987), det vill säga det är viktigt att uppmärksamma både fysiologiska, psykologiska och sociala dimensioner. När det gäller åldrande tenderar fokus många gånger hamna på kronologisk ålder (Laslett, 1991), vilket kan ifrågasättas vid beaktande av åldrandets subjektiva dimensioner. I förhållande till arbetslivet är alla dessa dimensioner viktiga att beakta, både när det gäller hur de påverkar förutsättningarna till deltagande i arbetslivet samt även hur olika aspekter av arbete (och även det att vara utan arbete) påverkar individens utveckling, åldrande, hälsa och välbefinnande.

Sociala kategoriseringar av ålder, såsom ungdom eller ålderdom, är förknippade med olika sociala roller och transitioner (övergångar från en roll till en annan såsom till exempel vid pensionering). Kopplingarna mellan dessa livsskeden och kronologisk ålder samt tidtabellen för förväntade skeden, roller och övergångar ändras och luckras upp i takt med samhällsutvecklingen. Olika kohorter eller generationer (Mannheim, 1952; Riley 1987), omfattar människor födda inom en viss tidsperiod som åldras under liknande historiska, sociokulturella och -politiska omständigheter. Ett illustrativt exempel kring samhällsförändringars betydelse är en av världens få longitudinella studier med fokus specifikt på äldre personer - de omfattande H70-studierna i

Sverige som ger en bild av hur åldrandet och dess villkor förändrats. Befolkningsundersökningarna, utförda sedan 1971 vid Göteborgs universitet under ledning av professor Ingmar Skoog, omfattade årskullar av 70-åringar födda 1901–02, 1906–07, 1911–12, 1922, 1930 samt 1944. Uppföljande undersökningar har genomförts vid 75 års ålder och senare. Sedan studierna började har det skett dramatiska förbättringar av äldres hälsa: kognitiv och fysisk funktionsförmåga samt välbefinnande har förbättrats väsentligt, samtidigt som förekomsten av exempelvis depression, demens, hjärt-och kärlsjukdomar har minskat. Förbättringarna i hälsan är dock inte jämlik. Personer med högre utbildning och socioekonomisk status har bättre hälsa och visar större förbättringar över tid i olika funktioner. De arbetar i större utsträckning fortfarande vid 70 års ålder. Skoog konstaterar att resultaten sammantaget visar att de flesta äldre svenskar idag skulle kunna arbeta längre. Som titeln på rapporten säger – 70 är det nya 50 – dock inte för alla (Skoog, 2018).

Kopplat till ovan nämnda skillnader i hälsa enligt utbildningsnivå kan vi till exempel begrunda forskningsresultat rörande uppfattningen kring huruvida man orkar arbeta fram till pensionsåldern. I Finland år 2018 varierade uppfattningen kring detta enligt utbildningsnivå: en större andel av personer med en lägre utbildningsnivå (33,1 %) uppgav att de inte tror sig orka arbeta fram till pensionsåldern, jämfört med 14,3 procent bland personer med hög utbildningsnivå. Bland andelen personer med medelhög utbildning var motsvarande siffra 20 procent (Sotkanen, 2020b). Dessa resultat belyser betydelsen av intersektionalitet, det vill säga skillnader i villkor och möjligheter kopplade till kombinationer av faktorer, i detta fall ålder och utbildningsnivå.

2.4 FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL ARBETSLIVET I FÖRÄNDRING

VIDARE KAN VI konstatera att förhållningssättet till arbete och relaterade förväntningar har förändrats i takt med övriga förändringar - i såväl arbetets form och karaktär, som i samhället i stort. Vi lever i en tid där vi som befolkning har bättre hälsa och välfärd än någonsin i människans historia. På lite över ett sekel har vår livslängd fördubblats och vårt välstånd tiofaldigats (GBD 2013 Mortality and Causes of Death Collaborators, 2015). Samtidigt har till exempel de teknologiska framstegen sparat oss mycket tid och människokraft. Om vi för cirka 100 år sedan fortfarande hade ett arbetsliv som kunde innebära såväl hänsynslös exploatering, långa arbetsdagar och ibland till och med direkt livsfara, är arbete på 2020-talet ofta istället beskrivet som något som utvecklar oss och som vi 'brinner för'. Nordiska stressforskare (t.ex. Währborg, 2009) har samtidigt lyft faran i att stress har blivit något av ett normaltillstånd i oss, något normaliserat som många anser hör till arbetslivet. Detta kan sedan kopplas till de stressrelaterade hälsoproblemen som är mycket omfattande i alla åldersgrupper. Vidare har rädslan för att bli av med sitt arbete växt fram allt tydligare i befolkningen i takt med olika former av industrialisering och andra omfattande samhällsreformer. När man tidigare såg stora fördelar med teknologiska framsteg som sparade tid och kraft åt människan, har vi idag ett läge där man talar om faran för att olika yrken och arbetsuppgifter försvinner i takt med teknologiutvecklingen (Svanell, 2020).



3. ARBETSPLATSEN SOM EN VIKTIG ARENA FÖR HÄLSOFRÄMJANDE ARBETE

MED DEN ÅLD RAND E befolk ningsstrukturen samt det ökade behovet av arbetskraft i åtanke, skulle det vara av största vikt att satsa på insatser som stöder och främjar hälsa och välmående bland äldre personer i arbetslivet, samtidigt som man satsar på åldersmedvetet ledarskap på arbetsplatserna. Detta för att ge plats och goda förutsättningar för förlängd tid i arbetslivet - för de som kan och vill. Samtidigt behöver vi nyansera synen på hälsa och välbefinnande, för att säkerställa att vi riktar våra insatser rätt och verkligen stöder den mångdimensionella hälsan och det subjektiva välmående hos de olika grupperna i vår åldrande befolkning.

3.1 HÄLSA OCH VÄLBEFINNANDE

ETT NYANSERAT TANKESÄTT när det gäller hälsa och välbefinnande innefattar att vi förstår att vi kan uppleva välbefinnande när vi är friska, såväl som när vi har ohälsa eller nedsatt funktionsförmåga. Vi kan också må bra eller dåligt på olika sätt (subjektivt välbefinnande), samt ha olika synsätt på vad hälsa och välbefinnande egentligen innefattar (personliga hälsoupplevelser och -mål) (Dellve och Eriksson, 2016).

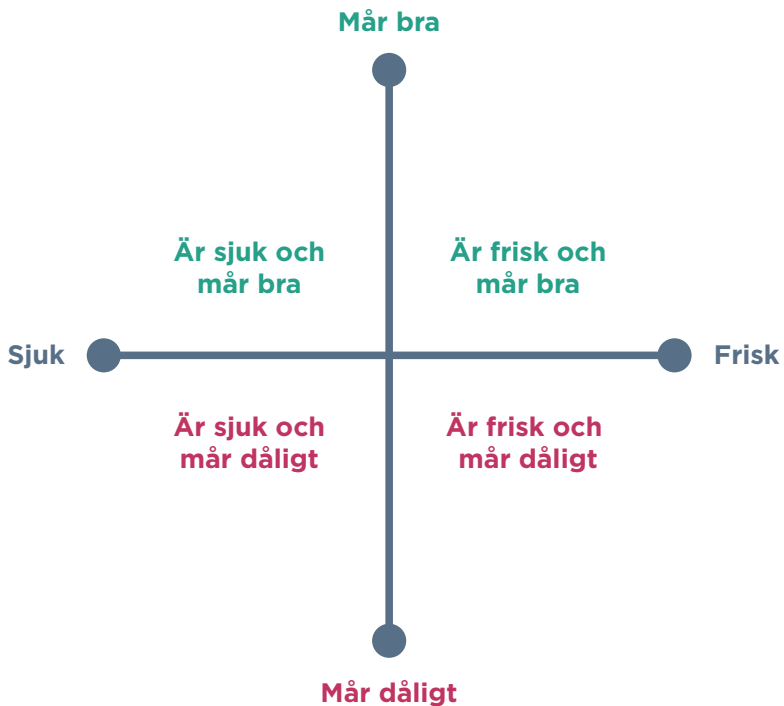
Vidare kan välbefinnandet närmas från olika perspektiv och tanke-sätt, nämligen:

- Känslomässigt – att känna positiva känslor
- Kognitivt – att vara nöjd
- Hedoniskt – att känna lycka och undvika obehag
- Eudaimoniskt – ett sätt att vara som utvecklar mening och själv-förverkligande

Det är viktigt att vi i planering och genomförande av insatser för att stöda hälsa och välbefinnande tillämpar nyanserade och inkluderande tankesätt, där vi gör skillnad på hälsotillstånd och hälsoupplevelser. Här kan man dra paralleller till två distinkta tanketraditioner inom hälsovetenskaperna, nämligen den biomedicinska och den humanistiska tanketraditionen. Den biomedicinska tanketraditionen definierar hälsa i första hand som ett (statiskt) tillstånd av frånvaro av sjukdom, medan den humanistiska tanketraditionen betonar den holistiska hälsosynen, där hälsa också innefattar subjektiva upplevelser kring sin egen förmåga och de förutsättningar man har för hälsa och välbefinnande. Vidare betonar den humanistiska tanketraditionen att hälsa och välbefinnande är en resurs för människan och en kontinuerlig process framom ett statiskt tillstånd (bl.a. Brulde & Tengland 2003; Medin & Alexandersson, 2001). Figur 1 illustrerar vikten av att nyanserat se på hälsa och behovet av att då ta i beaktande också den subjektiva dimensionen, där hälsoupplevelsen spelar stor roll i definitionen vem som upplever välbefinnande. Man kan, så som illustrationen visar, uppleva välbefinnande trots att man har olika hälsoproblem, samtidigt som man kan må dåligt trots att man inte har någon konstaterad

funktionsnedsättning eller diagnostiserat hälsoproblem. I den här rapporten vill vi lyfta vikten av detta mångdimensionella, resursfokuserade och inkluderande synsätt på hälsa och välbefinnande, där den övre delen av diagrammet är målet för de hälsofrämjande åtgärderna.

Figur 1. En illustration av den mångdimensionella hälsan och hälsoupplevelsen



Hälsa är enligt Världshälsoorganisationens Ottawa Charter en resurs i vardagslivet och är relaterat till fysiska, personliga och sociala resurser (Världshälsoorganisationen, 1986). Enligt samma policydokument, som år 1986 lade grunden för det hälsofrämjande arbetets principer,

är hälsofrämjande en process som ökar människans möjlighet till kontroll över sin egen hälsa och att förbättra den. Vidare står det såhär i Ottawa Charter: 'Health is created and lived by people within the settings of their everyday life: where they learn, work, play and love.' (Världshälsoorganisationen, 1986). Hälsa skapas och upprätthålls alltså i de sammanhang vi vistas i vårt dagliga liv, där arbetsplatsen utgör en av de mest centrala kontexterna. Hälsofrämjande på arbetsplatsen handlar om att bibehålla och stärka det som får många att må bra. Dessutom kan man med förebyggande insatser och arbetssätt undvika risker och skador som kan ske i arbetet. Utanför det hälsofrämjande arbetet finns också rehabiliterande insatser, som handlar om att behandla och lindra skador och sjukdomar (Dellve och Eriksson, 2016). Majoriteten av personer i arbetsför ålder i befolkningen ägnar en tredjedel av vardagens dygn åt att arbeta. Arbetslivet, inklusive den fysiska arbetsplatsen, är alltså en strategisk kontext för hälsofrämjande arbete, eftersom insatserna når ut till majoriteten av den vuxna och arbetsföra befolkningsgruppen.

3.2 KRAV OCH RESURSER I BALANS FÖR ARBETSVÄLBEFIN- NANDE

BEGREPPET STRESS DEFINIERAS vanligen som de anpassningar i kroppens funktioner som utlöses av fysiska eller psykiska påfrestningar, det vill säga stressorer (Nationalencyklopedin). När det råder balans mellan de krav som ställs och vår förmåga att hantera kraven kan stress upplevas som en positiv utmaning som ger energi. Negativ stress framkallas både när kraven överstiger individens förmåga (överstimulans) och när kraven är så låga att man inte får tillfälle att använda

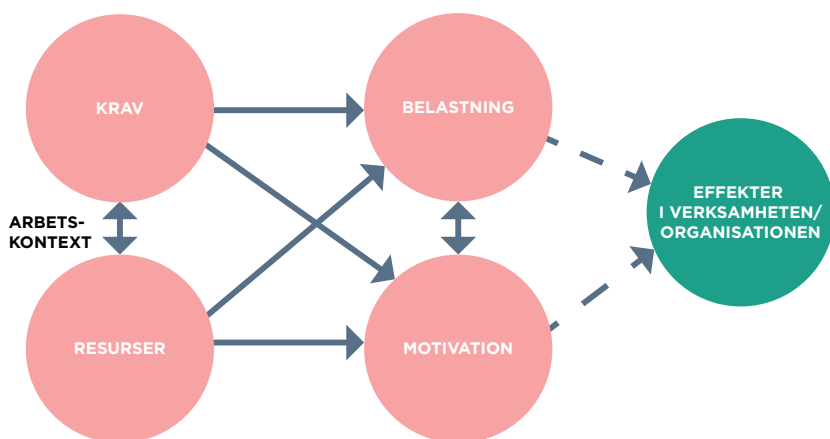
och utveckla sin förmåga (understimulans). Både scenariot med för höga krav och för lite stöd och scenariot med för låga krav och för mycket stöd skapar enligt modellen obalans och problem - och enligt skribenterna är detta budskap kanske extra relevant att ha med sig när det gäller äldre medarbetares arbetssituation.

En teoretisk modell som beskriver dessa centrala aspekter av den sociala arbetsmiljön är den så kallade Jobb-Krav-Resurs (JD-R, Job Demands-Resources) modellen, som innebär att man analyserar arbetsvillkor utifrån balansen mellan krav och resurser (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Enligt modellen kan arbetsförhållanden delas in i två breda kategorier (se Figur 2): arbetskrav och arbetsresurser, som på olika sätt relaterar till specifika utfall. Idealet av en hälsosam miljö enligt denna modell är alltså balanserade krav, hög kontroll som innebär inflytande hos arbetstagaren, samt omfattande och tillgängligt stöd, medan en ohälsosam miljö innebär höga krav, låg kontroll, samt lågt stöd. När vi applicerar denna teoretiska modell på rapportens tematik, blir det relevant att konstatera att en äldre arbetstagare bör erbjudas samma balanserade arbetsförutsättningar som modellen påbjuder, varken mer eller mindre. Att en arbetsplats t.ex. erbjuder mer stöd eller tydligt sänker kraven för äldre medarbetare med hänvisning till åldersrelaterade orsaker är inte att rekommendera, däremot bör balansen mellan krav och stöd vara i balans - och medarbetaren bör - oavsett ålder - ges inflytande i de beslut som rör en persons arbetssituation och -beskrivning.

Jobb-Krav-Resursmodellen integrerar forskning om motivation med stressforskning. Varje individ, arbetsplats och organisation har resurser som kan användas för att både bibehålla och främja hälsa och välbefinnande. Det är dock centralt att i åtgärderna alltid utgå

En figur över Jobb-Krav-Resurs modellen

(Bakker & Demerouti, 2007)



ifrån rådande situation och förutsättningar och därifrån gå vidare i utvecklingsarbetet med hjälp av resurser som bidrar till önskade förbättringar och hälsovinster. Det kan varje individ göra genom så kallad job crafting, det vill säga att förändra sin arbetssituation till det bättre utan att behöva byta jobb. På organisationsnivå kan man samtidigt tillsammans förbättra de generella förutsättningarna för att alla ska kunna optimera sin arbetssituation (Dellve & Eriksson, 2016). Resurser som är relevanta att fokusera på möter just de specifika krav som finns i den verksamhet man befinner sig i.

Exempel på resurser kan finnas på flera nivåer:

- Organisationsnivå (t.ex. utvecklingsmöjligheter, trygg anställningsform, tillfredsställande kommunikation)
- Interpersonell nivå (t.ex. ledarskap, socialt stöd, arbetsklimat i teamet)
- Position (t.ex. rollklarhet, delaktighet i beslut)
- Uppgiftsnivå (t.ex. varierande arbete, identitet med uppgiften, värdeskapande arbete, självständighet)

Resurser i arbetet kan bidra till:

- *Inre motivation - att växa, lära och utvecklas*
- *Yttre motivation - på arbetsplatser där det finns stöd och förutsättningar att nå mål*
- *Att den negativa betydelsen av krav i arbetet minskas*

Följande stressorer / krav har identifierats ha samband med ohälsa i arbetslivsforskningen (Dellve och Eriksson, 2016):

- *Stor arbetsmängd - högt arbetstempo - tidspress*
- *Ensidigt, upprepat och monotont arbete*
- *Bristande kontroll över det egna arbetet*
- *Oklara förväntningar på arbetsinsats - oklara roller*
- *Bristande erkänsla*
- *Upplevelse av orättvisor*
- *Ständiga förändringar - otrygghet i anställningen*
- *Risker för hot och våld*
- *Skiftarbete - oregelbundna arbetstider*
- *Konflikter - kränkningar - trakasserier*
- *Svåra / komplexa uppgifter*
- *Sociala konflikter*
- *Ensamarbete*

3.3 TALANGLEDNING SOM METOD OCH ÅLD RAND E TALANGER PÅ ARBETSPLATSEN

MED BEGREPPET TALENT management , eller talangledning, menar man alla aktiviteter som avser att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna i de mest strategiska rollerna i organisationen. I detta relativt nya forskningsfält inom arbetslivsforskningen gör man ofta skillnad mellan organisationskulturer som har en mera inkluderande respektive exkluderande syn på talang och relaterad talangledning (Björkman et al., 2013). Frågor som man arbetar med inom detta forskningsfält är bland annat: Är talang något man har eller är? Är talang något medfött, eller förvärvas den genom (arbets) erfarenheter? Vidare gör man ofta skillnad mellan 'high-performers' (högpresterande personer) och 'high-potentials' (personer med stor potential). Vad innebär detta angreppssätt för a) arbetsplatsen? Och b) för den enskilde medarbetaren?

I en nordisk studie gjord i nio multinationella företag (Björkman et al., 2013) var andelen respondenter som svarade "ja", "nej" och "vet inte" på frågan Är du formellt identifierad som en talang? enligt följande: 24 procent svarade ja, 12 procent svarade nej och hela 64 procent angav att de inte visste. Detta visar på att många arbetare upplever att de inte vet om man inom organisationen ser hen som en talang eller inte. Samtidigt uppkommer också frågan hur arbetshälsa och -välbefinnande påverkas av att antingen vara, eller inte vara identifierad som talang av sin arbetsplats.

Janina Björk är doktorand i socialvetenskaper vid Åbo Akademi i Vasa och har i sin avhandling forskat i talangledning och välbefinnande bland medarbetare i en produktionsindustrikontext i Finland. I sina

studier ser hon tydliga kopplingar mellan talangstatus och psykiskt välbefinnande på arbetsplatsen (Björk, Bohlander & Forsman, opublicerade data). Jämfört med de medarbetare som upplever att de inte innehar talangstatus, rapporterar de medarbetare som upplever att de innehar talangstatus ett något högre psykiskt välbefinnande som framför allt blir tydligt i uppvisad motivation och organisatoriskt engagemang. Detta är ett oväntat resultat, eftersom möjligheten att talangstatus kan förknippas med känslor av press och stress kopplat till prestation diskuterats i tidigare talanglitteratur (Daubner-Siva, 2016; Petriglieri och Petriglieri, 2017). Skillnaden mellan medarbetare som upplever sig inneha talangstatus och inte inneha det i studierna av Björk, Forsman och Bolander (opublicerade data), kan sannolikt förklaras av Jobb-Krav-Resurs modellen, vilken vilar på antagandet att motivationsprocesser mildrar alternativt förskjuter upplevelsen av arbetskrav och energikrävande processer (Bakker och Demerouti, 2007). Vidare kan man tydligt se i forskningsdatamaterialet att det finns flera personer som själva identifierar sig som talanger bland de som är 50 år eller äldre, jämfört med de yngre åldersgrupperna. Dock verkar de yngre medarbetarna i större utsträckning än de äldre uppleva att organisationen ser dem som talanger.

Rapportförfattarna vill gärna betona vikten av att se äldre arbetstagare som resurser i arbetslivet och på arbetsmarknaden, dvs att tillämpa inkluderande metoder och synsätt i arbetet att utveckla och bibehålla medarbetares olika förmågor och kompetenser. Vidare vill vi lyfta att insatser och arbetssätt kopplade till talangledning inte bara bör innefatta olika former av utbildningsinitiativ, då den personliga utvecklingen på arbetsplatsen med fördel kan stödas på också andra sätt.

3.4 ÄLDRE ARBETSTAGARE OCH ATT LEDA ÅLDERSMEDVETET PÅ ARBETSPLATSEN

ÅLDER KAN BESKRIVAS utifrån födelseår (kronologisk ålder) eller utifrån fysisk och mental kapacitet (biologisk ålder). Under våra första levnadsår kommer dessa båda åldersmått att vara närmast identiska, men med tilltagande ålder kommer de att variera allt mer mellan individer. Spridningen i både mental och fysisk kapacitet vid en given kronologisk ålder ökar. Det normala åldrandet är i allmänhet ingen begränsande faktor i arbetslivet vad gäller mental förmåga. Åldersrelaterade förändringar av syn och hörsel kan hanteras med enkla åtgärder vad gäller till exempel belysning och akustisk miljö. Däremot är den minskade fysiska styrkan begränsande för många som har ett fysiskt krävande arbete, återhämtningstiden efter en kraftig ansträngning ökar också med åldern. Problemet accentueras om den enskilde har låg kontroll över sitt arbete och om det finns otillräcklig tid för återhämtning. Detta ställer höga krav på arbetsplatsstrategier för möjlighet till karriärväxling för dem som har ett tungt arbete, men också en förstärkt samhällelig infrastruktur för att växla arbetsgivare eller yrke ”mitt i livet (Nordiska ministerrådet, 2018).”

Folkhälsan förbättras, inte bara då det kommer till livslängden, utan också då det gäller antalet friska år. Förändringen sker snabbt, med påtagliga iakttagbara effekter under en så kort period som de senaste 15 åren. Ett bekymmersamt inslag är att hälsovinsterna har en stark social gradient (mätt exempelvis som utbildningsnivå), vilket gör att framstegen är väsentligt mindre för dem som enbart har grundskoleutbildning jämfört med dem som har en andra stadiets utbildning.

Bland de cirka 600 deltagarna i en finländsk studie riktad till

produktionsindustriföretag (Björk & Forsman, opublicerade data), var ungefär 79 procent mellan 18 och 50 år, medan 21 procent uppgav att de var över 50 år. När man sedan jämför dessa grupper kan man se att gällande olika hälsoutfall, som fysisk och psykisk hälsa, fanns inga statistiskt signifikanta skillnader mellan grupperna. Det vill säga oavsett ålder uppgav över 80 procent av arbetstagarna i företagen att de upplevde sig ha en god fysisk hälsa, medan cirka 80 procent upplevde att de hade en god psykisk hälsa. Detsamma gäller arbetsmotivation, upplevd kontroll över sin arbetssituation, samt upplevd arbetstillfredsställelse. Inga statistiskt signifikanta skillnader kunde hittas i det finländska datamaterialet mellan de yngre och de äldre arbetstagarna för någon av dessa, för arbetshälsan och –förmågan, viktiga parametrar.

Däremot fanns det i datamaterialet signifikanta skillnader mellan de yngre och de äldre arbetstagarna då det gäller olika parametrar för krav som arbetet ställer. Till exempel visade det sig att de yngre i större utsträckning än de äldre arbetstagarna ansåg att deras arbetsuppgifter kräver komplexa beslut, samt mera utbildning och kompetenshöjande insatser. Dessutom fanns det en signifikant skillnad mellan yngre och äldre arbetstagare gällande upplevelsen av att arbetsuppgifterna känns för svåra, där de yngre i högre grad upplevde uppgifterna för svåra jämfört med de äldre arbetstagarna. Med denna sammanfattande beskrivning av forskningsresultaten från Björks studie vill vi författare föra fram att äldre arbetstagare inte verkar uppvisa sämre förmåga eller arbetsvälbefinnande än yngre – samtidigt som de även uttrycker ett mindre upplevt behov av kompetensutveckling eller andra insatser för att kunna sköta sina arbetsuppgifter jämfört med de yngre. Sedan kan man diskutera och fundera om det handlar om en attitydskillnad

mellan generationer, eller om att till exempel erfarenhet stärker ens upplevda färdigheter att sköta sitt arbete. Men vi vill lyfta vikten av att undvika ett onyanserat synsätt, där äldre arbetstagare felaktigt ses som en grupp som inte upplever sig kompetenta eller resursstarka i arbetslivet. Dessutom vill vi betona vikten av att i styrning av organisationer se till att inte på felaktiga grunder utestänga eller på andra sätt särbehandla äldre arbetstagare.

I tillägg till äldre personers syn på sin kompetens och förmåga så är det viktigt även att rikta uppmärksamheten mot samhällets och arbetsgivares syn på äldre personer i arbetslivet. Här kan det betonas att det finns en rad internationella studier som pekar på en ålderism inom arbetslivet (Krekula, 2011). Detta sammanhänger med mer generella attityder och stereotypiska bilder av äldre människor, där de till exempel framställs som antingen aktiva, friska och sociala - eller som passiva sjuka och ensamma. I en tidigare europeisk studie ombads deltagarna ange sannolikheten för att de flesta människor betraktar personer över 70 år som vänliga, kompetenta, att de innehar hög moral, och betraktas med respekt. Bland dessa egenskaper så bedömdes det som minst sannolikt att personer 70 år och äldre betraktas som kompetenta av omgivningen. Om deltagaren själv var över 65 år ökade dock sannolikheten att man svarade att de ansågs kompetenta (Abrams et al., 2011). Internationell forskning har visat att det är vanligt att arbetsgivare beskriver äldre arbetstagare som både mer tillförlitliga, engagerade och socialt kompetenta - men även som mindre villiga att utvecklas och mindre tekniskt kunniga (Krekula, 2011). Tidigare europeisk forskning har likaså visat hur studiedeltagare ansåg att det var mer acceptabelt för en 30-åring än en 70-åring att utses till chef. Svaret skiljde sig inte åt i större omfattning enligt

åldern på studiedeltagarna (Abrams et al., 2011).

En tidigare utförd europeisk studie visar även att personer i åldern 50–64 år var mest bekymrade över att arbetsgivare ska prioritera personer i 20-års ålder gentemot äldre arbetstagare. Detta rapporterades mest frekvent bland 50–64-åringar i Finland, medan 50–64-åringar i Norge å andra sidan var minst bekymrade över att arbetsgivare skulle prioritera yngre arbetstagare (Abrams et al., 2011). Ett problem inom forskningen är att sambandet mellan upplevd diskriminering och faktisk diskriminering inte är entydig. Exempelvis kan personer uppleva det som ”naturligt” att sluta arbeta vid 65 eller 68 års ålder och därmed inte uppleva sig vara åldersdiskriminerade. Samtidigt är arbetsmarknaden dåligt rustad för att ta tillvara arbetskraft i högre åldrar (Nilsson et al., 2011). Inflytande över tidpunkten för pensionering är dock mycket viktigt för en persons psykosociala välmående.



NORA ROSENDAHL:

4. HUR BLIR DET ATT ÅLDRAS PÅ 2030- ELLER 2040-TALETS ARBETSPLATS?

4.1 INLEDNING

ATT FÖRUTSPÅ FRAMTIDEN är svårt. ”Jag tror det finns en världsmarknad för datorer på kanske fem stycken” lär Thomas Watson ha sagt år 1943. ”Det finns helt enkelt ganska få videor jag vill se” klagade Youtubes grundare Steve Chen år 2005, då plattformen bara hade 50 videor.

På samma sätt blir prognoser över framtidens arbete lätt fel. Trots det, så gör vi ett försök. Hittills har denna rapport diskuterat hur det är att åldras på 2020-talets arbetsplats. I det här kapitlet blickar vi lite längre framåt: Hur blir det att åldras på 2030- eller 2040-talets arbetsplats? Detta gäller de som är födda på 70- och 80-talen – de som nu jobbar som hårdast på sin karriär. Denna generation har vuxit upp till Alphavilles låt ”Forever young”, och så känner säkert varje generation. För säkerhets skull frågar vi ändå:

- Vilka globala trender omformar arbetslivet?
- Hurdan arbetsplats kommer generationen född på 1970- och 1980-talen att åldras på? Hur kan de förbereda sig?
- Vad kan den äldre generationen och dagens beslutsfattare göra för att skapa en arbetsplats det blir bra att åldras på?

Vilket år är du eller dina barn födda? Hur gamla är ni på 2030- och 2040-talet?

Vem åldras när i arbetslivet?

Ålder enligt födelseår och år vi lever i, 60+ markerat i grönt

Födelseår	År vi lever i						
	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
1950	70	75	80	85	90	95	100
1955	65	70	75	80	85	90	95
1960	60	65	70	75	80	85	90
1965	55	60	65	70	75	80	85
1970	50	55	60	65	70	75	80
1975	45	50	55	60	65	70	75
1980	40	45	50	55	60	65	70
1985	35	40	45	50	55	60	65
1990	30	35	40	45	50	55	60
1995	25	30	35	40	45	50	55
2000	20	25	30	35	40	45	50
2005	15	20	25	30	35	40	45
2010	10	15	20	25	30	35	40
2015	5	10	15	20	25	30	35

4.2 SEX MEGATRENDER SOM OMFORMAR ARBETSLIVET

ARBETSLIVET OMFORMAS AV både globala och lokala krafter. Här diskuterar vi sex globala megatrender under tre teman: (1) hur teknologin förändrar hur vi jobbar och med vad, (2) nya krav på kompetenser och inläring, och (3) välmående och jobb som en del av ett gott liv.

TEKNOLOGIN FÖRÄNDRAR VAD VI GÖR OCH HUR VI JOBBAR

I. *DIGITALISERING OCH FLEXIBILITET*

I BÖRJAN PÅ 1800-talet skedde arbetet på åkern, i början på 1900-talet i fabriker, och i början på 2000-talet i kontor. Nu sker arbetet var som helst, när som helst: på kontorsstolen intill eller på andra sidan jordklotet; i företagshotell, på caféer, eller där detta kapitel skrivits: vid köksbordet. I och med coronaepidemin fick arbetets virtualisering en raketlik acceleration in i framtiden. Kontoren kommer antagligen inte att försvinna helt (Chaffin, 2020): innovation, företagskultur, mening, och socialt kapital är lättare att skapa med någon grad av fysisk närvaro. Vi kan antagligen förvänta oss en hybridmodell: mer flexibilitet och fjärrarbete, men också mer medveten närvaro (Hill, 2020).

En annan trend som fått fart efter corona är digitaliseringen. ”Vi har sett två år av digital utveckling ske på två månader”, konstaterade Microsofts VD Satya Nadella i april 2020 (Microsoft, 2020). Med allt fler som jobbar på distans kan vi vänta oss en uppsjö av digitala verktyg för produktivitet och mänsklig kontakt trots fysiskt avstånd: virtuell verklighet, simulationer, stöd för digitalt samarbete och innovation. Men digitalisering väcker också en obekväm fråga: Ifall arbetet kan

ske var som helst, kan också vem som helst då göra mitt jobb? World Economic Forum (2020) uppskattar att nio av tio jobb om tio år kommer kräva digitala färdigheter. För dem som åldras på arbetsplatsen blir det därmed allt viktigare att hålla de digitala klorna vassa.

2. AUTOMATISERING AV TANKEARBETE

ETT STÖRRE HOT än ”vem kommer göra mitt jobb” kan i framtiden vara ”vad kommer göra mitt jobb”. Vi har automatiserat fysiskt arbete redan för länge sen, men nu börjar teknologin vara mogen för att automatisera också tankearbete i allt större skala. Hur mycket av vårt arbete kan då automatiseras? Forskare vid Oxford (Frey & Osborne, 2013) räknade att 47 procent av alla jobb är i fara, medan McKinsey Global Institute (2017) uppskattade att 18–44 procent skulle vara i fara. Detta betyder inte nödvändigtvis enorm arbetslöshet: fastän delar av arbetet automatiseras, kan en annan del förstärkas (eng. augmented), så att maskin och människa jobbar sida vid sida. Ekonomisterna Daron Acemoglu och Pascual Restrepo (2016) konstaterade att oberoende automationsnivå, så tenderar ekonomin att självkorrigera sig så att nivån av sysselsättning och social jämställdhet planas ut. World Economic Forum (WEF) uppskattar att även om hälften av jobben kommer att förändras på grund av automation inom tio år, så kommer bara cirka fem procent att helt elimineras (WEF, 2020). Detta kan se mycket olika ut i olika länder: McKinsey (2017) uppskattar att Finland, som en av nio digitala pionjärer (eng. digital frontrunners) i Europa, skulle kunna se en nettopositiv (+1–1,5 %) effekt i sysselsättningen fram till 2030.

Betyder det att vi inte behöver oroa oss? Ja och nej. Arbetsplatserna må bevaras, men förändringsprocessen kan bli enorm: Ifall

WEF:s uppskattning är korrekt och hälften av världens arbetsplatser förändras, så innefattar detta 1,2 miljarder anställda och 14,6 biljoner dollar i löner. Dessutom kommer vissa oundvikligen bli mer påverkade än andra. Till exempel utgör kvinnor 65 procent av den europeiska arbetskraften, men bara 17 procent av arbetskraften i IT-branschen. WEF räknar därför att 57 procent av de jobb som teknologiska lösningar kanske eliminerar, kommer ha tillhört kvinnor (WEF Annual Meeting, 2020). Denna trend kan i värsta fall försämra jämlikheten – vissa påverkas enormt, andra knappt alls.

Vilka jobb kommer då försvinna och vilka kommer uppstå? Arbete med stor potential för automatisering innefattar bland annat repetitiv datainmatning och analys – roller som bokförare, jurist, löneräknare, analytiker, revisor och kassör (WEF, 2018 och 2020). Nya roller däremot föds antagligen runt de nya teknologierna: AI, molndatorer och -teknologi, robotik och algoritmer. En undersökning lyfter fram bland annat följande roller: expert på automationsetik, övervakare av maskinrelationer, och maskinsamspeletsdesigner (eng. "automation ethicist", "machine relations manager", "smart-machine interaction modeler") (Wilson, Dougherty & Morini-Bianzino, 2017). Dessa yrken vet vi ännu väldigt lite om, men förändringen kan bli stor. En uppskattning är att 65 procent av barn som nu börjar skolan kommer jobba i yrken och roller som inte ännu ens finns (McLeod & Fisch). Det är därför sannolikt att en stor del av de som är födda på 1970- och 1980-talen står inför ett stort karriärbyte förr eller senare.

En annan trend vi mer sällan diskuterar är arbetsgivarens algoritmer. Digitala verktyg, sensorer, och kvantifierbara arbetsmål gör det möjligt för arbetsgivaren att ha bättre tillsyn och kontroll över sina anställda (Kellogg, Valentine & Christin, 2020). Detta kan så-

klart användas för den anställdas bästa – till exempel för att förbättra välmående och motivation – men det är också lätt hänt att jakten på evigt ökande produktivitet sporrar till mer dystopisk användning – manipulation, diskrimination, utpressning och kontinuerlig övervakning. Coronakrisen har gett fart åt även denna trend: oroliga arbetstagare har börjat rapportera ökad övervakning (Heaven, 2020). Hur beslutsfattare och arbetstagare idag reagerar på dessa hot kan påverka flera generationer framåt.

NYA KRAV PÅ KOMPETENSER OCH LIVSLÅNG INLÄRNING

3. FÖRÄNDRADE KÄRNKOMPETENSER

AUTOMATISERINGSTRENDEN KOMMER ATT innebära en enorm omställning i arbetslivet. McKinsey Global Institute (MGI, 2017) uppskattar att fram till 2030 kommer runt 30–40 procent av arbetstagare i utvecklade länder hamna byta karriär eller uppdatera sina kompetenser markant. Två kompetenskluster poängteras ofta: digitala färdigheter och ”soft skills”.

Digitala färdigheter: Hunden må vara människans bästa vän, men maskinen blir snart människans bästa kollega. Nio av tio jobb om tio år (WEF 2020) uppskattas kräva digitala färdigheter. Samtidigt är digitala baskunskaper ännu på en relativt låg nivå – WEF påstår att 44 procent av européer i åldern 16–74 saknar digitala baskunskaper. Detta kan leda till en enorm efterfrågan på digitalt kunniga arbetstagare. Mer specifikt kommer det krävas färdighet att jobba i roller med anknytning till nya teknologier: AI, cloud computing, robotik och algoritmer. Vi behöver kanske inte på detaljnivå förstå hur dessa

teknologier fungerar, men vi behöver känna oss allt mer bekväm med en maskin som vårt närmaste arbetspar.

Soft skills: I WEF:s talangrapport 2020 nämnde 91 procent av HR proffs att så kallade ”mjuka färdigheter” är viktiga i deras rekrytering – det identifierades som den viktigaste globala HR trenden. Dessa mjuka värden inkluderar bland annat emotionell intelligens, kreativitet, samarbete, och människoledarskap (WEF 2016). Då teknologin utvecklas antas det att det föds arbeten kring dessa teknologier, men att en del av dem faktiskt inte kräver djup teknologisk sakkunnighet. Tvärtom kommer mer humana värden att bli viktiga: med data som utgångspunkt måste vi kunna leda team, hantera kunder, kommunicera med intressenter, och överväga i vilka situationer algoritmerna får göra sitt och när det behövs en människa (Wilson et al., 2017). Kreativitet, kommunikation, ledarskap och empati är nästintill omöjliga att automatisera, och kan därför antas bli allt mer värdefulla i framtiden.

4. (OM)SKOLNING OCH LIVSLÅNGT LÄRANDE

Med förändrade roller och nya krav på kompetenser är denna trend självklar: vi behöver mer fokus på livslång inläring. Den modell där vi utbildar oss i tre till sju år, väljer ett yrke och jobbar med det fram till pensionen är föråldrad. Ifall 30–40 procent av dem som idag jobbar kommer att behöva omskolas under de följande 10–15 år (MGI, 2017), så kräver det stora förändringar i vårt utbildningssystem.

Stora globala företag har redan nu hakat på trenden. Amazon har lovat 700 miljoner dollar för att skola om 100,000 av sina anställda i tekniska färdigheter, till exempel genom att utbilda logistikarbetare i

dataanalytik. JPMorgan Chase har likaså bestämt att de investerar 350 miljoner dollar under fem år i att utbilda anställda i tekniska kunskaper. Walmart har redan investerat två miljarder dollar för utbildning av nya arbetstagare, med fokus på företagets affärsmodell och ”mjuka” färdigheter som emotionell intelligens. (Hancock, Lazaroff-Puck & Rutherford, 2020)

Även vissa länder har reagerat. Skills Norway, en statligt finansierad organisation för livslång inläring, erbjuder kurser i bland annat IT och kommunikation. SkillsFuture i Singapore erbjuder två miljoner medborgare 345 dollar för att ta kurser bland 500 godkända organisationer, med extra bidrag för över 40-åringar. Universitet har också börjat beakta livslång inläring. Bland annat Harvard University satsar stort på fortsatt inläring, och Hunter Lambert från Harvard Division of Continuing Education skrev i New York Times: ”Framtidens arbetstagare kommer att ha ett nytt jobb var femte år, antagligen i 60 till 80 år, och vartenda ett av de jobben kommer att kräva färdigheter vi inte har lärt oss i skolan.” (Tugend, 2019) Detta kan låta spännande för vissa, men hotfullt för andra. Oberoende av hur vi känner, behöver vi hjälp för att klara av förändringen.

GENERATIONSSKIFTE, VÄLMÅENDE OCH JOBB SOM EN DEL AV ETT GOTT LIV

5. *MENTAL HÄLSA I KRIS*

STRESS, BURNOUT OCH mental ohälsa har ökat kraftigt på arbetsplatsen, både globalt och här i Finland. World Health Organization utlyste burnout som en ”global epidemi” på arbetsplatsen i juni 2019 (WHO, 2019). I Finland visar statistik från Folkpensionsanstalten att

anställda som fick Fpa-ersättning på grund av mental ohälsa ökade med 14 procent år 2019 (HS, 2020). Coronakrisen har gjort situationen värre, varnar WHO (2020). Vi kan inte med säkerhet säga hur framtiden ser ut, men trenderna ovan – stora omvälvningar i hur vi jobbar, teknologiska framsteg, osäkerhet på arbetsmarknaden, och krav på nya kompetenser, tyder på att framtidens arbetstagare åtminstone inte kommer ha det lättare. En kvalificerad gissning är att vår mentala hälsa fortsättningsvis kommer att sättas på prov. Hur arbetsgivarna och samhället reagerar på detta är den stora frågan.

6. VAD ÄR ETT "BRA ARBETE"?

VARJE GENERATION HAR egna förväntningar gentemot arbete och liv. Millennialerna, generationen född mellan ungefär 1980 och 1996, har blivit finansiellt hårt drabbad av både finanskrisen och coronakrisen (Gale, 2020). Redan före coronakrisen förväntades millennialerna vara den första generationen som inte har det ekonomiskt bättre än sina föräldrar (Highline, 2019), vilket kan tänkas driva upp pensionsåldern. Denna generation kommer ha det svårare rent finansiellt på arbetsmarknaden, men förhåller sig också till arbete på ett annat sätt än tidigare generationer. Denna generation önskar sig bl.a. bättre balans mellan arbete och fritid, samt mer frihet och flexibilitet (WEF, 2020). Dessa skillnader generationer emellan kommer säkerligen omforma framtidens arbetsplats. Kanske millennialerna inte skjuter upp hobbyn, tid med familjen, och "det goda livet" tills pensionsdagarna? Kanske hållbarhetstrenden utökas från hållbar konsumtion och hållbart resande, till också hållbart arbete och en hållbar livsstil? Kanske följande generationer kan bygga upp en arbetsplats där det är möjligt, till och med eftertraktat, att orka och vilja jobba bättre och längre än vi gör nu?

5. FRAMTIDSSCENARIER: DYSTOPI ELLER UTOPI?

FRAMTIDSIDEALISM OCH -SKEPTICISM har funnits i alla tider. I början av 1800-talet protesterade textilarbetare mot maskinerna genom att i nattens mörker slå sönder dem i mängder. På 1960-talet välkomnades teknologin som en hjälte som skulle befria oss från arbetets fjättrar. (Suzman, 2020; Thompson, 2017)

Vi människor tenderar att måla upp svartvita alternativ – ”det blir antingen A eller B”. Men via historien ser vi att teknologiska och sociala förändringar sällan leder till bara ett slutresultat. Forskning om hur teknologi förändrar organisationer visar på detta fenomen – samma teknologi kan ge upphov till totalt olika slutresultat. I en klassisk studie från 1986 visade Stephen R. Barley hur introduktionen av två identiska maskiner för datortomografi på två olika sjukhus ledde till totalt olika sätt att organisera sig kring teknologin: ett av sjukhusen blev mer decentraliserat, det andra mer centraliserat; ett tog teknologin i bruk framgångsrikt, det andra betydligt sämre. Mer nyligen visade Melissa Mazmanian från University of California (2013) hur två olika grupper tog i bruk telefoner med email – ett år senare var den ena gruppen stressad och överarbetad, medan den andra hade fått mer flexibilitet och frihet. Med andra ord, framtidens arbetsplats ser antagligen inte ut på bara ett sätt – samma trender och teknologier kan leda till helt olika verkligheter. Så hur kan arbetet konkret se ut för en 65-åring år 2040? Kan dagens trender leda till olika slutresultat?

Baserat på trenderna ovan har vi målat upp två framtidsvinjetter – en dystopi och en utopi – som utforskar fem frågor:

- Då vi jobbar med algoritmer, hur ser människans insats då ut?
- Hur använder vi data om anställda på arbetsplatsen?
- Hur stöds välmående på arbetsplatsen?
- Hur stöds talang och utbildning på arbetsplatsen?
- Hur kombineras jobb och familj?

Svar på dessa frågor har utmålats i korta ”en dag i livet” vinjetter. Det vi gör idag – som medborgare och beslutsfattare – påverkar ifall vi hamnar närmare Rolfs eller Silvias verklighet.

Framtidsscenarierna presenteras här i form av grafiska noveller, illustrerade av Sebastian Dahlström.

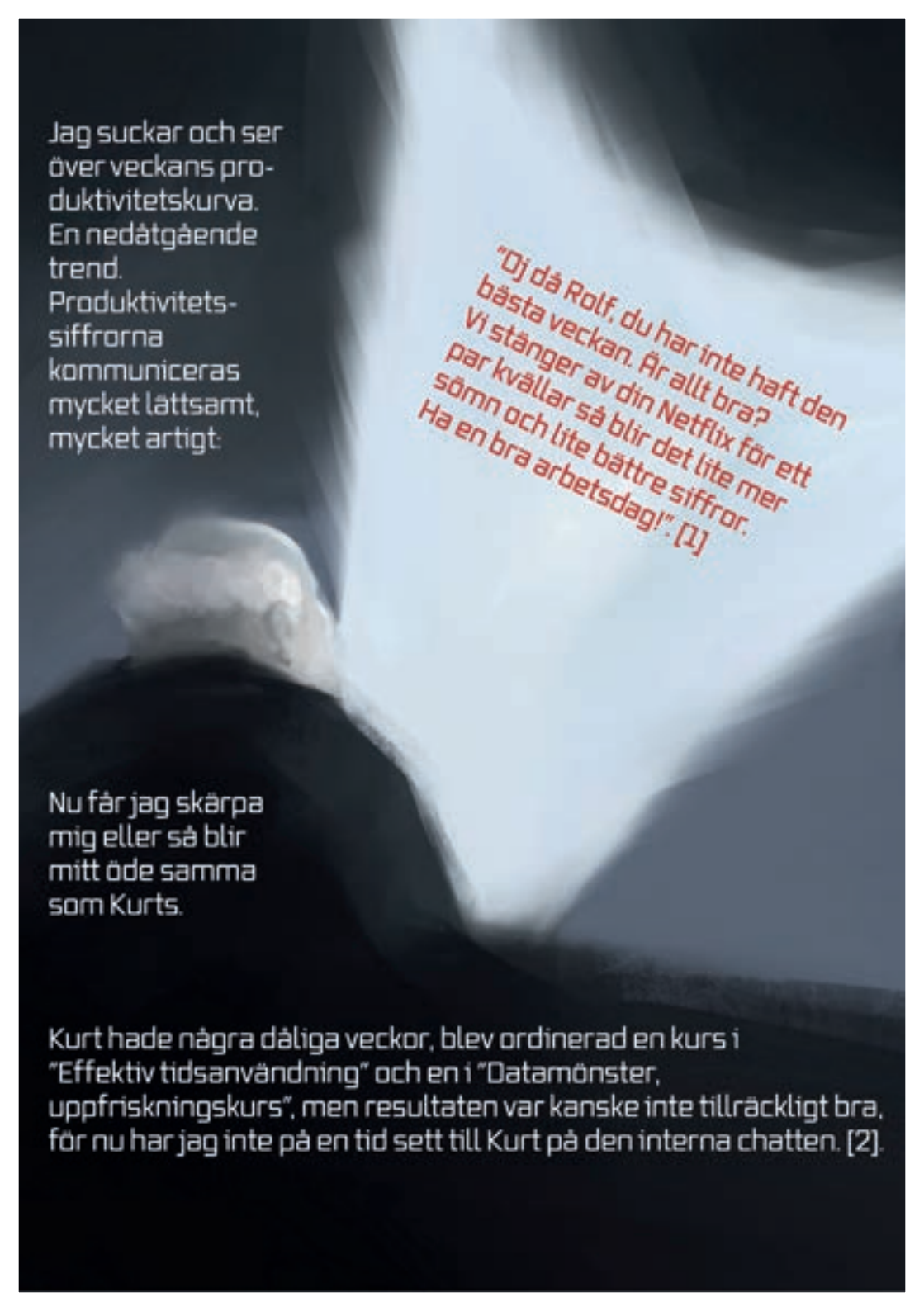
5.1 OM ALLT GÅR FEL:
ROLFS ARBETSDAG I FRAMTIDEN ÄR EN DYSTOPI

Det värker i mina 65-åriga leder och min hjärna känns lite långsam idag. Det är torsdagsmorgon, klockan är 7:56 och jag har bråttom att börja jobbet.. Jag startar upp min arbetsdator och hologramskärmen blinkar till liv. 7:57 blir inprickat som start på dagen.



7:57

När jag var ung berättade min farfar om hur de använde "stämpelur" då jag föddes på 1970-talet; så jag skrattade åt det. Det gör jag inte mer.



Jag suckar och ser
över veckans pro-
duktivitetskurva.
En nedåtgående
trend.
Produktivitets-
siffrorna
kommuniceras
mycket lättsamt,
mycket artig:

*"Oj då Rolf, du har inte haft den
bästa veckan. Är allt bra?
Vi stänger av din Netflix för ett
par kvällar så blir det lite mer
sömn och lite bättre siffror.
Ha en bra arbetsdag!". [1]*

Nu får jag skärpa
mig eller så blir
mitt öde samma
som Kurts.

Kurt hade några dåliga veckor, blev ordinerad en kurs i
"Effektiv tidsanvändning" och en i "Datamönster,
uppfriskningskurs", men resultaten var kanske inte tillräckligt bra,
för nu har jag inte på en tid sett till Kurt på den interna chatten. [2].

Jag blinkar och fokuserar. Jag är 'konsumtions-expert': mitt jobb är att övervaka och korrigera jobbet som en handfull algoritmer gör. Algoritmerna gör nu det jobbet som jag och mina tio analytikerkolleger gjorde ännu på 2020-talet [3]. De analyserar trender i konsumtion och kreditkortsanvändning och lyfter fram fall de inte kan förklara. Det är mitt jobb att kolla upp dem. Oftast räcker det att se lite närmare på personen ifråga, och uppdatera algoritmen om varför människor ibland beter sig lite ologiskt.

Men ibland behöver jag skicka in en lokal "EI-expert" (emotionell intelligensexpert) [4] för att knacka på. Det låter ju som ett fint yrke, men det är egentligen artig utpressning de utövar.



Förra veckan fick vi fast en spelberoende person som trots kreditspärr hade lyckats spela bort några tiotals tusen dollar. Det var väl bra. Men vi fick också fast ett par pensionärer som utbytt hembakat bröd mot hemgjord sylt i flera år. "Inga problem", säger staten, "men vi ska ha mervärdesskatten"[5].



Ajaj, dem hoppas jag att jag inte skulle ha fått fast. Men vad kan jag göra? Rapporterar jag inte det så förlorar jag mitt jobb. Och jag må vara bra med människor, men EI-expert vill jag inte bli - jag pallar helt enkelt inte att le snällt och hota hårt.

Jag hör ljud från tamburen inne i det lilla förrådet jag använder som arbetsrum [6]. Min fru gör sig klar att gå ut - hon delar upp dagen hos min sjuka far, sina 90-åriga föräldrar och våra barnbarn. Jag hjälper till så gott jag kan, men eftersom jag har en teknisk utbildning och hon inte har det, så får vi inte dela upp det mer än så [7].



Det lär finnas för få av såna som jag [8]. Vem skulle ha tänkt sig för tio år sen att underinvestering i sjuk- och äldreomsorg inte enbart leder till en humanitär tragedi, men också en extra skatt på kvinnor [9].

Men idag måste jag fokusera och prestera.

Det är som en oskriven regel – ju äldre du blir, desto mer flexibilitet du vill ha, desto mer borde du överprestera. Det betyder bättre kvalitet, bättre produktivitet, eller mindre frånvaro.

Jag skuffar bort min önskan om lite tid på "lugn-hotellet". Där har jag varit ett par gånger då livet känts lite tungt – när min mor dog, och när jag hade några tyngre månader på jobbet [10]. Men jag vet att det är dyrt att ha oss där – vår kumulativa "mentalkostnad" följs upp, och fastän de påstår att det inte har konsekvenser, så vill jag se till att jag inte blir förnekad ett knäimplantat om några år – min ungdoms triathlonhobby var så befriande i 30-årsåldern, men den har blivit dyr för samhället när en hel generation amatörtriathlonister nu åldras. Tyvärr är det självförvällat och ett friskt knä är inte "mervärdesskapande" för det jobb jag gör, så jag får antagligen betala det själv ändå [11].



Exakt 8 timmar och 14 minuter senare avslutar jag arbetsdagen - några kritiska minuter extra varje dag för att understryka min lojalitet. Jag kollar min statistik. Jag har suttit tre timmar, stått fem - bra. Mitt blodsocker har varit relativt stabilt, inga mellanmål eller sockerdrycker. Med den skyhöga sockerskatten är det nästintill en omöjlighet. Min produktivitet är lite högre än igår - jag drar en suck av lättnad [1]. Dagens sista självutvärdering kommer upp på hologramskärmen:

A person is shown in profile, looking towards a glowing, translucent screen. The screen displays a question in red text. The background is dark and indistinct.

Hur meningsfull
kändes din
dag?"

Jag stirrar på skalan från ett till sju, och blinkar till.

Jag avskyr den här frågan. Jag har allt bra - ett bra jobb, en stadig inkomst, en fin familj, bra hälsa trots mina 65 år (enligt datorn kan jag jobba ännu 10 år till, kanske 12), och vi har lyckats ge en bra utgångspunkt i livet för både barn och barnbarn [12]. Så varför känns det då så tomt?[13]

Ett ärligt svar vore en tvåa, men jag gör som vanligt och prickar mig in på det positiva spektret, en femma eller en sexa. Jag vet inte om det spelar någon roll, men jag har på känn att staten och arbetsgivaren inte skulle uppskatta min ärlighet på den här punkten.

Jag fasar för den dagen då dessa fylls i direkt från mina hjärnvågor [14]. Grannen Jens har varit testanvändare för den teknologin, och han verkade lite uppjagad.

Jag ryser till, skuffar undan tankarna på jobbet och går till parken där min fru och barnbarnen är i full fart i gungorna. Livet utanför jobbet får lov att fylla den tomhet arbetsdagen lämnat efter sig.

Hur jag ska klara tio år till vet jag inte, men något alternativ har jag ju inte. [15]



5.2 SÅ HÄR ÄR ROLFS DYSTOPISKA VÄRLD UPPBYGGD

[1] Algoritmisk kontroll: Katherine Kellogg et al (2020) talar om hur algoritmer fundamentalt förändrar den makt arbetsgivaren kan utöva över anställda: ”Algoritmisk kontroll på arbetsplatsen ökar arbetsgivarens makt ... arbetsgivaren kan använda algoritmer för att styra, utvärdera och disciplinera”, vilket kan leda till att de anställda blir manipulerade, övervakade, diskriminerade, utpressade, och till slut mer stressade och passiverade. I och med coronakrisen har arbetstagare börjat rapportera hotfulla fall av övervakning skriver MIT Technology Review, 2020.

[2] Omskolning och Kurt: Livslång inläring är en växande trend för att se till att människan lever med i teknologins och företagens allt snabbare svängar. I en dystopisk framtid kan utbildning också användas som ett sätt att utvärdera och gallra bland de anställda.

[3] Automatisering: Flera rapporter ger prognoser på automatiseringsgrad (helt eller delvis) fram till 2030: 47 procent av alla jobb i USA (Frey & Osborne, 2013), 15-44 procent (MGI, 2017), 50 procent (WEF 2020).

[4] EI-expert: World Economic Forums rapport ”Global Talent Trends” (2019) skrev att dagens HR proffs ser behovet av ”soft skills” som den viktigaste talangtrenden globalt. Kompetenser som övertalningsförmåga, kreativitet, och samarbete citeras som topfärdigheter för framtiden – dessutom är de nästintill omöjliga att automatisera.

[5] Mervärdesskatt: Allestädes närvarande övervakning och fiskal kontroll är återkommande teman i dystopier som till exempel George Orwells 1984.

[6] Arbeta i en skrub: Att arbeta på distans är antagligen en bestående effekt av coronakrisen: i en undersökning från IBM (2020) ville över hälften av amerikanska vuxna fortsätta jobba på distans, och 78 procent av amerikanska finansdirektörer planerade redan i juni 2020 att spara på kostnader från kontorslokaler (PwC, 2020).

[7] Digitala kunskaper: World Economic Forum uppskattade år 2018 att inom tio år så kommer nio av tio jobb att kräva digitala kunskaper.

[8] Brist på digitala kunskaper: Redan nu saknar 44 procent av européer i ålder 16–74 baskunskaper i digitala färdigheter. I Europa kommer detta leda till 1,67 miljoner obesatta IT-jobb redan 2025.

[9] Kvinnor, IT och automatisering: Kvinnor utgör 65 procent av europeiska arbetstagare, men bara 17 procent av de anställda i teknologi- och IT-branscher. Som en följd av detta uppskattas det att 57 procent av de arbetsplatser som man tror kommer ersättas av teknologi fram till 2026 idag tillhör kvinnor. (World Economic Forum 2020, WEF "Global Talent Trends 2019). Coronakrisen kan skynda på denna utveckling: McKinsey räknar att det är 1,8 gånger mer sannolikt att en kvinna förlorar sitt jobb som följd av corona, än att en man gör det.

[10] Lugnhotellet: Incidensen av stress och burnout ökar. 2020 rapporterade World Health Organization att 79 procent av europeiska

ledare är oroliga över stress på arbetsplatsen. Edelmann (2020) rapporterade att arbetsgivaren nu åtnjuter betydligt mer tillit än staten, men kan därför också förväntas ta mer ansvar över arbetarnas hälsa och välmående.

[11] Hälsa som mervärde: Rent logiskt kan man räkna ut hur mycket ett hälsoproblem påverkar en persons arbetsförmåga, och väga det mot kostnaden av att fixa det. Ju äldre en arbetstagare är, desto mindre blir nyttan. I en dystopisk framtid kan man tänka sig att detta skulle utgöra en mekanism då man fattar beslut om vad som prioriteras.

[12] Social mobilitet och jämställdhet: En World Economic Forum (2020) analys av social mobilitet visade hur svårt det är att röra sig mellan sociala klasser: barn har ett 12 gånger bättre utgångsläge för framtida möjligheter ifall de bor i ett höginkomstområde, går i en bra skola, och deras föräldrar jobbar på ett respekterat företag.

[13] Meningslöshet: En känsla av meningslöshet i arbetslivet är redan nu en "trend". Oxford-antropologen David Graeber säger att 37 procent av vuxna i Storbritannien anser att "deras arbete inte har någon inverkan på världen". Graeber kallar detta fenomen för "bullshit jobs".

[14] Mäta hjärnvågor: Se kommentarer om hjärnvågsmätning i utopin. (s. 77)

[15] Finansiell osäkerhet: Pensionsåldern kan förväntas gå upp av många orsaker; finansiell osäkerhet är en. Millenialer förväntas vara den första generationen som inte har det ekonomiskt bättre än sina

föräldrar (Highline, 2019). Tvärtom, i USA räknar riksbanken att då babyboomer-generation var i 30-årsåldern så ägde 21 procent av dem sitt hushålls värde. Nu äger millennialerna, som är i 30-årsåldern, knappa 3 procent (Financial Times, 2020).

5.3 OM ALLT GÅR VÄL: SILVIAS ARBETSDAG I FRAMTIDEN ÄR EN UTOPI

Det värker i mina 65-åriga leder och mitt huvud känns lite långsamt idag. Det är torsdagsmorgon, klockan är 7:56 och jag ser att systemet har låtit mig sova lite extra. Så skönt. Hologramskärmen blinkar till liv.

"God
morgon

Silvia! Jag märkte att det blev sent igår kväll, så jag gav dig en timme mer sömn. Du är inte fullt utvilad trots det, vill du att jag uppdaterar dagens matval och agenda så du kan återhämta dig bättre?"

Jag gnuggar sömnen ur ögonen,
"Tack, uppdatera maten automatiskt,
men ge mig alternativen för det andra." [1]

En halv timme senare är jag duschad, påklädd och mätt efter en frukost som såg till att kompensera de två glas vin jag drack igår kväll. Det är kontorsdag idag: jag går ut, andas in den friska höstluften och går de några kvarteren till kontorshotellet [2].



Jag hälsar på några kolleger medan jag blir guddad till mitt kontorsrum för dagen: ett bord justerat till min ståhöjd, en fåtölj med en varm filt, ett glas vatten och en rykande kopp espresso. Bordet ser ut över en sjö, och genom sidoväggarnas glasfönster ser jag in i andra hyrkontor med flera bekanta ansikten. "Att stå upp den första timmen ger dig mer energi. Vill du stå eller tar vi fram stolen?". "Att stå blir bra tack", svarar jag. [3]

Skärmen tänds och visar min data. Till vänster mitt välmående: sömn, produktivitet, näringsintag, energi, och motion – allt det min arbetsgivare inte tar del av. (Jag påminner mig själv om att detta inte kan tas för givet: det behövdes en modern arbetarrörelse och Employee Data & Algorithm Act från 2025 för att skydda vår mest personliga data. [4])

Till höger är dagens agenda, och min prioritetslista. Jag ser att det är samma prioriteter jag definierade igår kväll, men att punkt 3 har stigit till punkt 2. Jag kollar varför, och ser att ett ledningsgruppsmöte har tidigarelagts med en vecka. [5]
Ok.



Jag är 'konsumtionsexpert': mitt jobb är att förbättra en handfull algoritmer, samt att förklara deras funktion för våra kunder. Jag jobbar för en livsmedelsaffär (online såklart), där algoritmer sköter 98 procent av jobbet för att hjälpa våra kunder äta hälsosammare, billigare, och mer lokalt. Men en liten mänsklig touch behövs ibland [6]. En del av mitt jobb är att vara en "algorithm trainer". Efter att ny kostundersökning kom ut förra månaden hjälpte jag till med att planera en kampanj för att bredda på den mat familjer med barn under fem år blir rekommenderade. Föräldrar med små barn gör som känt inte alltid helt logiska beslut, så där behöver algoritmerna mänskligt stöd.



Sen är jag också en "algorithm explainer", vilket ser ut att vara min första uppgift idag. [7]

Med ett klick kommer bilden av en arg dam upp på skärmen. "Var är mina bio-havreflingor? Jag har köpt dem i fem år, samma flingor, och nu finns de inte på min inköpslista!" En känslo- och avsiktsbubbla kommer upp, damen är tydligen "upprörd" och "känslös", men "söker logisk förklaring". Det hjälper mig fokusera mindre på känsloutbrottet, och mer på problemet [8]. "Hej, vad tråkigt att höra, förlåt. Jag ska kolla upp det åt dig." Med ett par klick får jag upp algoritmen, "Jag ser att algoritmen har beaktat att du köpt den produkten ofta, vad bra. Men tydligen har det skett en förändring i dina hållbarhetspreferenser förra veckan – din matkasse tycks ha lite mer vikt på närproducerat, eller hur? Då har dina havregryn blivit ersatta med korngryn, en super-populär produkt som produceras på en gård bara hundra kilometer från var du bor. Vill du ha tillbaka havregrynen istället?" Nu ser damen förvirrad ut, "Jaha, just det...". "Vet du vad, jag sätter båda produkterna åt dig gratis, så kan du testa vad familjen gillar och sen bestämma. Recepten är också uppdaterade!" Jag blir belönad med ett leende och vi avslutar. Hon hade ju hittat precis samma information själv, men jag vet ju hur viktig människokontakten är [9]. Systemet har transkriberat diskussionen och klassificerat den som "Product switch explanation, successful", jag godkänner.



An illustration of a woman with grey hair wearing a yellow sweater and a head-mounted display (HMD) with a glowing blue visor. Several white rectangular text boxes are floating around her, connected by thin white lines to the HMD. The background is a soft-focus autumn scene with falling leaves in shades of orange, red, and brown. The text is in a clean, sans-serif font.

Efter några till kunddiskussioner tar jag upp data på konsumtionsmönster i vår onlineaffär. Jag justerar några erbjudanden, men damen med havreflingorna dyker upp in i mina tankar. Vi människor är så fast i våra vanor, men ibland är det bra att prova nytt. Hur kan vi hjälpa med det? Jag bestämmer mig för att göra ett kundtest [10].

Jag sätter fast min HjärnvågsMätare i tinningen, en liten metalldyna man fäster som ett plåster, och sätter igång. Inom fem minuter har jag med bara tankarna satt upp ett nytt projekt, bokat fem representativa kundintervjuer, och tagit fram en lista på passliga intervjufrågor [11]. "Vill du ta intervjuerna under en promenad?

Jag kan planera rutten så du får prata ostört." Jag byter till joggingskorna i min storlek som placerats utanför dörren och går ut i höstsolen [12]. Jag håller på HjärnvågsMätaren under hela promenaden så jag får anteckningar och kommentarer i realtid.

Efter en lätt lunch kommer jag tillbaka till kontoret. Lättad tar jag bort hjärnvågspluppen – den må vara behändig, men det är skönt att få koppla loss precis när man vill. En till espresso står på bordet vid fåtöljen. Jag dricker espresson, drar filten över mig och stänger ögonen.

En halv timme senare väcks jag, och uppiggad av koffeinet som nu surrar i mitt blodomlopp [13] kollar jag eftermiddagens agenda.

Perfekt – algoritmerna har analyserat mina intervjuer medan jag sovit och bokat ett möte med en konsumtions-expert från Panama.



Dagen avslutas med en mentorträff, en viktig del av vårt talangprogram [14]. Jag hjälper Rolf, 24 år, utveckla sina emotionella färdigheter och han har gjort otroliga framsteg på bara några månader. Men idag är det min tur: "Rolf, berätta ännu en gång för mig, hur påverkar kvantberäkning den algoritm vi har för nya produkter?"[15]

Tiden flyger iväg och jag får till slut lite bråttom.



An illustration of two women standing in a park. The woman on the left has short grey hair and is wearing a yellow sweater with a brown collar. The woman on the right has dark hair and is wearing a green sweater with a dark fur collar. They are both smiling. The background is a soft, painterly landscape with green grass and a light blue sky. Numerous autumn leaves in shades of orange, yellow, and red are falling around them. The overall style is soft and artistic, with visible brushstrokes.

Jag skyndar ut och hittar min fru i parken med barnbarnen. Jag ser på hennes rosiga kinder och leendet i hennes ögon att morföräldraledigheten har gjort henne gott, och att hon med två dagar jobb och tre dagar barnbarn har hittat den passliga veckobalansen mellan jobb och fritid [16], åtminstone för tillfället. Så här kan vi bra fortsätta tio år till."

5.4. SÅ HÄR ÄR SILVIAS UTOPISKA VÄRLD UPPBYGGD

[1] AI för hälsoval: Då man kombinerar två starka trender: 1) hälsa och välmående, och 2) AI, så kan man lätt tänka sig (och hoppas) att vi kan utveckla en algoritmisk tjänst som hjälper oss göra mer hälso-samma val i vardagen.

[2] Kontorshotell: Som det ser ut nu kan en kombination av distans-arbete och kontor vara optimalt. PwCs tidskrift Strategy+Business rapporterade i juli 2020 att 73 procent ville fortsätta jobba på avstånd åtminstone två dagar per vecka. Samtidigt identifierade de tre processer där fysisk närvaro är viktig (åtminstone ibland): samarbete, coaching, innovation, och att bygga kultur och gemenskap.

[3] Algoritmisk kontroll: Algoritmer och data ger arbetsgivare möjligheten att övervaka sina anställda på ett helt nytt sätt (Kellogg et al., 2020). Men övervakning kan också ha goda sidor. Ethan Bernstein et al. på Harvard University har undersökt kontexter där övervakning har implementerats i samarbete med de anställda så att de själva har kontroll över sin data. Till exempel kameror som poliser bär på kroppen har till och med lett till ett större förtroende mot polisen och mer yrkestrygghet i USA.

[4] ”Algoaktivism”: Katherine Kellogg et al. (2020) varnar om den kontroll algoritmer kan ge arbetsgivare, men poängterar att anställda kan ta saken i sina egna händer – individuellt eller kollektivt. Detta kallar hon ”algoaktivism”.

[5] Dynamisk to do lista: Om våra prioriteter och arbetsuppgifter kan kopplas till reella händelser som till exempel specifika möten, är inte steget långt till att en algoritm dynamiskt kan uppdatera våra prioriteter då världen omkring förändras.

[6] Mänsklig touch: World Economic Forums ”Global Talent Trends” rapport (2019) skrev att dagens HR proffs ser behovet för ”soft skills” som den viktigaste talangtrenden globalt. Kompetenser som övertalningsförmåga, kreativitet, och samarbete citeras som top färdigheter för framtiden – dessutom är de nästintill omöjliga att automatisera.

[7] AI Trainer och Explainer: Wilson, Dougherty & Morini-Bianzino (2017) skrev i MIT Sloan Mgmt Review hur deras undersökning pekar på tre nya kategorier av roller i en AI-värld där tekniska talanger inte är så centrala. De kallar dessa AI ”trainers, explainers, sustainers”. I dessa roller kompletterar människan de uppgifter teknologin sköter – genom att göra slutresultatet bättre, mer transparent och lättare att granska.

[8] Läsa hjärnvågor och avsikt: Elon Musk, som bland annat investerat i hjärnvågsföretaget Neuralink talar ofta om teknologin kring att läsa hjärnvågor, och spekulerade i Joe Rogans podcast i maj 2020 om förmågan att läsa och förstå andras avsikt med hjälp av teknologi.

[9] AL Explainer: Detta är ett exempel på en ”Algorithm explainer” uppgift (se ovan): kunden förstår inte varför en förändring har skett i hennes inköpslista, och vår ”konsumtionsexpert” tar tiden att kolla, förklara och ge alternativet att ändra på hur algoritmen fungerar.

[10] Kundtest: Denna arbetsuppgift är ett exempel på vad en "Algorithm trainer" kunde göra: genom interaktion med kunder eller genom att observera nya trender kan en människa få en idé om hur saker kunde fungera bättre. Algoritmer fungerar trots allt med data från nutiden och det förflutna – människans kreativitet kan användas för att ge riktlinjer för framtiden.

[11] Hjärnvågsmätaren: Flera företag jobbar redan nu med dessa teknologier. Synchron, ett australiensiskt företag, har en produkt, Stentrode, som kan läsa hjärnaktivitet, till exempel så att en 75-årig patient med en nervsjukdom lyckats manövrera en elektronisk maskin med bara tankarna. Företagets konkurrenter inkluderar Neuralink, ett amerikanskt företag finansierat av bland annat Elon Musk, och Ctrl.Labs, köpt av Facebook i september 2019.

[12] Stöda välmående på arbetsplatsen: Med allt mer data över kopplingen mellan välmående och produktivitet kan vi hoppas att framtidens arbetsplats ser det som businesskritiskt att stöda välmående – för att hålla kritisk talang, och för att få det bästa ut ur dem.

[13] "Nappuccino": Detta är inte en framtidsvision, det fungerar redan idag. Sömnforskare och neurolog Markku Partinen ger i Helsingin Sanomat (11.2.2020) ett recept på en effektiv dagsömn under arbetsdagen: drick en stark kopp kaffe och sov i 15–30 minuter. Du vaknar pigg och kry av koffeinet!

[14] Talangprogram: Med livslång inläring som en stark trend kan det leda till att arbetsgivare måste investera stora summor i utbild-

ningen av sin personal. Som följd vill de antagligen också hålla fast vid dessa personer via olika typers talangprogram.

[15] Tekniska kunskaper och kommunikation: Detta är ett exempel på hur utbildning kan ske i framtiden: i coaching-förhållanden mellan tekniska experter och "soft skills" experter.

[16] Far- och morföräldrars ledigheter: Med allt större jämställdhet mellan könen då det kommer till föräldraledigheter, kan en riktning för framtiden vara en större jämställdhet även generationer emellan i form av mor- och farföräldraledigheter. I Sverige kan mor- och

6. REKOMMENDATIONER

1. År 2060 har Finlands arbetskraft krympt

I framtiden kommer en mindre andel av befolkningen att vara i arbete och de som är där kommer i medeltal att vara äldre än dagens arbetstagare. Av befolkningen år 2060 kommer över en tredjedel att vara 65+, jämfört med ungefär en femtedel idag. Därför är det viktigt att vi nu fattar beslut som möjliggör att äldre hålls i arbetslivet längre, samtidigt som vi utökar arbetskraftsinvandringen till Finland.

2. Vi borde jobba lika längre som våra nordiska grannar

Finländarna gör de kortaste karriärerna i Norden och vi går i pension tidigare än nödvändigt. Finländaren beräknas vid 15 års ålder ha dryga 39 år framför sig i arbetslivet, jämfört med islänningarna som beräknas hållas närmare 46 år i arbetslivet. Svenskarna ligger på andra plats med beräknade 42 år i arbetslivet. EU-medeltalet ligger på 35,9 år.

I de fall som en finländare fortsätter jobba i någon form, även om hen mottar någon typ av pensionsersättning, så gör hen det i 60 procent av fallen på grund av ekonomiska motiv. Här ligger danskarna i andra ändan, då 80 procent uppger att de hållit sig kvar i arbetslivet av andra än ekonomiska motiv. Vi bör alltså motivera finländarna att hållas längre i arbetslivet, snarare än att slussa in dem i pensionärslivet.

3. Ålder är inte orsak för särbehandling eller felinriktade stödinsatser

Vi ska inte särbehandla äldre på arbetsplatsen. Då vi talar om äldre arbetstagare ligger fokus ofta på det negativa. Den enskilda arbets-

tagaren kan uppleva att hen har låg kontroll över sitt arbete och att det finns för lite tid för återhämtning. Det handlar alltså om att krav och resurser ska vara i balans för alla medarbetare och utifrån det perspektivet bör vi arbeta för varje medarbetares hälsa och upplevda välbefinnande på arbetsplatsen, oavsett ålder. Varje individ, arbetsplats och organisation har resurser som kan användas för att både bibehålla och främja hälsa och välbefinnande. Det kan varje individ göra genom så kallad job crafting, det vill säga att förändra sin arbetssituation till det bättre utan att behöva byta jobb. Här är det viktigt med flexibilitet på arbetsmarknaden, så att företag lokalt kan förhandla i frågan.

4. Dra nytta av äldre arbetstagare, även i fysiskt tunga branscher

Äldre arbetstagare besitter en mångfald av erfarenheter och resurser inom sin bransch. De har nödvändigtvis inte heller sämre hälsa än yngre arbetstagare, visade en finländsk studie riktad till företag inom produktionsindustrin. Det fanns inga statistiskt signifikanta skillnader mellan de äldre och yngre arbetstagarna, för oavsett ålder uppgav över 80 procent att de upplevde sig ha en god fysisk hälsa, medan cirka 80 procent upplevde att de hade en god psykisk hälsa. Detsamma gäller arbetsmotivation, upplevd kontroll över sin arbetssituation, samt upplevd arbetstillfredsställelse.

Däremot fanns det skillnader mellan åldersgrupperna hur de uppfattade själva jobbet svårighetsgrad: de yngre ansåg i större utsträckning än de äldre medarbetarna att deras arbetsuppgifter kräver komplexa beslut, mera utbildning och kompetenshöjande insatser. Dessutom fanns det en signifikant skillnad mellan yngre och äldre medarbetare gällande upplevelsen av att arbetsuppgifterna känns för

svåra, där de yngre i högre grad upplevde uppgifterna för svåra jämfört med de äldre medarbetarna.

5. Håll koll på dina talanger

Personalen är i många fall ett bolags mest värdefulla tillgång. Med talent management, eller talangledning, förstår vi de aktiviteter som avser att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna i de mest strategiska rollerna i organisationen. Det är även viktigt att kommunicera detta till medarbetarna själva: i en nordisk studie riktad till nio multinationella bolag svarade över 60 procent Jag vet inte på frågan om de är formellt identifierad som talanger av bolaget.

Ur materialet framkommer även att det finns flera personer som själva identifierar sig som talanger bland de som är 50 år eller äldre, jämfört med de yngre åldersgrupperna. Dock verkar de yngre medarbetarna i större utsträckning än de äldre uppleva att organisationen ser dem som talanger.

6. Det finns inte längre en standardlösning som passar alla företag

Sättet vi arbetar på i framtiden kommer att variera stort i framtiden. De fysiska kontoren kommer knappast att försvinna helt, eftersom innovation, företagskultur, mening, och socialt kapital är lättare att skapa med en viss grad av fysisk närvaro. Om tio år kommer nio av tio jobb att kräva digitala färdigheter. Med allt fler som jobbar på distans kan vi vänta oss en uppsjö av digitala verktyg för produktivitet och mänsklig kontakt trots fysiskt avstånd: virtuell verklighet, simulationer, stöd för digitalt samarbete och innovation. Här är det viktigt att företagen själva får bestämma om sin framtid och till exempel lokalt får förhandla fram den modell som passar bäst.

7. Människan behövs fortsättningsvis på arbetsmarknaden

Fysiska arbetsuppgifter har för länge sedan automatiserats, och i framtiden kommer även tankearbete att kunna automatiseras och göras av en algoritm. Främst handlar det om jobb med repetitiv datainmatning och analys som till exempel bokförare, jurist, löneräknare, analytiker, revisor och kassör. Ä om hälften av jobben kommer att förändras på grund av automation inom tio år, så kommer bara cirka fem procent att helt elimineras.

I framtiden kommer algoritmen att göra grovjobbet, medan människans roll är att fatta de beslut algoritmen inte klarar av, samt förmedla budskapet. En av utkamningarna handlar om jämställdhet: Idag utgör kvinnor 65 procent av den europeiska arbetskraften, men bara 17 procent av arbetskraften i IT-branschen. World Economic Forum räknar därför att 57 procent av de jobb som teknologiska lösningar kanske eliminerar, kommer ha tillhört kvinnor.

8. Livslångt lärande

För att råda bot på detta är det viktigt att företag och samhället redan idag satsar på livslångt lärande och vidareutbildning. Uppskattningsvis 65 procent av barn som nu börjar skolan kommer att jobba i yrken och roller som inte ännu ens finns. Det är även sannolikt att en stor del av de som är födda på 1970- och 1980-talen står inför ett stort karriärbyte förr eller senare.

Delvis behöver vi satsa på digitala färdigheter, särskilt färdighet att jobba i roller med anknytning till nya teknologier: AI, cloud computing, robotik och algoritmer. Vi behöver kanske inte på detaljnivå förstå hur dessa teknologier fungerar, men vi behöver känna oss allt mer bekväm med en maskin som vårt närmaste arbetspar.

Det nya vi behöver utveckla är så kallade ”soft skills”. Dessa mjuka värden inkluderar bland annat emotionell intelligens, kreativitet och samarbete. Mer humana värden kommer att bli viktiga: med data som utgångspunkt måste vi kunna leda team, hantera kunder, kommunicera med intressenter samt överväga i vilka situationer algoritmerna får göra sitt och när det behövs en människa som stöd. Kreativitet, kommunikation, ledarskap och empati är nästintill omöjliga att automatisera, och kan därför antas bli allt mer värdefulla i framtiden.

9. Att ha jobbet och livet i balans

Varje generation har egna förväntningar gentemot arbete och liv. Redan innan coronakrisen förväntades millennialerna vara den första generationen som inte har det ekonomiskt bättre än sina föräldrar. Samtidigt önskar den generationen bättre balans mellan arbete och fritid, samt mer frihet och flexibilitet.

Det här kan ta sig flera former: man skjuter kanske inte längre upp hobbyer, tid med familjen och ”det goda livet” tills efter pensioneringen. Hållbarhetstänket kanske utvidgas till att, förutom konsumtion och resande, även inkludera jobbet. Med tanke på att den arbetsföra befolkningen i Finland krymper och att vi borde jobba längre än nu, så skulle det vara viktigt för kommande generationer att bygga upp en arbetsplats där det är möjligt, till och med eftertraktat, att orka och vilja jobba bättre och längre än vi gör nu.

Här bör även noteras att de som idag är 55+ på arbetsmarknaden kan ha både barnbarn och åldrande föräldrar att ta hand om vid sidan av sitt jobb, något som även arbetsgivaren borde vara uppmärksam på. Frågan är om man kunde utveckla föräldraledigheten även för de äldre generationerna?

10. Vi påverkar idag med våra handlingar ifall morgondagen är en dystopi eller utopi.

MARCUS HEROLD:

”SOM ARBETSTAGARE ANSVARAR DU FÖR DITTEGET MARKNADSVÄRDE”

DET KANSKE LÅTER som ett lite grymt påstående, men det är sant. Arbetsgivaren har naturligtvis ett ansvar för att arbetstagaren ska må bra, men sist och slutligen är det du själv som håller i nycklarna till ditt välmående.

Tankesmedjan Agenda lyfter i sin rapport Alla orkar, alla vill en mycket aktuell fråga gällande den finländska arbetsmarknaden: Hur ska vi få alla att hänga med?

Jag ser på frågan med över 45 års erfarenhet av ledarskapsutbildning, något jag jobbat med via MPS, ett bolag som jag både grundat och varit chef för. Vi är ett företag som stöder individer, grupper och bolag i arbetslivets alla skeden. Vi ser att människan är nyckeln till att skapa framgång och vår slogan uttrycker just denna syn: Because companies are made up of people™. MPS grundades 1974 och har idag 130 anställda.

Nyckeln till att ta ansvar för sig själv och sin utveckling är att känna sig själv. Vi är alla olika och har alla olika färdigheter: vissa är mer matematiskt lagda och andra är mer pedagogiskt lagda. Vi kan studera och förkovra oss, men det är våra medfödda förmågor och karaktärsdrag som lägger grunden till hur bra vi kan bli på något. Genom att medge det här för dig själv, så kan du också utveckla och påverka hur du beter dig som medarbetare. För att det ska lyckas måste du också känna dig själv och kunna erkänna dina styrkor och svagheter. De som inte känner sig själv tillräckligt bra, är också de som genast går i försvarsposition då de får kritik. Att våga medge att man har fel och våga be om hjälp är

också en viktig ingrediens då man åldras på jobbet.

Den här rapporten aktualiserar frågan hur man som 55+ ska orka i arbetslivet både nu och i framtiden, samt kanske också hålla sig motiverad att fortsätta jobba efter pensioneringen. Det här är något som ganska långt är förunnat dem i kunskapsbranschen, som kan ta sin laptop och sitta på ett kafé om det känns så. Jobbar du inom vården, produktionsekonomin eller räddningsväsendet, så kan det väl hända att din kropp helt enkelt säger stopp, och det inte längre är möjligt att jobba vidare. Då är ett alternativ att i ett lite tidigare skede i karriären fundera på att skola om sig till något mindre fysiskt krävande, men det tarvar mod att ta sig ur bekvämlighetszonen.

Här har arbetsgivaren en viktig uppgift att ingjuta en känsla av respekt och förtroende för sin personal, oavsett om du jobbar som lokalvårdare eller VD. Det är individen som själv bär ansvaret, men det är bolagets uppgift att skapa förutsättningarna. Till bolagets grundvärdering borde alltid höra att personalen ska kännas sig uppskattad och respekterad. En arbetstagare som känner att hen kan påverka sin egen situation på jobbet, är motiverad och orkar också bättre. Mitt perspektiv är näringslivets, men samma gäller naturligtvis även offentliga, kommunala och tredje sektorns arbetsgivare och anställda.

FYRA BYGGSTENAR

JAG BRUKAR SÄGA att utan olja stannar maskinen, särskilt då det gäller äldre arbetstagaren. Som äldre medarbetare besitter du en omfattande erfarenhet, men du får inte vila på lagrarna. Förr brukade vi tala om karriärstegar och karriärplanering, men idag ser vi att det handlar om en helhetsbild, en sorts livsplanering. Och för att hålla livet, karriä-

ren och dig själv i skick, så har du fyra byggstenar: arbetet, hemmet, vännerna och hälsan.

Arbete: Bolagets värderingar och företagskulturen, hurdan chef du har, hurdana medarbetare du har, teknologi, konkurrens, resultatansvar och arbetstillfredsställelse.

Hemmet: Äktenskap, barn, uppfostran, ekonomi och hobbyn. När jag var ung hörde familjesaker inte alls till arbetsgivaren, men idag kan du inte skilja på hem och jobb.

Vänner: Det är oerhört viktigt att du har två till sex närmaste vänner att bolla och prata med. De här vänskapsbanden bygger du upp från ungdomen, du kan inte köpa dem vid femtio. Det gäller att visa att du bryr dig om dem.

Hälsa: Detta är byggstenen som lägger grunden för de övriga. Genom att ha fysiken i skick kan du bättre tackla de problem som uppkommer. Jag brukar säga till mina kunder att jag kan hjälpa dem, men inte göra jobbet för dem. Att gå ut och jogga första gången kan gå bra, andra likaså, men tredje och fjärde gången kan kännas både svårt och pinsamt. Därför brukar jag uppmana folk att skaffa en PT (personal trainer) för att komma igång. Sen när du är ute på sjunde och åttonde löprundan så märker du att det är mindre motigt, du sover bättre, mår bättre, löser lättare dina problem och fattar bättre beslut.

ARBETSGIVARENS ANSVAR

ÄVEN OM ANSVARET för vårt eget välmående ligger hos oss själva, så är det viktigt att bolagen bidrar med utbildning av olika slag. En viktig ingrediens är att bolagen utbildar alla medarbetare till ledare. Inte till en viss position eller till en viss titel, utan för att leda sig själva. Det handlar om viljan att ta ansvar, att vilja påverka saker, att vilja föra vidare och slutföra saker samt att ha viljan att leda sig själv.

Traditionellt har bolagen uppfostrat följare, inte ledare. Chefen berättar för dig om bolagets mission, vision och målsättningar samt vilken roll du har. Problemet är att du kanske har mer att ge än det som förväntas av dig. Idag handlar ledarskap om att skapa förutsättningar för dina medarbetare att vara framgångsrika i sitt jobb. Men det kräver naturligtvis att du som medarbetare är mottaglig för den här ledarskapsutbildningen.

Då vi internt inom MPS-koncernen startade det här projektet så var det en kodare som deltog, men han kunde inte överhuvudtaget förstå nyttan av det hela, eftersom han inte hade någon aspiration på att vara ledare. Men han insåg snabbt att det handlade om att leda sig själv och lära sig ta ansvar, istället för att bara göra det som andra ber av honom. Sen är det naturligtvis viktigt att komma ihåg att alla inte vill bli ledare, ens över sig själv.

I grunden handlar det om att förändra attityder och inställningar, något som faktiskt inte behöver kosta bolaget så mycket. Och det går faktiskt att ändra på attityder och sitt beteende. Ett exempel hur vi konsulterar personer som blivit uppsagda. För 20 – 30 år sedan brukade vi behandla den som blivit uppsagd som en paria, vi antog att det måste vara något fel på honom eftersom han fått sparken. Då jag i

medlet av 1990-talet föreslog att vi skulle börja hjälpa dem som blivit uppsagda genom omplacering, det vill säga hitta nya jobb, så tyckte min ledningsgrupp att jag var galen. Men efter några år visade det sig vara en lönsam business, och idag vet vi att vi inte kan behandla uppsagda människor som om de vore trasiga. Tvärtom har de visat sig vara mer professionella genom att ta emot nya utmaningar i nya omgivningar.

VI BEHÖVER FÅ FLER ATT JOBBA

BESKATTNINGEN ÄR EN utmaning i vårt land, särskilt då det kommer till att hålla folk längre i arbetslivet, även efter pensioneringen. Nu har vi en situation där du blir beskattad på det du tjänar, utöver din pension. Varför inte lämna pensionen ifred och beskatta extra arbetet som en egen inkomst där pensionen inte beaktas? Detta skulle motivera många pensionär till att fortsätta i arbetslivet.

Vi har ett system som på grund av snårigheter i regelverken inte alltid sporrar till arbete, utan där till exempel kortvariga arbetsinsatser tvärtom riskerar att bestraffas med både byråkratiskt krångel och utebliven grundläggande utkomst.

Vår demografi kräver att vi har fler människor i arbete, så vi måste även öppna upp för kunnig arbetskraft från utlandet. Enligt min uppskattning kommer vi att behöva 300 000 kunniga arbetstagare till under de närmaste 10–15 åren.

Jag fyllde själv 70 i år, och har nu överlåtit koncernchefskapet åt min efterträdare, även om jag fortsätter som styrelseordförande. Det här var något som jag bestämde mig för att göra då jag fyllde 65 år. Naturligtvis funderade jag också i något skede på att pensionera

mig vid 63, min normala pensionsålder, men jag kände att så länge jag har ett intresse för att lära mig nya saker och känner att jag ännu har något att ge, så vill jag fortsätta.

En förutsättning för det här har naturligtvis varit att hålla fysiken i skick genom att regelbundet träna. Basketen har varit min räddning, en sport som jag utövat snart i 60 år och ännu håller på med. Ett av de viktigaste tipsen jag har och rekommenderar för människor i alla åldrar är att träna muskelkonditionen. Inte nödvändigtvis så att du som 60-åring börjar springa på gym, utan genom små saker som att se till att du orkar stiga upp ur stolen, utan att ta stöd från bordet. Med en frisk muskelstyrka har du fyra gånger bättre chans att klara av olika sjukdomar.

Sammanfattningsvis: Finland behöver allt fler erfarna pensionärer som är villiga att fortsätta i arbetslivet, så sätt igång och profilera dig för arbetsmarknaden!

Marcus Herold

Grundare, styrelseordförande, Executive Advisor & Coach
MPS-Gruppen

Marcus Herold grundade MPS år 1975. För närvarande fungerar han som styrelseordförande på heltid för MPS-gruppen. Dessutom deltar han aktivt i rekrytering, coaching och utveckling av ledande befattningshavare, Vd:ar och styrelsemedlemmar. Herold har lång erfarenhet av att utveckla ledarskap, ledningsgrupper och styrelsearbete samt av förändringshantering, också på internationell nivå. Han har specialiserat sig på ledningsprocesser för ledningsgrupper och styrelser, strategier för familjeföretag och successionsfrågor. Hans egen långa karriär inom basket har gett viktiga och nya perspektiv på ledarskap och hantering av ämnet.

REFERENSER FORSMAN & NORDMYR

- Abrams, D., Russell, P. S., Vauclair, M., & Swift, H. J. (2011).** Ageism in Europe: Findings from the European social survey. Age UK.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007).** The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baltes, P. B. (1987).** Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, 23(5), 611–26.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013).** Talent or not? employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214. <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>
- Brulde, B., & Tengland P-A. (2003).** Hälsa och sjukdom – En begreppslig utredning. Studentlitteratur.
- Daubner-Siva, D. (2016).** Dealing with dualities: A paradox perspective on the relationship between talent management and diversity management. Amsterdam Business Research Institute.
- Dellve, L., & Eriksson, A. (2016).** Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring. Göteborgs Universitet.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001).** The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eurostat (2019).** Ageing Europe. Looking at the lives of older people in the EU. 2019 edition. Publications Office of the European Union.

Eurostat (2020). Duration of working life – statistics. Eurostat statistiska uppgifter hittas via https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main_Page

Finlands officiella statistik (2020a). Statistiska uppgifter kring befolkningsprognoser. Uppgifter finns tillgängliga via https://www.stat.fi/index_sv.html

Finlands officiella statistik (2020b). Statistiska uppgifter kring sysselsättning år 2019. Uppgifter finns tillgängliga via https://www.stat.fi/index_sv.html

GBD 2013 Mortality and Causes of Death Collaborators (2015). Global, regional, and national age-sex specific all-cause and cause-specific mortality for 240 causes of death, 1990-2013: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2013. *Lancet*, 10:385(9963), 117-71.

Krekula, C. (2011). Åldersdiskriminering i svenskt arbetsliv: Om ålderskodningar och myter som skapar ojämlikhet. Diskrimineringsombudsmannen.

Laslett, P. (1991). A fresh map of life: The emergence of the third age. Harvard University Press.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. I P. Kecskemeti (Red.), *Essays in the sociology of knowledge* (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.

Medin, J., & Alexanderson, K. (2001). Begreppen hälsa och hälsofrämjande - en litteraturstudie. Studentlitteratur.

Nilsson, K., Hydbom, A. R., & Rylander, L. (2011). Factors influencing the decision to extend working life or retire. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37(6), 473–480.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3181>

Nordiska ministerrådet (2018). Nordiska ministerrådets samarbetsprogram för arbetsliv 2018–2021. Nordiska ministerrådet.

Nordiska ministerrådet (2019). Ett gott liv i ett hållbart Norden. Nordisk strategi för hållbar utveckling 2013–2025. Nordiska ministerrådet.

Nordiska ministerrådet (2020). Demography. Ageing population puts the Nordic welfare model to the test. I: State of the Nordic Region 2020. Nordiska ministerrådet.

Norlén, G., & Randall, L. (2020). The Nordic labour markets in 2040. I: State of the Nordic Region 2020. Nordiska ministerrådet.

Petriglieri, J., & Petriglieri, G. (2017). The talent curse: Why high potentials struggle-and how they can grow through it. Harvard Business Review, 95(3), 88–94.

Riley, M. W. (1987). On the significance of age in sociology. American Sociological Review, 52(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2095388>

Skoog, I. (2018). 70 är det nya 50. Rapport 21, Delegationen för senior arbetskraft. Statens Offentliga Utredningar.

Sotkanet, 2020a. Indikator 1567. www.Sotkanet.fi

Sotkanet, 2020b. Indikatorer: 4389; 4390; 4391. www.Sotkanet.fi

Stjernberg, M. (2020). Ageing as a major demographic trend. I: State of the Nordic Region 2020. Nordiska ministerrådet.

Svanell, A. (2020). Anonyma prestationister. En historia om stress. Albert Bonniers Förlag.

Världshälsoorganisationen (1986). Ottawa Charter for Health Promotion: First international conference on health promotion Ottawa, 21 November 1986. https://www.healthpromotion.org.au/images/ottawa_charter_hp.pdf

Währborg, P. (2009). Stress och den nya ohälsan. Natur och Kultur.

REFERENSER ROSENDAHL

Acemoglu, Daron and Restrepo, Pascual: "Robots and jobs: Evidence from US labor markets," NBER Working Paper no. 23285, National Bureau of Economic Research, March 2017, nber.org.

Barley, Stephen R., 1986, "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments", *Academic Science Quarterly*, Vol. 31, No. 1, 1986, 78-108

Calgar, Faccio & Ryback, Strategy + Business, 29.7.2020, "Creating the office of the future", <https://www.strategy-business.com/article/Creating-the-office-of-the-future?gko=04b17>

Chaffin, Joshua, Financial Times, 2.8.2020, "Office evangelist makes the case against working from home", <https://www.ft.com/content/e45b7322-c6df-425d-a71c-7a0b4745a378>

Frey & Osborne, University of Oxford, "The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?", 2013 https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

Hancock, Lazaroff-Puck & Rutherford, McKinsey Quarterly, januari 2020, "Getting practical about the future of work"

Heaven, Will Douglas, 4.6.2020, MIT Technology Review, "This startup is using AI to give workers a "productivity score"", <https://www.technologyreview.com/2020/06/04/1002671/startup-ai-workers-productivity-score-bias-machine-learning-business-covid/>

Helsingin Sanomat, Marjo Valtavaara, 10.2.2020, "On täysin kestäväntöytä, että työikäisiä putoilee rivistä tätä tahtia"

Highline, "Poor Millennials" by Michael Hobbes, 2019, <https://highline.huffingtonpost.com/articles/en/poor-millennials/>

Hill, Andrew, Financial Times, 7.9.2020, "This is our big chance to create better workplaces" <https://www.ft.com/content/3c3f5f1e-8402-4331-8591-e2b667873605>

IBM, "IBM Study: COVID-19 Is Significantly Altering U.S. Consumer Behavior and Plans Post-Crisis", 1.5.2020, <https://newsroom.ibm.com/2020-05-01-IBM-Study-COVID-19-Is-Significantly-Altering-U-S-Consumer-Behavior-and-Plans-Post-Crisis>

Kellogg, Valentine & Christin, 2020, "Algorithms at work: The new contested terrain of control", *Academy of Management Annals*, Vol. 14, No. 1, 366–410

Mazmanian, Melissa, 2013, "Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 5, 1225–1250

McKinsey Global Institute, december 2017 "Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce transitions in a time of automation"

McKinsey & Company, oktober 2017, Shaping the future of work in Europe's digital front-runners

McKinsey Global Institute, 15.7.2020, "COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects" <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>

McLeod, Scott & Karl Fisch, "Shift Happens", citerad i WEF (2016) Future of Jobs rapport

Microsoft blog, 30.4.2020, "2 years of digital transformation in 2 months", <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/30/2-years-digital-transformation-2-months/>

PwC, 15.6.2020, "US CFOs look to rebuild revenue amid worries of a second wave of COVID-19 infections", <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/pwc-covid-19-cfo-pulse-survey.html>

Sievinen, Anna, Helsingin Sanomat, 11.2.2020, "Haluatko tuplata työtehon? Unitutkija neuvoo yllättävän keinon, jossa yhdistyvät kahvinjuominen ja nokoset" <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006401212.html>

Suzman, James, 2020, "Work: A History of How We Spend Our Time", Bloomsbury

Thompson, C., 2017, "When Robots Take All of Our Jobs, Remember the Luddites", The Smithsonian Magazine, <https://www.smithsonianmag.com/innovation/when-robots-take-jobs-remember-luddites-180961423/>

Tugend, Alice, 10.10.2019, New York Times, "60 Years of Higher Ed — Really?" <https://www.nytimes.com/2019/10/10/education/learning/60-year-curriculum-higher-education.html>

WEF (World Economic Forum) Annual Meeting, 17.1.2020: "Jobs will be very different in 10 years. Here's how to prepare", <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/future-of-work/>

WEF (World Economic Forum) Global Talent Trends report, 2019, https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global_talent_trends_2019_emea.pdf

WEF (World Economic Forum), The Future of Jobs, 2016, <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

WEF (World Economic Forum), Future of Jobs survey, 2018

World Economic Forum Global Social Mobility Index 2020, Jan 2020, <https://www.weforum.org/reports/global-social-mobility-in->

dex-2020-why-economies-benefit-from-fixing-inequality

Wilson, Dougherty, Morini-Bianzino, 23.3.2017, "The Jobs That Artificial Intelligence Will Create", MIT Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/will-ai-create-as-many-jobs-as-it-eliminates/>

World Health Organization (WHO), 2019, Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases, https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

World Health Organization (WHO), 2020, Mental health and COVID-19, <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/technical-guidance/mental-health-and-covid-19>

Om du född på 1950-talet och funderar på hur du ska hålla igång och orka på jobbet ännu några år till, då ska du läsa den här rapporten.

Om du är född på 1970-talet och funderar på om din utbildning är relevant ännu om tjugo år, då ska du läsa den här rapporten.

Om du är född på 1990-talet och funderar vilka kvaliteter och egenskaper som krävs på jobbet i framtiden, då ska du läsa den här rapporten.

Tankesmedjan Agenda blickar i rapporten Alla orkar, alla vill hur det är att åldras på jobbet, både nu och i framtiden. I framtiden kommer en mindre andel av befolkningen att vara i arbete och de som är sysselsatta kommer i medeltal att vara äldre än vad de är idag.

I reella siffror kommer vi att se en minskning i den arbetsföra andelen av befolkningen (15–64 år) från cirka 62 procent till 57 procent fram till år 2060.

Samtidigt kan vi notera att finländarna jobbar minst bland nordborna: efter fyllda femton år beräknas vi hållas i arbetslivet i cirka 39 år, medan motsvarande siffra för islänningarna är rejält över 45 år.

Vi presenterar även två framtidsscenarier på hur arbetslivet ter sig om tjugo år: både en dystopi och en utopi. Ingredienserna för bägge finns redan idag, men det är upp till oss att avgöra hur framtiden ser ut.

Du hittar även rapporten digitalt på www.agenda.fi