

Kongress 2022. Förslag till nytt förbundspolitiskt program:

## Ledarskapets värde – för en hållbar värld

### Innehåll

Förord – Chefens röst i samhället .....	2
Ledarna – Sveriges chefsorganisation .....	3
Ledarnas grundläggande värderingar och idéer .....	3
Ledarnas vision: Alla har en bra chef.....	4
En bra chef och det goda ledarskapet.....	4
Att vara chef är ett yrke i sig .....	5
Chefens särställning på arbetsmarknaden .....	5
Chefers löner och villkor.....	6
Hållbara chefer .....	7
Vem kan och vill bli chef? .....	8
Ett jämställt arbetsliv.....	9
Ett åldersmedvetet ledarskap .....	9
Det nya arbetslivet .....	10
Chefens roll för hållbar omställning .....	11
Europas chefer behöver samarbete .....	12

## Förord – Chefens röst i samhället

Ledarna – Sveriges chefsorganisation är det enda fackförbundet bara för chefer. Vi är den enda aktör som alltid är chefens röst i samhällsdebatten. Det ger oss en unik position att vara stolta över. Vi har en roll och ett ansvar som ingen annan organisation på svensk arbetsmarknad har eller kan ta.

Utifrån styrkan i en facklig organisation så arbetar vi för den enskilda chefens förmåga att ta ett eget ansvar för sin professionella utveckling, sin personliga konkurrenskraft och sina chefsvillkor. För Ledarna är det medlemmens individuella potential, behov och önskemål som är utgångspunkten.

I detta förbundspolitiska program formuleras Ledarnas idé- och värdegrund – vår vision, vår identitet som samhällspolitisk aktör samt vilka frågor vi driver.

Programmet har arbetats fram under en längre tid och är resultatet av en gedigen process där förbundsstyrelsen vid flera tillfällen diskuterat inriktning och val av frågor. De förtroendevalda i Ledarnas branschföreningar deltagit med sina erfarenheter, uppfattningar och synpunkter. Programmet har också varit uppe för diskussion på Ledarnas förbundsråd.

Sammantaget ger programmet en stabil grund att stå när Ledarna bildar opinion för chefens frågor. Tillsammans kan vi gå framåt mot Ledarnas vision att alla har en bra chef!

Andreas Miller

Förbundsordförande Ledarna – Sveriges chefsorganisation

## Ledarna – Sveriges chefsorganisation

Ledarna är Sveriges chefsorganisation och chefens röst i samhället. Ledarna bildades av chefer för chefer år 1905 och sedan starten är grundidén densamma: chefer hjälper chefer till framgång.

Genom åren har Ledarna vuxit och etablerat sig som en konstruktiv, fristående och unik part på arbetsmarknaden. Ledarna deltar aktivt i dialogen om arbetsmarknadens utveckling och framtid. Vår utgångspunkt är att denna dialog bygger på överenskommelser mellan parterna i form av kollektivavtal. Ledarna verkar för att parterna ska samarbeta för att värna och förstärka partsmodellen, så att den fortsätter utvecklas i takt med arbetsmarknaden och samhället i stort.

Ledarna är partipolitiskt obundet men tvekar inte att driva sakpolitiska frågor som rör chefer och ledarskap. Vi lyfter i alla sammanhang fram ledarskapets avgörande betydelse för en positiv samhällsutveckling.

Chefer är både anställda och samtidigt arbetsgivarens företrädare på arbetsplatsen. Denna särställning motiverar att det finns en part på arbetsmarknaden enbart för chefer. Ledarna tar ställning för den enskilde chefen, står på chefens sida och är lojal med chefers intressen.

Ledarna som organisation styrs med demokratiska principer och förutsätter medlemmarnas aktiva engagemang.

## Ledarnas grundläggande värderingar och idéer

Chefer har en avgörande roll för verksamhetens framgång. Att leda fram till resultat är chefens viktigaste uppgift. Ett gott ledarskap är grundläggande för att skapa resultat. Även om ledarskapet är personligt och formas av individens värderingar, förmågor och drivkrafter så är chefens organisatoriska förutsättningar avgörande för att ledaregenskaperna ska kunna omsättas i praktiken.

En ledare ska ha förmåga att hantera oförutsägbarhet och förändring och skapar resultat genom att tillvarata potentialen hos sina medarbetare. Det goda ledarskapet kännetecknas av tydlighet, delaktighet och dialog mellan medarbetare, chefer och arbetsgivare.

Ledarna tror på individens förmåga att ta eget ansvar för sin professionella utveckling, sin personliga konkurrenskraft och sina chefsvillkor. Därför stärker Ledarna chefer genom att utgå från individens behov.

Alla människors lika värde är en grundläggande värdering för Ledarna. I arbetet för ökad mångfald och inkludering utgår vi från lagens diskrimineringsgrunder: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnicitet, trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning samt ålder.

Förtroendeuppdrag hos Ledarna förutsätter att man inte samtidigt är engagerad i en verksamhet som inte ställer upp på grundtanken om alla människors lika värde eller som på andra sätt strider mot Ledarnas grundläggande värderingar.

Ledarna anser att samhället ska präglas av respekt för människors olikheter och att alla ges förutsättningar och möjligheter att utveckla sina talanger och färdigheter.

## Ledarnas vision: Alla har en bra chef

- Chefer tillför verksamheter värde genom ett gott ledarskap
- Ett gott ledarskap gör det möjligt för medarbetare att utveckla sin potential och för verksamheter att nå bättre resultat
- Chefer behöver tid och förutsättningar att utöva ett gott ledarskap

Alla har en bra chef – så lyder Ledarnas vision, det är dit vi vill nå.

Chefer tillför verksamheter värde genom gott ledarskap. Resultat, kvalitet, arbetsmiljö, motivation, innovationskraft och de normer som råder på arbetsplatsen beror till stor del på chefernas förutsättningar att utöva ledarskap.

Ledarna vill sätta fokus på ledarskapets värde. Chefer ska få vara chefer, ta ansvar för och leda verksamhet och medarbetare. Det förutsätter en bra balans mellan arbetsbelastning, resurser, krav och stöd. Ett gott ledarskap gör det möjligt för medarbetare att utveckla sin potential och bidra till att verksamheter når bättre resultat. Chefer har också ett stort ansvar och en viktig roll för ett inkluderande arbetsliv i syfte att uppnå målen om mångfald, jämställdhet och hållbarhet.

Att vara chef är ett stimulerande och utvecklande uppdrag, även om vardagen ofta är fragmenterad och komplex, fylld med kommunikativa insatser och med ständig omprioritering av arbetsuppgifter. I en snabbt föränderlig värld vittnar många chefer om meningsfulla uppdrag, samtidigt som de upplever brist på tid för egen reflektion och utveckling, för medarbetarna samt för strategisk planering. Att med kort varsel hitta lösningar på vardagliga problem och störningar kan vara både utmanande och kreativt, men tar också tid och kraft från det långsiktiga uppdraget att leda och skapa resultat.

Effektivisering och rationalisering ska inte ske på bekostnad av ökad administrativ börda för chefer och sämre förutsättningar att fullgöra sitt chefsuppdrag. I slimmade organisationer har många viktiga stödfunktioner tagits bort och chefer har fått ökat administrativt ansvar för dokumentations- och rapporteringssystem, utöver i princip alla förekommande personalfrågor. Detta riskerar att leda till ökad stress, sämre förutsättningar att leda och i förlängningen försämrade resultat. En viktig del i en god arbetsmiljö för såväl chefer som medarbetare, är att ha tid för att medarbetare blir sedda, hörda och bekräftade av sin närmaste chef.

Ledarna bedriver ett aktivt arbete för att nå visionen om att alla har en bra chef. För att nå dit krävs tid och organisatoriska förutsättningar att utöva ett gott ledarskap.

## En bra chef och det goda ledarskapet

- Det goda ledarskapet kännetecknas av tillit, tydlighet, inkludering och dialog. Det är konsekvent, förutsägbart och upplevs som transparent, begripligt och legitimt.
- En god arbetsmiljö formas i interaktionen mellan chef och medarbetare
- Chefer är samhällsbärare och det goda ledarskapet kan överbrygga motsättningar.

Ledarna anser att det goda ledarskapet kännetecknas av tillit, tydlighet, inkludering och dialog med medarbetare, kollegor och arbetsgivare. Det är konsekvent, förutsägbart och upplevs som transparent, begripligt och legitimt. Det skapar förutsättningar för ett arbetsklimat där chefer och medarbetare känner trygghet, delaktighet, motivation och engagemang, vilket i sin tur ger utrymme för kreativitet och innovationer. Ett gott ledarskap bidrar till både verksamheters, arbetsgruppers och

medarbetares utveckling och minskar oönskad personalomsättning. Det kan bidra positivt till verksamhetens anseende, varumärke och attraktionskraft.

En bra chef behöver rätt organisatoriska förutsättningar; ett tydligt uppdrag, befogenheter, tillräckliga personella och ekonomiska resurser samt tillgång till stödfunktioner för att hantera alla delar av chefsuppdraget.

En god arbetsmiljö skapas inte ensidigt genom chefs beslut och agerande utan formas i interaktionen mellan chef och medarbetare där båda parter måste bidra konstruktivt för att skapa de bästa förutsättningarna.

Ledarskap formas av flera samspelande faktorer; chefs individuella egenskaper, förutsättningarna för uppdraget och det sammanhang chefen är verksam i. Chefs relation till den egna chefen är av stor betydelse. En samsyn kring uppdraget och en kontinuerlig dialog ökar förutsättningarna för att lyckas i uppdraget. En bra chef behöver förmåga och förutsättningar för att genomföra åtgärder och ta de beslut som krävs, även när de inte uppskattas av alla, och ha mod och det stöd som krävs för att stå kvar när det blåser.

Som bärare av samhällets demokratiska värderingar ses en chef alltid som ledare. Chefer är brobyggare och samhällsbärare med förmågan att genom hållbart ledarskap överbygga motsättningar och få människor att sträva åt samma håll. Ansvar för en god samtalskultur blir en allt större del av uppdraget för chefer. När samhället förändras gör goda ledare det till det bättre.

## Att vara chef är ett yrke i sig

- Att vara chef är ett yrke som kräver specifik kompetens
- Chefen ska vara specialist på att leda

Att vara chef är ett yrke. Det är ett uppdrag och en roll som kräver sin specifika kompetens. Många chefer, inte minst på högre nivåer, växlar under sitt yrkesliv mellan olika verksamhetsområden och branscher. Chefer behöver kompetens och djup förståelse för den verksamhet de leder men det är inte självklart att den mest kompetenta specialisten också är den bäst lämpade chefen. Chefen ska vara specialist på att leda.

För de flesta chefer är möjligheten att påverka och ta ansvar för planeringen och ledningen av arbetet en stark drivkraft. Chefer har en avgörande inverkan på arbetsmiljön, verksamhetens effektivitet och produktivitet samt innovationsförmåga, och därmed på hela arbetsmarknaden och samhällsekonomin. Chefer och ledarskap gör skillnad. Ledarskap har ett värde.

## Chefs särställning på arbetsmarknaden

- Chefer har en unik ställning på arbetsmarknaden som både anställda och arbetsgivarens företrädare
- Konkurrensklausuler begränsar chefs möjligheter att utöva sitt yrke och nyttja sin kompetens
- Även chefer måste få möjlighet till löpande kompetensutveckling

Chefer har en unik ställning på arbetsmarknaden då de både är anställda och samtidigt arbetsgivarens företrädare. Att vara chef innebär att ha en position som arbetsgivarens företrädare

och förlängda arm i verksamheten. Med chefsuppdraget följer ansvar, befogenheter och ett mandat att leda och fördela arbetet.

Som chef ställs extra höga krav på lojalitet med arbetsgivaren, vilket i sig är rimligt. Det är vanligt att chefer har en konkurrensklausul i anställningsavtalet. Det förhindrar chefer att jobba i konkurrerande verksamhet under en tid efter att anställningen har avslutats. Chefer måste också förhålla sig till sekretessklausuler, vilket är en form av tystnadsplikt som begränsar möjligheterna att använda information hos en ny arbetsgivare. Denna typ av klausuler används i allt för stor utsträckning, även i verksamheter där det inte är nödvändigt. Det begränsar chefers möjligheter att utöva sitt yrke och nyttja sin kompetens, det leder till minskad rörlighet på arbetsmarknaden och försvårar kompetensförsörjningen.

Kunskap är hårdvaluta på arbetsmarknaden. Löpande kompetensutveckling är helt centralt för både chefer och medarbetare för att hålla sig relevanta på arbetsmarknaden. Tryggheten på framtidens arbetsmarknad kommer inte enbart ligga i en tillsvidareanställning. På en snabbt föränderlig arbetsmarknad är det bästa anställningsskyddet den trygghet som bottenar i att ha en sådan kompetens att det är lätt att gå till ett annat, minst lika bra, jobb.

Att vara chef bygger på förtroende vilket innebär att chefer ofta har mer utsatta positioner jämfört med andra medarbetare. Det hänger ihop med chefsyrkets speciella förutsättningar. Även chefer måste få möjlighet till löpande kompetensutveckling och kompetensväxling, så att kunskap och kompetens kan hållas uppdaterad och relevant hela arbetslivet. Det är ett ansvar såväl för den enskilde chefen som för arbetsgivare.

Den höga förändringstakten på arbetsmarknaden, i kombination med ett längre arbetsliv, förutsätter möjligheter att studera med en fortsatt rimlig privatekonomi.

## Chefers löner och villkor

- Lönesättningen ska vara individuell och differentierad
- Lönen ska bestämmas genom en lokal lönebildning med centralt överenskomna, sifferlösa processlöneavtal
- Bra chefer ska ha bra löner som grundar sig på prestation, måluppfyllelse, resultat och hur ledarskapet utövas

Ledarnas syn på lön utgår ifrån en lokal lönebildning och en lönesättning som tar sin utgångspunkt i utveckling av verksamhet och individ. Lönesättningen ska vara individuell och differentierad och utgöra en del av en motivations-, produktivitets- och intäktsskapande verksamhetsprocess.

Ledaravtalen slår fast principerna för den lokala tillämpningen, den grundläggande lönebildningsprocessen, för ett visst avtalsområde. Ledarskapets möjligheter att skapa verksamhetsutveckling är i fokus och utgångspunkten i Ledaravtalen är att de ekonomiska förutsättningarna för lönebildningen skapas lokalt utan någon central inblandning. Det är den enskilda verksamhetens unika ekonomiska förutsättningar och förmåga som bestämmer lönebildningens och lönesättningens utrymme och utformning.

Som en konsekvens av Ledarnas syn på lön, så förespråkar Ledarna en lönebildningsmodell där det inte är centrala parter som sätter löneutrymmet för hela den svenska arbetsmarknaden. Lönen ska istället bestämmas genom en lokal lönebildning med centralt överenskomna, sifferlösa processlöneavtal som ram för våra företag och organisationer på den svenska arbetsmarknaden.

Dialogen mellan den som sätter lön och den som blir lönesatt är en tillitsskapande och central del av Ledaravtalet och dess löneprocess. Rätt tillämpad kan modellen tydliggöra och skapa förståelse för sambandet mellan prestation och resultat, samt motverka osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Det ska vara tydligt vad som påverkar chefens löneutveckling och dialogen i löneprocessen är den enskilt viktigaste faktorn till förståelse och acceptans av lönesättningen.

Många chefer värdesätter även möjligheten att växla lön mot andra typer av ersättningar. Det kan till exempel handla om minskad veckoarbetstid, längre semester, ytterligare pensionsförmåner, sjukvårdsförsäkring.

Ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbart arbetsliv kräver flexibla kollektivavtal och ersättningsmodeller som kan anpassas till enskildas situation och önskemål.

Vad gäller chefen som lönesättare så är löneprocessen ett kraftfullt instrument för styrning av verksamheten. En viktig förutsättning för att utöva ledarskap är att chefer har befogenheter och mandat att sätta lön på sina medarbetare. Därför är det viktigt att lönesättningen är en integrerad del av personalpolitiken och att det finns en koppling till individuella mål och prestationer i linje med verksamhetens vision och övergripande mål. En löneprocess som ger chefer mandat att fullt ut sätta lön utifrån lokala och individuella förutsättningar är viktigt för att skapa konkurrenskraftiga verksamheter.

Bra chefer ska ha bra löner, bra villkor och goda organisatoriska förutsättningar att leda. Lönen ska grunda sig på prestation, måluppfyllelse, resultat och hur ledarskapet utövas. Ledarskapets värde ska uppmärksammas.

## Hållbara chefer

- Med rätt organisatoriska förutsättningar, där uppdragen är begripliga, hanterbara och meningsfulla, blir chefsrollen hållbar över tid
- Chefens förutsättningar och egen arbetsmiljö är avgörande för att stötta och leda medarbetarna

Att vara chef är ett roligt och stimulerande arbete i ständig utveckling. Det innebär också krävande och kvalificerade uppgifter. Med uppdraget följer ett utökat ansvar och chefer har stor påverkan på både verksamhet och medarbetare. För att nå resultat behöver även de skickligaste chefer ha rätt organisatoriska förutsättningar, där uppdragen är begripliga, hanterbara och meningsfulla. Med rätt förutsättningar blir chefsrollen hållbar över tid och chefer kan ha möjlighet att stanna i yrket under lång tid.

Arbetslivet förändras snabbt och kraven på cheferna ökar hela tiden, samtidigt som gränserna mellan jobb och privatliv blir allt svårare att upprätthålla. I många branscher och verksamheter innebär ständig uppkoppling att arbete och fritid flyter ihop. Krav på närhet och arbete utanför ordinarie arbetstid måste hanteras i dialog om chefers villkor.

Chefer är arbetsgivarens företrädare, men också anställda och omfattas därmed av samma arbetsmiljölagstiftning som övriga medarbetare. Arbetsgivare har skyldighet att förebygga ohälsosam arbetsbelastning även bland chefer. I många verksamheter behövs mer resurser och kunskap för ett bra arbetsmiljöarbete där chefens egen arbetsmiljö står i centrum. Chefers arbetsmiljö är avgörande för långsiktigt hållbara chefsuppdrag men också för förutsättningarna att stötta och leda medarbetarna.

Enligt arbetsmiljölagen vilar ansvaret för att förebygga ohälsa eller olycksfall på arbetsgivaren. Arbetsmiljöarbetet kan fördelas till chefer nära verksamheten och ingår också till viss del som en självklar uppgift i chefsrollen. Som chef är det viktigt att ha den kompetens, de befogenheter och de resurser som krävs för att kunna utföra arbetsuppgifterna enligt arbetsmiljölagens krav.

Ledarna anser att många regler behöver förtydligas. Det måste vara möjligt för chefer att veta om de har följt gällande regelverk och uppfyllt kraven. Så länge nuvarande otydlighet består är det orimligt att chefer, snarare än arbetsgivare, är de som kan ställas inför individuellt straffansvar vid så kallad oaktsamhet.

## Vem kan och vill bli chef?

- För att få de bästa cheferna så behöver bilden av vem som kan vara chef breddas och utvecklas
- Kompetensbaserad rekrytering ska tillämpas
- Det behövs fler och mer transparenta och tillgängliga karriärvägar för dem som inte motsvarar dagens norm av en chef

I ett alltmer kunskapsintensivt och konkurrensutsatt samhälle blir det allt viktigare att alla chefstalanger tas tillvara, oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

Sveriges befolkning blir allt äldre, vilket kommer leda till stora pensionsavgångar i bland annat chefskåren de närmaste åren. Befolkningen och arbetskraften är också mindre homogen än tidigare, men stereotypa föreställningar om hur en chef ser ut lever fortfarande kvar.

För att få de bästa cheferna så behöver bilden av vem som kan vara chef breddas och utvecklas och kompetensbaserad rekrytering tillämpas. För att hantera chefsförsörjningen behöver normer utmanas och synen på chefskapet förnyas. Verksamhetens effektivitet, produktivitet, innovationsförmåga och arbetsmiljö gynnas av jämnare könsfördelning, mångfald och inkludering på alla nivåer och sektorer.

Arbetsplatser ska vara fria från diskriminering, trakasserier och kränkande särbehandling. Chefer är bärare av verksamhetens kultur och har en viktig roll i allt strategiskt tillgänglighets- och mångfaldsarbete, bland annat genom att bekämpa machokultur, sexistisk jargong och tystnadskultur. Chefer med rätt förutsättningar ser individen och potentialen hos alla människor. Sverige har inte råd att välja bort kompetens på grund av okunskap eller fördomar.

För nyanlända och andra utlandsfödda med relevant chefskompetens behövs fler och effektivare vägar till chefspositioner i Sverige. För att hitta de bästa cheferna behöver man leta i hela befolkningen. Det är kompetens och lämplighet som ska vara i fokus. Det behövs fler och mer transparenta och tillgängliga karriärvägar för dem som inte motsvarar dagens norm av en chef. Såväl näringsliv som offentlig och idéburen sektor måste ompröva hur de rekryterar, belönar och behåller chefer.



## Ett jämställt arbetsliv

- Inför kvotering för jämnare könsfördelning bland ledamöterna i börsbolagens styrelser
- Individualisera föräldraförsäkringen fullt ut och dela den lika mellan vårdnadshavarna
- Det råder en värdediskriminering på arbetsmarknaden, alltså en systematisk undervärdering av arbete som till största delen utförs av kvinnor

Jämställdhet handlar för Ledarna om rätten att bedömas utifrån sin kompetens. Det är i grunden en rättighetsfråga. Men det handlar också om chefsförsörjning och om verksamhetens effektivitet, produktivitet, innovationsförmåga och arbetsmiljö. Att kvinnor väljs bort från eller väljer bort chefskarriärer är slöseri med resurser. Vare sig näringslivet, den offentliga eller idéburna sektorn har råd att missa kompetensen hos drygt halva befolkningen. Av Sveriges chefer är fyra av tio kvinnor, men andelen är betydligt lägre på de högsta chefsnivåerna.

För att fler kvinnor ska vilja bli chefer och välja att satsa på chefsuppdrag, och inte förbigås på grund av diskriminering, behövs förebilder och tydliga karriärvägar. Alltför ofta rekryterar i dag män andra män, ur smala nätverk. Utan mer jämställda högsta ledningar riskerar chefsrekryteringar att fortsätta befästa dessa strukturer i näringslivstoppen.

Ledarna förespråkar därför en öppen och lagstiftad kvotering för jämnare könsfördelning bland ledamöterna i börsbolagens styrelser, i kontrast till den outtalade kvotering av män som nu sker.

Ledarna förespråkar också en fullt ut individualiserad föräldraförsäkring – som delas lika mellan vårdnadshavarna. Ett jämnare uttag av föräldraledigheten mellan kvinnor och män är viktigt för ett mer jämställt arbetsliv och kvinnors möjlighet till karriär- och löneutveckling. Kvinnor tar i dag ut längre föräldraledighet och fler vab-dagar än män. Förväntad närvaro på jobbet är en viktig faktor när arbetsgivare anställer och befordrar. Det snedfördelade uttaget av föräldraledighet missgynnar kvinnors karriär, lön, livsinkomster som i sin tur ger en sämre pension. Detta gäller alla kvinnor, vare sig de har barn eller ej, eftersom det handlar om förväntningar på alla som tillhör gruppen kvinnor. Därmed får kvinnor inte lika möjligheter som män att bli och utvecklas som chefer.

I dag är förutsättningarna sämre för chefer, både kvinnor och män, i traditionellt kvinnodominerade yrken och branscher jämfört med mansdominerade. Det avspeglas i bland annat chefs mandat, arbetsgruppers storlek, tillgång till administrativt stöd och teknisk utrustning. Ledarna menar att detta tydligt visar att det råder en värdediskriminering på arbetsmarknaden, alltså en systematisk undervärdering av arbete som till största delen utförs av kvinnor. Denna värdediskriminering innebär inte enbart omotiverade löneskillnader mellan kvinno- och mansdominerade yrken och sektorer, utan också omotiverade skillnader i arbetsvillkor mellan chefsroller som kan antas vara av jämförbart värde och komplexitet. Särskilt gäller detta om hänsyn tas till den utbildning som chefsrollen kräver. Alla chefer ska ha likvärdiga förutsättningar för uppdraget oavsett kön, och oavsett hur könsfördelningen ser ut i de yrken eller sektorer där de jobbar.

## Ett åldersmedvetet ledarskap

- Om Sverige ska klara kompetensförsörjningen så behövs såväl äldre som yngre chefstalanger
- Det behövs ett åldersmedvetet ledarskap och kompetensbaserad rekrytering

Kompetensförsörjning har blivit en av de största utmaningarna i såväl privat som i offentlig sektor. Kompetensbristen hämmar verksamhetsutvecklingen och hotar konkurrenskraften i näringslivet och kvaliteten i välfärden. Trots det väljs personer systematiskt bort vid rekrytering på grund av ålder,

samtidigt som vi förväntas arbeta allt högre upp i åldrarna. Svenska studier visar att sannolikheten att bli kontaktad av en arbetsgivare för rekrytering sjunker kraftigt redan vid 40-årsåldern. Men åldersdiskriminering drabbar inte bara äldre. Även unga väljs bort när de söker chefsjobb.

Om Sverige ska klara kompetensförsörjningen så behövs såväl äldre som yngre chefstalanger. Det behövs ett åldersmedvetet ledarskap och kompetensbaserad rekrytering för att främja ett hållbart arbetsliv som balanserar behov hos olika åldersgrupper utan att hemfalla åt åldersstereotyper. Allt för att skapa en god arbetsmiljö och konkurrenskraftiga verksamheter och företag.

## Det nya arbetslivet

- Utvecklingen på arbetsmarknaden innebär att den svenska partsmodellen utmanas
- Globalisering, digitalisering, klimatförändring och miljöpåverkan ställer krav på snabb omställning
- Sverige blir mer diversifierat – kunskap om andra kulturer och ledarskapsmodeller, samt flexibilitet och inkludering, blir allt viktigare

Utvecklingen på arbetsmarknaden innebär att den svenska partsmodellen utmanas. Som partsorganisation måste vi i högre grad utgå ifrån hela arbetsmarknaden – inklusive de som jobbar som egenföretagare, egenanställda eller via plattformsföretag – och gemensamt hitta lösningar så att fler omfattas av kollektivavtal och tillhörande trygghetssystem. Om parterna inte lyckas med detta uppstår en parallell arbetsmarknad med väsentligt skilda villkor och trygghetssystem. I förlängningen kommer detta att undergräva den svenska modell som bygger på att parterna kommer överens om villkoren på arbetsmarknaden genom kollektivavtal.

Det enda som är verkligt bestående är förändring. Samhället och arbetsmarknaden utvecklas ständigt vilket påverkar chefernas vardag. Alla verksamheter, dess chefer och medarbetare, är verksamma i en omvärld som kännetecknas av hög förändringstakt, snabb teknikutveckling, globalisering, ökad konkurrens, komplexitet och brist på förutsägbarhet. I detta ryms fantastiska möjligheter för verksamheter, chefer och medarbetare, men också en hel del utmaningar för att lyckas navigera i ett ständigt föränderligt landskap.

Teknisk och ekonomisk utveckling ger upphov till långsiktiga trender som globalisering och digitalisering. Klimatförändringen och miljöpåverkan ställer krav på snabb omställning. Plötsliga och omfattande händelser, som den pandemi som slog till i början av 2020, kan snabbt kullkasta förutsättningarna för enskilda verksamheter och arbetsmarknaden i stort.

Digitaliseringen har med pandemin tagit ett språng och utvecklingen går nu med ännu högre hastighet. Distansarbete och flexibla arbetsformer där medarbetare själva kan påverka sina arbetstider och var arbetet ska utföras förändrar förutsättningarna för chefer. Det är uppenbart att den snabba teknikutvecklingen, digitalisering och artificiell intelligens (AI), har stor påverkan på företag oavsett bransch. Här finns stora möjligheter till effektivisering och nyutveckling av tjänster och produkter, men det ställer krav på företagets förmåga att ställa om befintlig kompetens för att kunna ta tillvara den nya tekniken för fortsatt konkurrenskraft.

Förutsättningarna för när, var och delvis också hur människor arbetar har förändrats. En utmaning är att leda och koordinera arbete i en grupp där olika medarbetare har olika grader av flexibilitet i sitt arbete och som inte befinner sig på samma plats. Det kan också vara utmanande att bygga laganda, kultur och samarbetsklimat. Att som chef leda på distans handlar inte om en ny typ av ledarskap, men det ställer högre krav på kommunikativ förmåga och att hitta nya metoder för att utöva det.

Distansledarskap bygger på tillit och chefer och medarbetare måste tillsammans hitta arbetsätt som fungerar och som är hållbara över tid.

I dag arbetar allt fler svenskar i utländska eller multinationella företag. Ökad rörlighet och flyktingströmmar har gjort Sverige mer diversifierat, samtidigt som internationellt samarbete, öppenhet och fri rörlighet gett många tillgång till en större arbetsmarknad och spridit svensk arbetskraft över världen. Det ställer krav på kunskap om, och ödmjukhet inför, andra kulturer och ledarskapsmodeller, flexibilitet och inkludering, samt ett ständigt närvarande hållbarhetsperspektiv för att globaliseringen ska ske i miljömässigt, ekonomiskt och socialt hållbara former.

## Chefens roll för hållbar omställning

- Samhället behöver ställa om nu – och för att lyckas med det behövs ett modigt, innovativt och lyhört ledarskap
- Chefer innehar ansvarsfulla och strategiskt viktiga roller i omställningen
- Chefer och ledare behöver därför rustas för att leda i förändring

Klimatförändringen är en existentiell ödesfråga för mänskligheten och omställningen är nödvändig och brådskande. Vi behöver ställa om nu – och för att lyckas med det behövs ett modigt, innovativt och lyhört ledarskap. Nyheterna om de klimatrelaterade konsekvenserna avlöser varandra och känsliga ekosystem är under hård press. Trycket att ställa om verksamheter till att bli mer hållbara kommer att öka än mer. Från politiskt håll har ambitionsnivån höjts med en klimatlag och ambitiösare klimatmål. Migration till följd av krig, konflikter, förtryck och förändrat klimat aktualiserar också frågor om social och ekonomisk hållbarhet. Kunder och konsumenterna ställer högre krav och verksamheter som inte är hållbara har små utsikter att överleva på lite längre sikt.

Omställningen till ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbart samhälle möjliggörs genom stora och små beslut i vardagen. I omställningen av samhället har chefer, både inom privat och offentlig sektor, nyckelpositioner och de behöver ges rätt förutsättningar och verktyg för att vara med och leda utvecklingen.

Chefer innehar ansvarsfulla och strategiskt viktiga roller, deras beslut och prioriteringar påverkar den egna verksamheten, men också samhället i stort. Chefer gör skillnad.

Chefer och ledare behöver därför rustas för att leda i förändring. Den målbild som verksamheterna ska styra mot behöver vara begriplig och upplevas som möjlig att nå. I omställningen behöver chefer hantera och förstå både sin egen och medarbetarnas oro inför utvecklingen. Det kan handla både om oro för den globala utvecklingen, och för det egna jobbet.

Vissa verksamheter har förutsättningar att ställa om inriktningen på sin produktion, medan andra kommer att läggas ner. Nya verksamheter kommer att starta och uppvisa stark tillväxt. Denna process kan vara smärtsam och kommer att kräva omfattande kompetensväxling och kompetensutveckling, både för chefer och de medarbetare som cheferna leder.

Ledarna bidrar till omställningen genom att uppmana, inspirera och kompetensutveckla medlemmar och potentiella medlemmar att leda i förändring. Ledarna verkar även för att arbetsmarknadens parter tar ett större ansvar för omställningen genom att använda kollektivavtalen som ett verktyg för att styra mot en hållbar värld.

Ska vi klara omställningen till ett hållbart samhälle måste vi förstå att det börjar och slutar med ledarskapet.

## Europas chefer behöver samarbete

- Det europeiska samarbetet bygger på visionen om en enad och fredlig gemenskap mellan Europas länder
- EU är viktigt för Sveriges ekonomi och konkurrenskraft
- De stora ödesfrågorna behöver lösas med gemensamma krafter, inte på nationell nivå
- För upprätthålla ett brett folkligt stöd för EU-samarbetet är det viktigt att värna principen om att varje beslut ska fattas på den mest ändamålsenliga nivån

Det europeiska samarbetet inom dagens EU är resultatet av ett visionärt ledarskap – visionen om en enad och fredlig gemenskap mellan Europas länder, byggd på fri rörlighet och solidaritet. Grunden för detta lades när många av Europas länder låg i spillror efter ett förödande krig och en fredlig utveckling var långt ifrån en självklarhet.

EU är viktigt för Sveriges ekonomi och konkurrenskraft. EU är viktigt för Sveriges chefer. Den fria rörligheten för människor, tjänster och varor är viktig för att klara den internationella konkurrensen. Ledarna anser att det är helt centralt att samarbetet kan utvecklas med bibehållet starkt folkligt stöd. De stora ödesfrågorna, inte minst klimatfrågan, behöver lösas med gemensamma krafter, inte på nationell nivå.

Fortfarande finns det frågor som bäst löses på nationell, regional eller lokal nivå. Under senare år har EU-kommissionen tagit initiativ och lagt fram förslag som på ett ingripande sätt kan komma att påverka den svenska arbetsmarknadsmodellen. Även om ambitionen är lovvärd – som att höja levnadsstandarden för de med lägst inkomster eller utjämna löneskillnaderna mellan kvinnor och män – så löses inte dessa frågor bäst på EU-nivå. Tvärtom riskerar det att undergräva den svenska modellen som lyckats relativt bra med att lyfta de lägsta lönerna och verka för jämställda löner, även om det är en bit kvar till målet även i Sverige.

Att utmana fackföreningar och arbetsgivarorganisationer kan vara riskabelt om målet är att upprätthålla ett brett folkligt stöd för EU-samarbetet. Ledarna anser därför att det är viktigt att värna subsidiaritetsprincipen, vilket innebär att varje fråga ska hanteras på den mest ändamålsenliga nivån. EU ska enbart ägna sig åt de frågor som bäst löses på EU-nivå. Det som bättre kan lösas på nationell eller lokal nivå ska inte lyftas till EU-nivån.

Mot denna bakgrund är Ledarna en aktiv medlem i den europeiska chefsorganisationen CEC – European Managers. Ledarna verkar för ett brett samarbete med arbetsmarknadens parter för att öka kunskapen inom EU om den svenska modellens grundprinciper.