

# GODA EXEMPEL

FÖR HÅLLBART OCH FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP

INSPIRERAS AV 20 CHEFER I TEKNIKINDUSTRIN

# Innehåll

---

<b>INLEDNING</b>	<b>3</b>
<b>DIN ROLL SOM CHEF – SÄTT ORD PÅ DITT UPPDRAG</b>	<b>4</b>
<b>ANSVAR OCH BEFOGENHET – ANVÄND MÖJLIGHETERNA I DITT UPPDRAG</b>	<b>6</b>
<b>MOTIVERA OCH UTVECKLAS – SÅ HITTAR DU DRIV OCH KRAFT FÖR FRAMGÅNG</b>	<b>8</b>
<b>CHECKLISTA FÖR HÅLLBARA CHEFER</b>	<b>10</b>

Omslagsfoto: Eva Lindblad

## Förord

Att vara chef har flera dimensioner. Det är roligt och utvecklande men kraven är också stora. Chefer företräder arbetsgivaren och har ansvar för att leda och utveckla både verksamheten och medarbetarna. Hur väl man lyckas är avgörande för framgången, både för individ och företag.

Duktiga chefer utvecklar duktiga medarbetare vilket inte bara omfattar sakkompetens utan även bidrar till ökat engagemang och en kreativ miljö på arbetsplatsen. Men för att lyckas krävs att det finns rätt förutsättningar. Det omfattar tydlighet i chefens uppdrag, ansvar och befogenhet att fatta beslut.

Denna folder som sammanfattar "best practice" från 20 chefer i konkurrensutsatta teknikföretag, är ett resultat av en gemensam studie som Ledarna och Teknikföretagen genomfört om förutsättningar för framgångsrikt chefskap. Även om de medverkande företagen är globalt verksamma är vi övertygade om att deras erfarenheter går att applicera på företag oavsett storlek.

Vi vill tacka företagen Siemens AB, Scania AB, Alfa Laval Nordic AB, Xylem Water Solutions Sweden AB för sitt medverkande i studien.



Annika Elias, Ordförande Ledarna



Åke Svensson, Vd Teknikföretagen

# Inledning

---

Ledarna – Sveriges chefsorganisation och arbetsgivarorganisationen Teknikföretagen har tillsammans sökt goda exempel och förutsättningar för ett framgångsrikt chefskap i konkurrensutsatta företag. Vi har intervjuat ett 20-tal chefer på olika nivåer och funktioner i fyra företag. De utvalda företagen är större globala aktörer inom teknikindustrin och verkar på en internationell marknad.

Under intervjuerna har vi sökt efter framgångsfaktorer, hur företag och chef samverkar för ett hållbart ledarskap.

I den här foldern har vi sammanställt goda råd och erfarenheter inom tre områden:

- **Hur är chefens roll och uppdrag formulerat?**
- **Hur står ansvar och befogenhet i relation till varandra?**
- **Hur skapas förutsättningar för motivation och utveckling?**

Företagen har själva valt chefer enligt principen "goda förutsättningar för ett hållbart ledarskap". Frågorna utgår bland annat ifrån KASAM-modellen och de tre områdena begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

## HÅLLBART LEDARSKAP ENLIGT KASAM

KASAM-Modellen vilar på forskaren Aaron Antonovskys (1923-1994) tankar kring behovet av att uppleva en känsla av sammanhang. Enligt Antonovsky finns tre komponenter eller motivationsfaktorer, som skapar hälsa och välbefinnande hos individen.

## Meningsfullhet

Du är delaktig i de processer som skapar vardagen och livet. Meningsfullhet omfattar begrepp som delaktighet, motivation, engagemang, mening, hopp, gemenskap och tillhörighet.



## Känsla av sammanhang

## Hanterbarhet

Du kan hantera tillvaron. Hanterbarhet omfattar begrepp som resurser, kompetens, tillgångar, rimlig belastning och möjlighet att påverka.

## Begriplighet

Det som händer i livet går att förklara och förstå. Begriplighet omfattar begrepp som förutsägbarhet, information, struktur och regelbundenhet.

# Din roll som chef

## – Sätt ord på ditt uppdrag

**Det finns flera** gemensamma exempel på hur företagen arbetar med chefs roll och uppdrag för att gynna ett väl fungerande ledarskap.

### Visualisera dina mål

**Ett exempel är** att tydliga mål sätts både för både chefsuppdraget och verksamheten. Målen kommuniceras på flera sätt bl. a i affärsplaner och i muntlig dialog med närmaste chef. Målen bryts ner i delmål ända ner på individnivå. På så sätt blir målen konkreta, mätbara och upplevs som avgränsade och nåbara. En god kommunikation och återkoppling från chefer säkerställer sedan att var och en ser sitt bidrag för att uppnå de långsiktiga målen.

**Ett sätt att kommunicera** målen och hur man når dessa är genom visualisering på skärmar och tavlor. Arbetsuppgifterna beskrivs och visualiseras i arbetsflöden vilket gör dem lättare att förstå och ger en överblick av hur individens insatser bidrar till företagets mål. Förslag till ständiga förbättringar noteras av både medarbetare och chefer och gemensamt bidrar arbetssättet till att förfina arbetsprocessen och att nå målen.

### Transparent kommunikation

**Det råder en** öppenhet i informationsflödet och tillgången till information om vad som händer på företaget upplevs som god. Intranäten är väl utbyggda med både aktuell information om företaget, policys och andra regler och rutiner. Genom sin täta kontakt med närmaste chef känner sig de intervjuade cheferna väl informerade.

**Det vanligaste sättet** att lösa problem på är att sätta sig ned med sin medarbetare eller överordnade chef och diskutera den uppkomna situationen. Informationsmöten av detta slag är både spontana och kontinuerligt inplanerade i det löpande arbetet. Detta skapar enligt de intervjuade ett närvarande ledarskap. Det bidrar till att eventuella brister snabbt synliggörs och kan åtgärdas.

**Närvarande chefer ökar** möjligheterna till återkoppling i det dagliga arbetet. Både positiv och negativ återkoppling upplevs som lättare att ge och ta emot när den sker i en kontinuerlig dialog. Nära kontakt mellan chef och medarbetare eftersträvas och uppnås också genom detta sätt att arbeta.

**En förutsättning för** att skapa trovärdighet för ledarskapet i företaget upplevs vara att högsta ledningen agerar utifrån en företagskultur där ett närvarande ledarskap, målstyrning och ständiga förbättringar ingår. Ledningens ambitioner sprids och genomsyrar hela organisationen.

”Vi gick från 'vad ska jag göra för att fixa problemet' till 'Rätt från mig' ”

”Företagskulturen är öppen, hjärtlig, och engagerad ”

”Kultur slår strategi ”

Hur säkerställer du en gemensam bild av ditt uppdrag med din uppdragsgivare/chef?

”Jag träffar min chef dagligen och vi har möjlighet att diskutera vad som behöver korrigeras i stort sett direkt ”

**”Vi bryter ner allt  
till delmål ”**



**GEMENSAMMA  
FRAMGÅNGSFAKTORER:**

- Närvarande ledarskap
- Kontinuerlig återkoppling
- Konkreta och mätbara mål
- Visualiserade och kommunicerade mål
- Löpande uppföljning av var chef och medarbetare befinner sig i relation till mål och delmål
- Involvera alla som kan påverka målen
- Visualisera arbetsflöden och processer
- Öppenhet i informationsflödet

**” Drivkraften ligger i att få andra att lyckas ”**

**” Det viktigaste för att lyckas som chef är att vara lyhörd, våga delegera och att vara en förebild ”**

**” Jag brukar be om återkoppling genom att fråga: hur skulle jag ha gjort annorlunda? ”**

#### **GEMENSAMMA FRAMGÅNGSFAKTORER:**

- Gör det till en del av företagskulturen att uppmärksamma och se alla
- Chefer skapar resultat tillsammans med medarbetarna
- Behandla varandra med respekt på alla nivåer

# Ansvar och befogenhet

## – Använd möjligheterna i ditt uppdrag



**Cheferna har tilldelats** ett tydligt ansvar och tillräckliga befogenheter för att kunna utföra sitt uppdrag. Resursdimensioneringen, både vad avser budget, investeringar och personal, kan chefen dessutom ofta påverka vid behov. Några chefer vittnar om att utrymmet kan utökas genom att upparbeta ett större förtroendekapital hos sin chef. Överlag bygger dialogen mellan chefen och dennes chef på ett delegerat ansvar. Företagen har en tydlig och fungerande beslutsstruktur.

**Kunskap om** verksamheten är viktig och bidrar till chefernas trovärdighet. Samtidigt är cheferna tydliga med att framhäva att de inte är experter på alla arbetsuppgifter, vilket skapar en stor respekt för de enskilda medarbetarnas kunskaper.

### GEMENSAMMA FRAMGÅNGSFAKTORER:

- Ett stort eget handlingsutrymme
- Tydliga ramar och beslutsstruktur
- Delegeringskultur

### Odla den goda företagskulturen

Företag som lyckas hålla människan i fokus i kombination med tydliga strukturer och processer där alla avvikelser mäts och följs upp och värderar intern och extern kundfilosofi lika mycket, har ett framgångsrecept.

**Värdeord finns** formulerade på företagen och cheferna tillämpar dem genom att leva som man lär och visa respekt för individen. Företagens värderingar synliggörs också genom att externa och interna kunder och medarbetare ska behandlas med samma stora respekt.

**Det är också** en förutsättning för det egna engagemanget att känna tillit till ledningen. En stark företagskultur, där ledningen lever som man lär, är viktig för verksamhetens trovärdighet.

**Cheferna beskriver** att de har ett stort handlingsutrymme och goda möjligheter att påverka den egna verksamheten. Överlag har de också själva en chef som är närvarande och ger löpande återkoppling. Det resulterar bland annat i att de känner sig sedda och uppskattade vilket i sin tur ger mycket motivation. Chefens motiveras också av att utveckla medarbetarna samt skapa resultat.

**Det som premieras** i ledarskapet är naturligtvis resultat men också hur resultat skapas genom värden så som engagemang och motivation. En god återkopplingskultur som premierar goda prestationer och inte bestraffar eventuella misslyckanden är ytterligare en framgångsfaktor.

# Motivera och utvecklas – Så hittar du driv och kraft

**Motivation skapar företagen** genom att ge chefen eget ansvar och handlingsutrymme, så att chefen själv kan påverka sitt och andras arbete. Ett chefskap som är närvarande och där individen blir uppmärksammad och sedd skapar ofta ett eget driv som ger positiva effekter för verksamheten. En företagskultur, likt den som våra undersökta företag uppvisar, där den enskilde blir synliggjord och ges respekt ger också möjlighet till engagemang och gör arbetet roligare.

## **Strategisk planering för att hålla som chef**


**Som chef har man** till stor del möjligheten att påverka och har ansvaret för sin arbetssituation. Möjligheten att kombinera arbete och fritid är något som företagen arbetar med på olika sätt. Föräldraledighet uppmuntras oavsett position och kön. Samtidigt finns en kultur bland cheferna att alltid vara tillgänglig som de måste lära sig att hantera.

**Företagen arbetar med** hälsa- och friskvård genom någon typ av hälsokoncept. Cheferna får även viss utbildning i frågorna. Företagen erbjuder allt från friskvårdsbidrag, hälsopromenader till hälsoskola och flera har mål för minskad sjukfrånvaro.

**Företagen har en strategisk** plan för chefsförsörjning och chefsutveckling. Att identifiera personer som är redo för chefsuppdrag ses som en nyckelfråga och det gör också att det är vanligt med intern rekrytering av chefer.

**När man börjar som chef** har företagen någon form av obligatoriskt chefsprogram. Där går man bl. a igenom vad chefsuppdraget innebär och vilka förväntningar som ställs på rollen. Hur omfattande programmen är varierar mellan en vecka till sex veckor. Det finns även olika typer av utvecklingsprogram för mer erfarna ledare som de antingen söker själva eller blir utvalda till. Många chefer uppger att de även får kompetensutveckling genom att delta i stora företagsövergripande projekt och knyter där värdefulla kontakter för fortsatt erfarenhetsutbyte. På några företag har omfattningen av chefsutvecklingen dock minskat de senaste fem åren.

**Drygt hälften av cheferna** har under det senaste året genomgått någon form av utbildning eller utvecklingsinsats.



” Vi kan jobba  
hemifrån bara  
man gör det  
man ska. ”



**”Lead by  
example.”**

**”Företaget behöver skapa  
interna karriärvägar för att  
inte tappa kompetenta  
medarbetare.”**

**”Det är en större  
omsättning på  
chefer idag än  
tidigare.”**

#### **GEMENSAMMA FRAMGÅNGSFAKTORER:**

- Obligatoriska introduktionsprogram för nya chefer.
- Erbjudanden om fördjupande chefsprogram.
- Möjligheter att själv påverka sin arbetssituation och hitta en balans mellan arbete och det privata livet.

## CHECKLISTA FÖR HÅLLBARA CHEFER

**Tydliga processer:** Det finns tydliga arbetsmetoder och processer i hela verksamheten. Medarbetare vet sin funktion och ser sitt bidrag till en större helhet. Detta innefattar en tydlig struktur för arbete, delegering och uppföljning.

**Chefsstöd:** Chefer har tillgång till stöd inom administration, IT och HR.

**Talent management:** Företaget och cheferna ser värdet av att identifiera och utveckla den interna kompetensen hos medarbetare som kan och vill utvecklas i organisationen.

**Målen:** Dom är kända, mätbara och visualiseringsbara. Alla är engagerade i målen och de följs upp.

**Resultat:** Chefer värderas utifrån att och hur resultat uppnås.

**Öppenhet i informationsflödet:** Informationen om verksamheten och om ställda krav är god och tydlig. Den information som krävs finns för uppgiften.

**Respekt för individen:** Det mänskliga värdet sätts högt. Det är individen som ger ett mervärde genom sitt bidrag till arbetet.

**Återkoppling genom närvaro:** Chefen är närvarande genom att vara delaktig i arbetsprocessen. Återkopplingen sker naturligt mellan chef och medarbetare. Återkoppling görs för att utveckla verksamheten.

**Handlingsutrymme:** Den som ges en uppgift får också de befogenheter som krävs för att kunna utföra uppdraget. Tillräckliga befogenheter ger handlingsutrymme och är en viktig faktor för motivation.

**Kombinera privat- och arbetsliv:** Chefen kan påverka sin arbetssituation för att kombinera privat- och arbetsliv.





Foto: Eva Lindblad

**Ledarna**  
SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 medlemmar. Hos oss får chefer stöd både i rollen som chef och som anställd. Vi stärker den enskilde chefen genom att utgå från individuella behov och önskemål. Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.



Teknikföretagen

Teknikföretagen är arbetsgivarorganisationen för de kreativa företag som står för en tredjedel av Sveriges export. Över hela landet bistår vi teknikföretag i arbetsrätt och branschfrågor, så att de kan fokusera på att utveckla varor och tjänster i världsklass.