



Samhället förändras.
Goda ledare gör det
till det bättre.

LEDARNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE 2015

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

Samhället förändras. Goda ledare gör det till det bättre.

Bra chefer och ett gott ledarskap ger resultat och föder framgång – människor växer och verksamheter och samhällen utvecklas. Det gör chefsyrket till ett av de viktigaste och mest utmanande. Därför behövs en organisation bara för chefer. En organisation som tillvaratar chefers intressen och förstår chefsrollen fullt ut. Därför finns Ledarna.

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer. Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov. Med ett medlemskap som sträcker sig från fackliga tjänster till ledarskapsutveckling gör vi chefer tryggare och mer framgångsrika i sitt ledarskap. Vi för också chefers talan i samhällsdebatten och verkar för att synliggöra ledarskapets värde.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Ordförande har ordet	04
Vd har ordet	07
Medlemserbjudande	08
Chefsintervju	11
Medlemserbjudande	12
Projekt	14
Profilfrågor	16
Chefsintervju	19
Avtal	20
Chefsintervju	23
Ledarna i världen	24
Demokratiorganisationen	27
Ledarnas bolag	28
Medlemsrekrytering	29
Ledarnas styrelse	30

ORDFÖRANDE HAR ORDET

Trygga chefer är en positiv kraft

Chefer har en central plats både i arbetslivet och i samhället. Chefen är den enskilt viktigaste faktorn för en bra arbetsmiljö, en god arbetsplatskultur och verksamhetens framgång. Chefer som står stadigt i en demokratisk grundsyn och tron på allas lika värde är nyckelspelare på en arbetsmarknad som måste ta sig an stora utmaningar vad gäller integration, kompetensförsörjning och konkurrenskraft.

Under 2015 har många chefer satts på stora prov. Politisk oro, högt tonläge både i media och i riksdagen och en orolig omvärld är alla faktorer som präglat Sverige under det senaste året. Allt detta dyker upp i en eller annan form på våra arbetsplatser. Ett gott och öppet klimat gör det möjligt för arbetsgruppen att prata inbördes, utan att fastna i frågor som egentligen inte har med arbetet att göra. Känslan av att jobbet tuffar på som vanligt, att chefen är lugn och har kontroll, kan vara en stabiliserande faktor i oroliga tider.

Det är viktigt att chefer kan hantera stress och oro som är en reaktion på yttre händelser, och att de kan skapa lugn och trygghet kring det ordinarie arbetet. Fokus på uppgiften och ett lättbegripligt och väl förankrat regelverk för umgänget på arbetsplatsen kommer vara avgörande för verksamhetens resultat. Trygga chefer, med gott om tid att leda och god kunskap om människor utgör en positiv kraft i ett oroligt samhälle.

Ledarnas uppgift är att stödja chefer i deras uppdrag och ställa krav på bra förutsättningar för ledarskapet. Vi har all anledning att lyfta frågan om chefers behov av ökad kunskap och tillräcklig tid att leda under de kommande åren, både i samhällsdebatten och i direkt dialog med företag och offentliga förvaltningar. Frågan om chefers egen hållbarhet står extra mycket i fokus då påfrestningarna ökar.

Bra chefer gör skillnad. Det är Ledarnas utmaning att visa att vi gör skillnad för chefen. Genom att vässa vårt medlemserbjudande och fortsätta att driva frågor kring ledarskapets värde och chefers betydelse kommer vi att stärka vår position som Sveriges enda chefsorganisation.

ANNIKA ELIAS, ORDFÖRANDE LEDARNA



Annika Elias

ANNIKA ELIAS, ORDFÖRANDE LEDARNA



Per Hedelin

PER HEDELIN, VD LEDARNA

Hos oss blir du en bättre chef

Det är vårt löfte till alla Sveriges chefer. Ett starkt löfte som anställda på Ledarna tillsammans med många engagerade förtroendevalda och företrädare varje dag anstränger sig för att infria.

Under 2015 uppgav de medlemmar som gått Ledarnas utbildningar, fått rådgivning, karriärcoachning eller chefscoachning att de är mycket nöjda med det vi presterat. Likaså upplevde de medlemmar som fått stöd i mer svåra situationer av våra chefsrådgivare, förhandlare och jurister att de var mycket nöjda med Ledarna. Min slutsats är att under 2015 bidrog Ledarna till att många chefer blev lite bättre!

Under 2015 ökade Ledarna med drygt 1 000 medlemmar, detta trots mycket tuff konkurrens. Att fackliga organisationer konkurrerar med varandra om medlemmar är en relativt ny företeelse. Konkurrens är sunt och gör att vi måste arbeta hårdare, vara tydligare och mer relevanta för att chefer ska välja Ledarna som sin organisation. Jag vågar påstå att ingen annan kan chefer lika bra som Ledarna, och ingen annan kan med samma trovärdighet lova att "Hos oss blir du en bättre chef". Ledarnas erbjudande är skräddarsytt för chefer och levereras av experter med egen chefserfarenhet. Vi jobbar för att tillgodose chefens behov av olika typer av stöd och utveckling på ett bra sätt, till exempel chefsrådgivning, karriärcoachning och utbildning i olika aktuella frågor.

Vi verkar i en alltmer digitaliserad tillvaro där utbud och tillgänglighet av tjänster, produkter, information och kompetens mångfaldigats för att passa varje enskild individs behov.

Ledarnas medlemmar liknar allt mer kravställande konsumenter. Med krav på värde och nytta av medlemskapet utöver vad de själva kan skaffa sig på andra sätt. Dessa förändrade förutsättningar i kombination med den allt mer omfattande konkurrensen om medlemmarna ger ett nytt paradigms med både möjligheter och utmaningar för oss att förhålla oss till.

Under 2015 har vi fortsatt vårt arbete för att framtidssäkra Ledarna. Ledarna Play – vår digitala plattform med filmer och poddar i olika chefsämnen – ökar i omfattning, våra digitala utbildningar blir allt mer utvecklade, vi har lanserat Chef Premium för medlemmar med massor av matnyttigt och exklusivt innehåll från tidningen Chef. Bakom kulisserna arbetas det på bred front för att skapa förutsättningar för framtiden bland annat för att få vår nya digitala IT-plattform på plats och med utvecklingen av ny webb. Under 2015 har vi också köpt två utbildningsföretag; MGruppen och Intermezzon. Två företag som bland annat kommer ge oss möjlighet att erbjuda medlemmar och chefer högkvalitativ utbildning. Parallellt med all löpande verksamhet och utveckling som skett under 2015 har styrelse och ledning genomfört analys- och strategiarbete som resulterat i en fortsatt spännande utvecklingsagenda för Ledarnas serviceverksamhet. Allt för att vi ska fortsätta att infria vårt löfte till Sveriges chefer.

PER HEDELIN, VD LEDARNA

MEDLEMSERBJUDANDE

Utvecklas var, när och hur du vill

Ledarna erbjuder kompetensutveckling, såväl i digital form som fysiska heldagskurser, kortare seminarier samt frukostföreläsningar. Utbudet av kurser och seminarier, baserat på chefers behov, är spridda över hela landet.

Efterfrågan på kurser och seminarier fortsätter att vara hög från medlemmarna. För att kunna tillgodose behovet har Ledarna under 2015 fortsatt sin satsning på olika digitala tjänster. För att öka användningen av dessa har bland annat gränssnittet på de digitala kurserna på ledarna.se förbättrats. Som ett led i att förbättra och effektivisera lärandet har också de fysiska kurserna fått innehåll som gör att medlemmarna kan göra kompletterande uppgifter i digital form, före och efter kursdagen.

En vidareutveckling har också gjorts av verktyget Rebus där chefen genom en självskattning får ut en personlig ledarprofil. Syftet är att ge chefen vägledning i sitt ledarskap och sitt sätt att kommunicera och på så sätt kunna utveckla sitt ledarskap. Från januari till december hade 4 417 medlemmar genomfört Rebus.

2014 lanserade Ledarna en karriärrådgivningstjänst som innebär att medlemmarna kan få tre kostnadsfria samtal med en karriärrådgivare. Sedan lanseringen har tjänsten i stort sett varit fullbokad. Årets nyhet är en LinkedIn-granskning som en del av de rådgivande samtalen. Under året har Ledarna också vässat karriärkonceptets övriga delar med uppdaterat innehåll i de digitala karriärdelarna på ledarna.se som innehåller kurser och guider.

NYA KURSER

OMORGANISATION

– ARBETS RÄTT OCH LEDARSKAP

Kursen vänder sig till dem som vill fördjupa sina arbetsrättskunskaper i processen vid en omorganisation som leder till uppsägningar. Utöver de relevanta arbetsrättsliga reglerna, belyses frågor om ledarskap, kommunikation och motivation.

LEDA GENOM SAMTAL

Leda genom samtal ger chefen förståelse för samtalet som ledarskapsverktyg. På kursen visar vi hur man håller ihop vardagsdialogen med de mer formella samtalen, så som utvecklingssamtal och lönesamtal.

SÅ UTVECKLAR DU DIN VERKSAMHET

Kursen vänder sig till chefer som vill bli bättre på att utveckla sin verksamhet och sina medarbetare i vardagen. Chefens kunskap om vilka beteenden som leder till verklig utveckling oavsett vilken metod organisationen använder.

96%

KAN TÄNKA SIG ATT
REKOMMENDERA LEDARNAS KURSER

LEDARNA PLAY – NY DESIGN OCH NYTT INNEHÅLL

Under hösten har ett nytt Ledarna Play tagit form som gör det lättare för användaren att orientera sig bland poddar och filmer.

Under årets lanserades flera nyheter i kanalen. Flest spelningar fick podden Verksamhetsutveckling – en del av ditt ledarskap. Exempel på andra nyheter var en poddserie på temat arbetsrätt och filmen Framtidssäkra ditt ledarskap. Nästan 17 000 personer besökte ledarnaplay.se under 2015.



116

CHEFSAKTIVITETER

98,2%

KAN TÄNKA SIG ATT REKOMMENDERA
LEDARNAS KARRIÄRRÅDGIVNING

4 443

KURSEDELTAĞARE PÅ 24 ORTER
I SVERIGE



ANNELI RAFIQ

34 år, Stockholm, avdelningschef
på SIS (Swedish Standards Institute)
och medlem i Ledarna.

CHEFSINTERVJU

”Att bli chef är det roligaste jag gjort.”

Anneli Rafiq hämtar inspiration på Ledarna Play.

Vikten att ta hand om sig själv blev tydlig för Anneli Rafiq för ett och ett halvt år sedan när hon klev in i en ny roll som avdelningschef.

– En definition av hållbar chef är ”chefer som vill och kan verka som chefer över tid”. Det där blev en insikt för mig och jag har landat i att jag vill vara chef. Det är det roligaste jag har gjort i hela mitt liv, säger hon.

För att kunna hålla som chef sätter Anneli Rafiq av regelbunden tid för att reflektera. Varje fredag ägnar hon en timme åt att tänka igenom den gångna veckan. Hon frågar sig vad som har varit bra och vad hon hade kunnat göra annorlunda.

Mellan mars och december cyklar hon dessutom till och från jobbet. Det gör att hon får tid att processa det som har hänt under dagen så att hon lättare kan släppa det när hon väl kommer hem.

– Sedan går jag på yoga och mindfulness, och det är också viktig avslappning för att kunna fokusera på nuet och släppa allt runt omkring, säger hon.

För att hämta energi mellan hektiska jobbperioder ser hon till att ha regelbundna återhämningsveckor. Då tillåter hon sig att ta det lite lugnare än vanligt och hämtar inspiration bland annat på Ledarna Play.

Under dessa perioder är hon också extra mån om att gå hem från jobbet i tid och att ägna sig åt sociala aktiviteter, som att äta middag med goda vänner.

I våras besökte hon dessutom Ledarnas seminarium Hållbara chefer. Där fick hon upp ögonen för att hållbarhet inte enbart handlar om vad hon gör på egen hand.

För att kunna vara en bra chef krävs också rätt förutsättningar. Det kan exempelvis handla om att få administrativ avlastning, att ha en rimlig storlek på personalgruppen och att uppdraget är tydligt.

– Det spelar ingen roll hur mycket yoga jag går på. Om jag inte har rätt förutsättningar spelar det ingen roll.

INTERVJU FRÅN LEDARNAS
MEDLEMSBILAGA JUNI-JULI 2015

MEDLEMSERBJUDANDE

Råd och stöd i vardagen som chef

Ledarna erbjuder medlemmarna utveckling i sitt ledarskap, stöd i frågor rörande den egna anställning samt inspiration för arbetet i vardagen.

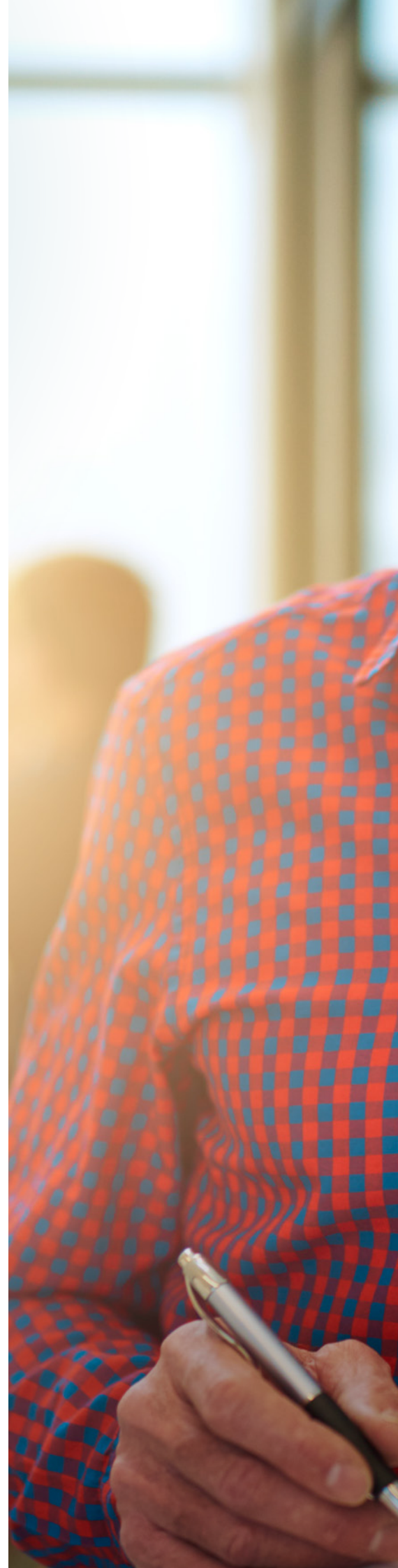
Det vanligaste sättet att kontakta Ledarna är fortfarande via telefon, men rörelsen över till de digitala plattformarna för att få svar på sina frågor blir allt tydligare.

Under året har allt fler använt kontaktformuläret på ledarna.se. Det beror på att Ledarna aktivt i första hand hänvisat medlemskontakten till formuläret. Ledarna har utvecklat formuläret för att kunna ge bättre och snabbare service till medlemmar.

Ledarna har i större utsträckning styrt medlemmar till guider på ledarna.se som är relevanta för chefernas frågeställning. Där kan medlemmen själv finna svar eller förbereda sig inför samtal med Ledarnas chefservice, och det sparar värdefull chefs-tid. Ledarna har under 2015 även implementerat ett nytt medlemshanteringssystem för att säkerställa integration mellan olika system och för att förbättra medlemsupplevelsen.

Många chefer kontaktar Ledarna för att diskutera chefsrollen och ledarskap. Redan 2014 såg vi en uppåtgående trend för rådgivning kring den psykosociala arbetsmiljön. Under året som gått har den trenden fortsatt uppåt. Det blir också vanligare att Ledarna får träda in där arbetssituationer skapat psykosocial ohälsa.

Omorganisation var totalt sett det vanligaste ämnet bland alla ämnen som Ledarna hanterar. Därefter kommer frågor angående lön och förmåner. Många medlemmar hör också av sig för att få sina anställningsavtal granskade.





84%

KAN REKOMMENDERA LEDARNA

LEDARNAS JURISTER

Ledarnas jurister var ombud i 15 mål under 2015, vilket var något färre än 2014. Knappt hälften av ärendena har avsett biträde i tvister med Ledarnas a-kassa. I juni fick Ledarna en dom från Högsta Förvaltningsdomstolen, som är sista instans i förvaltningsrättsliga mål, där Ledarnas a-kassas beslut om uteslutning av en av Ledarnas medlemmar upphävdes. Sedan 1998 är a-kassan fristående från respektive fackförbund. Ledarna har lämnat fyra remiss-svar över statliga utredningar med utgångs-punkt från chefens perspektiv.

PENSION OCH FÖRSÄKRING

Ledarna har utökat sin kompetensgrupp för pension och försäkring, vilket bidragit till ett utökat antal seminarier över hela landet. Seminarier och beställda informationsträffar genomförs för privat och offentlig sektor. Ledarna informerar om kollektivavtalad och lagstadgad ersättning utifrån ett helhets-perspektiv i händelser som pensionering, sjukdom, arbetslöshet, arbetsskada och dödsfall. Totalt genomfördes 20 seminarier om försäkring och pension.

LEDARNAS FÖRETRÄDARE

Drygt en fjärdedel av Ledarnas medlem-mar har en företrädare som Ledarnas och medlemmarnas representant på arbetsplatsen. Ledarna har under 2015 haft utökad kontakt med företrädare, till exempel genom det arbete som gjorts i de av kongressen initie-rade projekten "Ökat lokalt stöd" och "Bättre tillämpning av Ledaravtalet i byggbranschen". Under 2015 hade 65 procent av företrädarna genomgått Ledarnas certifieringsutbildning för företrädare.

3 600

ÄRENDEN TILL LEDARNAS
FÖRHANDLARE

PROJEKT

Ökat lokalt stöd för företrädare

Projektet Ökat lokalt stöd syftar till att Ledarnas lokala företrädare i större utsträckning ska stötts i sitt uppdrag som Ledarnas förlängda arm på den egna arbetsplatsen.

Projektet har sitt ursprung i ett antal motioner till Ledarnas kongress 2014 från Ledarnas branschföreningar som önskade ökat stöd från förbundet centralt. Kongressen gav kansliet i uppdrag att se över stödet till företrädarna.

För att kunna testa stödet utsågs tre pilotregioner i Göteborg, Malmö och Dalarna, där förhandlare vid varje region fick utse referensgrupper med företrädare. Referensgruppernas medlemmar intervjuaades för att samla in information om behov och tjänster som företrädarna behövde och ville ha.

Efter att behovet klarlagts presenterades detta för styrgruppen som gav projektgruppen i uppdrag att arbeta fram fyra tjänster: företrädarjouren, kortutbildning, företrädarcoaching samt specialkoncept.

I slutet på året pågick arbetet med att skapa innehåll för de fyra tjänsterna.

Målet med tjänsterna är att företrädare ska få ett tillfredställande stöd från förbundet centralt för att kunna göra ett gott jobb som Ledarnas förlängda arm på den egna arbetsplatsen.



FÖRETRÄDARJOUREN

Företrädarjouren är en tjänst med daglig telefonjour riktad till lokala företrädare där de snabbt kan få tips och råd i en förhandlingssituation från en erfaren förhandlare.



FÖRHANDLINGSCOACHNING

Förhandlingscoaching är en förlängning av introduktionen efter certifieringsutbildningen. Coachningen riktar sig till nyblivna företrädare inför deras första förhandlingstillfällen.



KORTUTBILDNING

Kortutbildning är korta situationsanpassade utbildningar för klubbstyrelser och mindre grupper som leds av företrädare på regional nivå.



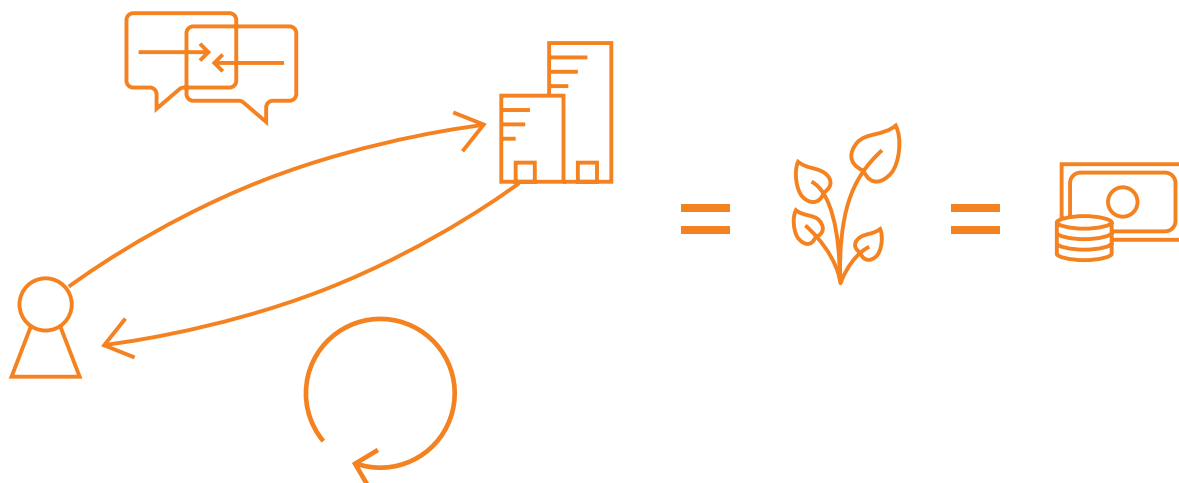
SPECIALKONCEPT

Specialkoncept är ett behovsanpassat stöd för lokala företrädare med omfattande uppdrag i den egna verksamheten.

PROJEKT

Bättre tillämpning av Ledaravtalet i byggbranschen

Vid Ledarnas kongress 2014 beslutades att Ledarna skulle fortsätta arbeta för en bättre tillämpning av Ledaravtalet. Arbetet skulle genomföras företagsnära och medlemsnära. Resultatet är ett projekt som främst riktat sig till de sex största bolagen inom byggbranschen



Projektet inleddes med en nulägesanalys. Den visade att det krävs ett långsiktigt arbete för att stärka avtalstillämpningen och företrädarnas roll, kunskapsnivå och behov av stöd. Detta behöver sträcka sig över flera år med anpassade aktiviteter för varje företag. Utvecklings- och lönesamtal är väl etablerade på bolagen och medlemmarna är relativt nöjda med hur samtalen genomförts. Men kopplingen mellan löne- och utvecklingssamtal är svag och arbetsgivarna kan bli bättre på att motivera på vilka grunder lönen sätts.

Nästa steg var att bidra till förstärkta relationerna mellan Ledarna, Ledarnas lokala företrädare och byggbolagen. Parallellt har vi arbetat med ökad kunskap hos alla parter om Ledaravtalets innehåll och Ledarnas syn på lön.

Som ett svar på företrädarnas önskemål om utbildning arrangerades ett särskilt löneseminarium. Där diskuterades Ledarnas syn på lön och verktyg

för att driva det lokala arbetet på företagen. Tre av företagen deltog, berättade hur de arbetar med lön och beskrev sina utmaningar.

Projektet har gjort utskick inför löne- och utvecklingssamtal till alla 10 000 medlemmar i branschen. Syftet var att medlemmarna ska förstå processen, se sin del i den och ta ansvar för sin egen professionella utveckling och löneutveckling.

Önskad effekt av projektet är att stärka tillämpningen och den upplevda kvaliteten av chefers löneprocesser inom byggbranschen som helhet och i de utvalda bolagen i synnerhet. Att stärka företrädarna i deras roll på de egna företagen. Att öka synligheten gentemot medlemmar, företrädare och företagen i projektet. Och att visa att Ledarna tar tillämpningen av avtalen på allvar.

Projektet sträcker sig i sin nuvarande form fram till och med december 2016.

Chefens röst i samhället

Genom att driva frågor och ta ställning inom områden som har relevans för chefer, är Ledarna chefens röst i samhällsdebatten. Med den utgångspunkten driver Ledarna opinion i ämnen som chefers lön och villkor, förutsättningar för chefsuppdrag och ledarskap, hållbarhet samt attityder till chefer och chefsrollen.

Syftet med opinionsbildningen

är bland annat att skapa förståelse för chefsrollen och ledarskapets betydelse samt att skapa goda förutsättningar för chefer att utföra sina uppdrag. Det görs till stor del med media som arena. Det är främst Ledarnas arbete med kunskapsrapporter, seminarier och annat aktivt mediearbete som driver den publicitet Ledarna får. Hela 80 procent av publiciteten är sådan som organisationen initierat själv eller där någon av Ledarnas talespersoner citeras.

Ledarna har under 2015 publicerat två kunskapsrapporter som lyfter chefsfrågor; Framtidsbarometern, som belyser hur chefskåren ser ut i ett framtidsperspektiv, och Jämställdhetsbarometern som speglar utmaningarna med att skapa en jämn könsfördelning bland Sveriges chefer. Rapporterna, och de olika aktiviteter som kopplas till dessa, har blivit väl etablerade inslag i Ledarnas kommunikation och står för en övervägande del av publiciteten.

Att det var ett minskat antal medieinslag 2015, jämfört med året innan, var en väntad effekt till följd av att Ledarna inte släppte någon lönekarriärbarometer eller cheflönestatistik 2015.

Den publicitet som handlar om chefers lön och villkor behandlar förändringar i avtal, PTK-samarbetet och framförallt att Ledarna och Medieföretagen tecknade ett nytt chefsavtal i juni.

En av höjdpunkterna för Ledarnas opinionsbildning 2015 var Almedalsveckan där Ledarna deltog för sjunde året i rad. Under årets Almedalsvecka tog Ledarna några nya grepp och arrangerade utöver de traditionella opinionsseminarierna några aktiviteter direkt riktade mot chefer.

Totalt deltog cirka 700 personer på seminarierna. De olika seminarierna kretsade kring temat Ledarskapets värde, med olika ingångar – från lönebildningsfrågor till hur magkänsla styr rekrytering.

Under 2015 genomförde Ledarna för första gången en lönebildningsdag tänkt att få uppföljare kommande år. Vi bjöd in till diskussion om vår syn på lön i syfte att prata om framtiden för lönebildningen i Sverige. Seminariet samlade ett 50-tal personer, främst bland arbetsmarknadens parter.

Arbetet med sociala medier har intensifierats under året. Sedan tidigare är LinkedIn, Facebook och Twitter etablerade kanaler. På LinkedIn ökade följarna med 90 procent, jämfört med året innan, till drygt 8 500. På Twitter skedde en 50 procentig ökning av följare till 4 300. Och på Facebook skedde en 114 procentig ökning till 8 300 följare. Under 2015 aktiverade Ledarna även sitt Instagramkonto och fick på tio månader cirka 500 följare.



LEDARNA HJÄLPER SVERIGES CHEFER ATT AGERA HÅLLBART

För att stödja Sveriges chefer med kompetens kring hållbar utveckling har Ledarna tagit fram kurser, mötesplatser och verktyg för att hjälpa cheferna att utveckla sin kompetens inom området och inspirera till ökat ansvar för människa och miljö i chefens vardag. Under 2015 har Ledarna fokuserat på utveckling av kunskap och stöd för antikorrupktion och mutor i form av en chefsguide och podd.

Ledarna har skärpt kraven på tillgänglighet i Ledarnas lokaler och därför byggt om för att öka tillgängligheten för personer med funktionsnedsättningar. Under 2015 har Ledarna har även ställt skarp miljökrav på leverantörer av catering, kurs- och konferenstjänster samt våra profilprodukter.

Tidningen Miljöaktuellt placerar 2015 Ledarnas ledarskapsutvecklare Erika Svensson på listan över Sveriges miljö-mäktigaste personer. I motiveringen lyfter juryn fram Ledarnas hållbarhetsarbete: "Att arbeta med hållbarhet i din verksamhet är bara normal affärs- eller verksamhetsutveckling." Det budskapet sänder Erika Svensson till Sveriges chefer. Genom att integrera hållbarhet i Ledarnas arbete bidrar hon till att miljö- och hållbarhetsarbete blir en naturlig del av företagets verksamhet.

FRAMTIDENS KVINNliga LEDARE

Ledarna presenterade för nionde året i rad en lista över Framtidens kvinnliga ledare. En lista med 75 tongivande kvinnliga ledare upp till 36 år.

Listan tas fram för att modernisera synen på den svenska chefsmarknaden och visa den potential som finns bland unga kvinnliga ledare.

Priset Framtidens kvinnliga ledare 2015 gick till Lina Jorheden, landschef, Östafrika, Atlas Copco med motiveringen: "Med ansvar för Atlas Copcos gruvverksamhet i 14 länder i Östafrika där krig och monetära kollaps är några av de utmaningar hon får vara beredd på. Med ett inkluderande chefskap har hon förändrat företagskulturen och fördjupat kundkontakter vilket resulterat i nöjdare medarbetare och en bättre marknadsposition. En hög energinivå, tydlighet och framför allt mod är framgångsreceptet för Framtidens kvinnliga ledare 2015."

ÅRETS LEDARUTVECKLARE

Varje år delar Ledarna ut utmärkelser som särskilt uppmärksammar det goda ledarskapet. Priset Årets Ledarutvecklare delas ut på Chefgalan, som arrangeras av tidningen Chef. Det har som syfte att belöna personer som på ett föredömligt sätt utvecklat ledare, förbättrat deras förutsättningar att utöva ledarskap och på så sätt bidra till att driva ledarskapet i Sverige framåt.

2015 gick priset till Lise-Lotte Oldmark, HR-direktör för utbildningsföretaget Aca-media med motiveringen: "Att hon med sin övertygelse och framtidssyn påverkat skolektorn. Med en genomtänkt ledarutveckling har hon bidragit till samhällsnytta inom svensk utbildning."

17 ST

ARTIKLAR OCH MEDIEINSLAG
PER VECKA

18 MILJONER

EXPONERINGSTILLFÄLLEN I MASSMEDIA



LINA JORHEDEN

32 år, Nairobi, landschef Östafrika på Atlas Copco.

Utsågs 2015 till Framtidens kvinnliga ledare av Ledarna.

CHEFSINTERVJU

”Med så här roliga och spännande utmaningar är det svårt att sluta.”

Lina Jorheden – Framtidens kvinnliga ledare 2015.

En viktig del av ledarskapet för Lina Jorheden, landschef för Atlas Copco i Östafrika, handlar om att underlätta för sin personal. Hon hjälper till att öppna dörrar och är mån om att boosta medarbetarnas självförtroende.

– Folk som är på en lägre nivå vågar inte kontakta människor på en högre nivå. Men Atlas Copco har en väldigt svensk kultur och vem som helst kan egentligen ringa vem som helst. Det gäller att folk inser hur lätt det är och hur mycket hjälp man kan få, säger hon.

För att alla ska känna sig delaktiga sätter Lina Jorheden verksamhetsmålen tillsammans med sina medarbetare.

Arbetet sker ofta i workshop-format där målen skrivs ner på post-it-lappar och sedan diskuteras gemensamt. Samtlig personal, från mekaniker till mellanchefer, deltar i arbetet.

– Alla ska förstå hur de kan bidra till att målen nås och vad vi behöver göra för att nå dem. Det är inte något som drivs uppifrån.

Utöver sin roll som landschef i Kenya sitter Lina Jorheden sedan några månader tillbaka i styrelsen för organisationen Peepoople Kenya.

Verksamheten kretsar kring en engångstoilet som används i olika krisdrabbade områden i världen. Organisationen säljer toaletterna till kvinnor som sedan säljer dem vidare.

– Målet är att det ska bli självförsörjande, det ska inte vara ett biståndsprojekt. Tanken är att man ska sälja gödslet vidare till bönder, säger Lina.

Trots att Lina Jorheden haft flera olika roller genom åren har hon alltid varit Atlas Copco trogen – och hon är inte främmande för att det så kommer att förbli.

– Med så här roliga och spännande utmaningar är det svårt att sluta. Jag riskerar nog att vara en av få som får guldklocka så småningom, säger hon.

INTERVJU FRÅN LEDARNAS
MEDLEMSBILAGA MAJ 2015

AVTAL

Avtal med fokus på dialog

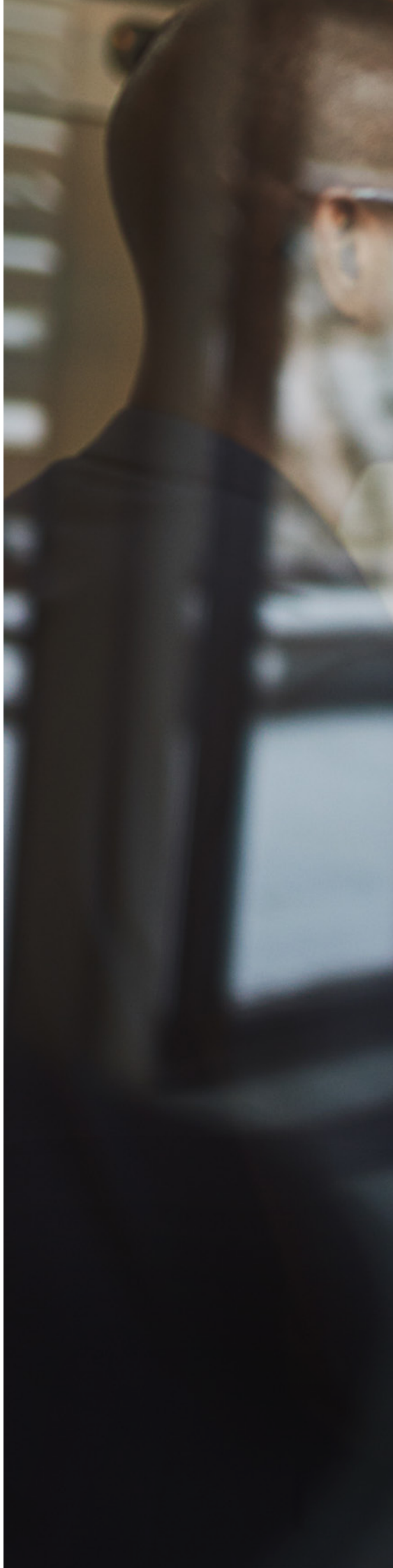
Ledarna ska vara en visionär kraft för kollektivavtalens utveckling och sträva efter flexibla lösningar med chefsfokus.

Under året har Ledarna tecknat ett modernt och flexibelt kollektivavtal för mediebranschen, Medieavtalet. Det är första kollektivavtalet för Ledarna på det här avtalsområdet.

2015 har också varit ett år då Ledarna har reviderat och moderniserat Ledarnas löneavtal, Ledaravtalet, på flera områden. Avtalen, som fått ett modernare språk, har ökat fokus på dialogen och vikten av chefs förutsättningar att kunna leda verksamhet på bästa sätt, till nytta för både verksamhet och medarbetare.

På flera områden har Ledarna fortsatt det viktiga arbetet kring ämnesområdet Hållbara chefer. Detta har skett genom seminarier och andra aktiviteter ofta i samverkan med arbetsgivarorganisationer och Ledarnas branschföreningar.

Under 2015 har Ledarna också startat upp arbetet inför den kommande avtalsrörelsen. Detta har skett genom en utvärdering av tidigare avtalsrörelser, omvärldsanalys och inventering av vilka frågor som är viktiga för Ledarnas medlemmar. Arbetet ledde fram till att förbundsstyrelsen beslutade vilka yrkanden som Ledarna ska driva i avtalsrörelsen 2016; Hållbara chefer, Utvecklad lokal lönebildning för chefer samt Chefers kompetensutveckling, karriär och flexpension.





MED KUNSKAP OM BRANSCHEN

Ledarna har fortsatt med omvärldsbevakning inom de olika branscher där Ledarnas föreningar verkar. För att utöka utbytet mellan föreningarna och erbjuda ett branschöverskridande erfarenhetsutbyte har Ledarna arrangerat en särskild branschdag. Ledarna har också bidragit till ett flertal medlemsaktiviteter inom de olika branscherna som till exempel ledarskapsutbildningar, seminarier, bildande av nätverk, branschdagar och mässor.

SAMARBETE GENOM PTK OCH OFR

Ledarna har ett samarbete med andra fackförbund. På tjänstemannasidan inom två samverkansorganisationer, PTK inom den privata sektorn och Offentliganställdas Förhandlingsråd, OFR på den offentliga. PTK har under 2015 förhandlat fram två nya kollektivavtal. Ett avtal om regler kring konkurrensklausuler och ett avtal om ersättningar för arbetstagares uppfinningar. Båda avtalen trädde i kraft den 1 december 2015. På OFR:s avtalsområde för statlig sektor har det under året förts förhandlingar om ett nytt pensionsavtal. Något nytt avtal har inte kunnat träffas och förhandlingarna fortsätter under 2016.



JOHAN BAWELIN

46 år, Tidaholm, vd på Lely Center i Lidköping (sälj- och serviceföretag för svenska mjölkproducenter) och medlem i Ledarna.

CHEFSINTERVJU

”Jag har lönesamtal hela året.”

Johan Bawelin har haft stor nytta av Ledarnas kurs Motiverande lönesättning.

I sin roll som chef har Johan Bawelin, vd på Lely Center i Lidköping, stor erfarenhet av att lönesätta sin personal. Denna erfarenhet har han nytta av även när han förhandlar om sin egen lön.

– Jag har sett hur viktigt det är med de värden som inte går att mäta, exempelvis en medarbetare som påverkar arbetsklimatet positivt, säger han.

Samtidigt tycker han att det kan vara lättare sagt än gjort att få fram de mjuka faktorerna.

– Resultat och pengar är enkla att sätta siffror på. Men det är betydligt svårare att mäta de mjuka värdena, som hur mina medarbetare ser på mig som chef och hur jag hanterar mitt ledarskap.

För att hantera denna utmaning håller Johan en tät kontakt med ledningen och informerar om vad han gör, både under formella och mer informella former. Målet är att ingenting ska komma som en överraskning när han sätter sig i en löneförhandling.

– Jag har lönesamtal hela året. Det blir lättare om man lär känna varandra. Det handlar ju trots allt om en form av försäljning, säger Johan Bawelin.

Utöver detta har han haft stor nytta av Ledarnas kurs Motiverande lönesättning som han gick förra året. Kursen vänder sig till chefer som vill lära sig att lönesätta sin personal, men kan även vara bra för den som vill höja sin egen lön.

– Kursen öppnade upp ögonen för mig när det gäller många saker. Jag fick bland annat lära mig hur viktigt det är att sätta upp mål som går att följa upp, säger han.

Han tycker också att det är viktigt att våga titta på andra former av ersättning utöver det som hamnar i lönekuvertet, exempelvis pension och extra semester. En annan sak som Johan Bawelin vill lyfta fram är vikten av att tro på sig själv.

– Våga stå upp för vem du är och berätta hur bra du är på det du gör. Ekonomin är viktig, men det är nöjda kunder och låg personalomsättning också.

INTERVJU FRÅN LEDARNAS
MEDLEMSBILAGA MARS 2015

LEDARNA I VÄRLDEN

Internationellt samarbete

Ledarna har engagemang i internationella frågor på flera nivåer, som Sveriges representant i CEC European Managers och genom branschföreningars medlemskap i flera andra internationella organisationer.

CEC European managers, Confédération


Européenne des Cadres, är en europeisk sammanslutning av chefsorganisationer som representerar över en miljon europeiska chefer. Ledarnas ordförande Annika Elias var under perioden 2012 till 2015 ordförande för CEC. Behovet av samarbete över gränserna ökar i takt med att arbetsmarknaden internationaliseras. Det är därför av vikt att Ledarna genom CEC deltar i den sociala dialogen, trepartsamtal med arbetsmarknadens parter och EU-kommissionen. Annika Elias är en anlitad talare på internationella konferenser, vilket stärker Ledarnas internationella närvaro.

I februari presenterade CEC resultatet av

EU-projektet "Promoting Women in Management", där man på samhälls- och företagsnivå undersökt hinder och möjligheter för kvinnor att avancera till ledande befattningar. För Ledarna har projektet inneburit ökad kunskap om jämställdhet på internationell nivå. Annika Elias bjöds i september in av jämställdhetsminister Åsa Regner till riksdagen för att ur ett europeiskt perspektiv diskutera jämställdhet. EU-kommissionär Vera Jourová som ansvarar för unionens jämställdhetsarbete fanns på plats vilket gav ett viktigt tillfälle för Ledarna att lyfta resultatet från "Promoting Women in Management".

Bland de sammanslutningar som representerar chefer på branschnivå kan nämnas kemiområdet, FECCIA, de skogliga näringarna, Union of European Foresters och Internationella Transportarbetarefederationen.



The background of the page features three European Union flags waving in the wind. The flags are blue with twelve yellow stars arranged in a circle. They are positioned in the foreground, with a modern building with large glass windows and a curved facade visible in the background. The sky is bright and slightly cloudy.

BRANSCHFÖRENINGAR

KOST & NÄRING

Branschföreningen Kost & Näring har under 2015 deltagit på HCIs (Healthcare Caterers International) styrelsemöte i Toronto. Föreningen har även varit representerad på EFADs (European Federation of the Dietitians) möte i Amsterdam. Kost & Näring har dessutom deltagit i utbyten med sina nordiska systerföreningar.

TEKNIK & MOTOR

Europeiska chefer inom bilindustrin, däribland representanter från Ledarnas branschorganisation Teknik & Motor, har under 2015 haft ett inledande möte för att se närmare på hur ett samarbete mellan chefer kring branschspecifika frågor kan ta form.



18

BRANSCHFÖRENINGAR UTGJORDE
LEDARNA VID SLUTET AV 2015



DEMOKRATIORGANISATIONEN

Ledarnas demokratiska arbete

2015 var det första året som Ledarna inte samlade någon bred övergripande demokratisk församling förutom förbundsstyrelsen. Det är ett resultat av att Ledarnas kongress 2014 fattade beslut om nya stadgar. Beslutet innebar att Ledarna har kongress vartannat år och att representantskapsmötet som tidigare låg mellan kongresserna avskaffades.

Under året har två förbundsråd anordnats där styrelsen träffar ordförandena i Ledarnas branschföreningar. Ett av dessa var ett förstärkt förbundsråd, då föreningarna hade tre representanter vardera närvarande.

Förbundsstyrelsen hade under året sju fysiska möten samt ett telefonmöte. Dessutom hade styrelsen ett längre styrelseinternat där strategiska framtidsfrågor diskuterades.

Dialogprojektet startade 2014 med syfte att stärka dialogen och tilliten mellan Ledarnas branschföreningar och förbundsstyrelsen samt öka transparensen. Projektet lämnade 2015 sin slutrapport. Som en konsekvens av

rapporten har ett kontaktpersonsystem inrättats. De föreningar som inte har någon ledamot i förbundsstyrelsen har tilldelats en kontaktperson från styrelsen. Ett annat resultat är att Ledarnas förtroendevalda kommer att erbjudas fler utbildningar.

Två branschföreningar, Sjöbefälsföreningen och Husdjursteknikernas riksförening, valde i samråd med Ledarna att lämna organisationen. Dessutom beslutade två föreningar, Ledarna inom livsmedelsindustrin och Livsmedelsbranschens chefsförening, att gå samman i den nybildade föreningen Ledarna inom livsmedelsbranschen.

LEDARNAS BOLAG

Mer utveckling för chefer i Ledarnas bolag

Under 2015 har Ledarna fortsatt att utveckla sina dotterbolag för att bli en bredare aktör på chefsmarknaden och därmed tagit större steg mot att kunna erbjuda medlemmarna bättre kunskap, tjänster och produkter.

Genom ökad mångfald av cheftjänster och marknadskanaler ska Ledarna nå fler chefer med erbjudande om utveckling. Ledarnas bolag ska generera intäkter i syfte att skapa ekonomiska förutsättningar för Ledarna att bedriva verksamhet i den idéburna organisationen.

Ledarnas helägda dotterbolag Ledarna Chefsservice LCS AB förvärvade den 31 augusti 2015 majoriteten, 58 procent, i Intermezzon AB. Intermezzon AB är ett utbildningsföretag med inriktning på "blended learning".

Ledarnas bolag Ledarna Chefsservice LCS AB äger sedan tidigare Chef i Stockholm AB och BII Business Improvement Institute AB (där Mgruppen Svenska Managementgruppen AB ingår). Intermezzon AB kommer precis som dessa att stå på egna ben under eget varumärke.

Under 2015 har koncernbildningen strukturerats upp och skapat mer rutiner för bolagen. Förbundsstyrelsen har beslutat en styrmall för Ledarna Chefservice LCS och övriga bolag som går ut på att klargöra vem som gör vad samt var respektive ansvar ligger och att det grundar sig i koncernstrategin. Varje unik verksamhet äger sin identitet men knyts samman kring en gemensam vision.

Som medlem i Ledarna får man tidningen Chef genom sitt medlemskap. Under året har Chef lanserat tjänsten Chef Premium. På Chef Premium får medlemmen mervärde som hjälper den att växa i sin yrkesroll. Bland annat hela Chefs artikelarkiv sedan 1995.

Genom att utveckla och ta tillvara på samverkan inom utveckling, försäljning och drift skapas mervärde för medlemmar, kunder och ägare.





MEDLEMSREKRYTERING

Ökad digital rekrytering

Under 2015 valde 9 361 personer att bli medlemmar i Ledarna. Detta ledde till att Ledarna hade 93 406 medlemmar vid årsskiftet 2015/2016.

Ungefär hälften av rekryteringen sker via digitala plattformar. Den andra hälften sker via telefonförsäljning.

Den bästa rekryteringsmetoden är ändå genom rekommendation. Här spelar Ledarnas företrädare en stor och viktig roll på arbetsplatserna och kan bidra till Ledarnas tillväxt.

Under året har Ledarna haft rekryteringskampanjer för att stärka varumärket och attrahera nya medlemmar. Ledarna hade bland annat en kampanj med temat "Investera i din karriär" på helsidor i de stora dagstidningarna samt i digital annonsering. Responsen har varit över förväntan, vilket bidrog till att många chefer valde att bli medlemmar hos Ledarna.

9 361

NYA MEDLEMMAR

Ledarnas styrelse

1. ANNIKA ELIAS, ORDFÖRANDE

Göteborg, f 1952
Arbetande styrelseordförande, Ledarna
Invald i styrelsen 2002
Närvaro 2015: 8/8
Övriga uppdrag: President för CEC European Managers, ledamot i Alectas överstyrelse, suppleant i Alectas beredningsnämnd, ledamot i styrelsen för Chef i Stockholm AB samt Ledarna Chefservice LCS AB, ledamot i styrelsen för Diversity Charter.

2. LARS TENGVALL, 1:E VICE ORDFÖRANDE

Limhamn, f 1955
Projektchef, NCC Construction AB
Invald i styrelsen 2008
Närvaro 2015: 7/8
Övriga uppdrag: Vice ordförande för Byggcheferna, avdelningsordförande för Byggcheferna Skåne-Blekinge. Samordningsansvarig för NCC Construction, arbetstagarrepresentant för NCC Construction AB:s styrelse för Ledarna, styrelseledamot i Ledarna Chefservice LCS AB.

3. KATARINA LINDH, 2:E VICE ORDFÖRANDE

Träslövsläge, f 1971
Fastighetschef, Varbergs kommun
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2015: 6/8
Övriga uppdrag: Vice ordförande för Ledarna inom privat tjänstesektor, styrelseledamot i Ledarna Chefservice LCS AB.

4. BENNY PETERSEN

Köping, f 1957
Avdelningschef, GKN Driveline AB
Invald i styrelsen 2006
Närvaro 2015: 7/8
Övriga uppdrag: 1:e vice ordförande för Ledarna Teknik och Motor, vice klubbordförande för GKN Driveline AB, vice ordförande för Ledarna Teknik & motor avdelningen Mellansverige.

5. ANNELI SAMUELSSON

Hudiksvall, f 1965
Projektleddare, Region Gävleborg
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2015: 7/8
Övriga uppdrag: Suppleant i Ledarna inom vård och omsorg.

6. HÅKAN BLOMQVIST

Filipstad, f 1957
Skiftchef, Wasabröd
Invald i styrelsen 2006
Närvaro 2015: 7/8
Övriga uppdrag: Ordförande för Ledarna inom Livsmedelsindustrin, klubbordförande för Barilla Sverige AB, ordförande för Ledarnas a-kassa.

7. ANNA NILSSON, PERSONALREPRESENTANT

Stockholm, f 1965
Bransch och avtalsansvarig, Ledarna
Ledamot i styrelsen sedan maj 2013
Närvaro 2015: 8/8

8. DASTAN MEDIA RINGLUND

Göteborg, f 1982
Byggprojektleddare, Göteborgs stad
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2015: 6/8
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Byggcheferna.

9. LORRI MORTENSEN MATES

Åkersberga, f 1968
Communication and political advisor, Nya Moderaterna
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2015: 8/8
Övriga uppdrag: Ordförande för Ledarna inom privat tjänstesektor.



10. SUSANNE ANDERSSON

Stockholm, f 1962
Uppdragsledare/verksamhetsutvecklare, Tullverket
Invald i styrelsen 2010
Närvaro 2015: 8/8
Övriga uppdrag: Kassör i Ledarna inom offentlig sektor.

11. STINA NORDSTRÖM

Stockholm, f 1969
Biträdande generalsekreterare och kommunikationschef, SPF Seniorerna
Invald i styrelsen 2006
Närvaro 2015: 8/8
Övriga uppdrag: Förtroendevald i Ledarna inom privat tjänstesektor.

12. ANDERS GRAHN

Skara, f 1968
Chef Komponenttillverkning, Vedum kök & bad AB
Invald i styrelsen 2014
Närvaro 2015: 8/8
Övriga uppdrag: Ordförande för Ledarna Skogs & Träindustrin.

13. PER HEDELIN, VD

Stockholm, f 1965
VD, Ledarna
Närvaro 2015: 8/8
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i PRI Pensionsgaranti, Alecta, Bliwa Livförsäkring, styrelseordförande för Ledarna Chefsservice LCS AB.

14. HELENA HEDLUND, VICE VD

Stockholm, f 1963
Vice VD, Ledarna
Närvaro 2015: 8/8
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i TRR Trygghetsrådet, styrelsesuppleant i Collectum, styrelsesuppleant i PTK

15. TOMAS OSKARSSON, FÖRBUNDSSEKRETERARE

Stockholm, f 1968
Förbundssekreterare, Ledarna
Närvaro 2015: 8/8

EVA SIEWERTZ, FÖRTROENDEVALD REVISOR

Vindeln, f 1958
Biträdande verksamhetschef, Fastighet, Västerbottens läns landsting
Övriga uppdrag: Förtroendevald i Ledarnas medlemsnämnd.

EGON WALDEMARSSON, FÖRTROENDEVALD REVISOR

Habo, f 1954
Produktionsstyrning, planerare, Peab Sverige AB, Region Bygg Väst
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Byggcheferna, företrädare för medlemmar i Peab Bygg Väst, ledamot i YH-ledningsgrupp Jönköping.

BERT-IVAR PETERSSON, FÖRTROENDEVALD REVISOR

Njurunda, f 1955
Underhållsledare el & styr, SCA Graphic Sundsvall
Övriga uppdrag: Revisor i Ledarnas a-kassa, kassör i Ledarna Skogs- & och Träindustrin, klubbordförande, Ledarna Graphic Sundsvall.



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 90 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.