



Sveriges Ingenjörers chefs- och ledarskapsprogram



Sveriges
Ingenjörer

Våra utgångspunkter

En viktig utgångspunkt för programmet är FN:s globala mål. Dessa mål är de som ligger bakom förbundets analys, men omnämns inte alltid i texten. De mål som programmet har berört #4 om utbildning, mål #5 om jämställdhet, mål #8 om anständiga arbetsvillkor samt mål #12 om hållbar produktion och konsumtion.

Chefen är utsedd av och företräder arbetsgivaren. Det är en formell position och funktion i organisationen. Men den formella positionen är inte tillräcklig för att skapa resultat i sig, för att nå resultat krävs också ett gott ledarskap. Ett gott ledarskap är en viktig förutsättning för att alla typer av verksamheter ska utvecklas och fungera.

Ingenjörer får många gånger ledande position i arbetslivet och avancerar till chefer på olika nivåer. För Sveriges Ingenjörer är ledarskapsfrågorna därför av särskild betydelse och chefer är en värdefull grupp inom förbundet. Cirka 20 procent av förbundets medlemmar har någon gång under sitt yrkesverksamma liv en chefsposition. Förbundets chefsmedlemmar är verksamma i samtliga branscher, offentlig som privat sektor i hela Sverige, där deras arbete starkt bidrar till företags och organisationers lönsamhet, tillväxt eller måluppfyllelse.

Att fortsätta stötta chefsmedlemmen och dennes villkor och förutsättningar för att vara en bra ledare, är därför en självklarhet för förbundet. Sveriges Ingenjörer vill med detta chefs- och ledarskapsprogram betona betydelsen av ett gott chef- och ledarskap och rama in de förutsättningar som krävs för det. Vi belyser chefens arbetsvillkor och de behov denne har, som förbundet anser måste uppfyllas för att chefen ska kunna utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt.

Våra åsikter

1.

Högteknologiska och kunskapsintensiva arbetsgivare behöver chefer med teknisk kompetens i ledande positioner

Utbildning och kunskap om teknik är viktigt för att förstå sambanden mellan de utmaningar som finns och de lösningar som är hållbara över tid. För att få kloka investeringar och en gynnsam utveckling behövs chefer med teknisk kompetens.

2.

Chefer som kan leda innovation behövs för att bygga det hållbara samhället

Ingenjörerna får alltmer rollen som samhällsbyggare. För att klara samhällets utmaningar krävs det chefer och ledare som kan se de tekniska möjligheterna, leda innovation och har förståelse att företaget är en del av ett större system och systemets hållbarhet är viktigt för företagets välbefinnande.

3.

Ge chefen rätt förutsättningar för att göra jobbet bra

Chefsrollens komplexitet och ansvar har ökat avsevärt de senaste åren. För att klara uppdraget är det viktigt med tydligt mandat och tydliga förväntningar från arbetsgivarens sida. Chefen ska få de resurser och det stöd som krävs för att göra ett gott arbete, även i utsatta situationer.

4.

Ge ledare tydliga värderingar för ledarskapet

Chefer och ledare spelar en avgörande roll för företag och organisationers framgång och lönsamhet. Det är viktigt att arbetsgivaren formulerar den ledarfilosofi som ska vara grunden för chefs- och ledarskapet. Arbetsgivaren ska skapa värderingar som bygger på tillit och ansvarstagande från alla individer och medarbetare för att gynna ett konstruktivt ledarskap som i sin tur leder till bättre verksamhet för organisationen.

5.

Tid att leda är ett villkor för att lyckas i chefs- och ledarrollen

Chefsuppdraget ska bygga på ett realistiskt åtagande både vad gäller arbetstid och antal medarbetare. Det ska gå att klara ett chefsuppdrag med rimlig arbetsbörda och ha tid för återhämtning. Det ska även vara en självklarhet för en arbetsgivare att det ska gå att förena familjeliv med en chefskarriär. En förutsättning är att arbetsgivaren erbjuder flexibla lösningar i tid och rum.

6.

Strategisk kompetensförsörjning av chefer är arbetsgivarens ansvar

Med en arbetsmarknad i förändring och en ökad komplexitet i chefsrollen måste arbetsgivaren ta ett större ansvar för sin egen chefsförsörjning. Risken är att färre och färre eller fel personer blir chefer. Med ett chefsprogram, som innehåller både utbildning och kompetensutveckling av organisationens chefer, ges förutsättningar både för medarbetare att växa in i chefsrollen och för befintliga chefer att kontinuerligt vidareutveckla sitt ledarskap.

7.

Mångfald viktigt för bästa ledarkompetensen

För att få tillgång till den bästa ledarkompetensen krävs ett aktivt rekryteringsarbete som främjar mångfald och jämställdhet. Mångfald i bred bemärkelse tillför olika perspektiv och värden och är en förutsättning för en god innovationskultur. En mångfald som återspeglas i ledarskapet kan inspirera fler att söka en karriärväg som ledare, vilket kan bredda rekryteringsunderlaget och öka kvaliteten i medarbetarskapet.

8.

Förbered teknologer på chefs- och ledarroller

Grunden till ett gott ledarskap måste läggas tidigt. Många teknologer går direkt in i en ledarroll, som till exempel projektledare och teamledare. Ingenjörsutbildningen måste därför förbereda individen bättre för ett kommande chef- och ledaruppdrag.

9.

Utbilda chefer kontinuerligt och glöm inte arbetsmiljö och arbetsrätt

Chefer har ett stort ansvar att skapa ett hållbart arbetsliv. Arbetsmiljöarbetet ska drivas systematiskt som en integrerad del i det dagliga chefsarbetet. Arbetsgivaren ansvarar för att chefer och ledare har adekvat och tillräcklig arbetsmiljö- och arbetsrättsutbildning. Det är också viktigt att chefer får tillräckliga resurser och befogenheter att verka för en god fysisk, organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö.

10.

Chefer ska ges stöd i etiska och interkulturella frågeställningar

Ingenjörer har ett särskilt ansvar att tekniken används för samhällets bästa, ett perspektiv som är extra viktigt i chefs- och ledarroller. Sveriges Ingenjörers hederskodex har som syfte att ge stöd till ingenjörer i sin yrkesroll. Ett perspektiv som är extra viktigt i chefs- och ledarroller är att kunna bygga upp en djupare förståelse för interkulturella skillnader, för att därefter kunna bemöta och leda alla medarbetare på bästa möjliga sätt. Arbetsgivaren har ytterst ansvar att stötta chefer i etiska frågeställningar.

11.

Lön i relation till krav och ansvar krävs för framtida chefsförsörjning

För att säkerställa chefsförsörjningen i framtiden måste arbetsgivaren se till att lönenivån står i proportion både till kraven och ansvaret i den individuella chefsrollen och i relation till komplexiteten i chefsuppdraget. Chefer ska premieras för goda resultat och gott ledarskap, det vill säga hur väl chefen utfört sitt arbete. Eventuell bonus och resultatlön ska vara långsiktiga, transparenta och ha ett helhetsperspektiv.

12.

Ledarutveckling i forskningens framkant

Sveriges Ingenjörers chefs- och ledarskapsprogram ska utgå från framkanten på modern forskning kring ledarskap och organisationsutveckling.

Att vara en bra ledare kräver ett intresse för att förstå de anställdas situation, ambitioner, mål med mera. Ledaren ska använda sin roll för att föra samman personer i organisationen, men även inspirera sina medarbetare.

Chefen ska måna om de anställdas bästa inom de ramar och de värderingar som organisationen eller företaget har.

Omvärldsanalys

Ett tydligt och kompetent chefs- och ledarskap är en förutsättning för företags och organisationers lönsamhet och tillväxt. För att klara samhällets utmaningar krävs chefer och ledare som ser de tekniska möjligheterna. Med tydliga värderingar och med tillit och tro på mellancheferna och medarbetarnas vilja och förmåga att bidra, får cheferna bättre förutsättningar att ta sitt ansvar.

Chefen är utsedd av och företräder arbetsgivaren. Chefen har en viktig roll att leda och utveckla organisationen. Men den formella positionen är inte tillräcklig för att skapa resultat i sig, för att nå ett resultat krävs också ett gott chef- och ledarskap.

Ledarskap kan beskrivas som det sätt en chef väljer att utöva sitt chefskap på, den process som uppstår i samspelet mellan chef och medarbetare. Detta innebär att chefskapet handlar mer om att leverera utifrån uppdrag och mål, medan ledarskapet snarare är något som berör relationerna på arbetsplatsen. Om chefskapet är affärsorienterat till sin karaktär, är ledarskapet mer relationsdrivet. För att klara en chefsroll med personalansvar behövs båda delarna. Det är arbetsgivaren som ytterst sätter de värderingar inom vilken verksamheten bedrivs. Cheferna måste uppmuntras att löpande reflektera över sitt ledarskap, samt den kontext ledarskapet verkar inom och den kultur det enskilda ledarskapet bidrar till. Ett genomtänkt och konstruktivt ledarskap gynnar verksamheten i stort.



Faktorer som påverkar chefs- och ledarskapet

Den tekniska utvecklingen och digitaliseringen har ökat kraven och förändrat förväntningarna på cheferna. Tekniken ger nya möjligheter till kommunikation, platsoberoende arbete och datainsamling, men kan även föra med sig ökande kontroll i olika former. Det handlar dels om omvärldens krav på transparens, dels på alltmer sofistikerade IT-system i kombination med företagets behov av uppföljning. Inte minst genom Coronapandemin har också ljuset satts på att ett mer digitalt arbetsliv ger upphov till ett förändrat och i förekommande fall försvårat ledarskap. På arbetsplatser där medarbetare leds på distans ställs andra krav på tydlig kommunikation och på chefens lyhördhet för samtliga medarbetares behov och välmående, än i de fall chef och medarbetare träffas fysiskt.



Förutsättningarna för en fungerande chefsroll påverkas också av en utveckling mot alltmer komplexa organisationer. I större organisationer kompletteras den klassiska linjeorganisationen med andra verksamhetsformer, till exempel matriser, nätverk, processorganisation, projekt och olika förändringsinitiativ. För att klara uppdraget är det viktigt med tydliga förväntningar och ett tydligt mandat från arbetsgivarens sida samt att chefen får de resurser som krävs.

Tidigare skulle chefer leda förändring. Idag handlar det alltmer om att hantera förändringsinitiativ från olika delar av organisationen. Komplexiteten har även lett till ett ökat administrativt tryck. Den administration som tidigare hanterats av sekreterare och assistenter, hamnar idag i stället hos chefen. Komplexiteten driver också fram allt fler möten. Dessutom har chefen också fått tagit över många delar som tidigare låg hos personalfunktionen i organisationer.

Ledarroll i förändring

När arbetslivet präglas av ständig förändring och utveckling får ledarskapet större betydelse. Att kunna hantera osäkerhet och snabba förändringar blir också en alltmer efterfrågad egenskap hos både medarbetare och chefer. För ingenjörer, som i hög utsträckning bär den tekniska utvecklingen och befinner sig i kärnan av omvandlingen, innebär det nya och stora utmaningar. Att arbetslivet förändras och därmed ledarrollen behöver utvecklas understryker nödvändigheten i att chefs- och ledarskapet baseras på modern forskning kring ledarskap och organisation. Många ingenjörer som är chefer leder verksamhet som präglas av utveckling och innovation. En förmåga att leda och organisera innovationsinsatserna blir då central. I högteknologiska och kunskapsintensiva verksamheter är det extra viktigt att förstå sambanden mellan de utmaningar som finns och de lösningar som är hållbara över tid. I dessa verksamheter behöver chefer i ledande position därför ha en teknisk kompetens.

En trend i arbetslivet som är mycket tydlig inom ingenjörsyrket, är att det utvecklas ledarroller utanför det traditionella linjechefskapet. Tekniska ledare av olika slag spelar en allt större roll. Det innebär att där det tidigare var tillräckligt med expertkunskap, krävs även ledarskapsförmåga. Att vara ledare utan att ha chefsmandat är en annorlunda typ av ledarskap som ställer nog så höga krav.

När samhället förändras, så förändras även synen på ledarskap. Unga människors syn på ledarskap och vad som är viktiga ledaregenskaper kan skilja sig väsentligt från äldre generationers. I olika verksamheter och inom arbetsplatser kan det också finnas olika slags ledarkulturer och ledarfilosofier. Det är viktigt att skapa en medvetenhet och tydlighet kring detta både bland chefer och medarbetare.



Chefsrekrytering och strategisk kompetensförsörjning

En rörlig arbetsmarknad ställer krav på att arbetsgivare långsiktig planerar för tillgång till kompetenta chefer. Därför är det viktigt att skapa och visa på olika karriärvägar och ge möjligheter till omställning och karriärväxling. Det handlar om att ta fram metoder för att internt utbilda potentiella chefer. Personer som redan är chefer behöver också insatser för att utvecklas och om möjligt kunna befordras.

En föränderlig arbetsmarknad har också lett till andra karriär- och utvecklingsmöjligheter än den traditionella chefskarriären. Att som ingenjör kunna gå från specialist till chef, och sedan från chef till specialist igen, skapar utvecklingsmöjligheter. Det är viktigt för motivationen att kunna fortsätta det livslånga lärandet oavsett om man strävar efter en chefskarriär eller en specialistkarriär.

Cheferna på arbetsplatserna bör kunna återspegla mångfalden i samhället, vilket även ska vara en utgångspunkt i rekryteringsarbetet. Mångfald behövs för att tillföra värden som inte kan fås med ensidigt sammansatta grupper och är en förutsättning för en god innovationskultur. Genom att arbeta med frågor kring jämställdhet och likabehandling, så säkerställs en jämn etnisk, ålders- och könsfördelning vid tillsättandet av chefer och ledare. På så sätt tar man tillvara den potential och kompetens som finns, främjar arbetsklimatet och skapar goda förebilder så att fler attraheras av möjligheten att bli chef. Andelen kvinnor i chefspositioner har fördubblats på 20 år, men är fortfarande låg i förhållande till arbetsstyrkans sammansättning på många ingenjörstata arbetsplatser.

Kunskap och kompetensutveckling

Grunden till ett gott ledarskap läggs tidigt. Samhället måste planera långsiktigt för en bra tillgång till kompetens, vilket gäller både ledarkompetens, specialistkompetens och annan nyckelkompetens. Ingenjörsutbildningar måste därför i högre grad rusta teknologerna för arbetsmarknaden. Högskolan måste också bli bättre på att förbereda ingenjörstudenterna för ett framtida chefs- och ledarskap, avseende både rollen som specialist och chef med personalansvar.

Ett samhälle som bygger på kunskap förutsätter att kunskapen utvecklas. Tanken om livslångt lärande vilar på en princip om att individens lärande bör fortsätta hela livet, i formell utbildning, i arbetslivet och i vardagen. I ingenjörsyrket måste den tanken vara central. Arbetsgivare behöver ta ett långsiktigt ansvar för sina chefers kompetensutveckling och cheferna behöver i sin tur se till att medarbetarna får den utbildning de behöver för att utvecklas i yrket. Chefer och ledare bör fortlöpande erbjudas kompetensutveckling och möjlighet till erfarenhetsutbyte med andra. Det är också viktigt att ta tillvara det kunnande som arbetsplatsens erfarna chefer har när man utbildar nya. Kontinuerlig kompetensutveckling bör ingå som en naturlig del i anställningen.

Chefers arbetsmiljö och arbetsrättsansvar

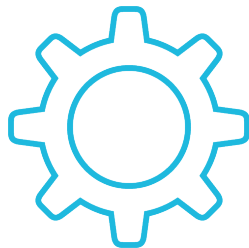
Chefer har en viktig roll i arbetet för en god arbetsmiljö. Arbetsplatsen ska bidra till positivt välmående, framför allt ur ett mänskligt perspektiv, men också med tanke på ekonomi. Sjukfrånvaro kostar mycket och hälsoarbete ger kostnadsminskningar. Företag och organisationer har mycket att vinna på att satsa på örebyggande på arbetsmiljön snarare än att försöka reparera redan skedda skador.

Enligt arbetsmiljölagen är arbetsgivaren ansvarig för arbetsmiljön och ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten så att en god arbetsmiljö uppnås. Ofta är arbetsmiljöansvaret fördelat till personalansvariga chefer. Cheferna ska kunna tillämpa arbetsmiljölagen och arbetstidslagen och behöver få kontinuerlig utbildning, resurser och befogenheter inom dessa områden. Chefer behöver kunskap om hur arbetsrätten fungerar för att själva förstå spelreglerna kring personalneddragningar. Denna situation är en av de svåraste en chef kan ställas inför. Inför dessa svåra uppsägningssamtal kan chefen behöva få stöd och tips av personalavdelningen. Det kan även behövas stöd för att ge chefen verktyg för att motivera de medarbetare som har jobbat kvar, både på kort och lång sikt.

Etiska riktlinjer för chefer

Teknik och naturvetenskap är kraftfulla verktyg som omvandlar hela vårt samhälle. Ingenjörerna är en yrkesgrupp som utvecklar den tekniska kunskapen i samhället, kunskap som påverkar hela mänskligheten.

En lista över positiva chefs- och ledaregenskaper kan göras lång. Det är dels en fråga om professionell kompetens som är specifik för de uppgifter en chef har, men det handlar också om att ha ett etiskt förhållningssätt i sitt arbete. En chef förväntas vara en förebild både inom och utanför sin organisation. Vanligtvis ställs högre etiska krav på chefer än på andra medarbetare.



Sveriges Ingenjörers hederskodex har som syfte att ge ett etiskt stöd till ingenjören i sin yrkesroll. Denna hederskodex understryker att ingenjörer som bärare av värdefull teknisk kunskap också har ett särskilt ansvar för att tekniken används för samhällets bästa. Det innebär att medan man å ena sidan ska visa full lojalitet med arbetsgivare och medarbetare, är det också nödvändigt att ta ett etiskt ansvar i enlighet med sin personliga övertygelse.

Balans i livet och ersättning efter ansvar

Chefs- och ledarskapet kräver mer av ingenjörerna i dag än tidigare. Förändrade sätt att organisera verksamheter på genom mer komplexa organisationer. I större organisationer kompletteras den klassiska linjestabsorganisationen med andra verksamhetsformer t.ex. matriser, processorganisationer, nätverk med mera. Komplexiteten i organisationerna har lett till ett ökat administrativt tryck på cheferna. Många av förbundets medlemmar vittnar om en stor arbetsbörda och att arbetstiden ofta är högre än medarbetarnas. En i allt högre utsträckning digital arbetsmiljö ställer krav på ökad tillgänglighet, inte minst på cheferna. Balans mellan arbete och återhämtning krävs för att klara av jobbet, speciellt då nästa möte bara är två knapptryckningar bort.

Chefsuppdraget ska bygga på ett realistiskt åtagande både vad gäller arbetstid och antal medarbetare. En förutsättning är att arbetsgivaren erbjuder flexibla lösningar i tid och rum. Arbetsgivarna behöver skapa organisatoriska förutsättningar för att även chefer ska ha en god arbetsmiljö och få förutsättningar att klara sitt uppdrag. När organisationen ger goda förutsättningar för cheferna, främjas både verksamheten och lönsamheten.

För att säkerställa chefsförsörjningen i framtiden måste arbetsgivarna se till att löner och ersättningar motsvarar den arbetsinsats och det ansvar som chefen har. Bra anställningsvillkor är viktiga för att kunna fatta de svåra besluten och samtidigt känna trygghet i anställningen och eventuell omställning. En chef har en nyckelposition och det måste finnas en tydlig relation mellan lön och befattning. Lönen ska öka i takt med stigande ansvar och svårighetsgrad och återspegla chefens resultat i arbetet. En chef ska, precis som sina medarbetare, känna till vad som påverkar den egna löneutvecklingen och premieras för goda insatser, initiativ och engagemang.

Box 1419, 111 84 Stockholm • Besök: Malmskillnadsgatan 48
08-613 80 00 • info@sverigesingenjorer.se
sverigesingenjorer.se

