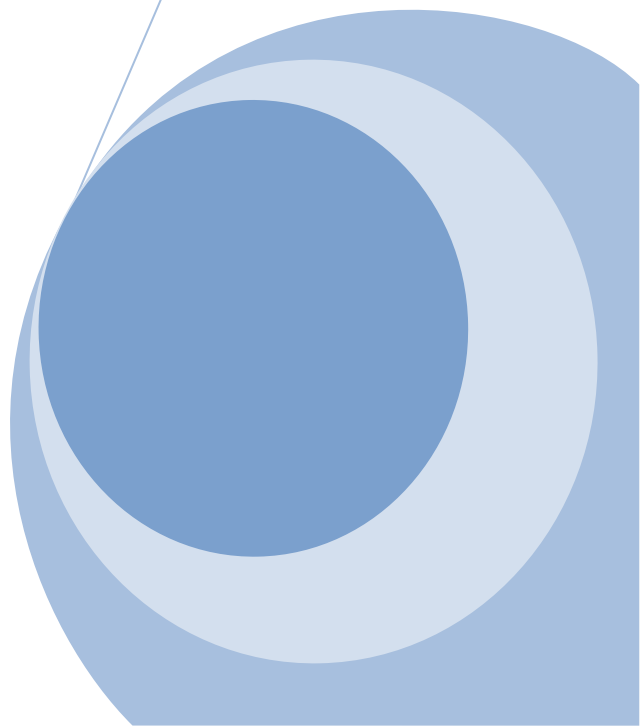


Ledarskap & Organisation

- Ett första steg

Beskriver de olika områdena jag tycker är centrala runt ledarskap och organisationsutveckling

Av: Magnus Ericsson



INLEDNING	4
VÄRDERINGAR.....	5
VÄRDESTYRNING	6
VÄRDERINGAR I ETT FÖRETAG	7
KULTUR.....	8
SVENSKA FÖRETAG	8
HUR SER ARBETET MED VÄRDERINGAR UT?.....	10
VÄRDEGRUNDSARBETETS FINANSIELLA PÅVERKAN	12
VÄRDERINGAR VÅR RESA.....	12
KOMMUNIKATION	13
INLEDNING.....	13
LEDARSKAP OCH KOMMUNIKATION.....	14
ATT SAMTALA.....	14
FÖRHÅLLNINGSSÄTT INFÖR KOMMUNIKATIONEN	15
OTYDLIGHET I KUNDRELATIONEN	16
LEDARSKAP.....	17
LEDARTEORIER.....	20
GODA FÖREDÖMEN	30
LEDASKAPET I GRUPP	31
LEDNING OCH LEDARSKAP	32
ATT LEDA I FÖRÄNDRING.....	33
ORGANISATION & MÄNNISKA	40
VERKSAMHETSUTVECKLING	47
STRATEGI.....	47
NÅGRA KOMMENTARER KRING STRATEGIARBETE	48
REENGINEERING.....	49
HENRY FORD.....	50
TOYOTA	51
KVALITET	51
LEAN & BUSINESS EXCELLENCE	53
EXCELLENCE - VÅR RESA	57
TÄNKVÄRDA CITAT OCH DEFINITIONER.....	65
PROCESSER.....	67
VARFÖR PROCESSER?.....	67
VAD ÄR EN PROCESS	67
MÄTA PROCESSER	69
LEDARSKAP OCH ROLLER I PROCESSORGANISATIONEN	71
UR KUNDENS SYNVINKEL.....	73

PROCESSBASERAD VERKSAMHETSUTVECKLING	75
VÄRDEFLÖDESKARTOR.....	75
HOLISTISKT SYNSÄTT PÅ FÖRÄNDRINGAR	76
ATT FÖRÄNDRA KULTUREN	77
FÖRÄNDRINGAR – INGET VARAR FÖR EVIGT	78
KONSTEN ATT KOMMA FRÅN A TILL B.....	79
VÄRDE FÖR KUNDEN	81
VÅGA TÄNKA I NYA BANOR.....	82
BALANCED SCORECARD	83
METODER OCH MODELLER	85
MASLOW	85
FEEDBACK - JOHARIFÖNSTRET	87
MYERS - BRIGGS.....	89
FIRO	90
SWOT-ANALYS	93
VAK - VISUELLA-AUDITIVA-KINESTETISKA.....	95
BELBIN.....	96
LITTERATURFÖRTECKNING	101

INLEDNING

Detta kompendium, eller vad jag ska kalla det, är en sammanställning över centrala begrepp runt ledarskap och verksamhetsutveckling enligt min mening. Det är mina erfarenheter, tolkningar och synpunkter som utgör basen i materialet blandat med en hel del teorier.

Det finns vissa saker som påverkat mig mer än andra över mina yrkesverksamma år. Uppsägningar, Outsourcingprojekt m.m. är inget som går obemärkt förbi.

Alla förändringar oavsett storlek har en sak gemensam, påverkan på **individ**en. Alla är vi unika och därmed uppfattar vi förändringar på olika sätt. Med anledning av det behöver du som ledare visa både ödmjukhet och respekt inför hur en förändring kan upplevas på individnivå oavsett organisationsnivå.

*”De som alltid anser sig ha rätt, har
åtminstone alltid fel om en sak”, Tala Fane*

VÄRDERINGAR

Vad är värdegrund? Isberget nedan ska illustrera att vår värdegrund ligger djupt rotad, långt under vattenytan. Våra värderingar är inte synligt för andra liksom intentionerna. Ibland väljer vi att dela med oss av våra intentioner och på det sättet tydliggöra dem för andra. Vår värdegrund och intentioner är kopplat till ett beteende som vi ger uttryck för. Som ett exempel kan nämnas Zlatan. I hans värdegrund ligger att alla kan lyckas oavsett bakgrund bara viljan finns. Hans mål är tydligt, bli världens bästa fotbollsspelare. Han ger uttryck för detta i ett beteende genom att konsekvent spela för det lag som både kan utveckla honom som fotbollsspelare samt vinna titlar. En titel han aldrig har vunnit är Champions league och den titeln försöker han nu vinna med sitt klubbtag.



Värderingar handlar om värdet av en händelse eller ett beteende. Våra värderingar hjälper oss genom att förenkla vår bedömning av hur vi ska agera i varje unik situation. Om vi delar värderingen med en kollega så gör det att vi kan arbeta effektivare. Det innebär att alla ev. störningsmoment, som kan uppstå då våra värderingar skiljer sig slipper vi hantera. Det leder bara till negativ energi.

Värderingar handlar också om att ge själ till verksamheten: om att uttrycka meningen med affärsidén; att ge innebörd till en stark vision; om att bygga framgångsrika och sunda kulturer. Det handlar om långsiktighet och uthållighet. Det skapar äkthet och trovärdighet hos kunderna. Det leder också till ett stärkt varumärke och ytterst till en lönsammare verksamhet.

Värderingsarbete är svårt. Det krävs inte bara rätt värderingar utan också tydlighet i hur företaget kommunicera och stödet från verksamhetssystem. Det kräver också ett anpassat ledarskap som förmår att bygga en prestationskultur utan att åsidosätta företagets grundläggande värderingar för att uppnå sitt syfte.

Huvudsaken till att man ser över sina värderingar är att öka effektiviteten både i interna och externa processer. Det finns även andra stora fördelar att hämta ur ett lyckat värderingsarbete. Att skapa en identitet som håller ihop företaget och att utveckla attraktiva marknadsbudskap för extern kommunikation är resultatet av att aktivt arbeta med företagets värderingar.

Men samtidigt som värderingar skapas så finns risken att de blir för generella, abstrakta och saknar förankring i verksamheten. Värderingar löper också risken att bli för generella och floskler som hamnar på väggen i fikarummet men inte tydlig i den operativa verksamheten.

Ledarskapet är centralt i värderingsarbetet. Detta för att säkerställa att högsta ledningen likväl som chefer på alla nivåer är dedikerade till värderingsarbetet. Ledarskapet handlar om att sprida budskapet och leva som man lär. Utan trovärdighet går det snabbt att rasera ett värderingsarbete som byggts upp under lång tid. Det finns företag som ser värderingsarbetet så centralt att det ligger med i olika belöningsmodeller. Utifrån ett HR¹-perspektiv så skulle internrekrytering att föredra då värderingarna redan finns rotade i personen, vilket kan vara en styrka många gånger.

VÄRDESTYRNING

Vad innebär det? I litteraturen har jag hittat en definition som lyder: *"Värdestyrning är att styra, stimulera och stödja ledare och medarbetare med gemensamma värderingar och beteenden i syfte att främja verksamhetens prestationskultur²."*

En kultur i företaget kräver värderingar och avgör hur vi kollektivt uppfattar och bedömer värdet av något. Värdestyrning ska ses som ett komplement till Målstyrning och uttrycker hur man utifrån värderingarna ska uppnå beslutade mål för verksamheten. Värdestyrning bygger på uppfattningen att vissa förhållningssätt är effektivare för att uppnå målen.

¹HR-Human Resources motsvarar Personalavdelning

² Hämtat ur utbildningsmaterial

Värderingsarbete handlar om att nå kund- och marknadsframgångar genom intern effektivitet. Det finns ett företag som har lyckats göra koppling mellan ett internt och externt perspektiv grundat i värderingarna, Ikea.

Ikea är ett exempel där vision och affärsidé är grundat i företagets värderingar. Det innebär att lever man värderingarna lever man också affärsidén. Detta leder till att värderingar kan kopplas till ett företags produkter och varumärke.

Som nämnts tidigare så handlar arbetet med värderingar till stor del om ledarskapet. Ska man lyckas med värderingsarbetet så krävs det ett långsiktigt tänkande och uthållighet. Att våga hålla fast vid sitt värderingsarbete och inte ge efter när det ifrågasätts utan systematiskt göra det till en naturlig del i vision, strategi och målstyrning.

Vissa faktorer är mer kritiska än andra för att lyckas med sitt värderingsarbete:

- Värderingarna måste utgöra en del av visionen och kopplat till det dagliga arbetet.
- Värderingarna måste vara enkla att förstå och efterleva för både chefer och personal.
- Ledningen måste föregå med gott exempel, "Walk the talk".
- Skapa en kultur som grundar sig i värderingarna.
- Bemanna organisationen med kulturbärare för värderingarna och vad de står för.
- Belöna önskat beteende och modet att markera ett icke önskvärt agerande som inte främjar företagets värderingar.
- Var konsekvent och uthållig i arbetet med värderingar och värdestyrning, låt det få ta sin tid att skapa en ny kultur.

VÄRDERINGAR I ETT FÖRETAG

Claes Trollestad, Teologie doktor uttrycker arbetet med värderingar och värdestyrning enligt nedan text:

"Värderingsarbetet blir negativt då värderingar och värdestyrning används som medel för att utnyttja sina anställda samt ett kontrollerande förhållningssätt." Det finns forskning och praktisk erfarenheter som visar att arbetet med värderingar får omvänd effekt om man slarvar med respekten och integriteten till sina anställda. Om ledningen arbetar med

ett uppifrån och ner perspektiv och saknar uthållighet så försvinner både engagemang och den positiva attityden till slut.

Företag kommer i allt större utsträckning prövas såväl internt som extern att de efterlever sina värderingar och vad som händer då de inte gör det. Risken är att förlora kunders, leverantörers och partners förtroende. Dessutom undergräver det medarbetarnas förtroende och stolthet till företaget man arbetar i. Menar ledningen allvar med sina ambitioner i värderingsarbetet och värdestyrningen så kräver det ett nytänkande.

Modernt ledarskap bejakar även de mjuka frågorna. Det innebär att värderingsarbetet måste få en mer central roll i företaget. Det kan utgöra en viktig faktor för att lyckas attrahera nya medarbetare i framtiden, där lönen inte utgör det enda argumentet i en rekrytering.

KULTUR

En kultur är inte lätt att direkt påverka eller besluta om. Den föds ur ett gemensamt beteende och agerande. För att skapa en ny kultur gäller det att förstå vad som påverkar en människas beteende och sätt att tänka. Genom att stimulera och påverka en individs beteende ökar det sannolikheten att en ny kultur kan växa fram.

Att styra en medarbetares värderingar är svårt då de skapas och utformas i tidig ålder. Det får till följd att ett företags medarbetare redan präglats utifrån föräldrar, dagis, skola och i olika relationer. Men inte desto viktigare är det att formulera vilka värderingar företaget står för och vill bejaka. Det underlättar för medarbetarna att fatta rätt beslut utifrån värderingarna som grund. Det som också bör nämnas är att de värderingar vi har styr vårt beteende oavsett situation och påverkar oss även undermedvetet.

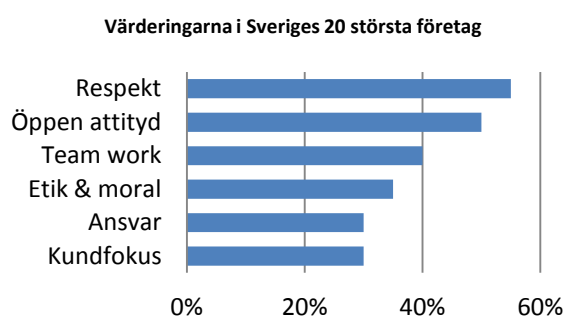
Oavsett svårigheter att ändra och påverka en individs värderingar finns det mycket att tjäna på för ett företag att arbeta med värdestyrning. Trots svårigheten att direkt påverka en individs värderingar så tjänar värdegrundsarbetet till att skapa ett ramverk som medarbetarna ska förhålla sig till. Om inte kan ev. subkulturer växa fram till icke önskad effekt.

SVENSKA FÖRETAG

En svensk studie visar att de företag som är framgångsrika arbetar aktivt med värderingar. Värderingsarbetet anses vara så viktigt att det finns med på ledningens agenda som en separat punkt.

Förutom medvetna värderingar så finns det också outtalade värderingar som påverkar verksamheten. Det är de flesta ledningsgrupperna medvetna om och hur det kan påverka verksamheten negativt. Sättet att motverka negativa effekter är att arbeta kontinuerligt och långsiktigt samt hålla en öppen och levande diskussion om värderingarna.

De vanligast förekommande värderingarna i svenska företag visar sig handla om: kundfokus, ansvar, etik och moral, öppen attityd och respekt.



Ett citat vars upphovsägare jag inte känner till uttrycker arbetet med värderingar enligt följande: *"En utmaning ligger i att hela tiden fortsätta ifrågasätta de rådande värderingar som finns. Att man inte fastnar och är nöjd. I alla fall för oss skulle det vara det farligaste som fanns."*

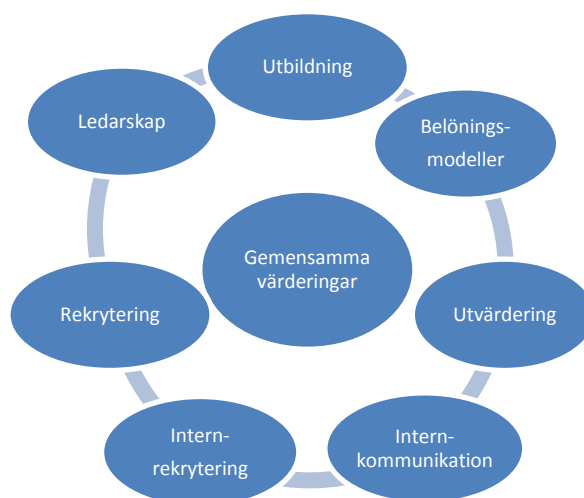
Decentralisering av en organisation förutsätter en grund från vilken beslut kan fattas i linje med företagets strategi. Genom att definiera gemensamma värderingar blir det grunden till allt beslutsfattande och skapar en stringens. Ett annat citat: *"Vi är ett snabbväxande företag. Värderingar blir ett måste om vi ska kunna växa fort. Man måste tycka ungefär likadant, annars springer vi åt olika håll."*

Risken att växa för fort är att kulturen blir alldeles för otydlig. Om det inte finns stöd i företagets värderingar så finns risken att medarbetarna skapar eller faller tillbaka till sina gamla värderingar. En anställd uttryckte vikten av att arbeta med värdestyrning enligt: *"Våra interna processer fungerar bättre efter värderingsarbetet."* En väldigt central del i arbetet med värderingar och förmodligen den viktigaste kan beskrivas som:

"Sånt här arbete får aldrig bli skrivbordskonstruktioner. Det går aldrig att skriva upp ett antal floskler och sen tro att nu är vi klara med den aktiviteten, utan det är något som tar flera år att arbeta in i företaget."

HUR SER ARBETET MED VÄRDERINGAR UT?

Det finns många svenska företag använder sig av utbildning av olika slag för att arbeta in värderingarna. Det kan röra sig om workshops, konferenser och ledarutbildning. En annan central del i arbetet är att arbeta med värderingar och processer för att tydliggöra kopplingarna till verksamheten. I något fall hade man t.o.m. tagit fram ett "värderingsspel" för att öka insikten i den verksamheten man arbetade i. Nedan bild ska illustrera de styrmedel som ett företag kan använda sig av i arbetet med värderingarna.



En del företag menar att utvärdering av chefer är nyckeln till att företagets värderingar lever vidare. I valet av kandidater till en tjänst prioriteras värderingarna som främst och motiveringen är att det är lättare att lära ut arbetsuppgifter än att ändra på en persons inställning eller grundvärderingar. Devisen är *"Hire for attitude – train for skills"*. I arbetet med värderingar så är givetvis en kontinuerlig kommunikation med medarbetarna och andra intressenter det viktigaste redskapet i att föra fram företagets värderingar.

Generellt är engagemanget stort för värderingsarbetet i företagen. Det finns en övertygelse att värderingar skapar värde i företaget. Företagen anser att man genom intern effektiviteten, baserat på värderingarna, nå kund- och marknadsframgångar.

Värderingsarbetet består av flera faktorer och nedan faktorer kan anses vara centrala i arbetet med att utforma värderingarna.



Som nämnts tidigare är värderingsarbete svårt och det handlar om att kunna integrera värderingarna i det dagliga arbetet och skapa en betydelse som gör skillnad. Det ska klart och tydligt framgå vad som förväntas av medarbetarna och att avsteg inte accepteras. Det handlar helt enkelt om att skapa en kultur där värderingarna utgör grunden.

Det finns exempel där värdestyrning skulle kunna inbegripas i verksamheten såsom incitamentsmodeller och processsystem. Det handlar bl.a. om roll- och funktionsbeskrivningar, belöningssystem samt konkreta mål som är en del av ordinarie målstyrningsarbete.

Det jag kan konstatera genom egna erfarenheter och genom litteraturen är att värderingar har en direkt avgörande betydelse för företagets framgångar. Det handlar om ledningens engagemang samt efterlevnad, "Walk the talk". Dessutom är värderingsarbetet under ständig utveckling och inget projekt. Det krävs uthållighet och kontinuerligt föra en öppen diskussion inom företaget. Värderingarna behöver vara förankrade i hela företaget för att framstå som trovärdiga både internt och mot kunderna. Dagens kunder är betydligt mer selektiva i valet av produkter/tjänster och vad de står för samt vart de kommer ifrån. Vad jag menar med det är att vi idag, som konsument, inte accepterar produkter som kommer från länder där det t.ex. bedrivs barnarbete eller inte följer de mänskliga rättigheterna.

VÄRDEGRUNDSARBETETS FINANSIELLA PÅVERKAN

Som ett företag uttrycker det: *"För två år sedan hade vi ett negativt resultat med 200 miljoner, förra året vinst på 400 miljoner. Värderingsarbetet plus en ökad kundorientering har varit nyckeln."*

Ytterligare en röst: *"Det kan alltid bli bättre! Vi skulle nog kunna öka effektiviteten med 30%."*

Det är en stor utmaning att koppla en direkt påverkan finansiellt till värderingsarbetet men övertygelsen ligger bl.a. i att delaktighet i värderingsarbetet leder till större motivation och därigenom ökad lönsamhet.

Det finns framförallt två svenska företag som har lyckats koppla värderingar med finansiell framgång, IKEA och Handelsbanken. De är övertygade om att deras värdegrundsarbete har starkt bidragit till verksamhetens framgång.

Ända sedan starten har IKEA fokuserat på vad som drivet kundernas och medarbetarnas beteende. Utifrån detta har företaget formulerat en tydlig vision och värderingar som för kunder och medarbetare beskriver vad företaget finns till för och hur man arbetar. Ledningen har arbetat långsiktigt och har under de senaste 50 åren arbetat utifrån samma vision och värdegrund. 1976 definierade Ingvar Kamprad nio grundläggande teser/värderingar för alla ledare och medarbetare.

Dokumentet är än idag väldigt centralt för IKEA. Alla medarbetare får det när de börjar. Det delas ut på utbildningar, finns på nätet och tavlor på alla varuhus och personalavdelningar.

VÄRDERINGAR VÅR RESA

Mina erfarenheter är att det är väldigt svårt att omvandla värderingar till handling. Vad betyder t.ex. värderingen flexibilitet för mig som arbetar i produktionen? Hur får man alla att dra åt samma håll och agerar efter företagets värderingar? Som alla säkert förstår kan detta vara en övermäktig uppgift för många företag. Ikea och Toyota är två företag som anses ha lyckats. Det innebär inte att de kan slå sig till ro, värderingsarbetet är en ständig utveckling. Värderingsarbetet går hand i hand med det kontinuerliga förbättringsarbetet och när de gifter sig så har man lyckats. Agerandet ska instinktivt följa värderingarna och som stödjer affärsidén. Det leder i slutändan till nöjda kunder.

Efter mina år på Ericsson så inser jag hur svårt värderingsarbetet är. I en koncern som är mångkulturell ökar komplexiteten ytterligare. Orden som ska representera värderingarna kan ibland få en annan innebörd beroende på kultur. Med anledning av det är det av yttersta vikt att bryta ner värderingarna till önskade beteenden. Det är först då det går att relatera till vad innebörden är.

I vårt arbete med värderingarna så tillsatte vi arbetsgrupper. Vi ville att alla skulle få ge sin synpunkt på vad värderingarna betydde för dem. Vad var innebörden och hur kunde man koppla det till sitt dagliga arbete? Efter något års arbete hade vi lyckats definiera innebörden av värderingarna.

Varje värdering på övergripande nivå omvandlade vi till beteenden som varje medarbetare kunde relatera till i sitt dagliga arbete. Vi tryckte upp kort med de beteenden vi ville se och posters med våra ledord bl.a. Med lite perspektiv kan jag konstatera att vi arbetade kontinuerligt med värderingarna och försökte skapa ett beteende som alla kunde relatera till. Om vi var framgångsrika? En mer eller mindre omöjlig fråga att svara på. Jag har väldigt liten kunskap om andras företag sätt att arbeta med värderingar. Det jag har förstått och kunna läsa mig till så är det just Ikea och Toyota förebilder inom området. Jag tror vi hade behövt arbeta mycket mer med våra värderingar för att överhuvud kunna mäta oss med dem. Vi saknade uthålligheten som jag ser det.

KOMMUNIKATION

INLEDNING

Kommunikation är A och O och utan den fungerar inget företag. Ju bättre kommunikation desto bättre medvetenhet bland de anställda. Det möjliggör en tydlighet åt både vision och strategi, som är en förutsättning för att kunna motivera människor på ett företag. Genom kommunikationen ska individens bidrag till helheten kommuniceras, d.v.s. påverkan på målen. Man kan också vända på det. Vad innebär det om individen inte gör det han/hon ska? Vilka konsekvenser får det för företaget?

Kommunikation är svårt men ytterst handlar det om att identifiera sitt sätt att kommunicera och vara medveten om starka och svaga sidor.

LEDARSKAP OCH KOMMUNIKATION

Den största och viktigaste delen i ledarskapet handlar om hur du väljer att kommunicera med dina medarbetare. Kommunikation är mer än ett verbalt sätt att uttrycka sig. Som ledare måste du fundera igenom en strategi för din kommunikation oavsett typ av kommunikation, d.v.s. det ska vara ett medvetet beslut hur du väljer att kommunicera. Kommunikation är en ständig process som kan förbättras och tydliggöras. Dessutom sker den på flera plan samtidigt oavsett man vill det eller inte.

ATT SAMTALA

I ett utbildningsmaterial kan jag finna att det ska vara tre kriterier som ska vara uppfyllda för att en individ ska känna sig nöjd:

Behov av struktur – Vad handlar samtalet om. Vad ska vi prata om och vad ska vi inte prata om. Är strukturen otydlig skapas oro och energin går åt att försöka tyda underliggande struktur och nivå. Strukturen ska tydliggöras redan från början i samtalet.

Bekräftelse – Att bli lyssnad på innebär att den man kommunicera med också lyssnar och förstå vad man vill framföra. Det behöver inte nödvändigtvis innebära att den som lyssnar tycker som jag.

Personlig utveckling – Att lära sig något nytt och att kommunikation ger en upplevelse.

För att skapa en trovärdighet i det man kommunicerar så krävs det att man är sig själv. Det gäller också att försöka förstå vad den andre tänker och att det är ok att tycka olika och att man respekterar den andres åsikter, d.v.s. det handlar om empati – känslomässig inlevelse.

Kommunikation är mer än bara ord. Det omfattar även tonfall, kroppsspråk och känslor. För att förstå andra är det även viktigt att kunna tolka kroppsspråket för att undanröja ev. missförstånd.

En viktig del i chefskapet är att vara självkritisk i relationen till andra. Ofrånkomligen reagerar vi olika beroende på vem vi kommunicerar med. Det är helt ok att tycka olika i en relation, men att man visar respekt för motparten. Det är omöjligt att kunna behandla alla lika och ju förr man inser det desto lättare blir det att hantera chefsrollen. Däremot är det av yttersta vikt att man inte konsekvent gynnar eller prioriterar vissa medarbetare. Det är svårt att skapa en relation till alla och insikten om det underlättar i chefskapet.

FÖRHÅLLNINGSSÄTT INFÖR KOMMUNIKATIONEN

I samtalet gäller det att skapa ramar. Tryggheten ökar om det finns en struktur runt samtalet för båda parter. Det är då lättare att skapa en relation till den du samtalar med.

Vad man kan fundera över inför samtalet är:

- Vad har du för mål?
- Tydlighet och prioriteringar?
- Vad ska motparten komma ihåg efter mötet?

Det gäller också att fundera över hur motparten kan reagera på ditt budskap. Vi har olika sätt att ta till oss information och som bör beaktas i mötet. Vad finns det för olika alternativ för att nå mottagaren? Vilken framtoning och signaler vill jag sända till mottagaren? Hur kan jag variera mitt sätt att presentera information för att fånga åhörarnas intresse?

Som ni märker finns det ett antal frågeställningar att beakta inför ett samtal och möte. Det viktigaste är att man inte blir fast i strukturen och att man tillämpa de olika frågeställningarna efter sunt förnuft. Förhållningssättet måste upplevas som äkta för motparten annars sjunker trovärdigheten direkt och budskapet blir både otydligt och ointressant.

”Att prata är silver och tiga är guld” heter det och förmågan att lyssna kan många gånger vara direkt avgörande om ett möte blir bra eller inte.

Som chef är förmågan att lyssna den största tillgången för att kunna bemöta dina medarbetare på ett bra sätt. Det är genom lyssnandet du kan fånga upp ev. dolda signaler och på det sättet skapa ett bra möte. Det gäller att flytta fokus från dig till motparten. Dina egna behov är inte intressanta i samtalet med en medarbetare. Det svåraste i att lyssna är att vara tyst och inte avbryta. Det är lätt att man vill fylla i och tolka budskapet innan medarbetaren har pratat klart. Däremot är det viktigt att söka förtydligande som chef för att undvika feltolkningar. Försök hela tiden relatera till den vardag som medarbetaren befinner sig i och att känna in rådande omständigheter. Ett bra sätt för att öka tydligheten kan vara att efterfråga exempel.

Som chef måste du kunna ställa krav på en ömsesidig kommunikation. Det är bådas ansvar att kommunikationen blir klar och tydlig. Motfrågor och sammanfattningar är ett bra sätt att ringa in budskapet och skapa tydlighet.

Nedan punkter kan vara till hjälp för att skapa en tydlig kommunikation:

- Stringens
- Allvar/Humor
- Kreativitet
- Integritet
- Öppenhet
- Auktoritet

OTYDLIGHET I KUNDRELATIONEN

Repgungan, se nedan, som ska illustrera vad otydlig kommunikation i olika led kan få för konsekvenser för kunden. Det finns ett antal fallgropar i kommunikationen mellan olika gränssnitt. Risken är stor att kundens krav och behov försvinner på vägen.

Vid ingången till en kundprocess måste det finnas en kravdialog och vid utgången en resultatdialog. Kravdialogen säkrar att man har tolkat kunden rätt och att man har rimliga möjligheter att utföra angivna krav och önskemål.

Resultatdialogen i sin tur stämmer man av att resultatet motsvarar uppgiften. Dialogen är inte avslutad förrän det finns en överenskommelse av utkomsten. Det kan mycket väl innebära att kundkraven inte gick att genomföra i alla delar. I sådana fall måste man förhandla om uppgiften och korrigera processen så att felet inte upprepas.

Det är en oerhörd utmaning att passera alla gränssnitt/avdelningar utan att information försvinner i processen eller misstolkas. Det ställs därför oerhörda krav på en transparent process där "alla" har samma information att utgå från. Dessutom att det inte finns några filter, där informationen kan förvanskas på vägen genom processen. I teorin är det enkelt men att i praktiken genomföra det är en annan sak. Skillnaden mellan de framgångsrika och de mindre framgångsrika företagen är att kunna fokusera på kundens krav genom hela processen.



förslag marknadsavdelningen



vad ledningen godkände



som utformats av tekniska



vad som tillverkades



som man installerade



vad kunden ville ha

LEDARSKAP

LEDARSKAPSIDÉN

Ledarskap utan delaktighet kan inte lösa alla problem i en organisation. Det är som att säga att Alvedon kan bota alla typer av symtom. Däremot är ledarskapet av yttersta vikt för att skapa förutsättningar, men kan på intet sätt ersätta all den kompetens och energi som finns inom organisationen. Det är bekvämt att lägga hela ansvaret på ledningen. Om bara ledningen "kunde" heter det, men vad har jag själv för skyldighet och ansvar mot den organisation jag arbetar i?

För att skapa framgång så behövs det också personal som är beredda att vara delaktiga i förändringsarbetet och kontinuerlig utveckling. Förändringsarbete är inte en engångsföreteelse och revolution utan ska ses som en evolution. Det svåra i förändringsarbete är inte att initiera det utan hålla det vid liv när det ifrågasätts och utifrån personalens perspektiv undrar när det ska ta "slut".

Förändringsarbete kräver både resurser och tålamod för att lyckas. Hela verksamheten behöver **Personal** som:

- är **lagspelare**
- **engagera** sig för verksamhetens bästa

- vill **utveckla** sig själva
- **bidrar** till företagets utveckling

Likväl behövs det ett **ledarskap** som:

- har vilja att **förstå** verksamheten
- brinner för att **utveckla** verksamheten och dess människor
- ser sin roll som **Coach** snarare än arbetsfördelare
- är **närvarande** samt har vilja, förmåga och resurser att undanröja ev. "hinder" för sina medarbetare

Den vanligaste bilden av ledarskap är personer som får någonting gjort och förmår andra att bidra, ledare besitter makt och skapa förväntningar oavsett man vill det eller inte.

Det finns en tydlig åtskillnad mellan formell makt och ledarskap, även om formella makthavare kan vara ledare. Människor lyder formell makt så länge den är legitim. Formell makt och ledarskap bygger på frivillig lydnad. Om en ledare förlorar sin legitimitet förlorar han eller hon också sitt mandat att leda. Men det finns många exempel där formell makt faller utanför ledarskapets domän. Ett exempel på det skulle kunna vara parkeringsvakter där de innehar en formell makt utan att för den skull behöver vara ledare. Alla har vi väl vår syn på hur de tillämpar sin formella makt särskilt om man själv blir drabbad, eller?

Ledarskap skiljer sig också från chefskap, även om de blandas ihop ibland. Man kan vara ledare utan att för den skull vara chef i dess rätta bemärkelse. Däremot är det omvända förhållandet betydligt mer utmanande. Att vara chef utan att vara ledare blir ohållbart till slut, då medarbetarna ifrågasätter din förmåga att leda. Bennis och Nanus³ menar att chefer gör saker på rätt sätt medan ledare gör rätt saker. Chefskapet är i mångt och mycket kopplat till strukturfrågor, dvs. vad som ska göras. Ledarskapet däremot är kopplat mot visioner och att bygga starka nätverk och relationer för att kunna lyckas i sitt förändringsarbete.

Gardner⁴ varnar dock för att göra för stor åtskillnad mellan ledarskap och chefskap. Han föreslår flera dimensioner för att skilja ledarskap från chefskap. Ledare tänker långsiktigt,

³ Warren Bennis och Burt Nanus, "Ledare och deras strategier" (1985)

⁴ J. W. Gardner, "On Leadership" (1989)

riktar uppmärksamheten primärt utåt och påverkar även personer utanför sitt ansvar. Ledare betonar vikten av visionen och förnyelser och förmågan att hantera de krav och utmaningar som uppstår då det finns flera intressenter i förändringsarbetet.

Den traditionella bilden av ensamma och heroiska ledare gör att bilden blir väldigt snäv. Ledaren själv kan inte lösa alla problemställningar som finns inom en organisation. Ledarskap är inte en enkelriktad process. Det är bara att tänka på uttrycket: *"Det krävs två för att dansa tango."* Vem som är den andra parten utöver ledaren får ni själva lista ut.

Alla i en organisation måste ta ansvar både för sitt och organisationens välbefinnande. Det är inte "bara" upp till någon annan att ta ansvar för mitt välbefinnande, eller? Ledarskap är relevant på alla nivåer vilket ibland kan vara lätt att glömma bort. Man kan vara ledare trots att man saknar en formell maktposition. En lagkapten i ett fotbollslag är ett sådant exempel. Ledarskap bygger på ömsesidig påverkan, där tanke, känsla och handling förenas och skapar samarbete mellan ledare och de som blir ledda.

En av de kanske viktigaste uppgifterna för en ledare är att förmedla en vision.

"Som ledare ska man ha en klar vision och sedan se till att alla andra känner till den samt hur man själv kan bidra till att nå den"; (Tom Johnstone, SKF)

En vision måste ta i beaktande stundens utmaningar, förhoppningar, värderingar och peka ut riktningen för verksamheten. Visioner är särskilt viktiga i tider av kris och osäkerhet. När människor är olyckliga, förvirrade, osäkra, eller känner rädsla och uppgivenhet, så söker de desperat efter mening och hopp.

Det finns en syn som säger att ledare skapar en vision och sedan övertalar andra att ansluta sig till den⁵. Vision är inte ett resultat av att de övre nivåerna i företagstoppen blickar in i kristallkulan, om nu någon trodde det.

Ledarskap är en dubbelriktad process. Det finns ingen karisma eller retorisk förmåga som räcker att sälja in en vision som bara återspeglar ledares behov och värderingar. En ledare spelar en avgörande roll för visionens acceptans. De kan tillföra visionen sin prägel av passion, övertygelse och mod. De spelar en nyckelroll vad det gäller att bestämma och staka ut riktningen. Det viktigaste är kanske hur de väljer att berätta och

⁵ Warren Bennis och Burt Nanus, *"Ledare och deras strategier"* (1985)

förmedla visionen i form av metaforer och historier som gör att var och en kan ta in och sätta den i dess rätta kontext.

Bra historier besitter en större sanning än sanningen själv. Detta visar på den styrka och faror som är kopplat till ett symboliskt ledarskap. Den konstruktiva kraft som historier har var enorm i händerna på Ghandi eller M. King. Den kan också få förödande konsekvenser i form av Hitler och andra världskriget. Hitler utnyttjade just tillfället då det var tider av kris och osäkerhet. Människor sökte desperat efter en mening och ett hopp.

LEDARTEORIER

För att kunna resonera kring effekterna av olika ledarstilar jämförs här rationella och normativa ledarteorier. De centrala frågorna är: På vilken teori grundar sig ditt ledarskap? Vilka är dina grundtankar för ledarskap?

HISTORIK

Tidigt på 1990-talet präglades ledarskapet av personliga egenskaper. Under perioden 1930 till 1950 betonades ledarens stil. Två linjer drevs, den ena var det demokratiska ledarskapet vilket än idag är aktuellt när det gäller att skapa delaktighet. Den andra linjen var det som fokuserade på att finna en kombination mellan uppgift och relation.

1960–1970 talet kom det teorier om att det inte går att identifiera egenskaper eller agerande för ett ledarskap. En teori om det situationsanpassade ledarskapet utvecklades som sa att ledarens egenskaper förändras inte. Det betyder att ledaren måste placera sig själv i en situation som främjar ledarens egenskaper. Ett exempel på detta är att situationen styr huruvida en ledare skall agera demokratiskt eller enväldigt.

Under 1980 talet växte ett transformerande ledarskap fram. Denna betonar ledarens förmåga att inspirera anställda genom att föra fram visioner och skapa en intellektuell stimulans och en egenutveckling.

LEDARTEORIN X, Y, Z

Grundaren av teorierna X och Y Douglas McGregor⁶ presenterade sin teori 1960. Teorin betecknades X och Y. X bygger på ett antagande om att medarbetaren av naturen är arbetsskygg och opålitlig. Medan Y utgår ifrån att individen vill ta ansvar och göra sitt bästa. Teori Y har påfallande likheter med teorin om målstyrning. Teori Z kommer från det japanska sättet att se på balansen mellan människor och samhället.

TEORI X

De flesta människor har en inbyggd motvilja mot att arbeta. De flesta människor är inte ambitiösa och har ingen större önskan att ta ansvar utan föredrar att bli ledda. De flesta människor är inte särskilt kreativa när det gäller att lösa organisatoriska problem.

Motivation finns bara på den fysiologiska nivån och på trygghetsnivån. De flesta människor måste noga övervakas och ofta tvingas för att uppnå organisationens mål.

TEORI Y

Arbetet är lika naturligt som lek under gynnsamma förhållanden. Självkontroll är ofta nödvändigt för att uppnå organisationens mål. Folk har i allmänhet god förmåga att lösa organisatoriska problem. Motivation bygger på samhörighet, uppskattning och självförverkligande liksom på det fysiologiska och trygghetsplanet

Människor kan styra sig själva och vara kreativa i arbetet om de leds på lämpligt sätt. Teori Y implementerades på en fabrik på 50-talet för Proctabel & Gamble med självkontrollerande lag och överträffade snart övriga fabrikernas prestationer. Teorin kan sägas utgöra grunden för Teori Z.

TEORI Z

Det framkom kritik att Teori X och Y utesluter varandra. Därför påbörjades ett arbete med att definiera Teori Z och grundar sig i japanska arbetsmetoder. Innebörden är att människorna i verksamheten blir mer eller mindre livstidsanställda. Företaget har ett stort intresse för sina arbetare inklusive deras sociala liv. Bygger på en informell kontroll och

⁶ Douglas McGregor, "Företaget och människan" (1960)

beslutsfattande genom konsensus, långsam befordring, utmärkt informationsförmedling från topp till botten och från botten till toppen med hjälp av ledning på mellannivå. Människor känner starka förpliktelser till företaget och ett stort intresse för kvalitet.

REFLEKTION KRING RATIONELLA LEDARTEORIER

De största svårigheterna med de ovan angivna ledarteorierna är att de misslyckas med att ta hänsyn till det komplexa samspelet mellan kommunikation, sammanhang och agerande i situationen. De universella ledarteorierna är mycket klara på detta då de argumenterar att det antingen råder en universell uppsättning av egenskaper för människor eller en universell uppsättning av agerande. Den situationsanpassade ledarteorin är lite mer slipad då den erkänner att ledarskap är beroende av rådande situation. Men den har en begränsad syn på själva agerandet i situationen.

NORMATIVA LEDARTEORIER

Ledarteorier under 1980 talet "importerar" från andra samhällsvetenskaper såsom sociologi, psykologi och socialpsykologi. Det har blivit mer fokus på individens möjligheter att stärka förmågor, drivkrafter, kunskaper och relationer med omgivningen. Centralt är att kunskap skapas i en social kommunikation. Kunskap samskapas mellan människor och användbar kunskap betonas. En konsekvens är att det inte finns någon objektiv sanning utan våra subjektiva värderingar ses som en tillgång i samtal och agerande.

Centralt är också att teorierna är öppna för andra metoder som är utvecklade inom andra områden. Det under förutsättning att de kan stödja uppgiften. Nedan anges de områden som får utgöra grunderna för ett normativt tänkande inom ledarskap.

NORMATIVA GRUNDER

- Erkänner att den värld vi agerar i är uppbyggd på språket.
- Att en förståelse för en organisations liv och agerande börjar med att lyssna på vilka historier vi berättar om våra erfarenheter, ambitioner, arbetssituation etc.
- Att språk som betonar hopp, uppskattning och inspiration föder en konstruktiv social förändring.
- Att det finns en koppling mellan känslor, rationalitet, upplevelser och tänkande.
- Att ledare erkänner ett eget behov av att stärka förmågor och visar en vilja att bearbeta dessa.
- Att skärpa och nyansering är ledarens bästa verktyg för att utöva ledarskap.

- Att ledarskapet betonar lärande och förmågan till förändring.

FÖRSTA OCH ANDRA ORDNINGENS LÄRANDE

Managementforskaren Chris Argyris⁷ har i sina undersökningar funnit anledningar till varför grupper får svårt att utveckla sig:

- Att gruppen inte lärt sig att konfrontera sina egna idéer och resultat
- Att det råder dålig respekt för varandras försök att bidra
- Att det inte finns utrymme för att ta upp det som man just nu är rädd för
- Att betoningen av principer, värderingar och värden inte bjuder in till att fortsätta att utforska vad vi menar och vill

Argyris menar att dessa punkter leder till ett dåligt "fotarbete" för gruppen. Görs det inget åt detta hävdar han att gruppen i förlängningen utvecklar en kvalificerad inkompetens. En metod som han lyfter fram, i syfte att starta en utvecklingsprocess, är lärande av första respektive andra ordningen.

ENKELT LÄRANDE

Bateson⁸ och Argyris tar upp tre olika sätt att se på lärandet. Gemensamt för författarna är att de belyser vikten av att bra lärande nås via saklig återkoppling på de resultat vi uppnår.

Med "Enkelt lärande" avses det man i vardagslag kallar inläring och kunskap via information, fakta via rapporter, modeller och teorier. Detta lärande kan ske via kurser och andra utbildningsaktiviteter.

De pedagogiska svårigheterna kan liknas vid en transport. Kunskapen skall flyttas från litteraturen och experten in i kursdeltagarnas huvud. Denna lär- eller utvecklingsprocess kan många gånger vara berättigad, men den kan ha sina begränsningar. En organisation som inte får en saklig återkoppling från sin omgivning får svårt att prestera när det krävs. Argyris lägger stor vikt att definiera vad som menas med återkoppling. Återkoppling i den

⁷ Chris Argyris, "Overcoming Organizational Defenses" (1990)

⁸ G. Bateson, "Steps to an Ecology of Mind" (1972)

traditionella formen, om vad som är dåligt och eller bra är enligt honom ingen återkoppling.

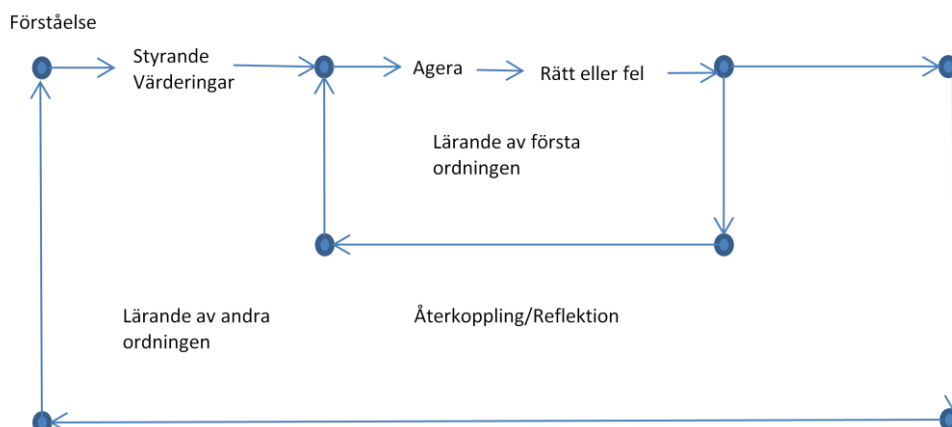
LÄRANDE AV FÖRSTA ORDNINGEN

Får vi däremot återkoppling på saklig grund har vi större möjlighet att förstå sambanden mellan handling och konsekvens. Den kvalitativa skillnaden mellan enkelt lärande och lärande av första ordningen är att lärande av första ordningen skapar bättre möjligheter för den enskilde att arbeta med sina förmågor. Med det menas att få de rätta förutsättningarna för att lära sig att lära. En arbetsgrupp som efter saklig återkoppling från kund utvecklar detta tankesätt kan mycket väl nå större framgångar såväl individuellt som grupp. Lärandet består bland annat i att man får en verklighetsförankrad bild av det egna arbetet såväl som av verksamhetsresultatet via återkoppling, uppföljningar, undersökningar och utvärderingar. Genom att sammanställa erfarenheter och tankar kan man vidta åtgärder och eller utveckla handlingsplaner.

LÄRANDE AV ANDRA ORDNINGEN

Lärande av första ordningen kännetecknas av att reagera, agera och påverka. Vad Argyris menar är att det handlar inte bara om att göra saker rätt, utan att göra rätt saker. Individen eller gruppen utvecklar en förståelsegrund för att se de mönster som finns i agerandet. Med det menas att förstå sina egna värderingar och antagande. Med egna ögon och en personlig frihet bildar man sig en egen uppfattning. För individen eller gruppen innebär det att vara reflexiv. Med att vara reflexiv menas att betrakta sitt eget agerande och arbeta med frågor kring vad som produceras och hur exempelvis kundrelationer kan påverkas/utvecklas.

Skiss över första respektive andra graden av lärande



Argyris betonar att ledaren ska fördela makten. Han menar också att det är maktfördelningen som kännetecknar högpresterande grupper. Hans beteckning på detta synsätt är bemyndigande (empowerment). Det innebär att människor får ta ett större ansvar för sina beslut och handlingar. Ledarskapet i detta sammanhang handlar då om att ge människor, tillit, självförtroende och respekt.

REFLEKTION KRING NORMATIVA LEDARTEORIER

De normativa ledarteorierna ser den enskilda människan som att han/hon kan lära och utveckla sig själv utifrån frihet och ett personligt ansvar. Det finns skillnader mellan de rationella teorierna som tidigare beskrivits och de normativa teorierna. Det går inte att avfärda den ena eller andra teorin och de tar inte "död" på varandra. Samtidigt är det så att någonstans har vi alla våra grundtankar och värderingar. Det vi tror mest på skapar också vårt agerande.

Peter Druke⁹ lanserade teorin om målstyrning och självkontroll 1954. Teorin har blivit ett begrepp och presenteras ofta som teorin om målstyrning. Det innebär att det är ledaren som presenterar de övergripande målen/strategierna. I samråd med underställda formuleras sedan mål på grupp- och individnivå.

Syftet med målstyrningsprocessen är att ge medarbetarna större självständighet och frihet att välja tillvägagångssätt för att nå uppställda mål. Medarbetarna skall i större omfattning utöva "egenkontroll". Det är inte så att ledarnas och hierarkins betydelse

⁹ Peter Druker, "Management by objectives" (1954)

minskar. Det är snarare så att organisationens styrsystem förändras från att fokusera på regler, kontroll och instruktioner till mål och normer.

Filosofi eller inte? Grundaren av teorin målstyrningsprocessen Peter Drucker säger (fritt översatt från citat): *”Jag använder inte gärna ordet filosofi, egentligen vill jag inte använda det alls, eftersom det är ett alldeles för stort ord.”* Leda med hjälp av mål och självkontroll kan kallas en ledarskapsfilosofi. Målstyrning kan tillämpas på alla organisationer och garanterar prestationer genom att förvandla övergripande mål till personliga mål och det kan ses som ”verklig frihet”.

TEORIER RUNT LEDARSKAPET

En av de kanske mest mytomspunna bilden av ledare är att de ska vara av *”Det rätta virket”*, vad nu definitionen av det är? Det kanske innebär egenskaper såsom: styrka, engagemang och förmåga att formulera vision och strategiarbetet i organisationen. Tänkvårt är att det ledarskap som fungerar bra i en situation behöver nödvändigtvis inte fungera i ett annat sammanhang. Man kan fråga sig om det finns ett bästa sätt att leda? Finns det en universallösning för alla organisationer och situationer? Det andra tänkbara alternativet skulle kunna vara det situationsanpassade ledarskapet. Det innebär att för varje situation ges också nya förutsättningar. Med anledning av det är det svårt att tillämpa en generell lösning för de olika situationer man kan ställas inför som ledare. I mitt sätt att leda brukar jag ta hjälp av nedan punkter för att bestämma ett lämpligt förhållningssätt i olika situationer. För mig handlar det om att söka **svar** på nedan frågeställningar:

- Typ av beslut som ska fattas, påverkar det flera personer eller en individ?
- Vilka omständigheter råder?
- Vad kan/får jag kommunicera, beroende på typ av beslut?
- Hur ska jag kommunicera, val av medier, stormöte, mail, personligt möte etc.?

Vad det gäller kommunikation så räcker sällan ett sätt att kommunicera. Det krävs många gånger en mix av kommunikationssätt för att budskapet ska uppfattas och vara tydligt för mottagaren.

LEDARSKAP - ETT BÄSTA SÄTT

Det har publicerats ett antal forskningsrapporter om olika typer av ledarskap i organisationer¹⁰. Jag har valt att utgå från material som publicerats i boken "Nya perspektiv på Organisation och Ledarskap"¹¹.

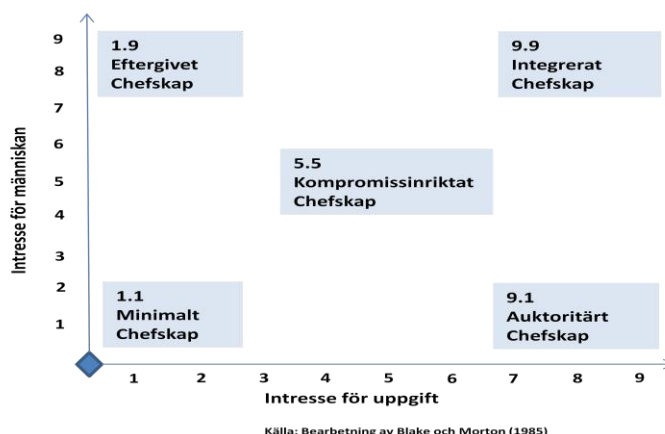
Förvånansvärt för mig är att det inte konsekvent dyker upp någon enskild egenskap som gemensam för studierna. Vision och fokus nämns i många av studierna. Effektiva ledare formulerar en vision och arbetar med målstyrning där ett antal kriterier sätts upp för verksamheten. Andra egenskaper som omnämns är tydligt fokus, strategier, passion och engagemang. Generellt sätt känner ledaren djupt för sitt arbete och sina medarbetare. En annan sak som återkommer i studierna är ledarens förmåga att inge förtroende och skapa nätverk. Ytterligare egenskaper var risktagande, flexibilitet, social kompetens och mod. Något som jag fastnade för är "management by walking around", som jag översätter till insyn i den operativa verksamheten samt närhet till personalen. Ledarna själva värdesatte ärlighet som den viktigaste egenskapen.

Inom ramen för det s.k. "Ett bästa sätt" att leda finns", Blake & Mortons¹² ledningsmatris. De påstår att de har identifierat förutsättningarna för ett bästa sätt att leda. Dock har de stött på stort motstånd att modellen är för snäv och endast tar hänsyn till uppgiftsrelaterade frågor och HR-frågor. De utesluter till stor del de intressenter som inte är direkt underlydande. De gör antagandet att en ledare som integrerar intresse för uppgift med intresse för människor är effektiv i nästan alla situationer. De bortser från förutsättningar såsom att organisationen är trög och att det förekommer intressekonflikter.

¹⁰ Bennis & Nanus, 1985; Clifford & Cavanagh, 1985; Peters & Austin, 1985 m.fl.

¹¹ Lee G. Bolman och Terrence E. Deal, "Nya perspektiv på Organisation och Ledarskap" (2003)

¹² Blake & Mortons "Managerial grid" (1969, 1985)



Ovan figur är en förenklad version och i själva verket identifierades 81 olika karaktärer/roller och figuren ovan visar ytterligheterna samt den "perfekta" chefen, dvs. 9.9.

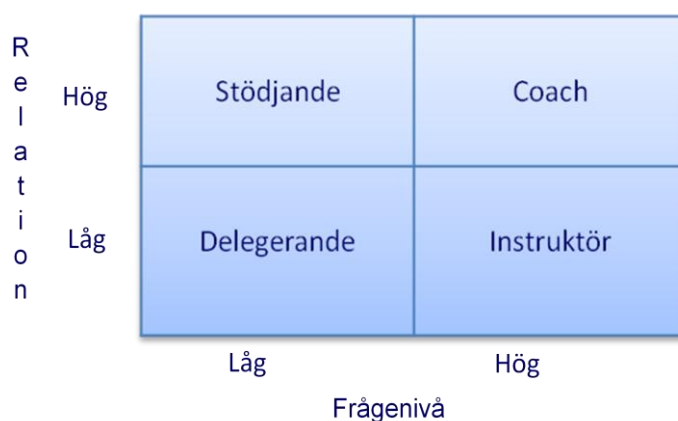
1.1	Den av både uppgift och människor ointresserade chefen som bara arbetar på mekaniskt
1.9	Den kamratliga chefen med stort intresse för människor
9.1	Den hårt pådrivande och uppgiftsfokuserade chefen
5.5	Den kompromissinriktade chefen som försöker skapa balans mellan uppgifter och människor
9.9	Den "ideale" chefen som integrerar uppgift och människor och presterar enastående resultat

SITUATIONSANPASSADE LEDARSKAPET

Med tanke på att det i resultatet av studierna inte kunde ges ett entydigt svar på vilka egenskaper som var mest utmärkande för den s.k. "perfekta" chefen så ger detta endast ett uttryck för en schablon vilket inte täcker alla perspektiv på ledarskapets komplexitet. Schablonuttrycket av ledaregenskaper används som argument av anhängarna till det situationsanpassade ledarskapet. Utgångspunkten för den teorin utgår helt och hållet på att situationen ger förutsättningarna för ditt ledarskap. Andra faktorer att ta i beaktande är t.ex. var i hierarkin chefen befinner sig, typ av verksamhet statlig eller privat sektor t.ex.

Teorin för situationsanpassat ledarskap presenterades första gången i slutet av 1960-talet i boken "Management Organizational Behavior"¹³. Författarna till teorin har lagt sin tonvikt i hur ledare tillsammans med medarbetare kan ledas och motiveras. Det finns även andra författare som får anses har påverkat Hersey och Blanchard bl.a. Blake och Mouton¹⁴.

Centralt för teorin är att ledare inte kan hålla fast vid en ledarstil. Han/hon måste hela tiden anpassa sitt ledarskap utifrån rådande situation. Det innebär att ledare vandrar mellan olika roller som han/hon anser vara passande för situationen. De olika rollerna är Instruktör, Coach, Stödjande och Delegerande.



Instruktör:

- Ledarstilen är starkt uppgifts- och sakorienterad
- Ledarstilen är en envägskommunikation där det ges exakta instruktioner.
- Ledaren är intresserad av återkoppling, men bara utifrån att medarbetaren förstått uppgiften
- Ledaren har ansvar för att medarbetaren lyckas med sin uppgift

Coach:

- Ledarstilen kännetecknas av en tvåvägskommunikation
- Ledaren anser att medarbetaren är mogen för större uppgifter

¹³

¹⁴ Blake och Mouton, "The Managerial Grid" (1964)

- Ledaren tar sig tid att tillsammans med medarbetare lösa uppgifter samt tar till sig intryck
- Ledaren visar en ökad tillit till medarbetarna

Stödjande:

- Ledaren anser att medarbetaren är självständig och självgående
- Ledarskapet är mer än fråga om ge ett psykologiskt stöd, inte att lösa uppgiften tillsammans
- Tilliten består mycket i att arbeta med öppna kort

Delegerande:

- Ledaren finns till hands för samtal.
- Ledarskapet är en fråga om att balansera mellan att lägga sig i och bryr sig.
- Långsiktigt handlar det om att ha känsla för när medarbetarna är i behov av en annan ledarstil, för det behovet lär dyka upp förr eller senare.

GODA FÖREDÖMEN

De kan kombinera kärnvärden med flexibla strategier. De får någonting gjort utan att göra allt själv. Sätter upp tydliga mål och står för sin sak och förmedlar sin vision på ett tydligt sätt. Varje anställd förstår sin roll och bidrar till visionen. De förstår och kan hantera krafter som drar åt olika håll. De har en kreativ inställning och ett öppet sinne för hur saker och ting kan göras. De utarbetar en strategi som är flexibel och klarar av att hantera skiftningarna på marknaden.

Enligt litteraturen¹⁵ så är det en felaktig uppfattning att ledare tar risker och arbetar sig fram genom okänd terräng med en framsynthet och obegränsad makt. Kellers syn är kanske mer lik verkligheten: *"De största ledarna är i realiteten snarare duktigare på att följa. De kontrollerar inte historiens utveckling, men förnuftiga nog att inte stå i vägen för dess framfart."*

Självförtroende är en förutsättning för att en ledare skall kunna hantera svåra problem och djupa meningsskiljaktigheter. Som ledare måste du kunna hantera konflikter och

¹⁵ Lee G. Bolman och Terrence E. Deal, *"Nya perspektiv på Organisation och Ledarskap"* (2003)

vara medveten om att de egna handlingarna kan skapa situationer som man själv inte helt förmår att kontrollera. Som ledare bör du ha modet att följa stigar som inte finns med på kartan. Slutligen måste man orka sträva framåt trots målet ibland är otydligt.

LEDASKAPET I GRUPP

En effektiv ledare lägger inte bara fokus på arbetssätt och metoder, utan också på relationer och kommunikation. Generellt behöver ledare en större självinsikt för att känna sig trygga och därmed göra det enklare att leda andra. Det är viktigt att förstå gruppdynamiken som ledare och till hjälp finns FIRO-modellen¹⁶. Det är viktigt att förstå sig på hur en grupp utvecklas i olika faser. Det finns tre stadier i en grupps utveckling: 1) Tillhörande 2) Rollsökande 3) Öppna. Viktigt att vara medveten om dessa faser för att kunna leda på ett adekvat sätt. I rollsökningsstadiet dyker det oftast upp konflikter som man måste ta i. Sedan kan man föra gruppen vidare. I öppenhetsfasen har man nått ett läge där gruppen är effektivare och kan fokusera på arbetet.

Studier inom FIRO visar att det är först när man har tagit i konflikter som man kan nå ett effektivt samarbete oavsett verksamhet. Det är viktigt att känna till sina styrkor och svagheter i relationer till andra människor. Som individ är det av vikt att få utrymme för sina drivkrafter och styrkor annars kan det leda till att man inte mår så bra. I en grupp bör man prata om olikheter istället för att gå och reta sig på dem. På så sätt identifierar man olika konfliktsituationer innan de blir av större karaktär. Som ledare är det viktigt att ha självinsikt om sina styrkor och drivkrafter och vara ärlig mot sig själv.

Leder man en grupp behövs olika stilar i ditt ledarskap beroende på situation och person man ska leda, dvs. situationsanpassat ledarskap. Att skapa engagemang i en grupp handlar om delaktighet. Det är viktigt att ledare kan vara öppen inför vad han/hon upplever. Våga släppa fram individer istället för att kontrollera och undertrycka dem och våga ge feedback på sådant som inte fungerar bra. Feedback är absolut det viktigaste kommunikationsverktyget enligt mitt förmenande. Det handlar oftast om en personlig rädsla att ge feedback, man vill undvika konflikter. Ledare som är otrygga mår inte bara dåligt själva utan skapar också en otrygg grupp.

¹⁶ Hämtat ur material från ledarskapsutbildning

LEDNING OCH LEDARSKAP

Ledning - Hänger ihop med strukturen i ett företag såsom: organisera, integrera, administrera och rapportering etc.

Ledarskapet handlar om entreprenörskap, dvs. företagsbyggande. Det handlar inte om vad som görs utan hur det görs. Vision och strategi utgör grunden i ledarskapet och ledarens främsta roll är att vårda organisationens värderingar och målsättningar. Värderingar och mål måste omsättas i handling och inte i tomma löften och formuleringar.

Nedan är resultat av en undersökning¹⁷ av 90 stycken chefer. Syftet var att identifiera ett antal egenskaper som karaktäriserar en Ledare:

- Positiv inställning till sig själva
- Förmåga att acceptera människor som de är
- Behandla alla med artig uppmärksamhet
- Lita på andra t.o.m. när det verkar riskabelt
- Klara sig utan ständigt erkännande och godkännande

Med tanke på att vår omgivning förändras i allt högre takt så krävs det också ett annat ledarskap. Nu är nyckeln kunskap. Världen håller inte på att bli arbets-, materiel- eller energiintensiv utan kompetensintensiv.

Det ställer således nya krav på morgondagens ledare. Egenskaper som är viktiga i ledarskapet är:

- Leda med hjälp av målstyrning
- Ta fler risker och under en längre tid framöver
- Kunna fatta strategiska beslut
- Bygga upp ett integrerat lag där varje medlem kan styra mot de gemensamma målen och vara självständig
- Kunna förmedla information snabbt och tydligt
- Kunna se affärsrörelsen som helhet och kunna integrera sin egen funktion inom den. Det räcker inte att bara kunna sin verksamhet för att kunna fatta "rätt" beslut

¹⁷ Hämtat ur material från ledarskapsutbildning

- Vara kunnig på hela företagets utbud av produkter och tjänster

ATT LEDA I FÖRÄNDRING

Machiavelli¹⁸ konstaterade i boken *Fursten*: *”Det finns inte något svårare, ovissare och farligare än att göra sig själv till ansvarig och införa nya lagar. Ty nykomlingen får fiender till alla dem som hade det bra i den gamla ordningen. Dessutom har han bara ljumma försvarare bland dem som hoppas på förmåner genom de nya lagarna.”*

Det fungerar inte att utbilda de anställda utan att samtidigt förändra deras roller. Det är på motsvarande sätt ingen idé att ändra rollerna utan att utbilda de anställda. Chefer som inser att förändring också kräver utbildningsinsatser och att ta hjälp av HR-avdelningen i detta avseende har större möjlighet att lyckas. Om inte kompetensen och rollerna är tydliga i den nya organisationen så blir förändringen ett slag i luften och tappar i trovärdighet. Det har konstaterats att varje investering i förändring också kräver motsvarande investeringar i utbildning. I en förändring involveras sällan HR-avdelningen i den omfattning som kanske vore nödvändigt för att underlätta förändringsarbetet. Chefer bryr sig sällan i tillräcklig omfattning över vilken viktig roll HR spelar i ett förändringsarbete.

Budskapet i förändring är enkelt att uttrycka men svårare att genomföra. När världen runt omkring oss förändras så måste företagen utvecklas i motsvarande takt. Det lönar sig inte att hålla fast vid gamla sätt och övertygelser. Flexibilitet, experimentlusta samt viljan att pröva nya förhållningssätt är avgörande i ett företags utveckling. En förändring leder till ängslighet i organisationen inför det nya samt hotet om att kompetensen inte är tillräcklig efter en förändring.

Utbildning och träning kan förbereda människor och göra dem bättre rustade och öka sannolikheten för att lyckas i ett förändringsarbete. Att de anställda innehar den kunskap och självförtroende som krävs vid en förändring är i sig ingen garanti för ett lyckat förändringsarbete. Det behövs en tydlig struktur för att skapa klarhet och trygghet i ett förändringsarbete. Roller tydliggör ansvar och befogenheter samt hur arbetsuppgifterna ska utföras. Den formella maktfördelningen tydliggör vem som styr, när och över vad. En

¹⁸ Niccolò Machiavelli, *”Fursten”* (1513)

förändring generellt undangräver den rådande ordningen och skapar förvirring, mångtydighet och misstänksamhet. Människor vet inte vad som förväntas av dem och vad som förväntas av andra. Risken är att förvirringen lamslår organisationen, ingen vet vad ansvaret ligger.

Förändring ger ofrånkomligen upphov till konflikter och en dragkamp där vinnare och förlorare ska utses. Vissa stödjer förändringen medans andra spjärnar emot allt vad de orkar. Det händer att konflikter ligger och pyr för att sedan flamma upp till stridigheter. Konflikter hanteras genom att förhandla. Förhoppningsvis leder det till en överenskommelse och förlikning. Om möjligt skapa ett Win-Win förhållande, dvs. båda parter kan känna att utkomsten blev acceptabel.

Om konflikterna hela tiden sopas under mattan kommer det för eller senare leda till en kraftig reaktion. De oförenliga parterna kan riva upp sår som kan ta lång tid att läka. I ett försök att undvika konflikter gäller det att skapa forum där människor får ge uttryck för sina känslor och åsikter. Finns inte förståelsen till förändringen så försvårar det förändringsarbetet avsevärt. Genom förhandling kan man arbeta sig fram till kompromisser, vilket löser upp de låsta positionerna och skapar ett utrymme för kommunikation. Förmågan att kunna koppla samman det gamla med det nya är direkt avgörande för att man ska lyckas genomföra en förändring. En helhetsbild måste kommuniceras och bli accepterad för att arbetet ska kunna gå vidare.

Som en chef uttryckte det: *"Vi måste konfrontera och inte ducka för våra motsättningar, åsiktsskiljaktigheter och motstridiga mål. Vi måste alla – varje dag – se till att konflikter vädras och får en lösning så det inte leder till fullskaligt inbördeskrig."*

I en värld av ständig förändring så är det frestande att hålla fast vid beprövade lösningar hur mycket problemen än förändras. Att hålla fast vid "...så har vi alltid gjort" ger oss en trygghet och en kontroll över situationen. Men när det gamla invanda sättet inte fungerar så kan det lätt leda till kaos och desperation. Alla möjliga förslag på lösningar testas utan någon som helst systematik och ger upphov till kaos som motverkar syftet i förändringen.

Framgångsfaktorer att leda i förändring. Nedan punkter bygger på studier som presenterades i boken "In search of excellence"¹⁹. Det var en omfattande studie och boken används ofta som referensmaterial i olika managementutbildningar.

1. Låt organisationen vara delaktig och involvera medarbetarna i förändringsprocessen, identifiera nyckelpersoner och skapa möjlighet till snabba beslut. Berätta om framgångsrika företag. Det kommer ge en trovärdighet.
2. Utveckla en strategi för förändringsarbetet och dess innehåll. Team med inflytelserika medlemmar. Låta en högre chef ingå i Teamet
3. Utveckla en implementeringsplan. Formulera en vision för framtiden som är förankrad i organisationen
4. Ledningens engagemang och skapa en struktur som stödjer förändringsprocessen. Möten i syfte att förmedla riktning och erhålla feedback
5. Tillhandahålla resurser, utbildning och stöd
6. Visa på framdrift och investera i resurser och bemyndigande för att skapa tidiga segrar. Kommunicera framdrift och fira varje delseger
7. Håll människor fokuserade på planen genom att kommunicera och erhålla feedback. Processsynsätt som genomsyrar hela organisationen.
8. Anpassa organisationen efter det nya sättet att arbeta. Det görs genom bred delaktighet för att skapa den "nya" kulturen. Ta fram historier om lyckade delimplementeringar.

Nedan tabell är en sammanställning och kopplingar dels från boken "Nya perspektiv på Ledarskap och organisation"²⁰ samt boken "In search of excellence". Det intressanta är de oberoende slutsatserna och hur de kan kopplas till varandra.

	Förändringsstadium ¹⁹	Strukturellt perspektiv ²⁰	HR-perspektiv ²⁰	Politiskt perspektiv ²⁰	Symboliskt perspektiv ²⁰
1.	Skapa en känsla att förändringen är nödvändig och brådskande		Organisationen delaktig och får dem att bidra	Bygga nätverk av nyckelpersoner och skapa möjlighet till snabba beslut	Berätta om framgångsrika företag och deras framgång
2.	Sätta samman vägledande team med möjlighet att påverka	Utveckla en strategi för förändringsarbetet och dess innehåll	Låta Teamet genomgå Teambuilding	Fylla Teamet med inflytelserika och trovärdiga medlemmar	Låta en högre chef ingå i Teamet

¹⁹ Tom Peters och Robert H. Waterman i boken "In search of excellence"

²⁰ Lee G. Bolman och Terrence E. Deal, "Nya perspektiv på organisation och Ledarskap"

3.	Skapa en upplyftande vision och strategi	Utveckla en implementeringsplan			
4.	Att förmedla en vision och strategi med hjälp av ord, gärningar och symboler	Skapa en struktur som stödjer förändringsprocessen	Hålla möten i syfte att förmedla riktning och erhålla feedback	Skapa arenor	Visa tydligt lednings-engagemang
5.	Att röja hinder ur vägen och ge folk inflytande	Ändra eller ta bort strukturer som stödjer det gamla	Tillhandahåll resurser, utbildning och stöd		
6.	Att skapa snabba framsteg	Planera för tidiga segrar		Investera resurser och makt för att skapa tidiga segrar	Fira och förmedla tidiga framstegstecken
7.	Att vågra ge upp när man stöter på motstånd	Håll människor fokuserade på planen			
8.	Att skapa en kultur som stödjer den nya ordningen	Anpassa strukturen efter den nya ordningen	Skapa ett "kulturteam"; skapa bred delaktighet i arbetet med att utveckla en ny kultur		Berätta historier om resan.

POTENTIELLA FALLGROPAR

Vad det gäller ledarskap så är det komplext och fallgroparna många. För att kunna utvecklas som ledare behövs ett visst motstånd och motgångar. Det är motgångarna som stärker dig gör dig klokare. I ledarskapet innebär mod att fatta beslut som inte alltid är så bekväma och kan skapa konflikter. I nedan tabell har jag beskrivit några av de misstag som är lätt att göra och utgår helt och hållet från mina egna erfarenheter.

Du lägger tid på fel saker	Du springer för snabbt	Du vet inte vad som förväntas av dig	Du glömmer bort att reflektera
Vad gör du? Det är oroliga tider och du har en massa bränder att släcka. Du försöker springa på alla bollar, men får ingenting gjort.	Vad gör du? I din iver att göra rätt eller tack vare passionen rusar du framåt utan att kontrollera om alla är med på banan. Plötsligt står du ensam utan du egentligen behöver det.	Vad gör du? Du tillträder en ny tjänst och vet inte riktigt vad du skall göra. Du sätter igång att arbeta med det du tror är viktigast. En tid senare visar det sig att du inte lever upp till de förväntningar som ställts på dig.	Vad gör du? Eftersom allt förväntas ske snabbt och du vill visa dig handlingskraftig slår du från dig idéer som dina medarbetare lägger fram för dig. Risken finns att du missar något bra

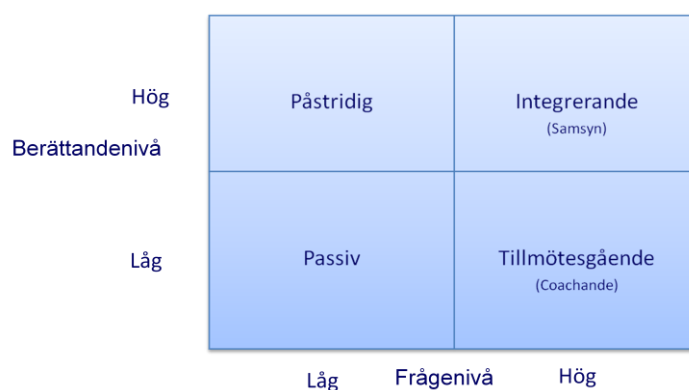
<p>Hur kan du göra istället?</p> <p>Skriv ned vilka arbetsuppgifter du har och rangordna dem sedan. Det ger dig en överblick som hjälper dig att leda mer långsiktigt, dvs. inte bara i krissituationer.</p>	<p>Hur kan du göra istället?</p> <p>Se till att hela tiden får återkoppling från ditt Team så att du vet att alla är med. Var också själv uppmärksam att fånga upp dem som inte är det.</p>	<p>Hur kan du göra istället?</p> <p>Stäm av med din chef så du vet vad som förväntas av dig. Glöm inte bort att berätta vad du har för förväntningar på din chef.</p>	<p>Hur kan du göra istället?</p> <p>Ta ett steg tillbaka, försök se situationen utifrån. Hur kan den här idén utveckla er verksamhet? Om idén känns diffus så kanske du kan be medarbetaren göra om istället för att kasta förslaget i papperskorgen?</p>
--	---	---	---

SOCIAL DYNAMIK

Samspelet med andra är direkt avgörande för hur du ska lyckas som chef. Det kan uttryckas i sociala behov, dvs. hur människor förhåller sig till varandra. Att förhålla sig till andra utvecklas i betydande grad i livets tidiga skeden. Det finns stöd i psykologisk forskning samt i sunt förnuft. Det gäller att förstå det sociala samspelet och tre viktiga frågor att beakta i relationen med andra är:

- Vad var det som hände i relationen?
- Varför betedde sig motparten på det sättet?
- Vad kan jag göra åt det, kan jag påverka?

Nedan modell²¹ bygger på att kombinera Berättande och Frågor för att utveckla relationen till andra.



²¹ Hämtat ur utbildningsmaterial

Berättande går ut på att kommunicera det man själv tycker, känner, vet och vill. Med hjälp av frågor kan man ta reda på vad andra tycker, känner, vet och vill.

Modellen betonar vikten av att integrera sitt berättande med frågor. Chefer bör öppet kommunicera sina tankar och känslor och aktivt sträva efter att förstå andras tankar och känslor.

Ex: X(chef) avskedar Y, hög berättandenivå och låg frågenivå. X berättar vad han vill och möjligheten för Y att påverka är ringa, dvs. envägskommunikation.

Påstridig: Vardagshändelse Y kör på dig, du blir upprörd och säger vad du tycker och tänker. Du är inte intresserad av vad Y tänker och tycker just då.

Y känner förmodligen sig illa till mods och begränsad energinivå. Det kan innebära en **Passivitet** från Y, känner sig skyldig

Y kombinera berättande med frågor i en öppen dialog så innebär det ett integrerande förhållningssätt. Y berättar vad han/hon tycker men är samtidigt intresserad av vad X känner och tycker - **Integrerande** förhållningssätt

Tillmötesgående beteende bygger på att X är intresserad av vad Y tycker i frågan utan att lägga in sina värderingar och tyckande. Det kan liknas vid ett Coachande förhållningssätt.

Öppenhet innebär stora risker när jag blottar mig och samtidigt öppna upp för vad andra tycker och tänker.

Det är inte lätt att träna sig i öppenhet, kan framstå som väldigt sårbar och svag i sitt ledarskap. Det handlar om att bli säkrare i att hantera andras människors reaktioner och beteende och ställer höga krav på social kompetens och självförtroende.

När chefer känner sig hotad och sårbara händer det att de går i försvarsställning. Det kan innebära att chefen undviker svåra frågor, går till attack mot andra, ägnar sig åt mörkläggning, kommer med undanflykter och maskera sitt eget tillkortakommande. Det skapar ännu större osäkerhet och gör det svårt att hitta felen.

HR-STRATEGIER

Något område som lätt glöms bort och hanteras styvmoderligt är HR-funktionen. Varför är det så kan man undra? Jag tror att HR-funktionens roll genom tiderna har varit att

rekrytera personer och sköta administrationen runt personalärenden med liten påverkan på den operativa verksamheten. Personligen tycker jag HR ska vara del av den operativa verksamheten och aktivt sondera terrängen utanför företagets fyra väggar. Vad pekar den senaste forskningen på? Vilka kompetensområden behöver utvecklas för att stärka företagets konkurrensfördelar? Det finns säkert fler områden men jag väljer nedan att sammanställa några av de områden som jag tycker HR borde fokusera på. I det ingår givetvis rekrytering som en central del men det finns så mycket mer.

Strategi	Konkretisering
Utforma och implementera en HR-filosofi	Formulera en HR-filosofi, Utveckla system och en praxis som gör det möjligt att omsätta filosofin i praktiken
Rekrytera "rätt" människor	Utarbeta en profil, var selektiv
Håll kvar de anställda	Belöna frikostigt, skapa trygga anställningsvillkor, Internrekrytera, Dela vinsten
Investera i personalen	Investera i lärandet, Skapa utvecklingsmöjligheter
Ge de anställda större inflytande	Ge information och stöd Uppmuntra självständighet och delaktighet, Ge arbetet en ny design, Utveckla självstyrande arbetsteam, Främja jämlikhet

FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Det finns mer än ett sätt att förhålla sig till ett problem. Bristen på fantasi utgör grunden till varför det finns en klyfta mellan mål och måluppfyllelse och mellan företagets strävan och ett mindre bra resultat.

Att investera i människor är en långsiktig process. Det krävs tid och uthållighet för att nå resultat. Det är många gånger det som gör att man sparar på kompetensutveckling och på det sättet kortsiktigt visar att företaget mår bra rent finansiellt.

En viktig del i att utveckla individer ingår till stor del förmågan att kunna operera i Teamstruktur. För det krävs utbildning och att "alla" medlemmar i ett Team kan varandras sysslor med en rimlig utbildningsinsats. Att ge den anställde lön efter utbildning kan ses som incitament för att uppmuntra kontinuerlig kompetensutveckling

Att bejaka mångfald är en fråga om uthållighet och fokus. Man måste bygga in mångfald i den dagliga verksamheten och utveckla rekryteringsförfarandet.

SJÄLVDESTRUKTIVT BETEENDE

Feinberg²² och Tarrant menar att intelligenta människor beter sig dumt till följd av karaktärssvagheter, så som stolthet, arrogans och ett undermedvetet behov av att lyckas. Lundin²³ och Lundin kommer till liknande slutsats: *"Chefers dumhet är ett resultat av egenkärlek och för stora egon vilket blockerar deras förmåga till empati."* Men på det hela taget lider mindre intelligenta människor av samma psykiska problem som de mer begåvade. Dumhetens främsta förklaringsfaktor rör varken personlighet eller intelligens. Dumhet är en följd av hur vi tänker och skapar mening i vår omvärld. Oavsett intellekt leder det till ett misslyckande om vi tillämpar fel idéer vid fel tillfälle. När den bild vi ser är ofullkomlig eller felaktig blir vår reaktion också felaktig. Om den bristfälliga idén är den enda vi kan komma med, så är sannolikheten stor att vi klänger sig fast vid den. Det skapar ett lugn och tro att allt är i sin ordning. Om inte så är det åtminstone inte vårt fel.

ORGANISATION & MÄNNISKA

Människan är faktiskt företagets värdefullaste tillgång, eller? Oavsett om det är privata eller offentliga sektorn så är syftet att göra kunden nöjd.

"De organisationer som lyckas i framtiden kommer vara de som upptäcker på alla organisationsnivåer utnyttjar människors förpliktelser till och kapacitet för inläring", Peter Senge

Chefer bör uppmuntra de anställda till att vara öppna inför nya tankegångar, öppenhetigt kommunicera med varandra, grundligt förstå hur företaget bedriver sin verksamhet, bilda en kollektiv vision och arbeta tillsammans för att uppnå målet. En lärande organisation kräver tillit och delaktighet. Att vara övertygad om den lärande organisationens meriter handlar sällan om någon dramatisk omvändelse.

Sann motivation kommer av prestationer, personlig utveckling, arbetstillfredsställelse och erkännande. Målet bör vara att motivera människor genom själva arbetet istället för genom belöningar och påtryckningar.

²² M. Feinberg och J. J. Tarrant, *"Why Smart People Do Dumb Things"* (1995)

²³ W. Lundin och K. Lundin, *"Why Smart People Work For Dumb Bosses"* (1998)

Ett stort antal personalchefer för större företag beställde en studie för att studera om det fanns ett samband mellan lönsamhet och bra personalvård. I studien identifierades 47 företag i olika branscher som ansågs vara föregångare inom personalvård och kände förpliktelser till de anställda. Dessa jämfördes sedan med liknande företag i samma bransch. Företag som kände förpliktelser till de anställda hade en påtagligt högre lönsamhet och ekonomisk tillväxt på lång sikt. Slutsats: Om man hanterar personalen bra, hanterar man förmodligen även företaget bra.

I en annan studie undersökte man chefer i syfte att studera de vanligaste arbetsuppgifterna som cheferna ägnade sin tid åt. Resultatet av studien var att:

- Utför i oavbrutet hög takt en stor kvantitativt arbete
- Åtar sig uppgifter som utmärks av variation, kortvarighet och fragmentering
- Har en förkärlek för sådant som är dagsaktuellt och specifikt men inte rutinmässigt
- Föredrar verbal kommunikation framför skriftlig
- Agerar inom ett internt och externt kontaktnät.
- Är omgärdad av kraftiga restriktioner, men kan utöva viss kontroll över arbetet

Nyckeln till att skapa och utveckla en företagskultur är de värderingar som organisationen har. En enda person kan skapa värderingarna och följaktligen företagskulturen.

I litteraturen²⁴ går det att finna tre stadier i företagskulturens utveckling. Första stadiet kallas - Födelse och tidig tillväxt; kulturen präglas av grundaren. Kulturen ses som en källa till företagets identitet.

Andra stadiet kallas organisationens medelålder. Det är troligt att den ursprungliga kulturen tunnas ut och att den förlorar den ursprungliga identitetskänslan. På det här stadiet finns det fortfarande en möjlighet att justera och förändra den grundläggande kulturen.

Om det inte sker en förändring så går kulturen in i nästa fas. Tredje stadiet kallas, organisationens mognad, där blir kulturen till belastning. Vid det här stadiet betraktas kulturen med sentimentalitet. Folk är hopplöst beroende av saker och ting som gjordes förr och ovilliga att överväga förändringar. I detta stadium är organisationen som svagast

²⁴ Material från Ledarskapsutbildning

och organisationen kan endast överleva genom aggressiva åtgärder. Det som framgår är att varje stadium av kulturell tillväxt kräver en egen förändringsmetod. Om kulturen skall kunna fungera som stöd för företagets strategi, menar Schein²⁵, att det måste finnas konsensus som täcker 5 områden:

- Kärnmissionen eller primära gruppuppgiften
- Mål
- Metoder för att uppnå målen
- Hur man mäter framåtskridande
- Strategier för stöd- eller reparationsåtgärder

Att framgångsrikt genomföra en kulturell förändring är något som ses som en stor utmaning. En utmaning som väletablerade chefer i starka kulturer ofta upptäcker övergår deras förmåga.

LEDAREN SOM POLITIKER

Den effektive ledaren sätter dagordningen för förändring som rymmer två viktiga ingredienser: en vision som ska vara kommunicerad och skapa en delaktighet, där varje individ i organisationen vet vilka aktiviteter som leder mot visionen. Nummer två är en strategi, dvs. vilka aktiviteter och planer som gör att företaget når visionen. Strategin måste ta hänsyn till konkurrerande krafter såväl internt som externt. En vision som saknar strategi är en illusion.

Människan är sällan benägen att ge sitt yttersta eller ställa upp helhjärtat bara för de får order om att göra det. Människor godtar att bli ledda när de uppfattar ledaren som trovärdig, kompetent och förständig.

Det har identifierats särskilt två frågor som chefer vill erhålla svar på inför ett beslutsfattande:

- Är det som framförs en bra idé?
- Hur kommer olika intressenter att reagera på idén?

²⁵ Material från Ledarskapsutbildning

Om det är en bra idé måste många gånger beläggas med fakta för att kunna fatta rätt typ av beslut. För att vara först med något och gå i bräschen så måste man våga fatta beslut endast baserat på vag information många gånger. Det krävs ett mod som ledare för att staka ut nya vägar.

LEDER MÄN OCH KVINNOR PÅ OLIKA SÄTT

Genom tiderna har forskningen på ledarskap nästan uteslutande fokuserat på mäns sätt att leda. Det skulle kunna tolkas som att ledarskap endast kunde tillskrivas en manlig förmåga, vilket självfallet inte är fallet.

I och med att könsrollerna håller på att försvinna och integreras så har även forskningen utvidgats inom området, manligt – kvinnligt.

Alla organisationer mår bra av en mångfald och inte minst kvinnliga chefer. Något genomgående för kvinnligt ledarskap är deras intresse för människor, omvårdande sätt och vilja att dela med sig av information.

Bevisen för att det är skillnad mellan mäns och kvinnors ledarskap är på intet sätt vetenskapligt förankrade vad jag kan finna i litteraturen. Det kan falla sig naturligt att tro att kvinnor representerar det "mjuka", HR-perspektivet, medans män symbolisera det auktoritära ledarskapet. Det finns ett antal kvinnor genom historien som bevisar motsatsen och ett tydligt exempel på det är Margaret Thatcher som var premiärminister för England under många år. Det är väl få som ifrågasätter hennes handlingskraft i ledarskapet.

De forskningsresultat²⁶ som finns på området visar på att det finns fler likheter än olikheter om man utgick från de underordnades perspektiv att bedöma kvinnligt och manligt ledarskap. De skillnader som finns är små och därför går det inte att urskilja ett manligt och kvinnligt sätt att leda.

VARFÖR SÅ FÅ KVINNLIGA LEDARE I TOPPEN AV NÄRINGSLIVET?

Om nu kvinnor kan leda minst lika bra som män vad är det då som göra att det finns så få kvinnor i makteliten? En trolig anledning är att det finns alldeles för få kvinnor som

²⁶ Material från Ledarskapsutbildning

väljer att gå vidare till de högre maktpositionerna i företagen. Det som oftast lyfts fram som en anledning är att kvinnor prioriterar bort karriär till förmån för familjelivet. Det har visat sig att kvinnor har större behov av att lyckas i familjelivet och det privata livet. Uppskattning och status var inte lika viktigt. Familjen och personligt ansvar var det främsta karriärhindret.

Det som sker nu är att antalet kvinnliga chefer i högra maktpositioner har ökat, men det är långt ifrån jämställt. Motsvarande gäller för kvinnliga representanter i olika bolagsstyrelser.

TRENDER I LEDARSKAPET

Om man ska försöka sig på att blicka in framtiden gällande ledarskap så behöver man ta med sig historien. I tidningen Chef går det att hitta material runt hur chefer själv beskriver vad som har påverkat dem mest under en tioårsperiod. Mats Lindgren VD på Kairos Future, jämför olika årtionden i en tillbakablick.

I början av 2000-talet kan beskrivas som "Ledarskapets renässans". Det går att finna tydliga paralleller till 1980-talet. Det var under detta årtionde som ledarrollen utvecklades och det blev mer accepterat att vara chef. Det var också då man kunde skönja ett fokusskifte från tillverkning till tjänster. Under det senaste årtiondet har de svenska cheferna fått lära sig att kombinera ett tufft och mjukt ledarskap. Mats fortsätter sin utläggning: *"I dag ska vi göra allt vi kan för att curla och se till att våra medarbetare trivs. Att de har en spännande miljö och känner att de utvecklas."* Mats fortsätter med att beröra konjunkturcyklerna och vad det innebär för ledarskapet: *"Det finns tydliga kopplingar mellan hur konjunkturerna och kriser har påverkat företagets idéflöden. Under perioder som räknas som högkonjunkturer har de förekommit begrepp som kvinnligt ledarskap, hälsoledarskap och mångfaldsledarskap. Under de andra perioderna, i hög- och lågkonjunkturer, har det handlat om att bemöta hårda, tuffa krav, skära i organisationer och att införa effektivitet."*

Under de senaste tio åren har det mest tongivande begreppen varit Coachning. Det har varit mycket fokus på att vi skulle coacha och coachas. Som chef ville vi identifiera de inre drivkrafterna hos våra medarbetare.

I den undersökning Kairos Future gjorde så angavs Coachning, 43%, som den viktigaste ledarskapstrenden. Coachning är en del av ledarskapets renässans, hävdar Mats Lindgren. På andra plats hamnade medarbetarskap 42% och på tredje plats värdegrund 37%.

Han menar vidare att dagens unga medarbetare kräver snabb utveckling. Genom att träna, sätta mål och följa upp kan individen utvecklas och då är coaching rätt modell.

Trenden för framtiden kommer präglas av värdegrund och delaktighet enligt Kairos Futures undersökning. En annan synpunkt är att ledarskapet kommer fokusera mera på resultat och målstyrningsarbete.

Mia Törnblom, som skrivit böcker inom Coaching, hoppas att uttrycket "om jag får ge dig lite feedback" kommer användas lite mindre. Hon upplever att vi idag kastar ur oss något utan att ta hänsyn till hur det tas emot. En annan kommentar som hon ger är att vi ledare inte ska vara så rädda för att prata om förändring när det verkligen handlar om en förändring. *"Dagens chefer är rädda för att prata om förändring beroende på uppfattningen att medarbetarna är rädda för allt nytt. Som chef behöver jag få mina medarbetare att se vad vinsten kommer att bli. Då accepterar man lättare förändringen."*

MYTER OCH TOPPCHEFER

Det sägs många gånger att han/hon är född till ledare. Kan det vara så? En sak är säker vad det gäller ledare, de innehar social kompetens. Det har konstaterats att social kompetens är något som präglar oss som barn. Övriga förmågor går det att utveckla under både uppväxt och i arbetslivet. Hur vida det är sant eller inte tänker jag överlåta till läsaren att bedöma. I litteraturen har jag identifierat nedan myter runt ledarskap och som ska ge uttryck för att ledarskap inte är någon magisk förmåga utan växer fram över tid.

5 Ledarskapsmyter:

- Ledarskap är inte någon sällsynt förmåga
- Ledare skapas, inte föds
- Ledare är oftast vanliga - eller till synes vanliga människor
- Ledarskap är inte uteslutande förbehållet dem som befinner sig i toppen av organisationen – ledarskap är relevant på alla nivåer
- Ledarskap står inte över, styrning kontroll och manipulering. Istället samordnar de andras energi för att uppnå ett visst mål.

En annan reflektion runt ledarskapet som Warren Bennis²⁷ gör och som skänker lite eftertanke är: "Det värsta problemet för Ledarskap är i grund och botten att nå framgång alltför tidigt. Då finns det ingen möjlighet att lära sig av misstag och problem." Ett annat intressant område är om det går att "tävla" i ledarskap? Går det att utse en vinnare i ledarskap? Personligen tror jag inte det och kan jämföras med att tävla i musik, en musikstil attraherar inte alla. Däremot tycker jag det är roande att läsa litteratur som försöker ranka ledare utan att för den skull ge uttryck för att vara vetenskaplig. Tidningen Chef gör en ledarskapstest i de olika utgåvorna. En ranking av toppcheferna går till så att 20 personer i omgivningen som antingen jobbar med eller har jobbat med personen ifråga får svara på ett antal frågor och därefter har tidningen Chef gjort sin bedömning och ranking. Resultatet ser ni nedan och kan vara kul läsning om inte annat. Noterbart är att det är två kvinnor som toppar ligan, med tanke på att det finns så få kvinnliga chefer i toppen av näringslivet.

Toppcheferna!		Goda medelmåttor		
1.	<u>Marie-Louise Ekman</u> , Dramatenchef, nr 5/09.	37	11. <u>Erik Hamrén</u> , förbundskapten i fotboll, nr 9/10.	31
2.	<u>Jeanette Söderberg</u> , vd Ikea Sverige, nr 11/08.	36	<u>Lars Nyberg</u> , vd Tetia Sonera, nr 1/08.	31
3.	<u>Tom Johnstone</u> , vd SKF, nr 6-7/11.	35	13. <u>Stina Honkamaa</u> , vd Google Sverige, nr 1/11.	30
4.	<u>Angeles Bermudez-Svankvist</u> , generaldirektör Arbetsförmedlingen, nr 12/11.	34	<u>Michael Storåkers</u> , vd Bukowskis, nr 11/10.	30
	<u>Hans Vestberg</u> , koncernchef Ericsson, nr 10/09.	34	15. <u>Jens Henriksson</u> , vd Stockholmsbörsen, nr 10/11	28
	<u>Anders Borg</u> , finansminister, nr 6-7/09.	34	<u>Erik Fichtelius</u> , vd Utbildningsradion, nr 2/11	28
7.	<u>Michael Wolf</u> , vd Swedbank, nr 9/09.	33	<u>Bengt Svenson</u> , rikspolischef, nr 12/09.	28
8.	<u>Olof Faxander</u> , vd Sandvik nr 8/11	32	Vi som vill upp	
	<u>Magdalena Gerger</u> , vd Systembolaget, nr 12/10.	32	18. <u>Fredrik Reinfeldt</u> , statsminister, nr 1/09.	26
	<u>Pär Boman</u> , vd Handelsbanken, nr 3/09.	32	19. <u>Jonas Bonnier</u> , koncernchef Bonnier, nr 2/09.	25
			<u>Carl Bildt</u> , utrikesminister,	25

Som kuriosa har jag också valt att inkludera en karikatyr över "arbetsfördelningen" och tolkningen skulle kunna vara att oavsett hur mycket operativ personal som försvinner så minskar inte "overheaden".

²⁷ Warren Bennis och Burt Nanus, "Ledare och deras strategier" (1985)



VERKSAMHETSUTVECKLING

STRATEGI

Vision och strategi måste hänga ihop och nedan citat är en annan vinkling på visionens betydelse. Visionen måste skapa förutsättningar för strategin och inte tvärtom.

"Vision utan handling är att drömma. Handling utan vision är ett tidsfördriv. Handling och vision tillsammans är att göra en positiv skillnad.", Joel Barker

Vid praktisk företagsstrategi arbetar man utifrån nedan punkter:

- Man ställer upp en rad mål
- Man gör en uppskattning av skillnaden idag mot önskat utfall
- Man lägger fram förslag om en eller flera åtgärder (strategin)
- Dessa prövas för att se deras "gapreducerande" egenskaper. Om åtgärd minskar gapet godtas den annars prövas några nya alternativ

Det krävs ett omfattande arbete inom analysområdet. Risken är att man hela tiden jagar in mer information för att fatta "rätt" beslut, vilket leder till ett paralyserat agerande.

Om strukturen inte följer strategin uppstår en ineffektivitet. Det gäller att identifiera en lämplig strategi och genomföra den. Nedan är en definition på vad strategi är:

”Ett företags fastställande av långsiktiga mål och delmål samt den nödvändiga handlingsplan och resursfördelning som företaget väljer för att uppnå dessa mål.”²⁸

Strategin är inte någon ritual eller övning som utförs en gång per år. Chefer tyngs av vardagspraktiska detaljer, ägnar endast 3% av sin tid att se in i framtiden enligt en undersökning från tidningen Chef.

NÅGRA KOMMENTARER KRING STRATEGIARBETE

Nedan citat och definitioner är hämtade ur litteraturen²⁹:

”Ett företag ger upp morgondagens affärsverksamhet när det blir bättre utan att bli annorlunda. Dra ner på personal är oftast det enkla alternativet.”

”Det finns inget mer korttänkt än en 60-årig koncernchef med en massa aktieoptioner i näven.”

”Tillväxt genom förvärv av liknande verksamhet utan bidrag kompetensmässigt kan liknas vid att du inte får en förnuftig person av två fyllon.”

”Vitalitet är något som kommer inifrån, om bara direktörerna ville lyssna. Gå till vilket företag som helst – det finns ingen yngre som får ägna lite tid åt att styrelsearbeta och lära ut till styrelsen något som de inte redan visste.”

”Det är utifrån- och inperspektivet som ger en kompromisslös och oortodox åskådning som oroar och upplyser om företagsvärlden och organisationernas framtid.”

”I framtiden bör människor ägna tid åt att tänka på vad de vill göra. Tiden kommer helt enkelt inte delas upp mellan arbete och fritid. Ett sätt att tänka är att man kan dela upp arbetet i arvodes-(säljer tid) och gåvoarbete(Grannar eller välgörande arbete).”

I stort har utvecklande av strategi varit förenligt med att samla in en massa hårddata om bransch, marknad och konkurrens etc. man har helt förbisetat mjukdata såsom kontaktnätverk, samtal med kunder, leverantörer och anställda, intuition och användning av djungeltelegrafan.

²⁸ Alfred Chandler *”Strategy and Structures”* (1962)

²⁹ Stuart Crainer *”Managementbibloteket – Guide till de 50 främsta innovatörerna inom Management”*

Strategiskapande presenteras som:

..en följd av synteser.

..informellt och visionärt, istället för programmerat och formaliserat.

..beroende av divergerande tankesätt, intuition, och användandet av det undermedvetna.

..när nya upptäckter görs, leder det till utbrott av kreativitet.

..irreguljärt, oväntat, ad hoc, instinktivt. Det upprör de stabila mönstren.

..grundat på att chefer är anpassningsbara informationsmanipulatorer; mera opportunister än upphöjda dirigenter.

Ohmae³⁰ – påpekar att japanska företag till skillnad från stora företag i USA, saknar en organisation för strategisk planering. Oftast är det en naturbegåvad strateg med ett sätt att tänka där företaget, kunderna och konkurrenterna förenas i en dynamisk interaktion, vilket utkristalliseras en översiktlig uppsättning mål och handlingsplaner. Vid uppbyggande av en företagsstrategi måste man ta hänsyn till huvudaktörerna: Corporation, Customer och Competition. Strategens arbete består i att uppnå prestationer som övergläns konkurrenterna inom 3C:na för företagets framgång. Numera bör man även ta hänsyn till Country och Currency.

REENGINEERING

Grundtanken med Reengineering är att skära bort allt "överflöd", icke värdeadderande aktiviteter. Att fastställa sina nyckelprocesser och göra dem så smala och effektiva som möjligt. Perifera processer måste kasseras och indirekt påverkar det människorna i processerna. Likheter med Lean, som grundprincip, är att eliminera alla typer av slöserier.

³⁰ Kenichi Ohmae, *"The Mind of Strategist"* (1982)

Även om Reengineering snarare är inriktat på processer än på individuella sysslorna, är motiveringen densamma: att förenkla, undanröja onödiga ansträngningar och att åstadkomma mer med mindre, Taylor³¹.

Arvet efter Taylor togs upp av Henry Ford, dvs. masstillverkning och kvantitet framför kvalitet. För att skapa något nytt måste ett företag - "Frigöra sig från sina gamla tankar"

Syftet med Reengineering är att nå dramatiska förbättringar vad det avser viktiga moderna effektivitetsmått som kostnader, kvalitet, service och snabbhet. Reengineering är allomfattande, dvs. inkluderar även ledningsprocesser. Chefer är alltför villiga att påtvinga sina medarbetare en processinriktad företagssyn, men sällan villiga att utsätta sig själva.

Förespråkare för Reengineering hävdar bestämt att processen ska börja med ett blankt papper. Det kan innebära mycket slöseri då all tidigare kunskap försummas som byggts upp under år.

Reengineering har blivit synonymt med arbetslöshet! Företag som hävdar att de ägnar sig åt Reengineering kan snarare liknas vid kostnadsnedskärningar. Alla som inte förespråkar Reengineering hävdar att arbetet till stor del misslyckas för att det saknas förtroende och respekt för individen.

HENRY FORD

Vad är det som gör att vissa företag lyckas bättre än andra? Det finns säkert många svar på det men grunden är ändå förmågan att anpassa sig till nya kundkrav.

Henry Ford kan ses som ett undantag. Det tillverkades 15 miljoner bilar mellan 1908-1927 och alla svarta! År 1919 tillverkades en bil per minut tack vare innovativa metoder för massproduktion.

Det är svårt att veta om man ska beundra Ford för sin briljanta marknadsföringsförmåga att kunna sälja endast svarta bilar eller att han kunde producera 15 miljoner bilar i början av 1900-talet. Till saken hör också att det inte fanns någon större konkurrens vid det tillfället som Henry Ford opererade.

³¹ Frederick W. Taylor, "Rationell arbetsledning": *Taylorssystemet* " (1911)

Han var hängiven att arbeta med kostnadsreduktion och mellan 1908-1916 sänkte han priserna med 58% då efterfrågan var så stor att han med lätthet hade kunnat höja priserna. Standardisering låg till grund för hans massproduktion och framgång att kunna producera 15 miljoner bilar.

Henry Fords människosyn utgick från att all undersåtar skulle man spionera på så att de inte fattade några egna beslut. Tiden användes som konkurrensvapen: "Tid kan inte återanvändas såsom material kan." Henry Ford var övertygad om vad kunderna ville ha, dvs. svarta bilar vilket i förlängningen blev ohållbart när konkurrenter började etablera sig och med andra färger än just svarta bilar. Man kan raljera runt att färgen blev hans fall.

TOYOTA

Som nämnts tidigare ligger framgången i att kontinuerligt utveckla och lära sig av sina misstag. De anställda känner en stolthet för företaget och dess värderingar. Det gör att de anställda får kundfokus, d.v.s. om jag inte gör rätt så blir kunden missnöjd. Företaget utvecklas hela tiden, men dess grundvärderingar finns kvar. Kulturen lever vidare och bejakas.

Det är flera företag som försökt förstå varför Toyota är så framgångsrika i sitt sätt att utveckla företaget. Trots att man försökt kopiera arbetssätt och modeller så har "alla" på ett eller annat sätt misslyckats. Varför misslyckas man? Svaret anses vara den underliggande kulturen i företaget som byggts upp under många år. Många företag vill se snabba resultat och saknar därför uthålligheten. På Toyota finns det en oerhörd stolthet och inget annat än högsta kvalitet accepteras i de självstyrande teamen.

KVALITET

Kvalitet i ledarskapet ger också kvalitet i processerna och i slutresultatet. Hur man ger och tar information är också ett viktigt element i ledarskapet. David Kolb utarbetade sitt sätt att se på kommunikation och att det kan vara direkt avgörande för hur resultatet blir. Kvalitet och vikten av:

- Konkreta upplevelser – När man berättar och visar direkt
- Reflekterande observationer – Behöver tid att fundera innan informationen sjunker in. Kan vara bra att sätta informationen i sitt sammanhang.
- Abstrakt tänkande – För en del av mottagarna räcker det att läsa instruktionerna.
- Aktivt experimenterande – En del behöver själva pröva på och se hur det fungerar.

Två ledstjärnor inom kvalitet: skapa kundvärde och göra kunden nöjd och frihet från brister i processer och kostnadseffektivitet eller som Toyota uttrycker det:

"Utgå från era rötter och bygg er egen väg, härma inte slaviskt Toyota"; hämtat från "The Toyota way".

"I västvärden används kvalitetskonceptet på ett yligt sätt ofta med för lite affärsmässig syn och bristande engagemang från företagsledningen." Noriaki Kano³² uttrycker att många företag har en tendens att överdriva olika trender inom kvalitet, såsom Lean och sex sigma. I Japan har man ett något mindre trendbetonat perspektiv på kvalitet och verksamhetsutveckling. I Japan arbetar man fortfarande med TQM - Total Quality Management och QC- Quality Circles. Här inkluderas tillämpningen av sex sigma och Lean. Verktygen behärskas dessutom i en större utsträckning av japanska chefer & specialister. I väst tenderar vi att lära oss koncepten på ett yligt sätt, ofta med ett bristande engagemang från företagsledningen. Begreppen Business och TQM används ofta ihop i japanska företag och alltid med fokus business först. I Japan har man en mer uthållig och pragmatisk syn på verksamhetsutveckling.

Kanomodellen innebär att verksamheten har möjlighet att skapa "attraktiv" kvalitet och som kan kopplas till kundernas omedvetna och latent behov. Om organisationen lyckas uppfylla dessa behov brukar man tala om att överträffa kundernas förväntningar. Hur ska man arbeta för att uppnå attraktiv kvalitet? Fem frågor som ligger till grund:

- Vilka är våra viktigaste produkter?
- Vilka är våra viktigaste kunder?
- Vilka är kundernas viktigaste krav och behov?
- Vilka är våra viktigaste konkurrenter?

Vilka är de viktigaste skillnaderna mellan oss och konkurrenterna?

Anekdot: *"En amerikansk direktör inom bilindustrin frågade Dr. Deming följande: När tror du vi hinner ikapp våra japanska konkurrenter? Hmmm, svarade Deming - Tror du de står still och väntar på er!"* För att kunna stå still måste du springa fortare än alla andra.

³² Hämtat ur utbildningsmaterial

Under 50-talet höll Deming³³ och Juran³⁴ seminarier med fokus på kvalitet runt om i Japan. Mellan 1950-1970 lärdes 14700 ingenjörer upp inom olika statistikmetoder.

Kvalitet måste börja i ledningen som äger hela begreppet kvalitet inom företaget. Utbildningen ska börja i toppen för att sedan flöda ner i organisationen. Använda statistiska metoder för att för kvalitetskontroll. Kvalitet är allas ansvar. Dålig kvalitet innebär oftast förlorade marknadsandelar.

För Deming utgör ledningen 90% av problemet med kvaliteten inom företaget. Deming menar att i västeuropa är det vanligt med årliga prestationsbedömningar och feedback medans man i Japan ger feedback på daglig basis.

Jurans åhörare i Japan var högre företagsledare som tog till sig hans arbete. I väst var hans åhörare ingenjörer och kvalitetsingenjörer. Det var det som oftast var problemet i väst. Kvalitet har delegerats ner i organisationen och blivit mer en operativ fråga istället för managementfråga.

Under efterkrigsåren togs de amerikanska företagen på sängen av två skäl: De trodde att vännerna i Japan var efterhärmarare snarare än innovatörer. Koncerncheferna var mer besatta av ekonomiska signaler för att upptäcka några egentliga tecken på fara.

Kvalitet kan inte delegeras utan ska vara ett mål för varje anställd, såväl som individ som lag, och ske genom självövervakning. Det bör byggas på relationer snarare än mätmetoder. Kvalitetsplanering är att utveckla de produkter och processer som krävs för att tillgodose kundernas behov. Mer specifikt följande aktiviteter:

- Fastställ kunderna och deras behov
- Utveckla produkter och tjänster som motsvarar kundens behov
- Utveckla en process som gör det möjligt att tillverka produkten alt. tjänsten

³³ W. Edwards Deming, stark förespråkare och föregångare av kvalitetsbegreppet

³⁴ Joseph M. Juran, stark förespråkare och föregångare av kvalitetsbegreppet

Lean och Excellence handlar om är att utveckla verksamheten kontinuerligt och hela tiden sträva efter att bli lite bättre på det man redan gör eller kan göra annorlunda. Ordet Excellence är endast användbart då man sätter det i jämförelse mot andra företag, dvs. någon form av benchmarking där det finns en skala för att mäta olika kriterier.

I Scantias ledarskapsprinciper betonas Know-How genom ständigt lärande och att engagera medarbetare genom delaktighet. Ledarskapet handlar också om att både koordinera och ta eget ansvar samt agera nu och tänka framåt. En annan viktig ledarskapsteori är att arbeta med detaljer.

Scantias VD Leif Östling uttrycker att framgång ligger i att arbeta med detaljer. Ju mer man gör det desto bättre kvalitet och mindre slöseri blir det. Det går inte att slarva med detta.

Förbättringsarbete startar med ledarskapet, enligt Tom Johnstone SKF. Det behövs ändrad inställning och kultur, och ändrat ledarskap på alla nivåer. Ledarskapet går från att vara styrande till att vara coachande. Företagen behöver satsa mycket på utbildning i ledarskap. Han menar att det krävs mod och tålamod för att starta satsningar och sätta mål.

”Man ska ha en klar vision och sedan se till att alla känner till den samt hur man själv kan bidra till att nå den.”, enligt Tom Johnstone. Det gäller också att ha verktyg för att arbeta med att nå målen, att ge förtroende och följa upp resultatet. Det är viktigt att vara konsekvent som ledare. Medarbetarna ska se att besluten hänger ihop med målen. Medarbetarna vill se action! När det gäller tålamod så tar arbetet tid, men man måste också som ledare trycka på. Nycklar till framgång:

- Arbetet måste göras av medarbetarna, för medarbetarna och för kunden
- Drivet i och ägarskapet måste finnas i själva verksamheten
- Team för hela koncernen överbryggat affärsprocesserna
- Extremt viktig med kulturförändring – utveckling av ledarskap och att stödja förändringen är avgörande

För att åstadkomma Business Excellence arbetar SKF med 4 områden:

- Ledarskap/sätt att tänka/kultur
- Stabilisering av processer
- Ständiga förbättringar
- Upprätthållande av förbättringarna

Business Excellence innebär också att arbeta med miljö och hållbarhet. Det finns ingen motsättning mellan hållbarhet och effektivitet. Business Excellence är en evolution som sker stegvis, inte en revolution.

"Den viktigaste poängen med Lean är att ha snabb respons och leverera flexibelt till kunder varje dag", Richard Schonberger³⁵. För att kunna förbättra processer är det viktigt att ha tillgång till ett flöde av data. Varje förändring ska dokumenteras varje dag. Alla ska vara engagerade i det. Det ska fungera som grunddata för ständiga förbättringsprojekt. En vanlig svaghet bland företagen är att det finns för lite data inhämtad från de som arbetar i flödet, oftast endast hårddata. Det bör också finnas en kontinuitet. Förutom produktion så är det också ett viktigt att arbeta nära sina leverantörer, i partnerskap. Har man inte koll på sina egna processer är det svårt att arbeta med Lean mot sina leverantörer.

EXCELLENCE – GER FRAMGÅNG

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates AB, uttrycker vikten av ledningens engagemang för att lyckas i förbättringsarbetet enligt nedan.

Engagemang innebär oerhört mycket mer än att bara prata om kvalitet och följa aktuella trender och moden. Framgångsrika ledare måste tillägna sig genuina kunskaper om kvalitet, förbättringsarbete och verkningfulla koncept som Lean och Sex Sigma. Förbättringsarbetet måste vara en naturlig del av deras vardag. Ett systematiskt och ständigt sökande efter nya uppslag och förbättringsmöjligheter är centralt. Att lyssna på medarbetarna och ta tillvara goda idéer spelar en viktig roll, och det är väsentligt att sätta av resurser för att driva förbättringsarbetet. Det krävs också en tydlig organisation kring detta och ett systematiskt arbetssätt. Förbättringsarbetet måste göras till en högprioriterad strategisk ledningsfråga.

Ett starkt engagerat ledarskap är grunden för framgång. Ledare som aktivt driver och engagerar sig i sina verksamheters förbättringsarbete har en helt avgörande betydelse för dess framgång. Då kan förbättringsarbetet ge fantastiska resultat och lyfta en hel verksamhet till världsklass.

Både erfarenheter och studier visar att engagerat ledarskap är den viktigaste framgångsfaktorn i kvalitets- och förbättringsarbete. Trots det är det just på denna punkt som det brister mest. Det bekräftas bland annat i en studie om kvalitetsarbete härom året av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien. Vi hör också ofta personer som arbetar med förbättringsarbete ta upp bristande stöd och engagemang från ledningen som ett problem.

³⁵ Richard Schonberger, litteratur okänd

Verksamhetsutveckling är mer än bara metoder, modeller och teorier. Hjärtat måste vara med och inte minst sunt förnuft. Det är lätt att gå vilse bland alla nya begrepp som dyker upp i samband med verksamhetsutveckling. Det är viktigt att bryta ner begreppen och göra de till sina egna utifrån sin verksamhet. Som Toyota uttryckte det när man tillät människor från hela världen komma och studera hur de arbetade. *"Vårt sätt att arbeta är inte värt något för er om ni inte kan omvandla det till er verksamhet."*

I boken "In search of excellence" kom författarna till nedan slutsats efter att studerat ett stort antal företag. Resultatet kan sammanfattas i åtta punkter som utmärker framgångsrika och innovativa företag:

1. **Handlingskraftiga** - Låter inte analyser och data begränsa handlingsfriheten, Do it; Fix it; Try it
2. **Nära kunden** – Handlar om att lära sig av dem som man betjänar. Leverera enastående kvalitet, service och tillförlitliga/hållbara produkter. Många gånger kommer de bästa idéerna från kunden. Lyckas differentiera till synes enkla produkter & tjänster och göra dem till sina egna. I många företag så ses god service som ett undantag istället för en självklarhet. Hela tiden med inställningen att agera om så behövs.
3. **Självstyrande team och entreprenörsfokus** – Tillåter och uppmuntrar i många fall en kalkylerad risktagning och praktiska tillämpningar.
4. **Produktivitet genom människors engagemang** – Se människor som det viktigaste skälet till framgång. Tillåter inte vi/ni mentaliteten. Ser inte investeringar som enda källan till att kunna effektivisera verksamheten.
5. **Att utgå från värderingarna** – Ledningen finns tillgänglig i verksamheten och dela vardagen med alla andra i förstaget. "Walk the Talk"
6. **Håll dig till kärnverksamheten** – Försök inte förvärva företag i verksamheter som ni inte vet hur ni ska driva. Befinn er inte på en marknad där ni inte kan bli bäst
7. **Enkel företagsstruktur och platt organisation** – "Ingen" av de framgångsrika företagen använde sig av en matrisorganisation och de som hade försökt hade övergivit det. Så slimmad administrationsutformning som möjligt.
8. **Arbeta flödes- och processororienterat** – Titta på vilket syfte organisationen ska tjäna. Låt avdelningarna sköter sig relativt självständigt och kan interagera med varandra.

Ingen av de ovan punkterna är sensationella och alla kan mer eller mindre hålla med om dem. Trots detta efterlever företagen och ledningen inte vad som sägs, dvs. är inte

trovärdiga (Walk the Talk)!! De framgångsrika företagen är trovärdiga och håller vad de lovar och visar sig samtidigt handlingskraftiga. En intressant reflektion är att "inget" av de framgångsrika företagen hade en matrisorganisation och de som hade haft hade övergivet den organisationsformen.

EXCELLENCE - VÅR RESA

Under min tid på Ericsson arbetade vi systematiskt med förbättringar under lång tid. I vårt fall rörde det sig om en resa som började 2002 och 2006 hade vi kommit från att vara en medioker Supply Chain till att bli Excellent. Arbetet är naturligtvis inte färdigt där. Därefter låg utmaningen i att skapa en stabilitet över tid samtidigt som att arbeta med kontinuerliga förbättringar.

När jag arbetade som Planerings- och Inköpschef runt år 2002 så påbörjade vi ett förändringsarbete. Vid den tidpunkten hade vi ett reaktivt förhållningssätt mot leverantörer och kunder, vilket gjorde att vi "släckte bränder". Det krävdes mycket energi och vi kunde sällan känna oss tillräckliga i vårt dagliga arbete. I ett sådant här arbetsklimat blir hela tiden den som släckt branden hjälte, men det var fler personer inblandade och som arbetade minst lika hårt utan att få samma uppskattning. Ibland hände det t.o.m. att samma person fick uppmärksamhet för att släcka en brand som han/hon hade startat, vilket är märkligt.

Som sagt, vi började 2002 och fokus låg då på att få kontroll över leveransprecisionen mot vår kund. Vi hade en väldigt volatilitet i vår leveransprecision vecka för vecka. Vi började med att analysera inkommande ordrar för att se om vissa artiklar i orden konsekvent orsakade förseningar till kund. Vi började med att segmentera kundordrarna för att se om det fanns ett samband mellan ingående artiklar och marknader. Kunder i vårt fall var uteslutande partner som i sin tur sålde vidare till slutkund. Det vi också försökte förstå var om det fanns ett säsongsberoende, d.v.s. inföll beställningar för en viss marknad konsekvent vid en viss tidpunkt på året.

Grunden för analysen utgjordes av ca tretusen kundordrar. Vad vi kunde konstatera och som blev utkomsten av analysen var att det fanns artiklar som frekvent återfanns på många ordrar. Vi kunde också konstatera att det fanns partners som beställde cykliskt. Det som också visade sig var att någon enstaka marknad gjorde bulkbeställningar för att fylla på sina lager vilket gjorde att de tömde våra lager. Konsekvensen blev att andra kunder fick stå tillbaka och på det sättet sänktes leveransprecisionen markant samt extra arbete för vår kundorderdesk som fick boka om ordrar. Det var inte särskilt produktivt att boka om redan bekräftade ordrar samt utstå kritik från övriga kunder.

Till saken hör också att vi använde oss prognoser som redovisades i ett forum som vi kallade SOP, Sales and Operational Planning. Mötet hölls månadsvis och där presenterades de olika prognoserna från våra partners. Jag tänker inte kommentera SOP-modellens effektivitet i sig utan kunde helt enkelt konstatera att en partner som skickade prognos, kunde inte vara säker på att erhålla sin volym för månaden. Som nämnts tidigare så var det partners som inte gav prognoser och gjorde bulkbeställningar.

Resultatet av analysen:

- Det fanns artiklar som var frekvent återkommande
- Det fanns partner som hade cykliskt beställningsmönster
- Det fanns marknader som hamstrade och beställde bulkvis utan att prognostisera

I genomsnitt fanns det sju artiklar som återkom på ca 80% av orderarna. I nästa steg så började vi ändra prognoserna och buffertnivåerna för dessa artiklar i övrigt gjorde vi inget åt våra lager vid detta tillfälle. Vi ökade på det sättet vår leveransprecision och skapade på det sättet ett mer proaktivt arbetssätt.

För partners som hade ett med cykliskt beställningssätt så försökte vi föra kommunikationen kontinuerligt för att förstå deras marknad och vad som drev dem till detta beteende. Det bidrog också till ett bättre flöde genom verksamheten. Sist men inte minst handlade det om att få grepp om partners som beställde bulkvis. Anledningen till deras beställningsmönster var att de själva byggde lager för att kunna hålla ledtider. Att det finns lager på två ställen är inte särskilt effektivt ur ett logistikperspektiv. Vi hade en öppen kommunikation och deras beställningar blev mer av projektkaraktär. Fördelen med det var att vi erhöll ett större fönster till våra leverantörer att leverera på.

Vårt nästa steg i arbetet var ledtiden. Framförallt önskade kunderna kortare ledtider på vårt s.k. standardsortiment. Efter segmenteringen visste vi ungefär vilka produkter som ingick i en typisk standardorder. Det gjorde att vi kunde lagerhålla större kvantiteter av standardprodukterna men samtidigt inte öka risken för inkurans. Vi kunde reducera vissa ledtider från fem till tre dagar. För vissa produkter kunde vi leverera ut nästa dag.

Slutsatsen var att genom segmentering kunde vi identifiera standardprodukter och identifiera beställningsmönster som gjorde att vi kunde sänka ledtiden. Dessutom kunde vi balansera våra lager till nya lägre nivåer och sänka risken för skrotning. Genom att hålla en mer öppen kommunikation med våra partner kunde vi också fördela de s.k. bulkorderarna över en längre planeringshorisont. Det fick till följd att vi kunde planera

produktion och utlogistiken på ett bättre sätt. Genom att sänka ledtiden så minskade behovet av mellanlager hos vissa partner. Det gjorde att kapitalbindningen minskade och därmed inkuransrisken, vilket var oerhört positivt för alla parter.

Trots sänkt ledtid och minskade lagernivåer kunde vi i princip bibehålla den höga leveransprecisionen, vilket är en stor utmaning i sig.

Hur var det möjligt kan man fråga sig?

Vi arbetade systematiskt under fyra år och återinvesterade frigjorda resurser till nästa s.k. delprojekt, d.v.s. från leveransprecision till ledtid till lagernivåer. En annan viktig del i framgångssagan var arbetet med våra leverantörer. En helt avgörande faktor var partnerskapet med vår största leverantör av både komponenter, kundanpassning och utlogistik. Tack vare partnerskapet kunde vi tillsammans reducera totalkostnaden i hela logistikflödet. Det krävdes givetvis ett bra samarbete med övriga leverantörer också.



ROM – RESULT ORIENTED MANAGEMENT

I det omfattande arbetet vi bedrev under en så lång tid så krävdes det, som jag nämnde tidigare, en systematik och uthållighet. Hemligheten bakom våra framgångar kan stavas ROM – Result Oriented Management.

Grunden i ROM är att man arbetar med:

- Allas engagemang
- Ständiga förbättringar
- Eliminera alla typer av slöserier

Är man familjär med Lean så är likheten slående. Det spelar ingen större roll vad man kallar olika modeller och metoder om man inte kan anpassa det till sin verksamhet och hur man opererar. Det var en anledning till att Toyota öppnade upp sina dörrar. Deras sätt att arbeta måste översättas till den verksamhet och företagskultur som finns för det bolaget som vill applicera Toyotas arbetsätt.

Det handlat om att frekvent stanna upp och reflektera över sättet att arbeta och ifrågasätta; gör vi rätt saker eller gör vi bara saker rätt? Vad vill kunden erhålla, när, till vilken kostnad och vart ska produkten eller tjänsten levereras så att kunden uppfattar det som ett mervärde?

Att anpassa sig efter kundens behov snarare än att kunden får anpassa sig till vad vi producerar.

GRUNDERNA I ROM

Grunden i ROM är att det finns realistiska mål. Vi arbetade med att sätta delmål för de olika mätpunkterna och för respektive period. Givetvis är det ingen idé att sätta upp mål för t.ex. en tremånadersperiod om man inte kan mäta och följa upp mätvärdet. ROM-teamen träffades varannan månad för utvärdera periodens resultat utifrån satta mål, se nedan exempel. Dessutom bestämde vi ett mål som verkligen utmanade verksamhetens kortsiktiga mål. Vi valde att kalla dem barriärbrytande mål. Det beroende på att de skulle vara ytterst utmanande och "nästan" omöjliga att uppnå.

Kritiska framgångsfaktorer är förutsättningar som behöver vara uppfyllda för att vi ska lyckas med hela eller delar av förbättringsarbetet.

Ex. på Scorecard med KPI:er

Målvärden (KPI)	Nuläge	Mål 6 månader	Mål 1 år	Barriärbrytande
Uppfyllelse Ledtid	87%	90%	92%	95%
Ledtid i dagar	7	4	3	1

Lagerkostnad MSEK	100	87	84	70
Kundnöjdhet (index 1-10)	6,0	7,3	8,0	9,5
Kompetensindex (1-10)	7,5	8,5	9	10

Ex. på framgångsfaktorer nedan kopplade till ovan Scorecard.



Det som är styrkan med ROM-konceptet enligt min uppfattning är att det finns en tydlig struktur i konceptet. Agendan var fast och mötesstrukturen var som nedan beskrivna punkter.

- Presentera önskat utfall för Teamet och säkerställ att gruppen är ok med utfallet för aktiviteten
- Att det förekommer aktiv delaktighet, alla kommer till tals
- Summera och konkretisera varje del i beslutet så att alla förstår vad som gäller inför nästa möte samt var Teamet befinner sig idag
- Mötet får inte sväva ut i diskussioner, fokusera på frågor som är relevant för mötet
- Summera tagna beslut samt vad som blir nästa steg
- Genomför en kort mötesutvärdering och förslag på förbättringar inför nästa möte
- Bestäm tidpunkt och plats för nästa möte

ROM-TEAM

Konceptet innehåller förutom en fast agenda även roller som är fördefinierade för att öka möteseffektiviteten.

Rollerna är: Coach, Facilitator, Teamledare, Team(7-10 personer)

Coach

- Väljer Teamledare
- Skapar tillsammans med Teamansvarig förutsättning för framdriften av beslutade aktiviteter
- Godkänner bestämda Mål och förbättringsplan
- Uppmuntrar Teamet och bidrar till en kreativ miljö
- Ger återmatning till Teamet

- Bidrar till viss del för framdriften

Facilitator

- Säkerställer att mötesreglerna efterlevs
- Förbereder tillsammans med Teamansvarig nästa möte
- Dokumentera utkomsten av mötet på blädderblock
- Skapar förutsättningar för en kreativ miljö och uppmuntrar kunskapsutbyte inom gruppen
- Ansvarar för att alla deltagare ges möjlighet att återmata sin syn på verksamheten (Ej värderande)
- Ge förutsättningar att "alla" synpunkter beaktas och är tydligt formulerade och konstruktiva
- Övervakar att kvaliteten på resultatet följer metoden
- Ställer klagörande frågor för att kunna formulera mål och specifika aktiviteter
- Aldrig ger svar på Teamets frågeställningar samt gruppens val av tidplan och aktiviteter

Teamdeltagare

- Deltar aktivt i mötet
- Håller sig till Agenda och givna regler
- Genomför prioriterade aktiviteter enligt given förbättringsplan
- Hjälper sina Teamdeltagare vid behov
- Bidrar till en ökad Teambuilding
- Bidrar till en ökad motivation och framdrift
- Är ytterst ansvarig för att Tidplan följs samt framdrift mot satta Mål
- Skriver protokoll från mötet

Teamansvarig (Byts kontinuerligt ut efter ca 4 tillfällen eller ca 9 månader)

- Kallar till möte
- Är ansvarig för att koordinera och hålla kontakt med Coachen
- Träffar Facilitatorn före nästa mötestillfälle och planera mötet
- Är tillsammans med Teamet ansvarig för framdriften och Måluppfyllelse
- Ansvarig, tillsammans med facilitatorn, för att mötets Agenda följs
- Skapar tillsammans med Coachen förutsättningar för framdriften av beslutade aktiviteter

UPPFÖLJNING

Tänkte bara kort beskriva hur själva uppföljningen går till. Man använder sig av Scorecard och målvärden som bestämdes på föregående möte och jämför med nuläget. Utifrån det gör man en sedan avvikelseanalys och utvärdera om planerade aktiviteter för perioden har givit önskat resultat. Om inte får man identifiera nya aktiviteter som gör att vi når de uppsatta målvärdena.

Bild: Målstyrning

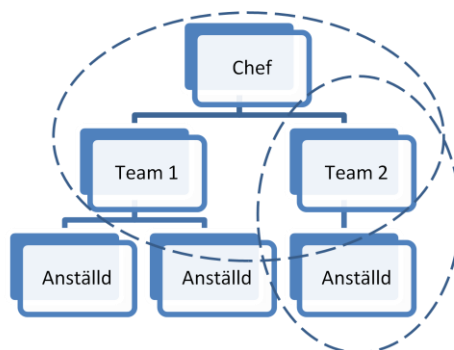
Mät punkt (KPI)	Befintlig status	Avvikelse EMS	Resultat Mål		Utfall för perioden	Avvikelse EMS
			1 mån.	6 mån.		
1. Leveransprecision						
2. Kundnöjdhet						

E=Enligt plan; M=Mindre avvikelse; S=Stor avvikelse

På mötet följs även progressen upp på antalet aktiviteter som genomförts under given period. Det innebär helt enkelt att dela antalet utförda aktiviteter genom totala aktiviteter som bestämdes på föregående möte. Progress på 70-80% är acceptabel. Ligger man under kan antingen aktiviteterna varit för svåra alternativt inte klara i tid. Ligger man däremot uppe på 100% kan man anta att aktiviteterna för perioden inte varit tillräckligt utmanande. Det kan också vara så att man gjort ett utmärkt arbete och då ska man fira för det är en viktig ingrediens i ROM-arbetet. Hur man firar däremot är upp till varje team att bestämma.

För att summera det arbete vi gjorde med hjälp av ROM-metodiken så ser ni det i nedan bild och text. Det kan också tilläggas att vårt systematiska arbete uppmärksammades i tidningen "Intelligent logistik". Det var givetvis smickrande och en bekräftelse på att vi gjort ett bra arbete och all anledning att vara stolta.

Styrkan med ROM är också att metodiken inte är beroende av organisationsstruktur. Det innebär att Team kan skapas oavsett om man arbetar i en funktions- eller matrisorganisation eller för den delen någon annan organisationsform. Min erfarenhet är att skapande av tvärfunktionella Team ger en oerhörd utväxling och förståelse för varandras arbetssätt.

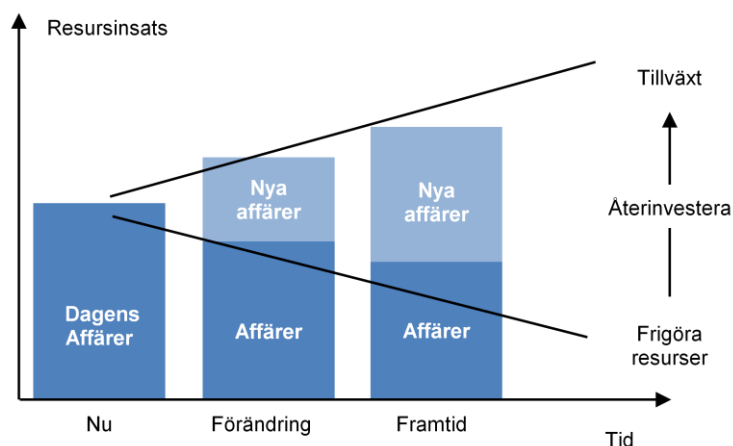


UTKOMSTEN

Resultatet av våra ansträngningar och systematiska arbete under ca fem år kan sammanfattas i nedan punkter:

- Reduktion av ledtider till kund, 3 -> 1 dag
- Reducering av buffertlager, 300 -> 160 MSEK
- Ökad leveransprecision mot kund, 95 -> 98%

Bilden nedan ska illustrera effekten om man arbetar fokuserat inom ett område så kan man återinvestera resurserna i nästa fokusområde o.s.v. Det ger utrymme för nya affärer och ökad lönsamhet.



Vad jag kan tillägga är att jag genom mitt arbete som konsult också kunnat tillämpa ROM på statlig och kommunal verksamhet. Processer och Målstyrning utgör grunden i ett

förändringsarbete. Vet man inte nuläget så är det svårt att identifiera vart i flödet en förändring gett resultat. Som nämnts tidigare; det krävs mod att välja en väg som ingen annan har gått, man vet inte vart den slutar eller utmaningarna på vägen.

TÄNKVÄRDA CITAT OCH DEFINITIONER

Nedan citat och definitioner är hämtade ur: "Managementbibloteket – Guide till de 50 främsta innovatörerna inom Management", Stuart Crainer³⁶

För att kunna prata om marknadsföring behöver vi en definition på vad marknad är: *"Alla de potentiella kunder som delar ett särskilt behov eller en särskild önskan och som kanske är villiga att inlåta sig i en byteshandel för att tillgodose det behovet eller den önsknigen."*

"Företagen är alldeles för intresserade av vad det kostar att göra något. De borde vara mer intresserade av vad det kostar att inte göra det."

"Varje företag borde arbeta för att göra sina egna produkter föråldrade, innan konkurrenterna gör det."

"Ditt företag hör inte hemma på någon marknad där det inte kan bli bäst."

"Det tar bara en dag att lära sig marknadsföring men tyvärr tar det en livstid att bemästra."

Innebörd Marknadsföring: *"Processen av att planera och utföra konceptualisering, prissättning, PR och distribution av varor och tjänster eller idéer för att skapa byteshandel med målgrupper som tillgodoser kundernas och organisationens mål."*

Kundleveransvärde: *"Skillnaden mellan det totala kundvärdet och den totala kostnaden. Det totala kundvärdet är de fördelar som kunden förväntar sig av en given produkt eller tjänst. Den totala kundkostnaden utgörs av produktvärde, tjänstevärde, personalvärde, och imagevärde. Den totala kundkostnaden utgörs av monetärt pris, tidskostnad,*

³⁶ Stuart Crainer, "Managementbibloteket – Guide till de 50 främsta innovatörerna inom Management"

energikostnad och psykisk kostnad. Genom att kombinera dessa båda får man kundleveransvärdet.”

”Bra företag tillgodoser behoven, storartade företag skapar marknader”.

”Ledarskap på marknader får man genom att förutse nya produkter, tjänster, livsstilar och sätt att höja levnadsstandarden på. Det är en enorm skillnad mellan företag som erbjuder produkter som alla andra och dem som skapar nya produkt- och servicevärden som marknaden aldrig ens kunnat föreställa sig.”

”Marknadsföring, när den är som bäst, handlar om att skapa värden och höja världens levnadsstandard.”

”Ledningen måste se det som sin uppgift att skapa värde som leder till kundtillväxt, inte bara att tillverka produkter.”

”Järnvägarna har ett problem idag inte för att andra har fyllt behovet utan därför att järnvägarna själva inte fyller det. De lät andra ta deras kunder ifrån dem, därför det var givet att de befann sig Järnvägsbranschen, inte transportbranschen. Slutsats de var fokuserade på järnväg istället för transporter och produkter istället för kunder. Järnvägsbranschen glömde att vidga sina vyer och vilja att expandera utbudet.”

”Filmindustrin ansåg sig till en början vara i filmbranschen snarare än underhållningsbranschen.” Dock håller det på att vända tillbaka med det stora utbudet och den tuffa konkurrensen.

”Tillväxt kan aldrig tas för givet. Tillväxt handlar inte om att vara i en speciell bransch, utan om att vara tillräckligt lyhörd för att se var tillväxten kommer att vara i framtiden.”

”Många företag är alltför produktionsinriktade och förbiser marknadsföringen. Det är lättare att mäta mer produktorienterad verksamhet.”

”Affärsprocessen syftar till att upptäcka, skapa, uppväcka och tillgodose ett kundbehov.”

I varje bransch oavsett produkter eller tjänster, är konkurrensreglerna inbäddade i fem konkurrenskrafter:

1. Nya Konkurrenter: Kräver konkurrensansvar som oundvikligen kommer förbruka en del av dina resurser, och följaktligen minska vinsterna.
2. Hotet från substitut: Om det på marknaden finns livskraftiga alternativ till dina produkter eller tjänster, kommer din prissättning begränsas.

3. Köparnas prutförmåga: Om kunderna har prutförmåga, kommer de använda den. De reducerar vinstmarginalen och kommer följaktligen att påverka lönsamheten.
4. Leverantörernas prispress: Förutsatt att leverantörerna har makt över dig, kommer de höja sina priser och påverka din lönsamhet negativt.
5. Rivaliteten bland de existerande konkurrenterna: Konkurrensen leder till ett behov av att investera i marknadsföring, eller prissänkningar, vilket kommer att minska dina vinster.

Styrkan i de fem krafterna varierar från bransch till bransch och kan förändras i takt med att en bransch utvecklas³⁷.

PROCESSER

VARFÖR PROCESSER?

Genom att beskriva verksamheten i processer blir det lättare att förstå hur helheten samverkar för att skapa värde för kunderna. Processerna blir därmed den naturliga beskrivningen av en verksamhet. Det är processerna som förverkligar affärsidén genom att beskriva vilka behov som ska tillfredsställas, vad som ska produceras samt hur detta ska gå till, dvs. aktiviteter, resurser, information samt deras relationer till varandra.

En organisation är inte bättre än sina processer. I en tid när differentiering inte enbart uppnås på basis av den produkt man erbjuder marknaden, så blir det till stor del processerna som skiljer de dåliga från de bra och de bra från de bästa.

VAD ÄR EN PROCESS

Att alla vet vad en process är betyder inte att alla har samma bild. Avsaknaden av en hållbar definition ställer till problem redan vid den nödvändiga kartläggningen av processerna. Det är inte lätt att identifiera och beskriva något om man inte har klart för sig vad det är?

³⁷ Michael Porter, *“The Competitive Advantage of Nations”* (1990)

Processer handlar om att tillfredsställa behov. En process börjar med ett kundbehov som triggat igång ett antal aktiviteter som samverkar inbördes för att tillfredsställa behovet. Sitt existensberättigande får processen av kunden och förmågan att tillfredsställa dennes behov.

En process består av en struktur av aktiviteter och dess resultat. Resultatet från en aktivitet kommer i sin tur att vara den utlösande faktorn till efterföljande aktiviteter. En process är den sammanlagda beskrivningen av ett antal länkade aktiviteter inklusive dess start och slutpunkt. Den innehåller inte några resurser av något slag, varken mänskliga eller materiella. När processen ska användas måste resurser tillföras.

I den processororienterade organisationen har strävan efter att indela verksamheten i hanterbara enheter, utgångspunkt är just processerna. Dessa kan sägas utgöra naturliga enheter, avgränsade med en början och ett slut i form av kundbehov och kundtillfredsställelse. Deras innehåll bestäms av vad som behövs för att ta sig från start till slut. Det är processerna som skapar lönsamhet och tillfredsställer kunderna, inte den enskilda individen, avdelningen eller funktionen. Det är förekomsten av en gemensam insats mot samma mål som avgör framgången i arbetet. Man skiljer på tre olika typer av processer:

- Huvudprocesser
- Stödprocesser
- Ledningsprocesser

HUVUDPROCESS

Utmärkande för en huvudprocess är att den förädlar varor och tjänster till en kund. Huvudprocesser ska ses som processer som realiserar affärsidén. Tillsammans bildar huvudprocesserna en systematik som utgör grunden för verksamheten. Om en tas bort faller verksamheten. Vilka processer som bör definieras som huvudprocesser och hur många, det skiljer sig från en verksamhet till en annan.

STÖDPROCESS

En stödprocess är en process som behövs för att huvudprocesserna ska fungera så bra som möjligt. De skapar ett indirekt värde för en kund genom att stödja huvudprocesserna.

Medan det endast finns ett mindre antal huvudprocesser så kan mängden stödprocesser vara mycket stor. Det är därför viktigt att försöka särskilja vilka stödprocesser som är de

mest betydelsefulla. Det är i praktiken omöjligt för en organisation att fokusera och bedriva ett strukturerat förbättringsarbete för alla stödprocesser.

LEDNINGSPROCESS

Ledningsprocesser är processer som behövs för att styra, utveckla eller samordna huvud- och stödprocesserna.

MÄTA PROCESSER

”Kartlägg och mät rätt saker i processen”, Gregory Watson³⁸

Processkartläggning ska ses som kommunikation, där man intuitivt ser vad som händer i processen. Processägare bör ha starkt inflytande i verksamheten. Det är viktigt att de mätningar som görs i processerna har mätintegritet. Hur kan man bedriva förbättringsarbete om man inte har kontroll på processernas variation? En karta av processerna handlar om att kommunicera, och ska uttrycka en gemensam idé. Processkartan ska inte ritas vid skrivbordet, måste studeras i verkligheten. I processkartor bör man kunna identifiera vad som sker mellan processtegen och vad som lämnas över till nästa steg. Överlämningspunkterna bör också kunna mätas. Det är skillnad att kunna se hur processen är uppbyggd mot att inneha en djup förståelse för hur den fungerar. Viktigt att standardisera processkartläggningen.

Process Management syftar till att klargöra processägarens roll. Vilket ansvar har man som processägare? Det vanligaste är, enligt mina erfarenheter, att man äger ansvaret för processutvecklingen men har väldigt liten påverkan när processen sträcker sig över flera funktionsgränser. Generellt bör processägaren inneha ett starkare mandat för att kunna agera oberoende av funktionsgränser. Kräver oftast en annan typ av organisation. Process Management beskrivs i fem steg:

1. Kartläggning aktiviteter
2. Mät
3. Leta efter orsakssamband

³⁸ Gregory Watsson hämtat ur utbildningsmaterial

4. Modifiera
5. Övervaka

Mätningar av processen, så som Einstein såg på saken: *"Gör problemet så enkelt som möjligt men inte enklare än så."* Innebörden är att man inte ska hålla sig med för många mätpunkter. Vad en processmodell beskriver:

- Vem är kunden?
- Vad görs för viken kund?
- Vem tillför input till arbetet?
- Vilka parter är inblandade i processarbetet?
- Vem gör vad, externt & internt?
- I vilken följd utförs arbetet?
- Hur utförs arbetet?
- Hur väl måste arbetet utföras?
- Vilka är kraven (Servicenivå) i utförandet?
- Vilka resurser krävs?
- Vilken kompetens krävs för att utföra arbetet?
- Hur väl har arbetet utförts?
- Hur nära sina mål och överenskommelse befinner man sig i arbetet?

Marknadssidan har ledtid som mätpunkt; produktion vill ha hög produktivitet och logistik vill hålla sig med låga lagernivåer. Det går inte alltid ihop och det händer att man konkurrera med varandra och i värsta fall blir kunden lidande. Det finns andra orsaker som kan förstöra mätintegriteten. Bonusar till ledningen kan göra att resultatet av mätningen förvanskas och att man mäter vad som är fördelaktigt för bonusuppfyllnad, däremot fungerar bonusar för grupper oavsett organisationsnivå.

Det kan många gånger vara lätt att överskatta kundmätningar och man har svårt att agera på det. Hur ska man värdera en uppmätt kundtillfredsställelse om man inte kan bryta ner den till underliggande med mer specifika frågor. Kundtillfredsställelse som mått är egentligen förväntningar och uppfattningar. Bra mått är om kunden kommer tillbaka och köper igen. Olika organisationer har olika mognadsgrad i sitt arbete med processer och Watson identifierar tio olika steg gällande processer:

1. är identifierade
2. är informellt kartlagda
3. styrs av funktionsägare
4. är knutna till tvärfunktionella processer

5. är formellt definierade och kartlagda
6. mäts och relateras till affärsresultatet
7. är kopplade till affärsprocesser
8. är kartlagda av ledningen
9. är i linje med strategin
10. är identifierade i den strategiska planen

Enligt Watson bör ett företag ligga på åtminstone en åtta enligt ovan skala (1-10). Det innebär att man lyckats implementera alla de tidigare stegen.

Det gjordes en intern undersökning bland mellanchefer och processägare i olika verksamheter för att se hur man uppfattade processmognaden. I snitt var den 3.75 och med ganska stor spridning. Resultatet kan tyda på att man inte har en gemensam syn på processledning.

LEDARSKAP OCH ROLLER I PROCESSORGANISATIONEN

Processorganisationen³⁹ kräver modernt ledarskap. Dagens krav på snabbhet och effektivitet gör det nödvändigt att delegera betydande ansvar och befogenheter till den operativa personalen. Det finns inte tillräckligt med tid för den traditionella principen tänk och ta beslut i toppen och genomföra i botten. Den nya principen bör vara tänk och agera i botten möjliggör i toppen. I en ideal processorganisation arbetar den operativa personalen i tvärfunktionella team som har långtgående befogenheter och ansvar genom hela processen. Chefers traditionella roll som koordinatörer och beslutsfattare ändras därför till att fokusera mera på att stödja teamen.

PROCESSÄGARENS ROLL

För att framgångsrikt utveckla en process eller bedriva processbaserad verksamhetsutveckling är det viktigt att utse processägare. Processägaren har till uppgift att från ett helhetsperspektiv koordinera och leda utvecklingen av den tilldelade processen. Processägaren är något förenklat processens designer och hans eller hennes yttersta mål är att skapa och upprätthålla en process som är:

- Ändamålsenlig

³⁹ Anders Ljungberg och Evert Larsson, "Processbaserad Verksamhetsutveckling"

- Effektiv
- Flexibel

Ändamålsenlig:

Processens ändamålsenlighet relaterar till förmågan att skapa kundtillfredsställelse, att göra rätt saker. Processägarens roll är att identifiera processens kunder och analysera deras behov och förväntningar. Kunderna till en viss process kan finnas såväl internt som externt.

Effektiv:

Processens effektivitet avser förmågan att skapa resultat till lägsta totala kostnad, att göra saker rätt. Detta innebär att använda rätt resurser vid rätt tid och plats såväl som att analysera processen för att reducera och eventuellt eliminera aktiviteter som inte är värdeskapande för kunden.

Flexibel:

Processens flexibilitet är förmågan att förändras när den affärsmässiga och/eller tekniska omgivningen förändras. Det avser även förmågan att tillfredsställa olikartade kundkrav. Processens flexibilitet beror delvis på kompetens och flexibilitet hos personalen som arbetar i processen.

Processägarens uppgift är att definiera en processtruktur med stödjande system. Den beskrivning som detta resulterar i ska möjliggöra ett flexibelt arbetssätt, ge vägledning åt dem som arbetar i processen samt visa hur de olika arbetsmomenten samverkar. Är det sista villkoret uppfyllt, blir resultatet en ökad förståelse för helheten, och ett ökat samarbete över de tidigare funktionsgränserna.

Processägaren är expert på processer och processtyrning. Han eller hon är förmodligen också en auktoritet vad gäller utveckling av processen. Det inte troligt att processägaren också är expert på utveckling av resurser. Utvecklingen av resurser och kompetens måste hanteras av någon annan. Detta är en av anledningarna till varför en resursägare är nödvändig.

RESURSÄGARENS ROLL

Olika förmågor krävs för att hantera personer som skiljer i kompetens och tillhör olika kompetenscenter. Därför bör varje kompetenscenter inneha en resursägare som tar hand om resurserna inom ett visst område. Detta ansvar innebär att försäkra sig om att individerna i organisationen allokeras till rätt processer, att resurskonflikter löses, att individuella utvecklingsplaner utarbetas samt sköter bemanningen. Det är resursägaren som anställer. Detta innebär att individens långsiktiga relation är till resursägaren snarare

än till processägaren. Processen "köper" de resurser som den behöver. Resursägaren har det långsiktiga ansvaret för den nödvändiga kompetensen. En resursägare kan också vara ansvarig för planering, underhåll och utveckling av icke mänskliga resurser.

PROCESSORGANISATIONENS STRUKTUR

Organisationen är uppdelad i ett antal processer som är identifierade från ett kundperspektiv. Varje process har en processägare som är ansvarig för utveckling och långsiktigt resultat. Olika kompetenscentra förser processerna med kompetens och resurser. Varje medarbetare tillhör ett center som leds av en resursägare. Via kompetenscentrarna kan medarbetaren öka sin kompetens och få hjälp att prestera bättre i processteamet. Centren är också viktiga för erfarenhetsutbyte mellan medarbetare.

Varje medarbetare tillhör både en process och ett kompetenscenter. Det är en stor skillnad mellan medarbetarnas roll i kompetenscentret och i processteamet. Processteamet arbetar med jämförelsevis "kortsiktiga" uppgifter med att tillfredsställa kunden. Kompetenscentret arbetar med långsiktig utveckling.

Det operativa arbetet utförs så långt det är möjligt av team inom respektive process. Då Teamet arbetar med ett projekt är det projektledaren som agerar som Teamledare och använder de resurser som kompetenscentret har tillhandahållit. Det innebär även strukturen och metodiken som processen representerar för att skapa värde för kunden.

UR KUNDENS SYNVINKEL

Kunden struntar i hur företaget råkar vara organiserat (se bilden nedan "Funktionens brister"). Det kan vara interna meningsskiljaktigheter mellan funktioner vem som är ansvarig för att kunden inte erhållit vad den efterfrågade. Det går lätt prestige i vem som är ansvarig vilket inte hjälper kunden ett dugg. Kunderna upplever företagets processer från ett annorlunda perspektiv enligt nedan:

Vad behöver jag? - Hur mycket kostar det? - Hur länge får jag vänta? - Leverans? - Fungerar det? - Fakturabetalning?

Sett från leverantören ser den ut som:

Försäljning - Kundåtagande - Produktion - Leverans - Fakturering

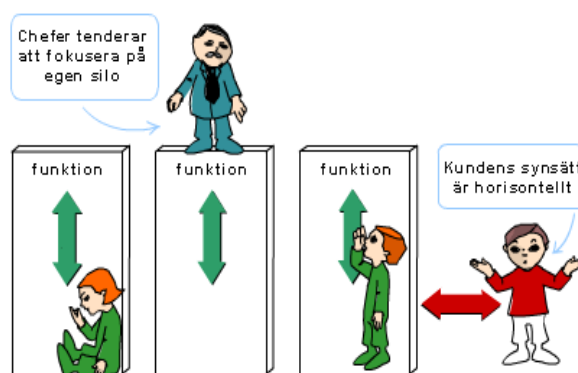
Kundperspektiv för merförsäljning: *Jag har ett nytt behov! - Kan ni fylla det? - Hur då? - När då? - Vad kostar det? - Hur ser det ut? - Är lösningen bra?.*

Ovan är kundprocessen för att fylla ett nytt eller ändrat kundbehov.

Sett från leverantören: *Idé - Utveckling - Anpassning av produktionsresurser - Införande i produktion - Verifiering - Validering*

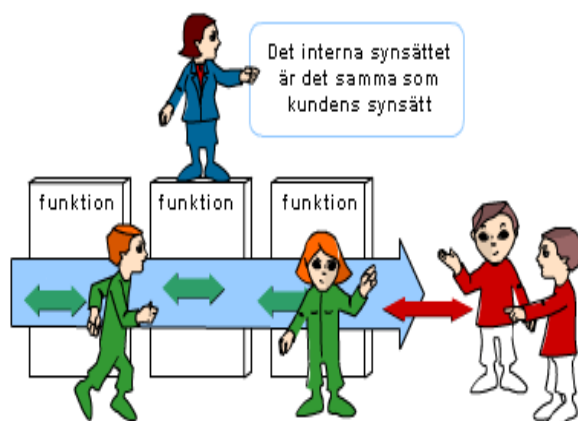
Det blev fel: *Felanmälan - Avhjälpan av fel – Uttrycka klagan och besvikelse.*

Sett från leverantören: *Reklamation – Felfixning - Analys av orsak - Förhindrande av upprepning.*



Funktionens brister

En processororienterad organisation syftar till att med tydligt kundfokus möjliggöra ett effektivt arbete i kombination med en optimal användning av kompetens och resurser. Det är nödvändigt att skapa samsyn till leverantör och kund, på vad som ska levereras för att uppnå kundtillfredsställelse, se bild nedan.



Kundflöde

PROCESSBASERAD VERKSAMHETSUTVECKLING

Processbaserad verksamhetsutveckling är ett svårgreppbart och komplext område. Risken är stor att betydande resurser läggs ned utan att några väsentliga resultat uppnås. Vanliga orsaker till att man inte lyckas fullt ut är att man:

- inte ser *helheten* av de förändringar som krävs
- inte har tydliga *mål*
- inte i tillräcklig omfattning *planerar* sina insatser
- inte i tillräcklig omfattning eftersträvar konkreta *förbättringar*
- inte ser att man saknar nödvändig *kompetens* inom processbaserad verksamhetsutveckling

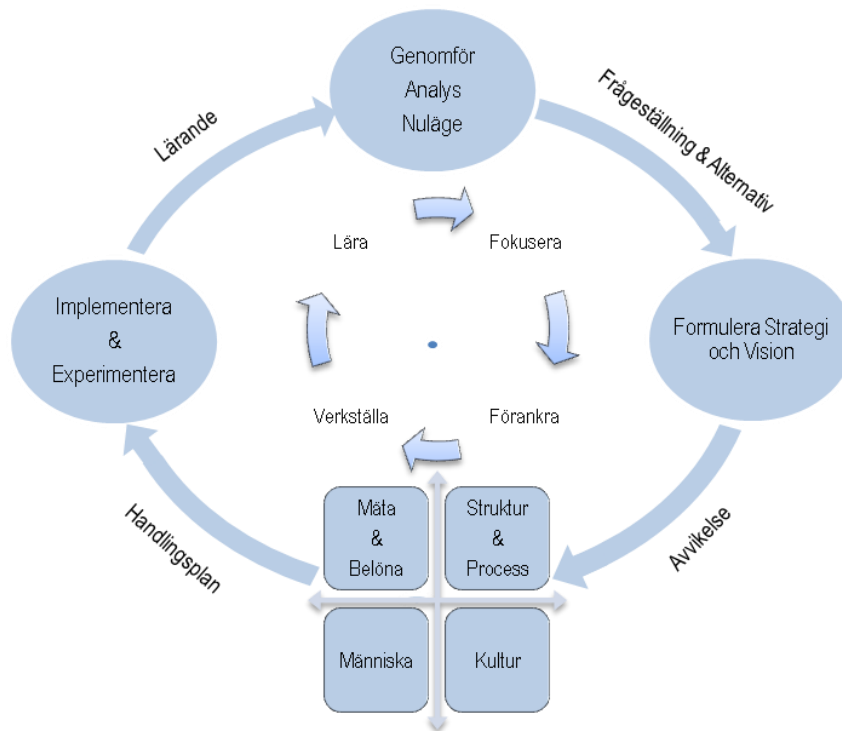
VÄRDEFLÖDESKARTOR

Värdeflödeskartor används för visualisera och ge en enkel och tydlig bild över processer, se bild nedan. Värdeflödeskartor ska illustrera det nuvarande läget och utifrån den bilden göra ett framtida önskvärt scenario. Kartläggningen hjälper till att se hela värdeflödet, se samband mellan informations- och materialflöden. Utifrån det identifiera slöserier och sätta fokus på och prioriterar förbättringsåtgärder. Värdeflödeskartor fungerar som bäst till repetitiva verksamheter med relativt enkla produkter och tjänster.



HOLISTISKT SYNSÄTT PÅ FÖRÄNDRINGAR

I boken "Reinventing Strategy"⁴⁰ beskriver Willie Pietersen processen med att introducera lyckade förändringar enligt nedan modell:



Modellen och dess delar är en bok i sig och hänvisar därför till litteraturen om man vill fördjupa sig inom modellens olika delar.

Jag har själv tillämpat modellen i strategiarbetet och den är både metodisk och omfattande. Som med alla andra metoder och modeller gäller det att anpassa och tillämpa utifrån sin verksamhet och förmåga.

⁴⁰ Willie Pietersen, "Reinventing the Strategy"

ATT FÖRÄNDRA KULTUREN

Hur gör man då? Willie Pietersen framhåller att det är framförallt två faktorer som är direkt avgörande för att lyckas förändra en kultur vilket är grunden för att skapa ett bestående resultat.

1. Fokusera och börja med rätt saker
2. Vidmakthålla förändringsprocessen trots att det tar tid

Att identifiera rätt saker är en omfattande process i sig. Vad ska man då börja? Han nämner fyra fokusområden att börja med:

1. Säkerställ att värderingarna stödjer strategin och prioriteringar som gjorts i företaget.
2. Värderingarna måste omsättas till önskade beteenden
3. Värderingarna måste vara enkla och specifika
4. Värderingarna måste vara förankrade och accepterade

Det gäller att fråga sig, vilken kultur har vi idag och vad ger den uttryck för? Hur uppfattas rådande värderingar i organisationen? Vilket beteende vill vi se och uppmuntra? Det är många frågor men saknas svaren så är sannolikheten stor att man misslyckas.

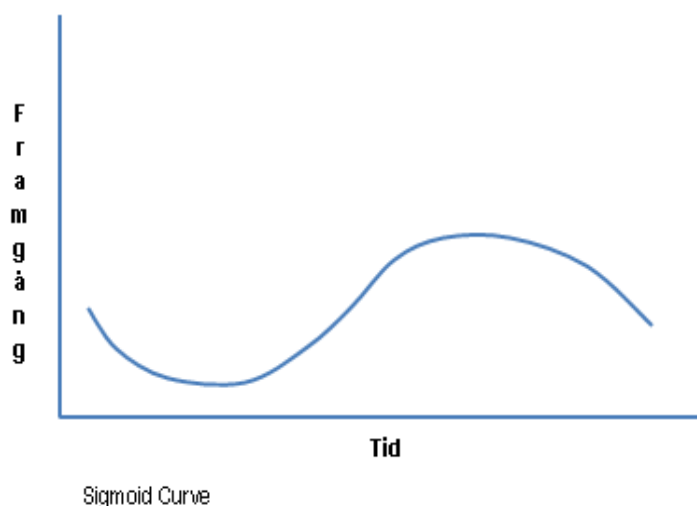
Jag tänkte ge ett exempel på hur ett företag anammade principen för enkla och specifika värderingar enligt följande:

- Tala sanning
- Håll vad du lovar
- Var rättvis
- Visa respekt
- Uppmuntra nyfikenhet och utveckling

Det tar tid att förändra kulturen i ett företag och det räcker inte bara att trycka upp planscher, posters och plastkort med värderingarna på. Grunden ligger i att ständigt uppmuntra önskat beteende, visa och exemplifiera vad rätt beteende innebär och arbeta med att utveckla incitamentsmodeller och identifiera kulturbärare.

FÖRÄNDRINGAR – INGET VARAR FÖR EVIGT

Vad är det som gör att vissa företag är mer framgångsrika än andra? Nedan bild ska illustrera hur en kultur, företag eller produkt kan utvecklas över tid om det inte sker en kontinuerlig utveckling och anpassning till rådande omständigheter.



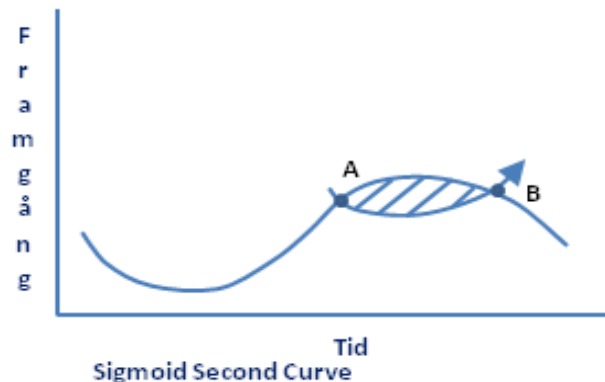
Sigmoid betyder S-formad på Grekiska.

Företagsvärlden är självsanerande och genomgår olika cykler. Detta insåg Charles Handy insiktsfullt och upphovsman till Sigmoidkurvan.

Genom historien kan man konstatera att inget varar för evigt: Romarriket föll, Grekland som kulturcentrum, Inkafolket etc. Det är inte bara kulturer och staters suveränitet som förändras över tid. Det gäller även ekonomier och näringsliv. En period av tillväxt följs av en tid av mognad; tid av nedgång och slutligen en fas av utplåning.

Sigmoidkurvan lär oss att Inget varar för evigt om inte en utveckling sker. I framgångsfasen är det lätt att slå sig till ro och tror att man är osårbar. Avsaknad av ödmjukhet och insikten av ständigt lärande kan få till följd att konkurrenterna springer om dig.

Vad är då nyckeln till kontinuerlig framgång? I teorin är svaret enkelt. Svaret ligger i att "rida" vidare på nästa framgångsvåg i Sigmoidkurvan. Enligt exemplet nedan.



Det streckade fältet ska illustrera den period som är kritisk och som ska utgöra starten på en ny tillväxtfas. De framgångsrika företagen arbetar kontinuerligt för att identifiera startpunkten för nästa cykel medans företaget ännu befinner sig i tillväxtfasen.

I framgång finns det största motståndet för förändring, allt fungerar ju så bra och det är svårt att motivera och erhålla acceptans för en förändring. Paradoxen är enligt Willie Pietersen följande:

"You have the highest chance of success when you have the lowest support for change, and the lowest chance of success when there is the highest support for change."

KONSTEN ATT KOMMA FRÅN A TILL B

Hur tar man sig då från A till B i en förändring när allt går bra?

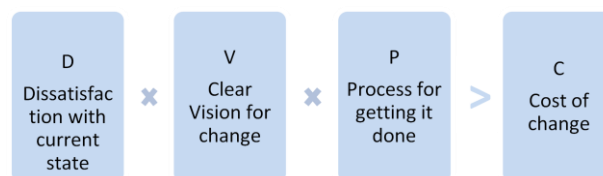
Hur motiverar man som ledare sina medarbetare att följa med på en resa som:

- är omvälvande
- är oviss
- skapar osäkerhet och stress inför det nya
- är kritisk för att säkra arbetstillfällena på lång sikt



I rollen som ledare måste man förstå att man mentalt ligger före dem man ska leda in i en förändring. Det ställer krav på dig som ledare och att det krävs både tålamod och pedagogiska färdigheter för att få "alla" att stiga på tåget. Ju förr man inser det desto mindre stressande blir det att leda förändringsarbetet. Det är inte bara upp till dig för att lyckas genomföra en förändring. Du behöver söka stöd bland medarbetarna och erhålla deras acceptans.

Det finns en ekvation som beskriver vilka element som måste vara uppfyllda för att man ska lyckas med en förändring, enligt Willie Pietersen. Den kan illustreras som nedan bild.



Innebörden är den att om det inte samtidigt finns ett tillräckligt stort missnöje; tydlig vision samt process för att genomföra förändringen kommer man misslyckas. Om alla dessa tre ingående faktorer är uppfyllda så måste de dessutom vara större än kostnaden för att genomföra en förändring. Det blir svårt för ledningen att motivera ett beslut som inte leder till något mervärde i form av kostnadsbesparingar eller finansiell tillväxt.

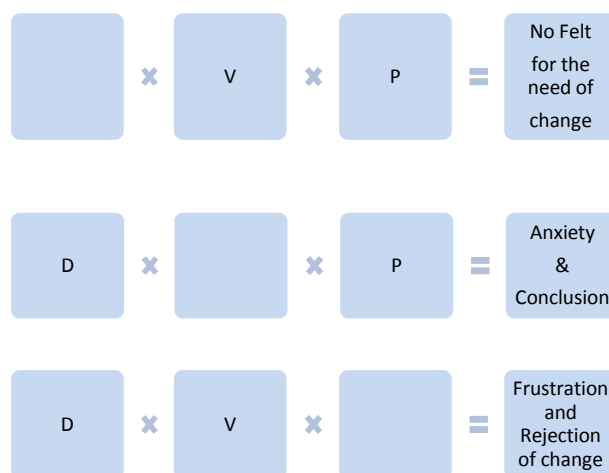
D - När verksamheten visar vinst och medarbetarna upplever att verksamheten fungerar bra så är det väldigt svårt att mobilisera den energi som krävs för en förändring. Missnöjet måste vara tillräckligt stort för att man ska acceptera en förändring. "Varför ska vi ge upp det vi är bra på?"

V – En klar vision för förändringsprocessen och vad den ska leda till. Finns det ingen vision så blir medarbetarna både osäkra och förvirrade inför förändringen. Man vet vad man har men inte vad man får.

P – Process för att genomföra en förändring, d.v.s. strukturen. Om tillstånden D och V existerar så innebär det att medarbetarna accepterar behovet av en förändring samt vad mål och visionen är. Däremot vet man inte hur man ska ta sig dit, d.v.s. processen, P, saknas. Om medarbetarna saknar vägen fram till målet så är tron på förändringen näst intill obefintlig.

C – Om vi nu uppfyller kriterierna för D, V och P så måste vi som medarbetare veta att det leder till något bättre också, d.v.s. det är värt att genomgå stålbadet. För att uttrycka det konkret så är innebörden "Show me the money". Förändringen måste kunna uttryckas och omvandlas till monetära termer på ett eller annat sätt.

För att klargöra de olika alternativen som inte leder till en lyckad förändring så kan man sammanfatta det i tre olika formler och där en komponent saknas enligt nedan.



Som en parentes såg jag att ovan synsätt även skulle kunna tillämpas som modell för att gå ner i vikt. Det kan uttryckas som att fördelarna med att gå ner i vikt måste vara större än motståndet för alla de tre ingående parametrarna, D, V och P tillsammans.

VÄRDE FÖR KUNDEN

Vi kommer inte vidare inom näringsliv, medicin, ekonomi, etc. om vi inte vill utvecklas och tänka i nya banor. Det skulle inte finnas några botemedel inom medicinen om det inte fanns de som tänkte utanför ramarna. Nedan exempel beskriver ett nytänkande som sedermera skapade en helt nydanande stil.

Alla idrottsintresserade är säkert bekanta med grenen höjdhopp. Det som många kanske inte känner till är utvecklingen av hopptechniken. En man vid namn Richard Fosbury

introducerade en helt ny hopptechnik och som resulterade i en guldmedalj i sommarolympiaden 1968. Hopptechniken var helt ny och tidigare användes s.k. dykstilen där höjdhopparna dök över ribban med huvudet först. Tidigare användes också den s.k. saxstilen. Det intressanta i denna lilla historia är att Fosbury vågade tänka utanför de redan givna ramarna. Han utmanade redan etablerade stilar. Han stod för något nytt och hade modet att hålla fast vid sin övertygelse trots alla belackare. Han trodde på att hans stil skulle kunna ta honom till högre höjder som ingen annan hade klarat.

Det finns fler exempel, ett annat är backhopparen Jan Boklöv vars stil dömdes ut till en början men nu använder alla backhopparen den stilen. Det behöver inte alltid vara så innovativt för att vi ska våga pröva. Att våga fatta beslut ser jag som den viktigaste egenskapen för en ledare och för detta krävs det mod. Hur skulle vi annars kunna utvecklas kontinuerligt som ledare?

VÅGA TÄNKA I NYA BANOR

Våga tänka utanför "boxen" heter det och skapa värdeadderande tjänster för kunden. Ett intressant koncept hittade jag i tidningen Motor och som verkligen skulle vara värdeadderande för mig som kund.

Här är framtidens verkstad!! På Upplands motor har man utarbetat olika koncept i syfte att öka kundvärdet i anslutning med bilservice. Ökat kundvärde kommer också leda till ökad förtjänst.

Vi är i allt större grad beroende av bilen i vardagen för att få livspusslet att gå ihop. På Upplands motor kan du som kund välja på följande tjänster i samband med service: Massage, äta lunch/frukost, besöka gymmet, skjuts till golfbanan eller arbeta. Det innebär att väntan på bilen blir till något positivt och tiden utnyttjas till något värdeadderande. Dessutom tillkommer tjänsten att kunna lämna bilen mitt i natten för att den ska vara klar på morgonen när du kanske behöver bilen som mest.

Sedan starten 2008 har kunderna strömmat till. Premiäråret såldes 2000 bilar och i jämförelse med 7000 föregående år. Det har också inneburit att antalet servicebesök har ökat i minst lika hög takt. Uppland motor omsatte föregående år 1,3 miljarder. Hemligheten ligger i servicen inte priserna.

När servicepersonalen vet namnet på kunden så används bara namnet inget registreringsnummer, alla ska känna sig välkomna. Snabbheten har blivit ett honnörsord. Den som får vänta mer än tio minuter på att lämna bilen får en full tank bensin gratis.

Hittills har det inte blivit mer än 6-7 tankar per år. Ungefär 60% väntar medans bilen är på service.

Upplands motor satsade 450 miljoner inom en verksamhet som är etablerad sedan länge och med relativt obefintlig tjänsteutveckling. Det krävs ett stort mod och övertygelse för att satsa så stora belopp på att utveckla servicegraden till kunderna.

BALANCED SCORECARD

Syftet med metoden *Balanced Scorecard* är att skapa en mer balanserad styrning. Metoden betonar vikten av att förverkliga organisationens strategi genom att koppla den till olika måttal och på så sätt föra den närmare det dagliga arbetet. "What gets measured gets done" är det som ska inspirera organisationen till att hela tiden utvecklas genom att mäta framdriften i ett antal specifika måtvärden.

Introduktion och genomförande av Balanced Scorecard i hela företaget är nyckeln till en framgångsrikt förverkligande av den visionen och den strategiska planen som stakats ut av ledningen.

Ett Balanced Scorecard har i allmänhet fyra perspektiv:



- Finans
- Kund
- Kompetens(mänskliga fokus, eller lärande och utveckling)
- Interna affärsprocesser

Var och ett av de fyra perspektiven är ömsesidigt beroende - förbättring på ett område är inte nödvändigtvis ett recept för framgång på ett annat.

Användningen av Balanced Scorecard i en organisation kräver vissa förutsättningar. Det är inte bara att kasta sig över första bästa måttal och säga att man arbetar med Balanced Scorecard. Det är mer komplext än så och det gäller att förstå vad man mäter,

hur man mäter och relationen mellan de olika mätvärdena. Grundförutsättningen är att du måste veta och förstå följande delar av organisationen:

- Företagets verksamhetsidé
- Företagets strategiska plan/vision
- Finansiell ställning för organisationen
- Hur organisationen är uppbyggd och fungerar
- Nivån på kompetensen hos de anställda
- Nivå på Kundnöjdhet

Följande tabell visar exempel på vilka områden som kan anses ligga till grund för förbättringar (områdena är inte uttömmande och är ofta företagsspecifika).

Finans	Kund
Kassaflöde	Leveransprecision
Bundet kapital	Ledtider
Avkastning på kapital	Kundnöjdhet
Finansiellt resultat(kvartal/år)	Servicegrad
etc.	etc.
Kompetens	Processer/utveckling
Rätt kompetens	ITO - Lageromsättning
Personalomsättningen	Leveransprecision leverantörer
Arbetsstillfredsställelse	Genomloppstid produktion
Utbildning/Lärande	Processautomation
etc.	etc.

När en organisation har analyserat den specifika och mätbara resultat av ovanstående så ska metoden Balanced Scorecard leda till förbättringar på de områden där verksamheten anses vara bristfälliga. Mätetalen som används måste också vara av karaktären - SMART(Specifika, Mätbara, Uppnåeliga, Realistiska och mätas över Tid).

Det är svårt att veta om en förändring fått önskad effekt om du inte kan mäta! Som nämnts tidigare, målen måste ligga i linje med företagets strategiska plan.

METODER OCH MODELLER

MASLOW

En behovshierarki eller behovstrappa är en förklaringsmodell inom psykologin för hur människor prioriterar sina behov. Modellen presenterades 1943 av den amerikanske psykologen Abraham Maslow⁴¹ i artikeln "*A Theory of Human Motivation*". Teorin nämner, i sin första version, behov i fem nivåer, vilka omarbetades under 1950-talet. Den primära idén innebär att behoven på en lägre nivå måste vara tillfredsställda innan högre mål blir viktiga för individen.

De fem behoven är enligt Maslow:



Fysiologiska behov: Basala behov som luft, vätska, mat, värme, sömn, sex. Om inte de här behoven tillgodoses kan vi drabbas av sjukdomar, irritation, smärta, obehag, och därför strävar människan efter att så snabbt som möjligt tillfredsställa behoven och uppnå jämvikt.

⁴¹ A. Maslow, "*A Theory of Human Motivation*"

Så länge de fysiologiska behoven inte är tillfredsställda kontrollerar de människans tankar och beteenden eftersom organismen primärt är inställd på överlevnad.

Trygghetsbehov: Psykologiska behov som struktur, stabilitet, skydd, fred, trygghet. Trygghetsbehov har mycket att göra med att skapa stabilitet i en föränderlig omvärld och som vuxen tänker man oftast inte på dem förrän bristen på tillfredsställelse blir uppenbar.

En kvinna som lever i en relation med en våldsam make är t.ex. alltför uppfylld av rädsla för att kunna se till högre behov.

Samhörighet och kärlek: Sociala behov som kärlek, vänskap, tillhörighet, förståelse och acceptans.

Människan har ett stort behov av grupptillhörighet och delaktighet, av kärlek, av att känna oss förstådda och behövda. Även om man visserligen kan överleva ensam, så är människan ett flockdjur och strävar efter att minimera känslor av ensamhet.

De ovan tre nämnda behovsnivåerna räknas som bristbehov, och de två följande som utvecklingsbehov:

Självkänsla: Egobehov som självrespekt, erkännande, bekräftelse och uppmärksamhet. Självkänsla kan indelas in i två kategorier - dels den inre självkänslan av att veta att man har kompetens, att man kan och gör saker och dels erkännande och uppmärksamhet från andra.

När de här två behoven är uppfyllda känner sig personen självsäker och värdefull, och på motsvarande sätt leder frustration till känslor av underlägsenhet, svaghet, hjälplöshet och känslan av att vara värdelös (förminska sig själv).

Behov av självförverkligande: Att utvecklas som person och att nå upp till sin fulla potential. Den som har uppfyllt alla andra behov kan ägna sig åt självutveckling och självförverkligande på mängder av olika sätt: studier, engagemang inom miljö, kvinnofrågor, djurrätt, mänskliga rättigheter, välgörenhet, eller religiösa studier

Innan behoven på en lägre nivå är tillfredsställda, kan man inte gå upp till nästa steg i trappan, och på samma sätt fungerar det med tillfrisknande: innan du ger kroppen vad den behöver, kan du inte ta itu med de psykiska behoven, eftersom de helt enkelt är undertryckta tills de viktigare fysiologiska behoven är tillgodosedda.

Även inom trappstegen kan det finnas hierarkiska indelningar av behoven, eftersom luft och vätska måste sägas vara så grundläggande för människans direkta överlevnad att

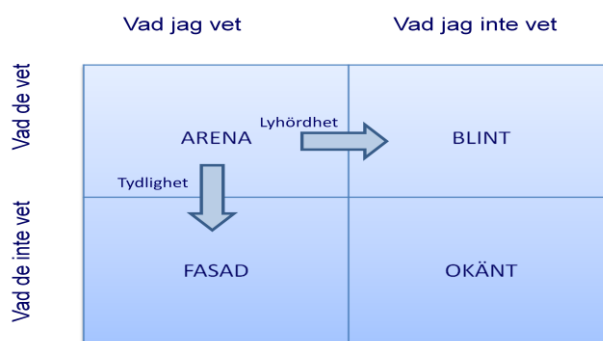
de är överordnade sex och fysisk närhet. När så de mer grundläggande behoven tillgodoses, kan det kännas hemskt tomt och ledsamt att inse andra behov har fått stå tillbaka, men de känslorna är helt normala enligt Maslow. Människor vill alltid få mer! Om man frågar människor om de är nöjda med vad man har i lön så kan jag tänka mig att det är ytterst få som svarar att de är nöjda med dagens lönenivå.

FEEDBACK - JOHARIFÖNSTRET

Joharifönstret är en psykologisk modell för att karakterisera olika sätt att kommunicera. Modellen utvecklades på 1950-talet vid University of California av psykologerna Joseph Luft och Harry Ingham⁴². Namnet Johari är således en sammansättning av upphovsmännens förnamn.

Modellen beskriver hur öppenheten i mänsklig kommunikation ökar när vi både är tydliga och lyhörda mot varandra och minskar när vi inte är det. Att ge varandra feedback är en viktig process i allt samarbete. Genom att kunna ta emot feedback, vara lyhörd, får jag reda på hur andra uppfattar mig och mitt agerande. Genom att kunna vara tydlig och exponera mig själv, ger jag andra möjlighet att få kunskap om mig.

Joharifönstret är en fyrfältstabell, som ett fönster:



Det öppna fältet, även kallat **Arenan**, bildas av *det jag vet om mig själv* och *vad andra vet om mig*. Att fältet blir större innebär att öppenheten ökar. Detta sker när min

⁴² Utbildningsmaterial, Joseph Luft och Harry Ingham psykologer upphovsmän till Joharifönstret

exponering, min tydlighet mot andra ökar samtidigt som min lyhördhet för andra ökar och jag tar emot feedback.

Det blinda fältet bildas av vad *jag inte vet om mig själv* men *vad andra vet om mig*

Fasaden bildas av *vad jag vet om mig själv* men *vad andra inte vet*. Om en person döljer mycket om sig själv för andra blir fasaden stor.

Det okända fältet består av *vad jag inte vet om mig själv* och *vad andra inte vet om mig*.

Enligt teorin har personer med ett stort öppet fält bäst förutsättningar för växelverkan med andra. Personen har då ett öppet sätt som underlättar att ta emot och ge information. Följden blir att omgivningen har mindre benägenhet att missförstå eller lägga in felaktiga tolkningar av uttalanden och beteenden.

Öppenheten och därmed kommunikationen mellan människor optimeras då både lyhördhet och tydlighet är stora och dessutom att de är lika stora. Då blir det öppna fönstret maximerat.

Självklart är det inte alltid önskvärt att använda ett stort öppet fält. Vid tillfälliga och ytliga kontakter är det inte särskilt meningsfullt. Den ruta i fönstret som är störst anger kommunikationsstil.

Den öppne har ett stort öppet fält. En sådan person visar tydligt sina åsikter och sin personlighet och är samtidigt en god lyssnare och kan ta till sig andras uppfattningar.

Tyckaren har ett stort blint fält. Denne uttrycker gärna sina åsikter och känslor men är inte så benägen att lyssna på och ta hänsyn till andras känslor och uppfattningar.

Frågaren har ett stort fasadfält. Den som har en stor fasad frågar gärna om andras åsikter, är nyfiken, men vill inte gärna uttrycka en egen bestämd uppfattning.

Musslan har ett stort okänt fält. Ett stort okänt fält och ett litet öppet fält visar en person som inte vet så mycket om hur andra uppfattar honom och som andra inte heller vet så mycket om.

ANVÄNDNING

Joharifönstret används för ökad självinsikt och för att optimera samarbete och effektivitet i grupper och organisationer genom att öka öppenheten i samspelet med andra. Detta sker när jag ökar min tydlighet mot andra samtidigt som jag är en god lyssnare och är lyhörd inför andra. Genom att öka min tydlighet mot andra flyttas den horisontella linjen i

fönstret nedåt och min fasad minskar. Genom att öka min lyhördhet inför andra flyttas den vertikala linjen åt höger och mitt blinda fält minskar. När både min fasad och mitt blinda fält minskar ökar mitt öppna fält.

Joharifönstret har i Sverige använts, sedan länge, bland annat i Försvarets ledarskapskurser, UGL, (Utveckling Grupp Ledare).

För att bestämma storleken på de fyra fälten i Joharifönstret för en person så har vanligtvis subjektiva bedömningar använts t.ex. genom att man anger hur pass bra olika adjektiv stämmer in på personen.

Ett annat sätt är det som används i Fönsterspelet, ett spel baserat på Joharifönstret, avsett för team- och grupputveckling. Där får man ett kvantitativt resultat och den vinner som får störst öppet fönster. Det får den som gör flest korrekta gissningar om sina medspelare. Gissningarna gäller vad spelarna svarar på frågor inom olika frågeområden.

MYERS - BRIGGS

Carl Gustav Jung, *C.G. Jung*, född 26 juli 1875 var en schweizisk psykiater, psykolog, författare, idéhistoriker och mystiker. Hans läror bygger dels på kliniska observationer, i samarbete med Sigmund Freud och andra psykologer, dels studier av andra kulturer. Han genomförde resor i utomeuropeiska samhällen för att vidareutveckla sina psykologiska teorier. Inte minst intresserade han sig för olika kulturers myter. Ursprungligen var han lärjunge till Freud, men en brytning kom till stånd mellan dessa båda på grund av Jungs avvikande uppfattning om psykoanalytisk teori.

De psykologer som är anhängare av C.G. Jungs teorier brukar kallas Jungianer, och deras praktik jungiansk psykologi eller analytisk psykologi.

Jung har presenterat en modell för personlighetstyper som bygger på 4 dimensioner:

- Extroverta (E) – Introverta (I)
- Sinnesförmimelse (S) – Intuition (N)
- Tanke (T) – Känsla (F)
- Bedömning (J) – Perception (P)

Om man är extrovert eller introvert bygger på vart man vänder man sig för att erhålla energi, utåt eller inåt.

Enligt Jungs modell är *tanke* och *känsla* varandras motsatser, likaså *förnimmelse* och *intuition*. Människor utvecklas olika och därmed sker specialisering och en av dessa funktioner blir den primära funktionen för individen, vilket leder till att dess motsatta funktion förblir outvecklad och primitiv (mindervärd). Någon funktion i det andra paret kan också utvecklas mer och blir *stödfunktion*. Med andra ord: individen kommer bara att kunna hantera ett par av funktionerna på ett moget och *medvetet* sätt.

Således kommer en individ med anlag för *tanke* och *intuition*, så kallat *intuitivt tänkande*, att hantera *känsla* och *förnimmelse* på ett omoget och omedvetet sätt. Är denne dessutom *introvert* har han anlag för att bli ingenjör eller uppfinnare. *Tanken* hjälper till att systematisera idéer, definitioner, abstraktioner och begrepp, medan *intuitionen* hjälper till att komma på vad skall kunna använda sin insikt till.

Är man *extrovert* och *intuitivt tänkande* blir man dragen till att systematisera omvärlden och lära sig dra nytta av den, och skulle troligen kunna fungera som företagsledare. Men båda dessa personlighetstyper har outvecklad *känsla* och *förnimmelse*.

Men den introvert intuitivt tänkande personen har ju någonstans kvar, som outvecklade, egenskaperna extrovert, förnimmelseförmåga, känslor - då detta är outvecklat och omedvetet så styr de hur den Jungianska skuggan betar sig. Till exempel omedveten/outvecklad *känsla* kan leda till obetänkt risktagning, medan omedveten/outvecklad *förnimmelse* kan göra att idéerna går före det praktiska, ibland på bekostnad av funktionsdugligheten (t.ex. en ritning blir omöjlig att omsätta i verkligheten).

FIRO

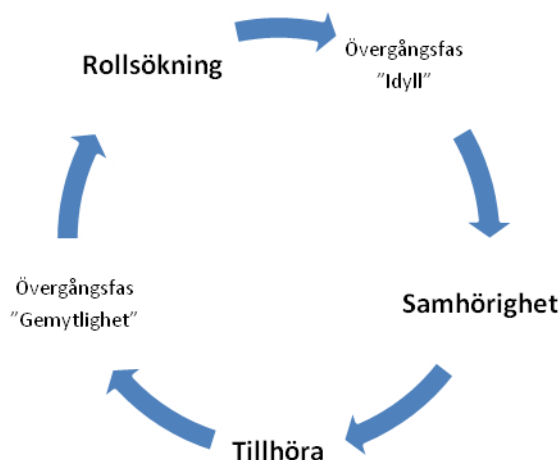
FIRO-MODELLEN: OLIKA FASER I GRUPPENS LIV

En teori om vad som händer i grupper som man ofta hänvisar till är den så kallade FIRO⁴³-modellen. Teorin utvecklades av en amerikansk psykolog, Will Schutz, när han gjorde studier i amerikanska flottan – framför allt av grupperns effektivitet på stridsfartyg. Han ville ta reda på varför vissa grupper fungerade bättre än andra trots att de enskilda

⁴³ Will Schutz skapare av teorin FIRO - Fundamental Interpersonal Relations Orientation

personernas skicklighet och utbildning var densamma. Hans upptäckter har sedan överförts till grupper i allmänhet.

Lite förenklat hävdade Schutz att en grupp alltid befinner sig i något av tre huvudstadier. Stadierna kännetecknas av gruppmedlemmarnas vilja att tillhöra gruppen, finna sin roll i den och att öppna sig för varandra. Dessa tre faser upprepar sig, menade Schutz, den tid gruppen består. Han räknade dessutom med några övergångsskeden i grupprocessen.



Enligt FIRO-teorin går gruppen igenom följande utvecklingsstadier, igen och igen över hela sin livstid.

Tillhör fasen

I detta första stadium i en nybildad grupps utveckling. Alla medlemmarna i gruppen är måna om att bli accepterade av de andra och de funderar mycket kring om de verkligen vill tillhöra gruppen och hur mycket de är beredda att anpassa sig. Andra vanliga undringar är om man passar in och vilka de andra är.

Normer i gruppen, hur man kommunicerar och vilka roller man har är fortfarande oklart.

Övergångsfasen "Gemytlighet"

Bakom det underliga namnet döljer sig en kortare andningspaus, en slags vila innan den krävande rollsökningsfasen. Deltagarna vill fortfarande gärna vara till lags – samtidigt som de känner sig allt mer hemma i gruppen och blir allt mer engagerade i den.

Rollsökningsfasen

Den här fasen är den mest krävande i gruppprocessen och tar längst tid att gå igenom. Nu är gruppmedlemmarna inte lika tysta längre, konfrontationer och kraftmätningar uppstår hela tiden och oenigheterna rör i allmänhet kunskap, ledarskap och kompetens. Det bildas ofta undergrupper, stämningen kan vara påtagligt aggressiv och man frågar sig vem ledaren är, hur stort inflytande man själv har i gruppen och hur ens kompetens tas tillvara.

Övergångsfasen "Idyll"

Innan nästa egentliga stadium inträder, enligt FIRO-teorin, en kortare fas som ofta upplevs som en befrielse. De underliggande konflikterna är synliggjorda, en gemensam identitet för gruppen börjar utvecklas och gruppmedlemmarna börjar förstå sina roller.

Öppenhetsfasen

Nu fungerar gruppen och medlemmarna kan ägna energi åt de gemensamma målen. Gruppmedlemmarna kommer närmare varandra, klimatet är öppnare och det finns bättre förutsättningar för att hantera de problem som uppstår. Medlemmarna i gruppen funderar över vad de andra anser om dem, vem eller vilka som står dem närmast, hur stor öppenhet och närhet som är tillåten.

Från öppenhetsfasen går gruppen så småningom tillbaka, hävdar FIRO-teorin, till en ny rollsökningsfas. Och om inte problemen blir lösta i en fas backar gruppen ett eller flera steg. Att en ny person kommer till, eller grupper slås ihop, är exempel på sådant som kan göra att arbetslaget återgår från öppenhet eller rollsökning till tillhörafasen.

Will menade att om man vill växa som människa måste man börja med att bli medveten om sina egna beteendemönster och sina egna försvarsmekanismer. En ökad självmedvetenhet ökar också möjligheterna till en sund självkänsla. Självkänslan är kärnan i alla relationer och den är även källan till människors motivation och effektivitet. Den påverkar individens produktivitet, kreativitet och vårt logiska tänkande. Will var därför övertygad om att självinsikt och människors självaktning är nyckeln till att lösa organisatoriska problem. Han menar att det är först när vi förstår oss själva som vi kan börja förstå andra och därmed skapa bättre samspel och relationer.

– *Egna farhågor, stelbenthet och bristande öppenhet är oftast orsaken till att samspelet mellan människor inte fungerar, enligt Will Schutz.*

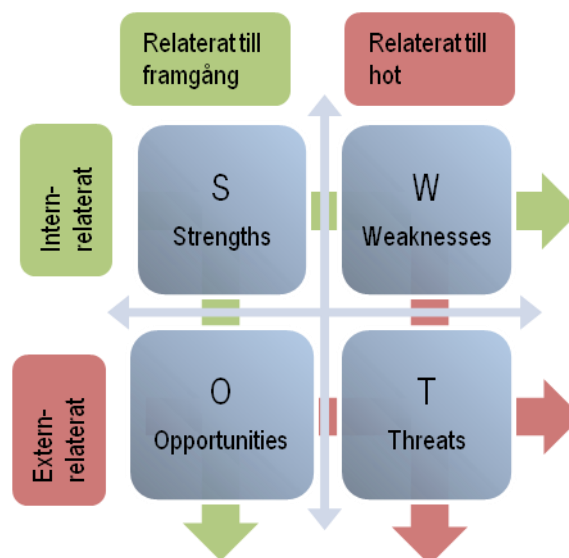
Självinsikt och att våga tala sanning menade alltså Will är viktigt. Han betonade också principen om egna val. Egna val är en förutsättning för att leva ett mer kraftfullt, självbestämmande och levande liv. Det här brukar kallas för "empowerment", som

uttrycker i hur hög grad jag känner att jag själv bestämmer över mitt liv. Will menade att om medarbetarna i en organisation har en känsla av självbestämmande och om de tar ansvar för sitt eget liv och vad de vill uppnå, så minskar också syndabockstänkandet.

Det blir inte lika viktigt att skylla på andra - det viktiga blir istället att försöka se hur var och en bidrar till det som sker och vad var och en kan göra för att lösa situationen eller problemet på ett bättre sätt.

SWOT-ANALYS

SWOT är en akronym byggd på de engelska orden "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" och "Threats" och är ett frekvent förekommande företagsekonomiskt planeringshjälpmedel, där man försöker finna styrkor, svagheter, möjligheter och hot vid en strategisk översyn.



Styrkor

- man är marknadsledande
- goda resurser
- bra kompetens

Svagheter

- okänd bland kunderna
- dålig kvalitet
- höga priser

Möjligheter

- ekonomiskt klimat (låg- eller högkonjunktur)
- demografiska förändringar (åldersfördelning, socialklass)
- teknik (nya uppfinningar)

Hot

- konkurrenternas aktivitet (ny lansering av en produkt)
- demografiska
- politiska (olika förbud)

ÖVERSÄTTA SWOT-FRÅGOR I ÅTGÄRDER INOM SEX KATEGORIER

Albert Humphrey förespråkade att de sex kategorierna:

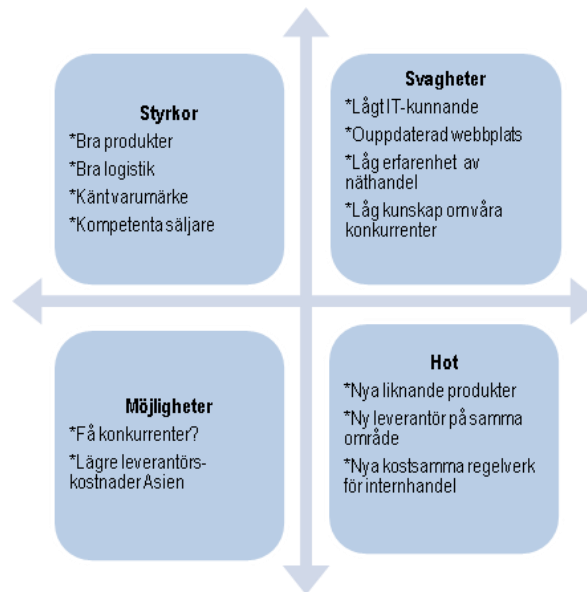
1. **Produkten** (vad är det vi säljer?)
2. **Process** (Hur ska vi sälja det?)
3. **Kund** (till vem vi säljer det?)
4. **Distribution** (hur fungerar det nå dem?)
5. **Ekonomi** (vilka är de priser, kostnader och investeringar?)
6. **Administration** (och hur ska vi hantera allt detta?)

utgör en ram genom vilken SWOT-frågor kan utvecklas till åtgärder och hanteras med hjälp av team.

När det gäller att identifiera åtgärder från SWOT-frågor så beror mycket på dina skäl och syften till att använda SWOT.

SWOT-ANALYS EXEMPEL

Scenariot nedan bygger på ett företag som vill utveckla försäljningen på Internet.



VAK - VISUELLA-AUDITIVA-KINESTETISKA

Den ursprungliga VAK koncepten har utvecklats av psykologer och undervisning (av barn) specialister som Fernald, Keller, Orton, Gillingham, Stillman och Montessori, med början på 1920-talet. VAK-teori är nu en favorit i accelererad inläring, eftersom dess principer och förmåner utvidgas till att omfatta alla typer av lärande

VAK-modellen av inlärningsstilar ger en mycket enkel och snabb inventering genom att bedöma vad människor föredrar för inlärningsstilar, och sedan viktigast av allt, att utforma pedagogiska metoder och erfarenheter som matchar människors preferenser.

Lärstil	Beskrivning
Visuell	Se och läsa
Auditiv	Lyssna och tala
Kinestetisk	Gripande/Fysisk och gör a

- Visuell lärstil innebär att man använder sett eller observerade saker, bland annat bilder, diagram, demonstrationer, utställningar, flygblad, filmer, blädderblock, etc.

- Auditiv lärostil innebär överföring av information genom att lyssna till det talade ordet.
- Kinestetiska lärandet innebär fysisk upplevelse - beröring, känsla, innehav, gör, praktisk hands on erfarenheter.

Ordet "kinestetiska" beskriver en lärostil som innebär stimulering av nerver i kroppens muskler, leder och sensor.

Enligt VAK-modellen så är det så att de flesta människor har en dominant eller önskad lärostil, men vissa människor har en blandad och balanserad blandning av de tre stilarna.

Som med alla metoder och inlärningsstilar bör de tillämpas med omsorg och enligt behov av situationen. De är vägledning till en blandning av preferenser, styrkor och lärostilar i en individ. Ju fler perspektiv man har, desto bättre ser du och förstår din egen personlighet och inlärningsstilar.

BELBIN

Brittisk forskare inom ledarskapsområdet, mest känd för sin forskning kring hur teamarbete i ledningsgrupper.

Belbin⁴⁴ redovisar i sin bok resultaten från forskning på hur medlemmar av ett team interagerar under artificiella affärsspel. Ett huvudresultat är att medlemmarna i ett framgångsrikt team tillsammans omfattar upp nio olika roller

Han upptäckte att vissa kombinationer av personlighetstyper presterade bättre än andra baserat på resultatet av personlighetstesten. Det var vissa kombinationer av personlighetstyper som lyckades bättre än andra. Belbin kunde börja med att förutsäga spelets vinnare och att han kunde förutse sannolikheten för att de enskilda lagen skulle lyckas eller misslyckas. Det förutsatt att han genom testerna kunde inhämta tillräcklig kunskap om lagmedlemmarnas personliga särdrag och förmågor. Belbin fastställde de ursprungliga funktioner som är nödvändiga för att skapa ett idealiskt lag:

ROLLERNA ENLIGT BELBIN

Givetvis är ledarstil mångfacetterad. Ett test eller en sammanställning av olika ledarstilar avslöjar ju inte allt. T.ex. kan chefen vara vilken som helst av rollerna. Alla kan vara

⁴⁴ M. Belbin, "Management Teams: Why they succeed or fail" (1984)

kombinationer av allt och alla sidor finns i dig, men två till tre särdrag utgör dina starka rollegenskaper. Det gäller att identifiera de starka sidorna och att befinna sig i en omgivning där de framhävs. Där kommer din personlighet och ditt beteende bäst till sin rätt, menar Belbin. Genom att komma till insikt om vilka just dina roller är kan du komplettera ditt team med medarbetare som uppfyller de andra rollerna. Ta till exempel Svennis som ständigt tar med sin parhäst Tord Grip. Tillsammans bildar de ett starkare ledningsteam med större kompetens än vad Svennis själv kan bidra med. Det finns vissa personligheter som behövs extra väl i teamet eftersom de ser styrkan i andra och är bra på att bygga ihop teamet. Co-ordinator är en sådan personlighet. I övrigt fungerar ett team bäst när så många roller som möjligt är representerade.

PLANT (PL)

Plant är innovatörer, uppfinnare och mycket kreativa personer. En introvert person som löser problem på helt nya sätt. Om det är en intelligent person kan det vara genialiska lösningar. PL uppfattas ofta som konstiga och orealistiska. De föredrar oftast att arbeta ensamma med lite distans till teamets medlemmar. De reagerar starkt på kritik och beröm.

Vanliga fraser:

»Där det finns ett problem finns det en lösning.« »Stör inte, geni i arbete.«

MONITOR EVALUATOR (ME)

En Monitor Evaluator vill alltid analysera allt en extra gång. De ses som kloka men lite långsamma och är sällan pådrivande. ME är allvarligt sinnade med inbyggd immunitet mot att bli alltför entusiastiska. Eftersom allt ska tänkas igenom en extra gång är de långsamma i sitt beslutsfattande. Men de har också ofta rätt.

Vanliga fraser:

»Jag vill tänka över det här till i morgon, sedan får du ett klart besked.« »Har vi uttömt alla möjligheter?«

TEAM WORKER (TW)

En Team Worker är en mild, flexibel och diplomatisk människa som vill ha harmoni i teamet. De är de mest stödjande medlemmarna i ett team. De är bra lyssnare, men kan

vara obeslutsamma i kritiska situationer. TW-chefer ses inte som ett hot mot någon och är därför mest accepterade och omtyckta att jobba under.

Vanliga fraser:

»Lite ödmjukhet har aldrig skadat någon.« »Är det okej för dig så är det okej för mig.«

SHAPER (SH)

En Shaper är inriktad på handling och resultat. De är mycket motiverade människor med mycket energi och behov av att lyckas. SH gillar att utmana andra och vill vinna. De kan uppfattas som aggressiva och provokativa. De gillar att leda och att pusha andra till handling. Om det uppstår hinder hittar de en väg runt dem.

Vanliga fraser:

»Gör det bara.« »Jag kanske är oförsämd, men jag är i alla fall rak.«

SPECIALIST (SP)

En Specialist bidrar inte till teamet på lång sikt utan är mest intresserad av sitt specialområde. De bortser helt enkelt från helheten. Egna området är SP professionellt hängiven till och försvarar det hårt. SP har helt enkelt ett starkt engagemang inom ett smalt område. Det är få som har så mycket talang att de kan bli en första klassens SP.

Vanliga fraser:

»Ren professionalism är sin egen belöning.« »Ju mer du vet, desto mer finns det att upptäcka.«

COORDINATOR (CO)

Alla chefer vill vara en Co-ordinator, men få är det. CO ser styrkan i andra och är bra på att använda dem och bygga team. De får andra att jobba mot gemensamma mål. De är duktiga mötesledare, mogna, trovärdiga och bra på att delegera. De brukar vinna respekt men kan upplevas som manipulativa. De är också lite lata och gör inte mycket själva.

Vanliga fraser:

»Låt oss inte tappa målet ur sikte.« »Har någon annan något att tillägga i denna fråga?«

RESOURCE INVESTIGATOR (RI)

En Resource Investigator gillar att hitta idéer. Det är en extrovert och social person som för in nya saker i ett team. RI är ivrig och entusiastisk. Men de är inte uthålliga eller realistiska. De är bra på att kommunicera med människor, bra på att utveckla nya möjligheter och kontakter och naturliga förhandlare. RI är nyfiken, men tappar lätt intresset om de inte stimuleras av andra.

Vanliga fraser:

»Vi kan göra en förmögenhet på detta.« »Idéer ska stjälas med stolthet.«

IMPLEMENTER (IMP)

En Implementer har sunt förnuft, självkontroll och disciplin. IMP är pragmatiska. De överlåter gärna beslutsfattandet åt andra, men när ett beslut väl är fattat är de duktiga på att genomföra det. Bestäm ni vad vi ska göra, så bestämmer IMP hur det ska göras. IMP kan dock göra motstånd när de inte tror på beslutet. Då saknar de spontanitet och är något bakåtsträvande, de vill göra på samma sätt som förut.

Vanliga fraser:

»Om det är genomförbart kommer vi att göra det.« »Hårt arbete har aldrig tagit livet av någon.«

COMPLETER FINISHER (CF)

En Completer Finisher har stort sinne för detaljer och stor genomförandekapacitet. De startar inget som de inte kan avsluta. Allt är klart när det är klart. De tycker om ordning och reda och har sinne för detaljer. Även om de utåt sett kan verka lugna motiveras många av en inre osäkerhet. CF kan vara intoleranta mot folk som tar lättare på saker och de har svårt att delegera.

Vanliga fraser:

»Det finstilta är alltid värt att läsa.« »Har ni kontrollerat det?«

ROLLERNAS SAMVERKAN

Co-ordinator svävar fritt i gruppen. De är omtyckta av alla och tycker om alla. Men mellan vissa andra roller finns det naturliga spänningar. Plant, som står för nya idéer, har till exempel en naturlig spänning med Implementer, som vill bevara. Team Worker, som vill

bygga relationer, har en naturlig spänning med Shaper, som framför allt vill se resultat. Shaper gasar dessutom på och har även en naturlig spänning med Monitor Evaluator som bromsar. Resource Investigator, som ser allt i stora drag, har en naturlig spänning med Completer Finisher, som ser detaljer och det finstilta. Samarbetssvårigheter mellan exempelvis en Shaper och en Monitor Evaluator behöver alltså inte bero på dålig personkemi utan snarare roller som krockar.

ROLLERNA KOMPLETTERAR VARANDRA

Det krävs respekt för att krockande roller ska samarbeta bra. Respekt byggs med kunskap om att alla de olika rollerna behövs och kompletterar varandra. I vissa situationer, när du är chef i en grupp där dina starka roller redan är representerade och andra roller saknas, kan du känna ett behov av att ta på dig en roll som egentligen inte passar dig. Det tar mycket energi och håller sällan i längden. Alla roller har både fram- och baksidor. Om du spelar en roll som du inte är stark i är risken större att svagheter kommer fram. Dessutom blir du mindre effektiv. Det kan vara bra att flytta på sig om styrkorna inte kommer till sin rätt, eller att komplettera teamet med någon som är stark i den roll som behövs, så att du får göra det du gör bäst.

”It is not the strongest of the species which survive, nor the most intelligent, but the most responsive to change”, Charles Darwin

LITTERATURFÖRTECKNING

I litteraturförteckning nedan har jag valt att sammanställa ursprungskällan. Vad jag menar är att i viss litteratur som jag läst har hänvisat till källan nedan.

- Alfred Chandler "Strategy and Structures" (1962)
- Anders Ljungberg och Evert Larsson, "Processbaserad Verksamhetsutveckling"
- Bennis & Nanus, 1985; Clifford & Cavanagh, 1985; Peters & Austin, 1985 m.fl.
- Blake & Mortons "Managerial grid" (1969, 1985)
- Blake och Mouton, "The Managerial Grid" (1964)
- Chris Argyris, "Overcoming Organizational Defenses" (1990)
- Douglas McGregor, "Företaget och människan" (1960)
- Frederick W. Taylor, "Rationell arbetsledning": Taylorsystemet " (1911)
- G. Bateson, "Steps to an Ecology of Mind" (1972)
- Gregory Watsson hämtat ur utbildningsmaterial
- J. W. Gardner, "On Leadership" (1989)
- Kenichi Ohmae, "The Mind of Strategist" (1982)
- Lee G. Bolman och Terrence E. Deal, "Nya perspektiv på Organisation och Ledarskap" (2003)
- M. Belbin, "Management Teams: Why they succeed or fail" (1984)
- M. Feinberg och J. J. Tarrant, "Why Smart People Do Dumb Things" (1995)
- Maslow, "A Theory of Human Motivation"
- Michael Porter, "The Competitive Advantage of Nations" (1990)
- Niccolò Machiavelli, "Fursten" (1513)
- Paul Hersey och Ken Blanchard, "Management Organizational Behavior" (1977)
- Peter Druker, "Management by objectives" (1954)
- Richard Schonberger, litteratur okänd
- Stuart Crainer "Managementbibloteket – Guide till de 50 främsta innovatörerna inom Management"
- Tom Peters och Robert H. Waterman, "In search of excellence"
- W. Lundin och K. Lundin, "Why Smart People Work For Dumb Bosses" (1998)
- Warren Bennis och Burt Nanus, "Ledare och deras strategier" (1985)
- Will Schutz skapare av teorin FIRO - Fundamental Interpersonal Relations Orientation
- Willie Pietersen, "Reinventing the Strategy"

