



Nya tider kräver ett nytt ledarskap

Ledarskap har varit en fråga som diskuterats i årtusenden. Vad gott ledarskap innebär beror delvis på den situation som verksamheten och dess medarbetare befinner sig i. Detta innebär att synen på ledarskap och hur detta utövas ändras över tiden. Just nu befinner sig världen under stor förändring på många olika plan. Den kanske största förändringen är att utvecklingen går fortare och fortare. Detta innebär att en av de viktigaste framgångsfaktorerna för dagens och framtidens verksamheter är att kontinuerligt klara av att förbättras.

Och det räcker dessutom inte med att bara hänga med utan det är dessutom av stor vikt att hela tiden ligga lite före sina konkurrenter och kunder.

Som en följd av detta ställs allt större krav på ledarskapets förmåga

att kunna leda verksamheten genom ett ständigt kontinuerligt förbättringsarbete.

Hur ser det optimala ledarskapet ut?

Lars Sörqvist, som är internationellt erkänd inom systematiskt förbättringsarbete förklarar för Affärsresenären.

—Att leda handlar ytterst om att vara på väg i en riktning. Man kan inte leda genom att stå still. Den önskade riktningen är givetvis alltid att det bättre och avsedda hållet. För en verksamhet innebär detta att uppnå de mål som satts. Grunden för ett framgångsrikt ledarskap är alltså att systematiskt förbättra en verksamhets förmåga att nå sina mål.

Om man studerar hur ledare tränas och hur ledarskap lärs ut finns det idag inte mycket av innehållet som

berör om hur man arbetar systematiskt och faktabaserat med förbättringar, konstaterar Lars.

—Historiskt har detta kanske inte spelat så stor roll då utvecklingen gått långsamt och det sunda förnuftet i många fall varit tillräckligt för att hänga med. Idag går utvecklingen dock desto snabbare varför det krävs en helt annan förmåga att ständigt förbättras om en verksamhet ska vara och över tiden förbli framgångsrik.

FÖR ATT UPPNÅ DE FÖRBÄTTRINGAR som krävs behöver både verksamhetens struktur och kultur ständigt förbättras. Kunskaperna om hur detta ska kunna ske har utvecklats och förfinats över många år. Sedan över 20 år finner man många av de metoder och verktyg som behövs för att lösa de problem som hindrar en verksamhet från att nå sina mål inom "Sex Sigma"

"Avgörande för att goda resultat uppnås är att förbättringsbehovet ständigt inventeras samt att rätt förbättringar initieras."

konceptet och vad som krävs för att effektivisera verksamhetens processer och flöden inom Leankonceptet.

Ett ledarskap som ska klara av att möta mål och hantera alla de utmaningar som verksamheten löpande ställs inför måste vara väl bevandrat i dessa arbetssätt. Något som också är fallet om man studerar det ledarskap som finns i den lilla klick företag som utmärker sig genom att under väldigt lång tid klara av att ligga i den yttersta fronten, berättar Lars Sörqvist.

Exempel på sådana företag?

—Det är Toyota och Tata för att nämna utländska företag, ett bra svenskt exempel är Scania.

Och det är givetvis inte så att varje enskild chef behöver utvecklas till en förbättringsexpert, även om det inte skulle skada fortsätter Lars Sörqvist.

—Det viktiga är att alla ledare är väl bevandrade med hur ett systematiskt förbättringsarbete bedrivs, vad som krävs för att nå framgång i detta samt förstår och tar ansvar för sin egen roll i förbättringsarbetet.

SOM CHEF HAR MAN ETT STORT ANSVAR

för att de rätta förutsättningarna finns för att driva förbättringar i den egna verksamheten. Detta handlar om att säkerställa att tid finns avsatt för förbättringsarbete, att nödvändig kunskap finns hos medarbetarna samt att förbättringsarbetet organiseras på arbetsplatserna. Betydelsefullt är dessutom att säkerställa att det finns kompetenta och erfarna förbättringsledare i verksamheten som kan stödja och samordna pågående aktiviteter.

Avgörande för att goda resultat uppnås är att förbättringsbehovet ständigt inventeras samt att rätt förbättringar initieras.

Vad krävs för att möjliggöra procedurer av det slaget?

—För att så ska kunna ske måste ett sådant arbete knytas till verksamhetens strategier och mål. Viktigt är dessutom att både pågående

och genomförda förbättringar nogga följs upp och att uppnådda resultat kommuniceras och visualiseras. Genom att lyfta fram och uppmärksamma goda resultat skapas arbetsglädje, ökat engagemang och ett kontinuerligt växande intresse för att arbeta med just förbättringar. Något som dessutom har central betydelse eftersom en förbättringskultur då successivt växer fram.

För det räcker inte med att lösa problem och utveckla processer för att förbättringsarbetet ska lyckas säger Lars Sörqvist.

—Som chef och ledare måste man även förstå och kunna arbeta med förbättringsarbetets mellanmänniska effekter. Här finns mycket viktig kunskap att hämta från beteendevetenskapen och förändringsledningen. Kunskaper som varje chef bör vara väl bevandrad med och kunna använd i vardagen. Viktigt är dock att applicera förändringsledningens metoder och verktyg på just förbättringar och inte som så ofta bara på förändringar.

Och om vi talar om mjuka värden i ett ledarskap?

—Förbättringsarbete ställer även stora krav på det personliga ledarskapet som varje chef utövar. Ett närvarande ledarskap som möter medarbetarna och uppmuntrar förbättringar är en grund i detta. Att målmedvetet lyssna och hjälpa medarbetarna att uppnå insikt genom väl ställda frågor är viktiga verktyg i arbetet. En positiv människosyn samt förmåga att skapa tillit och förtroende är en förutsättning. Allra viktigast är dock att som ledare leva som man lär och personligen engagera sig i verksamhetens förbättringar med stor energi och intresse.

Potentialen gällande förbättringar är enorm i alla verksamheter. Studier av kvalitetsbristkostnader och slöserier visar att enorma resurser ständigt förbrukas i onödan. Utifrån ett kundperspektiv finns dessutom i de flesta fall enorma vinster att göra om förmågan att möta viktiga behov och

förväntningar förbättras. Idag ställs allt detta på sin spets då regioner så som Kina, Indien och Korea snabbt utvecklar sin förmåga att leverera kvalitet på kostnadseffektiva sätt.

Förmågan att arbeta systematiskt med förbättringar är därför inte bara en framgångsfaktor utan håller allt mer på att bli en överlevnadsfaktor.

—På motsvarande sätt ställs våra offentliga verksamheter inför allt tuffare utmaningar där kraven ökar från medborgarna samtidigt som resurstillgången brister. Svaret på hur denna situation kan lösas handlar om att utveckla förmågan att arbeta med förbättringar säger Lars Sörqvist. ●



Om Lars Sörqvist

Lars Sörqvist har i 25 års tid arbetat som rådgivare, inspiratör, utbildare, forskare och författare inom kvalitet och kundorienterad verksamhetsutveckling. Mer information om Lars Sörqvist finns på hans personliga hemsida www.larssorqvist.com

Sandholm Associates

Sandholm Associates grundades 1971 av Lennart Sandholm med nära stöd från den amerikanska kvalitetspionjären Joseph Juran och blev då det första utbildnings- och konsultföretaget i Europa inom kvalitetsområdet. Idag är företaget fortfarande ledande inom detta område och har över åren arbetat med kompetensutveckling gällande kvalitet och systematiskt förbättringsarbete i ett stort antal länder runt jorden. I Sverige finns huvudkontoret i Stockholm där även ett omfattande utbildningsprogram erbjuds.