

BÄSTA KÄNDA LEDARSKAP

WCM Consulting AB – Jordnära lean-arbete som fungerar

Kontakta gärna författaren på oskar@wcm.nu

Tack

Tack till: Emma Nyberg, Martin Rintala, Cecilia Ek och Yurii Liakhovich för värdefulla bidrag till slutresultatet.

Bildkällor

Figur 1 – Ahlstrom AB

Figur 2 – Boliden AB

Figur 19 – Astrego AB

Övriga illustrationer och tabeller: Författaren

Tryck: Printhead.se

ISBN 978-91-527-9030-4

Utgiven av WCM Consulting AB

© Oskar Olofsson, 2024

Innehållsförteckning

INLEDNING.....	8
INGEN VERKSAMHET ÄR "LEAN"	9
CHEF ELLER LEDARE?	10
OM TRAFIKSKOLAN ANSVARAT FÖR LEDARUTBILDNINGEN	10
VI MÅSTE VETA VAD VÅRA LEDARE SKA KUNNA	12
EXEMPEL PÅ ÖNSKADE LEDARBETEENDEN	13
ATT VÄLJA LEDARSTIL.....	16
VAD SÄGER FORSKNINGEN?	17
AUKTORITÄRT LEDARSKAP	17
DEN DELEGERANDE (LAISSEZ-FAIRE) LEDAREN	19
INVOLVERANDE (DEMOKRATISKT) LEDARSKAP	21
VAD ÄR DÅ LEAN LEDARSKAP?	22
ATT VÄLJA LEDARSTIL	26
VARFÖR BEHÖVS FÖRÄNDRING?	28
STANDARDISERAT LEDARSKAP	29
TYPISKA REKRYTERINGSANNONSER	29
DET SKA VARA ENKELT ATT VARA EN BRA LEDARE	31
VILKA LEDARE BÖR ARBETA EFTER ETT BÄSTA KÄNDA ARBETSSÄTT?	31
KAN VI LYCKAS MED LEAN UTAN BÄSTA KÄNDA LEDARSKAP?	32
VI GÖR INTE VAD VI TROR VI GÖR	34
VARDAGEN VINNEN	36
TA KONTROLL ÖVER ARBETSTIDEN	38
EN GEMENSAM BILD ÖVER VAD SOM ÄR VIKTIGAST	39
VAD LÄGGER VI NER TID PÅ IDAG?	40
ATT PLANERA EGEN TID	42
HUR MYCKET TID KAN STANDARDISERAS?	42
ATT SKAPA ETT SCHEMA	44
VISUALISERING AV SCHEMAT	49
EXEMPEL PÅ VISUALISERING	51
EXEMPEL "LEDARPULS"	53
HUR FRIGÖR VI TID?	54
BÖRJAN TILL EN STRUKTUR	61

LEDARNAS GODA VANOR.....	62
HUR FÖRÄNDRA EN LEDARES BETEENDE?	63
STANDARDER BEHÖVS NÄR VI SKA UT I OKÄND TERRÄNG	64
FORMAT FÖR EN LEDARINSTRUKTION	64
RONDER (GEMBA WALK)	68
ÖPPNA FRÅGOR	76
COACHANDE SAMTAL.....	85
UPPFÖLJNING AV ARBETSMOMENT.....	92
ATT STYRA ENLIGT STANDARD	97
VISUALISERING OCH MÅLSTYRNING	98
RÄTT BESLUT PÅ RÄTT NIVÅ	99
UNDER KONTROLL OCH FÖRBÄTTRA	99
REALTIDSSYSTEM ELLER VISUALISERINGSTAVLOR?	101
VISUELL STYRNING PÅ GRUPPNIVÅ.....	102
VISUELL STYRNING PÅ LEDNINGSNIVÅ.....	106
BÄSTA KÄNDA LEDARSKAP FÖR DAGLIG STYRNING.....	108
SLUTORD.....	110
ETT SLUTRÅD	111
APPENDIX –UTFORMA VISUALISERINGSTAVLOR.....	112
ATT UTFORMA BRA VISUALISERINGSTAVLOR.....	113
VISUELL STYRNING AV FÖRBÄTTRINGSARBETET	119

Inledning

INGEN VERKSAMHET ÄR "LEAN"

Som konsult har jag lärt mig att inte starta ett förbättringsarbete om jag inte först får förklara för ledningen i organisationen vilka förändringar i ledarskapet som kommer att behövas. Det räcker inte med att bara säga "ja" till en förändring. Alla måste förstå *vad* de sagt ja till och vad det kommer att innebära för att det nya arbetssättet ska leva vidare och utvecklas.

I denna bok kommer jag att visa hur man kan skapa ett gemensamt *bästa kända ledarskap* i organisationen och hur det hänger ihop med lean-filosofin. Vi kommer även att gå djupare in på ledarbeteenden som har visat sig ge extra mycket effekt, såsom ronder i verksamheten, coachande samtal, uppföljningar av arbetsmoment och visuell styrning.

I slutändan är det så att det inte finns någon verksamhet som är "Lean", bara organisationer som just nu drivs av kompetenta Lean-ledare.

Vaxholm, januari 2023

CHEF ELLER LEDARE?

I denna bok använder jag begreppet "ledare" för alla som har ett uppdrag att leda en grupp medarbetare. Ledaren kan ha en formell titel som teamledare eller gruppchef, men även högre chefer kallas ledare när de har rollen att leda sina direkt underställda.

För att särskilja olika roller använder jag begreppet "chef" för en person som överordnat leder en verksamhet och medarbetare, inklusive underställda ledare.

En högre chef är i denna bok alltså samtidigt ledare (i relation till sina direkt underställda) och chef (i relation till den övriga personalen).

Så här används begreppen ofta i praktiken. Frågar man en operativt arbetande person vem som är dennes chef, är svaret sällan teamledaren eller gruppchefen, utan oftare avdelningschefen eller någon på en högre position.

OM TRAFIKSKOLAN ANSVARAT FÖR LEDARUTBILDNINGEN

Hur blir man en bra ledare, räcker det med att enbart gå en ledarutbildning?

Nej, tyvärr inte. Även om det finns många bra utbildningar kommer de inte att räcka till. Ledarskap innebär inte bara en teoretisk förståelse, det är också ett hantverk. Man måste öva innan man kan säga att man är färdigutbildad.

En situation som många kan relatera till är när vi lär oss att köra bil.

Under utbildningen lär vi oss först teorin genom lektioner och självstudier. När vi känner oss redo gör vi ett teoritest, vilket bevisar att vi förstått hur vi bör bete oss i trafiken.

När vi övar praktiskt får vi kontinuerlig återkoppling från vår handledare och lär oss gradvis att hantera olika situationer, allt från att starta bilen till mer avancerade manövrar som omkörningar och rondellkörning.

När handledaren anser att vi är redo, genomgår vi ett uppkörningstest för att visa vad vi kan.

Hur skulle det fungera om trafikskoleelever utbildades lika lite som vi utbildar nya ledare?

I så fall skulle handledarledd, praktisk träning utgå och i stället skulle nya förare få åka till en konferensanläggning för att få en föreläsning om vilka trafikregler som finns. Uppkörningen skulle ersättas med ett grupparbete där man diskuterar rollen som bilförare. Därefter skulle man anses vara redo att ge sig ut i trafiken. De så kallade "talangerna" skulle överleva och med tiden bli skickliga förare, men med en egenutvecklad körstil.

Varför tillämpas inte trafikskolans beprövade utbildningsmetoder för att utbilda nya ledare? Är det inte lika viktigt? En dålig förare är visserligen en direkt säkerhetsrisk, men en ledare som agerar felaktigt innebär ju också stora problem.

Kanske är det helt enkelt så att vi inte har en tydlig uppfattning om vad rätt ledarbeteende är. Det är svårt att handleda någon om vi inte har en standard att följa. Till skillnad från att köra bil tänker vi att ledarskap är en medfödd talang – något duktiga individer har och vidareutvecklar på egen hand.

Bästa kända ledarskap handlar om detta.

Vi måste börja se ledarskap som en uppsättning beteenden som vi kan lära oss, i stället för att betrakta det som en medfödd gåva.

Först när vi ser att ledarskap är något som går att lära sig kan vi börja arbeta mot att göra det lättare att bli en bra chef och ledare.

Vi måste börja se ledarskap som en uppsättning beteenden som vi kan lära oss, och inte som en medfödd gåva.

VI MÅSTE VETA VAD VÅRA LEDARE SKA KUNNA

För att vi ska kunna lära oss någonting måste det finnas något som är rätt. Det första vi måste veta är därför vad vi vill att våra ledare ska göra. Om vi kan komma överens om detta, om vad som är *verkligt värdeskapande* i ledarskapet kan vi se till att prioritera detta. I trafikskolan är det tydligt vad som är rätt. Vi ska följa trafikreglerna. Men vad är rätt för en ledare?

Det vi är ute efter är en förståelse för vilka *ledarbeteenden* som vi vet är bra för organisationen. När vi vet det kan vi skapa förutsättningar för att upprepa dessa beteenden varje dag och på så sätt säkerställa att vi lägger en rimlig tid på det som är viktigt. I början känns det ovant, men snart hittar vi vår väg och sköter uppgifterna på ett tillfredsställande sätt även om vi har en dålig dag eller känner oss pressade av något annat.

Vilka beteenden som är verkligt värdeskapande skiljer sig mellan organisationer och måste beslutas gemensamt. Vi bestämmer vad vi tror kommer ge mest effekt i att utveckla medarbetarna, upprätthålla våra standarder och förbättra verksamheten.

Bästa kända ledarskap är alltså inte något som är generellt och som fungerar lika på alla ställen. I stället är det en samling beteenden som vi i vår organisation definierat som extra viktiga och som vi försöker utföra på så bra sätt som möjligt. Imorgon har vi kanske vidareutvecklat vårt önskade ledarskap, men just nu tycker vi att detta är det som ger mest effekt.

En överenskommelse om ett *bästa kända ledarskap* är därför mycket mer detaljerad än en allmänt hållen ledarskapspolicy. Vi kan ha som målsättning i företaget att "ledare ska vara tydliga och visa engagemang". Med ett *bästa kända ledarskap* konkretiseras denna policy med en tydlig definition på vad vi ska göra för att nå det mål vi har i ledarskapet och vi skapar förutsättningar för att verkligen komma dit.

EXEMPEL PÅ ÖNSKADE LEDARBETEENDEN

Nedan följer några exempel på verkligt värdeskapande beteenden som en organisation kan inkludera i sitt *bästa kända ledarskap*. Denna lista behöver naturligtvis varje organisation komplettera med vad som är specifikt för deras behov.

Schemalagda uppföljningar. Arbetar vi enligt våra standarder eller inte? En bra utförd uppföljning innebär att vi inte uppfattas som poliser som bara letar efter fel. I stället är strävan att kunna genomföra uppföljningar som inspirerar till förbättringar och att söka verkliga grundorsaker till problem. Läs mer i kapitlet Uppföljning av arbetsmoment, sidan 92.

Coachande samtal. Regelbundna enskilda samtal som fokuserar på dialog om vad som finns att lära av händelser i närtid. Läs mer i kapitlet Coachande samtal, sidan 85

Dagliga möten exempelvis framför en visualiseringstavla, för att skapa tydlighet i dagens uppgifter, resurs- och ansvarsfördelning. Läs mer i kapitlet Möten vid tavlan för grupper:, sidan 118.

Ronder i verksamheten. Att träffa alla medarbetare och ställa bra frågor som ger kunskap om medarbetarna har koll på läget och hanterar eventuella problem på rätt sätt. Läs mer i kapitlet, Ronder (Gemba Walk) sidan 68.

Leda förbättringsarbeten eller grundorsaksanalyser med en vetenskaplig metodik och stötta andra i problemlösningsmetodik.

Uppläring av medarbetare enligt en bra pedagogisk modell och de standarder som vi skapat¹

¹ Läs med I min bok "Bästa Kända Arbetssätt"

När vi vet vad i ledarskapet som är allra viktigast har vi åtminstone påbörjat resan mot ett *bästa kända ledarskap*. Man kan säga att vi har skrivit rubrikerna till vår körkortsbok som ska gälla för ledarna i organisationen.

Nästa steg är att komma fram till *hur* vi ska utföra arbetet. För detta behöver vi komma fram till vilken ledarstil som vi egentligen önskar utifrån de behov vi har i organisationen. I nästa kapitel kommer vi därför att lära oss mer om olika vanliga ledarstilar för att förstå vilka beteenden som passar oss bäst i olika situationer och hur detta kopplas samman med det som kallas Lean-ledarskap.