

3 Perspektiv

2-03



»Jag lyfter gärna fram andra och ger mycket utrymme, mycket frihet.«

AINA NILSSON, DESIGNCHEF PÅ VOLVO

Prisad ledare med kaos i vardagen

EN TIDNING FRÅN CONSULTUS – ett företag i Softronic-koncernen

Consultus

VIKTEN AV EN GEMENSAM IDÉ

Att få alla medarbetare att ansluta sig till ett gemensamt förhållningssätt är en konst. Men en viktig konst.

2

IBLAND MÅSTE KREATIVITETEN HEJDAS

För Aina Nilsson på Volvo är stiltjen en källa till stress. "Den som inte älskar kaos jobbar inte här", säger hon.

5

LEDARNAS METODER FÖR ATT LYCKAS

Läs tre chefers samtal om att leda i förändring: ledarskap, öppenhet, kommunikation och tidsbrist.

6

IFRÅGASÄTT ÄVEN DET SJÄLVKLARA

Det positiva ifrågasättandet leder till stora kliv framåt, skriver Pelle Mårtenson i sin krönika.

10

PASSA DIG FÖR FALLGROPARNA

En ny undersökning pekar på sju stycken vanliga fallgropar vid förändringsarbete. Lär dig att undvika dem.

16

Ett näringsliv i förändring

»Det enda som är konstant är förändringar.« Det är en sliten fras, men stämmer väl in på vad som hela tiden händer i näringslivet i dag: företag fusioneras, lägger om fokus för sina verksamheter eller drar ned. Och det går allt fortare. Därför är det än mer viktigt att företag noggrant planerar och aktivt leder – inte enbart låter en förändring »hända«.

Även på Consultus AB anpassar vi oss till nya krav och kundbehov. Vi fokuserar ännu hårdare på change management. På baksidan av detta nummer kan du läsa vidare om de vanligaste fallgroparna i förändring och utveckling av företag.

Consultus upplever nu att marknaden kräver att vi ska förstärka oss ytterligare inom vad vi kallar det mänskliga perspektivet. Därför är ett av våra nytillskott Leadership Partner, som arbetar med att stödja chefer och organisationer i såväl ledarskapsprogram som individuellt. I det här numret tar vi upp hur det är att vara ledare i en förändring och vilka krav som då ställs.

Vi har också växt i södra delen av Sverige. Tre år efter starten har vi nu sex konsulter i Malmö som arbetar med inriktning på förändringsarbete i internationella miljöer.

Under hösten och vintern ordnar vi flera frukostseminarier som kretsar kring change management. Håll utkik i posten efter inbjudningar eller läs mer inom kort på www.consultus.se.

Vi önskar dig en trevlig läsning!

Berny Einarsson,
VD Consultus



Gemensamma

Att kunna samla alla medarbetare kring en gemensam idé är grunden för ett företags framgång. En del företag lyckas, andra inte. Vad det handlar om är att kommunicera ett förhållnings-sätt som på ett konkret sätt stöder företagets affärsidé.

MARIE HALLANDER LARSSON, affärsutvecklare, var under flera år personaldirektör för Scandic Hotels. Under den tid hon arbetade inom koncernen lyckades man vända en negativ trend till ekonomisk vinst genom att samla personalen kring tre värden: Omtanke, miljö och säkerhet.

– Fördelen med dessa värden är att de kan omsättas i handling på ett väldigt konkret sätt. De har ingenting med personliga värderingar att göra, vilket är viktigt att hålla i minnet, säger Marie Hallander Larsson.

GEMENSAMMA VÄRDEN GAV VINST

Hon är noga med att dra en skarp gräns mellan värderingar och värden. Medan värderingar uttrycker karaktärsdrag, det vill säga hur en person är eller bör vara, ger olika värden en fingervisning om hur man bör uppföra sig eller förhålla sig till olika saker, oavsett ens privata uppfattning. Därför är det också möjligt att styra med hjälp av värden.

Inom Scandic Hotels betydde »omtanke« bland annat att företaget lade stor vikt vid att hotellrummen var rena och prydliga. Miljö innebar bland annat att man använde miljövänliga material. Säkerhet att det inte fanns bråte framför nödutgångar. Dessa tre värden förankrades hos personalen med hjälp av utbildning.

– Resultatet blev ökad lönsamhet för hela företaget och, inte minst, en högre status för städarna. Deras yrkesroll sattes in i ett viktigt sammanhang.

Ett annat företag, berättar Marie Hallander Larsson, införde nyckelorden »personligt, pålitligt och kompetent«.

– Det är ord som kan kopplas till den egna person-



Sammanhang kan öka lönsamheten, hävdar Marie Hallander Larsson.

idéer bygger starka företag



ligheten, men de säger ingenting om vad som ska göras och hur. Och vem sätter gränsen för vad som är personligt eller icke-personligt, pålitligt eller opålitligt? Sådana ord är svåra, för att inte säga omöjliga, att förankra.

VIKTIGT ATT SE HELHETEN

Det här är något som många företag missar, menar Marie Hallander Larsson.

Företagen bygger sina visioner utifrån uppfattningen att värderingar är något som kan skapas i styrelserummen. Dessa värderingar har ofta penetrerats och analyserats, förankrats i möten, kommunicerats till anställda och kunder för att slutligen fördes med ett passande varumärke i grafisk form.

Men sedan händer inte mycket mer, vilket både ledarskapslitteratur och företagsanalyser vittnar om.

Varför fungerar det inte?

– Därför att det inte går att skapa gemensamma värder-

ingar i ett isolerat sammanhang, lika litet som de kan användas för att styra en verksamhet och dess medarbetare. Allting hänger ihop – uppväxt, samhällssystem, samhällsattityder, politiska ideal, företagsstrategier och företagsetik. Den insikten saknas hos många ledare, säger Marie Hallander Larsson.

Strävan efter gemensamma värderingar innebär en fokusering på individens personliga värderingar, vilket hon inte gillar. Dessutom går gemensamma värderingar stick i stäv med begreppet mångfald.

– Vill företagen verkligen ha ett hundratal robotar som tycker likadant?

Hennes erfarenhet är att många chefer ger upp sina jobb därför att de inte orkar eller förmår driva värderingsprojekt inom företaget.

De värderingar som spikas är sällan vägledande för hur arbetet ska bedrivas. Inte heller är de kopplade till affärs-

»Vill företagen verkligen ha ett hundratal robotar som tycker likadant?«



Håkan Lagergren värnar om helheten.

utveckling, ekonomisk styrning eller vad som förväntas av medarbetarna.

– Det är genom att samlas kring något som är värdeskapande för medarbetarna, chefen och företaget som man kan skapa ork och engagemang.

MÅSTE FINNAS MÅL OCH MENING

Konsulten och varumärkesfilosofen Håkan Lagergren drar ungefär samma slutsats. Han har nyss kommit ut med boken *Mänskligt Ledarskap*, en tegelsten på drygt 600 sidor. Boken är ett försök att ringa in sambandet mellan tillväxt och mänsklig tillit, sett i ett helhetsperspektiv där samhälle, ägare, anställda, kunder och leverantörer utgör viktiga delar. Grundfrågan är: Vad gör att en del människor längtar till sin arbetsplats och en del längtar därifrån? Hur bygger vi upp ett arbetsliv som kan bidra till att ge människor en tydlig och klar mening med arbetet?

– Min slutsats är att anställda och chefer måste ha kunskap om i vilket sammanhang de utför sin uppgift. Om man inte ser helheten, både inom företaget och i vilket sammanhang företaget existerar i samhället, finns varken mål eller mening i det man gör.

Helheten kan beskrivas som företagets inriktning, mål och samhällsnytta samt de värden som genomsyrar företagskulturen.

Håkan Lagergren framhåller att ett företag och dess namn bör stå för någonting som är positivt för alla inblandade – kunder, medarbetare, samhälle och leverantörer.

GODA RELATIONER SKAPAR VINNARE

»De som är bäst på att bygga goda relationer med verksamhetens alla intressenter blir vinnare på både kort och lång sikt«, skriver han i sin bok. En god relation till samhället, både lokalt och globalt, blir också allt viktigare.

– Det finns en begynnande trend bland företag att vara en »good citizen«, ta sitt miljöansvar och engagera sig i en verksamhet som tillför någonting bra i samhället. Flera internationella företag ansluter sig exempelvis till en så kallad »code of conduct«. Där förbinder sig företaget bland annat att värna om miljön, inte utnyttja barnarbete samt tillåta facklig verksamhet.

Goda relationer bidrar till att skapa förtroende. Och från förtroende är steget inte långt till tillit, den ingrediens som Håkan Lagergren anser är nödvändig i ett mänskligt ledarskap och som i förlängningen skapar lönsamhet för företaget.

– Ett bra mänskligt ledarskap bygger på bra kommunikation, tydlig rollfördelning och delaktighet. Ingen försvinner i mängden, medarbetarna är engagerade och alla är överens om målen.

I botten ligger demokratiska, humanistiska värderingar som ingår i ett större sammanhang, inte bara som en del av företagsstrategin.

KARIN LILJEQUIST RYDZ

SÅ KAN MAN JOBBA MED VÄRDEN:

Delaktighet nyckel till framgång

DET SOM ÄR BRA FÖR KUNDEN SKA OCKSÅ VARA BRA FÖR MEDARBETARNA. DET VAR GRUNTANKEN I TRE VÄRDEBEGREPP SOM SCANDIC HOTELS FASTSTÄLLDE ÅR 1996: OMTANKE, MILJÖ OCH SÄKERHET.

MED 12 000 medarbetare i 11 länder handlade det om att skapa konkreta, gemensamma mål som var och en kunde relatera till. Alla fick bidra med idéer, många ställde upp.

För att implementera koncernens tre gemensamma värden använde sig koncernledningen av »informationstrappan« i fem steg, som bygger på att alla medarbetare ska känna till, förstå, acceptera, känna engagemang samt ta ansvar. Exempel:

1. KÄNNA TILL:

Alla medarbetare informerades om koncernens satsning på bättre miljö och vad som förväntades av dem.

2. FÖRSTÅ:

På varje hotell utbildades miljöcoacher med uppgift att informera om miljöfrågor. Varje medarbetare fick en eller två dagars utbildning.

3. ACCEPTERA:

Handlingsplaner togs fram för varje hotell. Varje individ engagerades på olika sätt, delaktighet premierades.

4. ENGAGEMANG:

En följd av delaktigheten i konkreta uppgifter. Premierades på både grupp- och individnivå.

5. ANSVAR:

Alla kunde när som helst ta del av resultatet av olika insatser och egna ansvarstaganden, till exempel inbesparade kostnader för el och vatten samt minskad användning av kemikalier.



Att leda och genomföra förändring

ALLTFÖR MÅNGA förändringar når inte önskade resultat. Vi på Consultus stöttar våra kunder när det gäller att planera, leda och genomföra förändringar så att organisationen når de mål som satts upp. Vi kombinerar tre perspektiv: strategi, struktur och människor. Det gäller att se företaget som en helhet.

STRATEGISKA PERSPEKTIVET: Det måste finnas en tydlig och väl förankrad bild av företagets nuläge, dess önskade läge och hur man ska ta sig dit.

STRUKTURELLA PERSPEKTIVET: Det är nödvändigt att ha ändamålsenliga strukturer, system och processer som stödjer företagsledningens strategiska val och uppsatta mål.

MÄNSKLIGA PERSPEKTIVET: Det är människor som gemensamt skapar förändring och resultat. Därför behövs det attityder och en företagskultur som stödjer de uppsatta målen.

Nytt affärsområde: Management

Utöver Consultus AB:s managementkonsulter finns numera 11 erfarna ledarskapsutvecklare (Leadership Partner) och 14 IT-managementkonsulter inom affärsområdet Management i Softronic-koncernen. Totalt är vi drygt 45 personer med lång erfarenhet och djup kunskap av att stötta ledare i förändring och utveckling.

Nytt managementinstitut

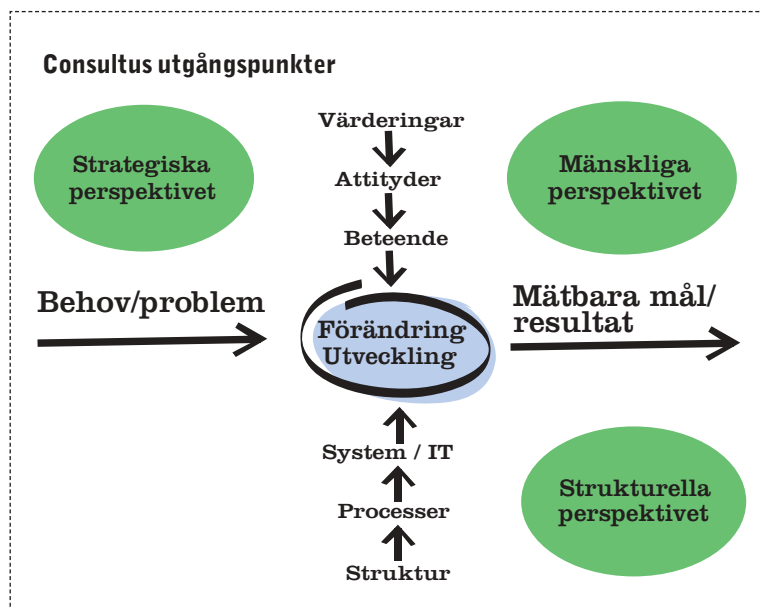
Det nystartade bolaget CMI (Consultus Management Institute) tar en tydlig position på marknaden, mellan de traditionella utbildningsföretagen och managementkonsultbolagen.

CMI kommer att erbjuda generella och skräddarsydda program inom ledarskaps-, organisations- och affärsutveckling i form av separata program eller som integrerade utvecklingsinsatser.

Ledarskapsutvecklingsprogram inom Ericsson är CMI:s första uppdrag.

Hur lång tid det tar att genomföra de olika stegen varierar. Vissa värden – till exempel säkerhet och miljö – är så konkreta att det går relativt snabbt att ta sig igenom informationstrapan, åtminstone fram till steg fyra. Där gäller det att gå från ord till handling, vilket kan innebära förändringar av attityder.

För Scandic Hotels del gav strategin resultat i form av ökad lönsamhet, delaktighet och engagemang. Den blev också en förebild för många andra svenska och internationella företag. Koncernen arbetar fortfarande efter stegmodellen och med de tre värdebegreppen.





Förändringar inom ett företag upplevs ofta som betungande. Det gamla invanda ska ut, det nya oprövade ska in och otryggheten är ett faktum. För designchef Aina Nilsson och hennes medarbetare på Volvo 3P är situationen den omvända. Förändringar är vardag och stiltje en källa till stress. Så är det att jobba med produktutveckling.

»Alla medarbetare har ansvar att tänka själva«

AINA NILSSON ÄR DESIGNCHEF för Volvos tre lastbilmärken Volvo Lastvagnar, Renault Trucks och Mack Trucks. Märkena ska skilja sig åt till den grad att ägaren till en Mack Truck inte upplever att han köpt en Volvo. Samtidigt ska de delar som kan vara lika vara lika, eftersom det innebär kostnadseffektiv utveckling.

Till sin hjälp har hon ett gäng sällsynt engagerade medarbetare, och hon ser det som ett privilegium att få arbeta med personer som brinner för sin uppgift.

– Många av dem har starka åsikter, en övertygelse om vad som är rätt eller fel väg att gå, och där sätts min förmåga på prov. Jag måste få ut visionen. Vi kan diskutera mycket fram till det att ett beslut är fattat, men sedan kör vi och då ska ingen tveka.

Själva genomförandet däremot är allas ansvar.

– Min uppgift som chef är att göra visionen så tydlig att alla förstår den och själva kan agera, uttala sig och ta ställning. Är det arbetet bra gjort kommer resten av sig själv. Vägen dit kanske måste justeras efter hand, men målet är detsamma. Alla medarbetare har ansvar att tänka själva, bidra med sin kompetens och erfarenhet och skapa sig en uppfattning om det som pågår.

Att arbeta med produktutveckling är speciellt. Mängder av idéer tas fram, och alla vet att i slutändan är det en enda som kommer att gälla. Att släppa sin egen idé, tänka om och jobba vidare med någon annans är inte alltid lätt, men produkt-

utveckling är ett lagarbete. Det var länge sedan man kunde säga att en enda person satt sin prägel på en bil eller lastbil.

Vanan vid tvära kast gör att formgivare och människor i andra, kreativa yrken hanterar förändringar bättre än andra yrkesgrupper, menar Aina Nilsson.

– I vårt skrä ingår det att älska det vita pappret och det kaos som föregår den mer strukturerade delen av arbetet. Olika personer trivs mer eller mindre bra där, men jag tror att branschen i mångt och mycket är självsanerande. De som ser möjligheter i ett kaos gillar att jobba här, andra inte.

GULDMEDALJ FÖR LEDARSKAP

Trots att hon i fjol tilldelades Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademiens guldmedalj för »synnerligen framstående ledarskap vid utveckling av design, först för personbilar vid Saab och sedan för lastvagnar vid Volvo« tvekar hon på frågan om hon är en bra chef.

– Både ja och nej. En chef ska kunna växla ledarskapsstil efter vem han eller hon leder, och det har jag ibland svårt att göra. Jag är bra på att skapa en prestigelös arbetsplats. Jag lyfter gärna fram andra och ger mycket utrymme, mycket frihet. Den som gillar styrning i högt och lågt ska nog inte ha mig som chef, säger Aina Nilsson och fortsätter:

– Ledarskapskurser handlar alltför mycket om hur man manar på och driver medarbetarna framåt. Jag behöver snarare metoder för att få dem att hejda sig, att säga »nu är



LARS ARDARVE

AINA NILSSON

Ålder: 50 år.

Familj: Sambo och två vuxna barn.

Främsta supportrar: Mamma och pappa.

Behöver: Komma nära naturen och känna harmoni.

Imponeras av: Människor med både erfarenhet och visioner, som inte låtit sig förbittras av erfarenheten utan fortfarande ser möjligheter överallt och tänker bortom sin livstid.

Är bra på: Att dra i gång saker.

Är mindre bra på: Att avsluta dem.

Dold talang: Kör motorcykel.

det bra, du måste vila ibland och odla andra intressen«. Arbetsklimat där målet är tydligt trissar lätt upp engagemanget, och risken är att folk bränner ut sig.

Var och en av Volvos lastbilmärken har sitt eget team med formgivare och sin egen varumärkesplattform. Allt du tar i och allt du ser är designat, från bilens ytterhölje till kroken på oljestickan. Aina Nilsson beskriver sig själv som hängiven visionen att allt hon och hennes medarbetare gör ska förbättra någonting för slutanvändaren.

– Vi vill skapa en upplevelse. Det vill säkert de som designar smycken också, men vi vill skapa en upplevelse i vardagen.

Logistik handlade länge om att flytta gods från punkt A till punkt B och att kunna lasta och lossa på ett smidigt sätt. I dag vilar blicken på chaufförerna, deras arbetsplats och på hur man skapar en miljö där föraren har all information han behöver utan att uppmärksamheten tas från trafiken.

BRA PÅ ATT SÄLJA ANDRAS IDÉER

Det första Aina Nilsson gjorde när hon erbjöds jobbet som designchef 1995 var att ta lastbilskörkort. Hon uppmuntar sina medarbetare till att göra detsamma, och menar att det handlar om respekt för yrkeskåren.

– Jag fick en helt annan förståelse för chaufförens vardag och respekt för den yrkesstolthet som finns hos dem. Den måste vi värna om.

Själv är hon numera chef på heltid, men ser det periodvis som lite traumatiskt att inte »få« designa.

– Jag kan sakna tillfredsställelsen av att ha gjort någonting själv. Jag har funderat mycket på om jag är bättre på att sälja idéer än att designa. Hur det än är med det vet jag att jag är bättre på att sälja andras idéer. Fick jag bestämma skulle fler formgivare ta chefsjobb. Vi är tränade i att se både helhet och detaljer. Ett kreativt arbetssätt måste ledas av någon som förstår den kreativa processen, som vet vilka bakslag som kan följa och hur man kommer tillbaka. Här på Volvo har vi som ambition att alla ska ha mer än ett projekt på gång och på så sätt ha lite fria tankar även när huvudprojektet är inne i en uppföljningsfas.

Det viktigaste för en ledare är att ha en realistisk självbild och en trygghet i sig själv.

– Utåt ska jag synas, prata, sälja och ta plats. Inåt är min roll helt annorlunda. Där är jag en coach som ska lyfta fram andra och stötta när det behövs.

Volvos vd Leif Johansson sa i en intervju en gång att hans ledarstil präglas av sällskapssjuka. Vad präglas din av?

– Svårt att säga, men stilen har ändrats med åren. Jag har tvingats bli mer tydlig och kanske onödigt rak. Jag ger mig inte tid att gå på djupet och känna av, utan generaliserar ganska grovt ibland och det är inte alltid bra. Men tiden minskar. I dag ska man som ledare snabbt välja väg och göra korta, snärtiga uttalanden. Om du darrar på manschettens i något budskap kan du lätt uppfattas som osäker, fastän du är helt säker på din sak och egentligen bara ville vara lyhörd. Det svenska sättet att uppfatta consensus som jag vuxit upp med, passar inte i alla företagskulturer.

MARIA NILSSON

»När jag tog lastbilskörkort fick jag en helt annan förståelse för chaufförens vardag och respekt för den yrkesstolthet som finns hos dem. Den måste vi värna om.«

Nyanställda hösten 2003



JAN NILSSON är i grunden utbildad officer med majors grad. Han har länge arbetat i ledande befattningar inom management-området. Han har lång erfarenhet av internationellt arbete, främst i Baltikum, de nordiska grannländerna och Polen. Jan har tidigare arbetat på Telia, PK-banken, Ansvar och K-Konsult.

Under 20 år som konsult har Jan arbetat på ledningsnivå med strategiskt förändringsarbete, rekrytering och coaching inom skilda branscher som till exempel läkemedel, industri, bygg och finans. På Consultus arbetar Jan med change management med särskild inriktning på strategi- och ledarskapsutveckling samt individuellt stöd i form av coaching och speaking partner.

STELLA HAGLUND är beteendevetare och har närmast arbetat som strategikonsult inom The Empower Group AB. Dessförinnan arbetade hon på IFS Research Development AB, där hon var ansvarig för produkten IFS Human Resources.

Stella har 12 års erfarenhet från konsultbranschen och har huvudsakligen arbetat med affärs- och verksamhetsutvecklingsprojekt som kopplar samman företagens strategiska målsättningar med organisation och medarbetare. Hon har dessutom lång erfarenhet från olika chefsbefattningar inom IT-området.

På Consultus arbetar Stella med change management, verksamhetsutvecklingsprojekt och ledarutveckling.



Nya associerade konsulter

Vi knyter också till oss tre erfarna personer som associerade konsulter.

- **ANDERS BENGTTSSON**, tidigare ekonomichef inom Alfa-Laval.
- **LEIF OHLSON**, tidigare vd och Europachef inom OKI.
- **ANDERS TÖRNQVIST**, tidigare i egen internationell konsultverksamhet och anställd på Consultus 1987-1991.

Leadership Partner – chefens stöd

Det är ledarskapet i vardagen som avgör om visioner och strategier når ut i organisationen – så att företaget når framgång. En chef förväntas hantera konflikter, resursbrist, motstånd, brist på motivation och i värsta fall kriser. Samtidigt krävs att chefen kan tänka långsiktigt och strategiskt, och även omsätta kunskap i praktik. Dessutom ska ledaren kunna ta vara på medarbetare, organisation och sig själv.

Leadership Partner arbetar med att stödja chefer såväl långsiktigt som i det vardagliga ledarskapet. Vi har många års erfarenhet av att hjälpa chefer att hantera mänskliga processer och de dilemman en chef ställs inför.

Vi kan erbjuda utbildning till blivande, nya och erfarna ledare, men också exempelvis individuell coaching, kris- och konflikthantering, organisationsanalys och stresshantering. Utifrån företagets behov finner Leadership Partner tillsammans med kunden den utveckling som ger störst lärande och bästa resultat för organisationen.

Leadership Partner är bland annat Ericssons leverantör inom ledarskapsutveckling.

Vänd blad så kan du läsa mer om den typ av frågor som Leadership Partner arbetar med.

Dagens Industri Ledarskapshandböcker

Strategi & Ledarskap

Handboken för dig som ledare, coach och chef

Det strategiska perspektivet

Strategi betyder vägen till målet. Som ledare förväntas du ha en tydlig bild av de viktigaste strategierna för den verksamhet du ansvarar för. En bild som också ska förstås och delas av dina medarbetare.

Att lyckas med sitt ledarskap

Att vara ledare handlar om att leda personer – enskilt och i grupp – och att skapa förutsättningar för dem att lyckas i sina uppgifter. Det är ett uppdrag som kräver mycket av dig som ledare men som handboken Strategi & Ledarskap hjälper dig att lyckas med.

Innehåll

Ledarskap i vardagen • Ledningsgrupper och andra team • Leda och genomföra förändring – Change Management • Det strategiska perspektivet • Affärsutveckling • Nya organisationsformer • Individ och organisation • Intern effektivitet, system och processer • Leda och driva tillväxtföretag

Redaktion

Erfarna konsulter från Consultus.

Abonnemang

Handboken Strategi & Ledarskap uppdateras fyra gånger om året och finns i formaten pärm, cd-rom, Internet eller valfri kombination.

Consultus

För beställning kontakta:

Dagens Industri Ledarskapshandböcker

Kundtjänst: 08-736 31 77, fax: 08-411 70 19 • info@diledarskap.com • www.diledarskap.com

**Dagens
industri**
LEDARSKAPSHANDBÖCKER

Att leda i förändring ställer höga krav på chefen. Förtroende, intresse och lyhördhet är några egenskaper som kan komma väl till pass – plus en akrobatisk förmåga att kunna tackla både »mjuka« frågor och ledningens krav på vinst. Men hur bär man sig åt?

Gott ledarskap kräver trygga chefer

– ett samtal om att leda i förändring

VI SAMLADE tre erfarna chefer till diskussion: Inga-Lena Wallgren, chefför personal och kompetensförsörjning inom Föreningssparbanken, Maud Gran Markkanen, personalchef vid Sveriges Television, och Bo Lundell, personalchef vid Ericsson med ansvar för Mellanöstern och Afrika.

Först och främst, vad är gott ledarskap?

IW: För mig innebär det att leda en organisation på ett bra sätt mot tydliga mål och samtidigt kunna behålla mina medarbetares förtroende. Ledarskap, affärsmannaskap och chefskap är integrerade delar.

MGM: Det handlar om att få en grupp eller en organisation att med entusiasm jobba mot ett bestämt mål. Som ledare ska man kunna förmedla visionen ut i företaget. Vad man triggas av, det vill säga vad som driver organisationen, kan ha olika motiv beroende på om det är ett affärsdrivande företag eller inte.

BL: Det måste finnas en samstämmighet i det man gör och säger, trots den motsättning som kan uppstå mellan å ena sidan visionen och medarbetarnas välbefinnande, å andra sidan kravet på kortsiktiga vinstintressen.

Hur får man medarbetarna att nappa på visionen?

IW: Det handlar mycket om att skapa gemensamma framtidsbilder. Hur vill vi att företaget ska se ut om exempelvis fem år? Hur når vi dit? De första stegen man tar i den riktningen är viktigast. De måste kunna anknyta till verkligheten, den vardag som alla jobbar i.

BL: Ett generalfel som många chefer gör är att involvera medarbetarna för sent. Själva har cheferna funderat på visionen i flera månader, men förväntar sig att övriga ska hoppa på tåget direkt. Nyckeln till acceptans är att alla redan från början ska kunna känna att de är delaktiga.

IW: Framför allt måste man vara ärlig. Antingen vill led-

»Det handlar om att få en grupp eller en organisation att med entusiasm jobba mot ett bestämt mål. Som ledare ska man kunna förmedla visionen ut i företaget.«



ningen ha reda på vad medarbetarna tycker och då arbetar man utifrån det, eller också har man valt ett annat angreppssätt och då är det detta som gäller. Men man måste veta vad man gör. Största hotet mot acceptans är när ledningen bara låtsas att andra ska vara med och bestämma.

BL: De flesta märker direkt om ledningen är ärlig eller inte. Saknas ärlighet, så försvinner även acceptansen i en organisation.

MGM: Förändringar kan genomföras ganska snabbt, men problemet är att de också påverkar företagskulturen. Ett exempel är när enheter eller bolag slås ihop och olika interna kulturer kolliderar. Att bygga upp en ny företagskultur kan ta många år.

IW: Framför allt bör man inte betrakta förändringar som någonting plötsligt påkommet och tidsbegränsat. Förändring handlar om en kontinuerlig utvecklingsprocess. Ledarskapets uppgift är att ständigt lyfta fram nya framtidsbilder och hålla dialogen öppen.

Hur stimulerar man öppenhet i kommunikationen?

BL: För att nå fram måste man ha kunskap om varandras situation och förväntningar. Om den kunskapen saknas, är det svårt att förmedla och förankra framtidsvisioner.

IW: Vårt företag genomför regelbundet medarbetarun-

MAUD GRAN MARKKANEN

Ålder: 42 år.

Bakgrund: Arbetat med personalfrågor sedan 1986, bland annat på Ericsson. Personalchef på Sveriges Television sedan två år tillbaka.

Viktigaste egenskapen för en ledare: Att vara intresserad av att kommunicera med andra människor.

dersökningar, där de anställda får ge sin syn på situationen, bland annat kompetens, aktivitet, hälsa och trivsel. En motsvarande mätning genomförs bland kunder. Chefernas uppdrag är att tillsammans med medarbetarna fundera och reflektera över resultatet av dessa undersökningar. Bland annat tar man upp nuläge, krav och förväntningar. De här undersökningarna fungerar både som ett lokalt förändringsverktyg och som underlag för strategiskt utvecklingsarbete.

BL: Inom Eriksson använder vi oss också av medarbetarundersökningar. Risken finns dock att resultatet hamnar i bokhyllan. Det krävs att chefen tar det hela på allvar, vilket i sin tur kräver ett genuint intresse för människor. Och då är man inne på den klassiska frågan: Är en person född till le-

»De flesta märker direkt om ledningen är ärlig eller inte. Saknas ärlighet, så försvinner även acceptansen i en organisation.«



dare eller är det något man kan man lära sig? Ibland tror jag att man blir präglad med ledaregenskaper som väldigt ung.

Kan man bibehålla en öppenhet i samband med kriser?

BL: Delaktighet och öppenhet är hanterbara värden när man arbetar med planerade förändringar i en organisation. Men om marknaden plötsligt rasar ihop och personalstyrkan måste halveras blir situationen en annan. Vilken betydelse har då öppenhet och delaktighet? I realiteten skulle det innebära att medarbetare sitter med och beslutar om sin egen uppsägning.

MGM: Men om ett företag har ett öppet klimat, så finns ändå någonting att bygga på i händelse av kris, en gemensam insikt om vad som är nödvändigt.

BO LUNDELL

Ålder: 57 år.

Bakgrund: Har varit på Ericsson sedan 1989. De senaste tio åren som personalchef. Arbetade tidigare på Sparbanken.

Viktigaste egenskapen för en ledare: Ärlighet.

BL: Menar du att det är lättare att säga upp folk i ett öppet företag än i ett slutet?

MGM: Nej, absolut inte. Men det bör vara lättare att förklara situationen och vad som måste göras.

Apropå uppsägningar – kan man flytta på en dålig chef?

MGM: Så länge en chef gör bra affärer och drar in pengar står många företagsledning ut med det mesta. Men hur påverkas medarbetarna? Vill det sig riktigt illa så lämnar de företaget eller blir långtidssjuka.

IW: Många gånger låter vi chefer vara kvar i sina roller trots att de egentligen skulle platsa bättre i någon annan roll. Med tanke på att så mycket tid, arbete och investeringar läggs ner på en organisations utveckling, där cheferna ofta har en nyckelroll, är det ett misstag. Fler företag borde ta konsekvenserna av att en del chefer kanske inte är de mest lämpade att arbeta med utvecklingsfrågor.

BL: I Sverige är det förenat med så stor dramatik när man avsätter en chef. Ryktena går, det spekuleras i orsaker. Jag tror det har att göra med att många företag använder chefskapet som enda belöningssystem. Därför blir det också svårt att lämna chefsrollen. I exempelvis USA är det mer naturligt att gå in i och ur olika roller.

Många organisationer hämmas av att kommunikationen till företaget fastnar och inte når fram. Hur ser ni på det?

IW: För att kommunicera måste man som chef ta sig tid att sätta sig in i det som ska förmedlas, det vill säga förstå innehållet och göra det till sitt. Annars handlar det bara om information, inte kommunikation. Och då fungerar det inte.

BL: Problemet för många chefer på mellannivå är att de

måste översätta övergripande strategier till operativa termer. Klarar man inte det, utan lägger upp sina overheadbilder och bara upprepar vd:s ord, då pratar man över huvudet på folk. Det här är något som många mellannivåchefer behöver hjälp med.

MGM: Förhållningssätt, attityder och förebilder skapas av ledningen. Hur mår man om sina medarbetare? Att lämna god information till mellanskiktet handlar om tillit och respekt från ledningens sida.

Ge några egna exempel på svårigheter i ledarskapet!

MGM: En gång genomförde jag ett utvecklingssamtal på helt fel sätt. Jag gjorde bland annat negativa påpekanden på ett svepande sätt, utan att konkretisera. Det tog personen väldigt hårt, och det har ofta kommit tillbaka till mig i tankarna. Samtidigt är det en svår balansgång att hålla ett konstruktivt utvecklingssamtal som både är positivt och ärligt.

IW: En svaghet hos mig själv är att jag kan vara så fylld av min egen övertygelse att jag inte alltid hör signaler som indikerar att man kanske inte är överens. Ett annat misstag rent allmänt är att ta saker i fel ordning, till exempel när det gäller beslut och förankring av beslut. Man är för snabb, någonting slirar iväg och man tappar greppet.

BL: Jag delegerar ofta mer än vad medarbetarna klarar av. Som chef måste man alltid anpassa sitt ledarskap efter medarbetarna och deras kompetens och hela tiden följa upp behovet av stöd.

Har chefer för ont om tid för att hinna leda?

BL: Nej, jag tror att om man verkligen går in för själva ledarskapet skulle det finnas mer tid. Många chefer arbetar för mycket med operativa uppgifter.

INGA-LENA WALLGREN

Ålder: 52 år.

Bakgrund: Har arbetet med personlig kompetens inom olika uppdrag för Föreningssparbanken, tidigare Sparbanken, i 15 år.

Viktigaste egenskapen för en ledare: Att vara lyhörd.

MGM: Det är lätt att ta efter sina egna chefer. Om man har en chef som är operativ, tar man gärna efter för att visa sig lika duktig.

IW: En intressant tanke är hur många omedvetna »tidsval« man gör utifrån sig själv som person. Visst gör jag själv omedvetna val i prioritering av min tid. När det är rätt person på rätt plats, då räcker tiden till för att leda.

Vilka nyckelord vill ni använda för framtiden?

MGM: När förändringar är på gång, måste det finnas chefer som är trygga i sig själva.

BL: Trygghet är ett nyckelord, liksom lyhördhet och personlig drivkraft.

IW: Vi måste inse att ett företag alltid bör befinna sig i ständig förändring.

KARIN LILJEQUIST RYDZ



»Fler företag borde ta konsekvenserna av att en del chefer kanske inte är de mest lämpade att arbeta med utvecklingsfrågor.«

Av: Pelle Mårtenson

Illustration: Beatrice Nordén

Tro inte att vattenkokare, mobiltelefoner och lådvin skulle ha sett dagens ljus med enbart logiskt tänkande. Vad ska man till exempel med en vattenkokare till? Vatten kan man ju koka på spisen. DVD ska vi bara inte tala om. Det har ju först nu blivit möjligt att spela in på skivorna.

Ut med logiken – in med

ÄNDÅ ÄR DETTA PRODUKTER som många av oss inte kan tänka sig att vara utan. Men logik, speciellt kombinerat med kritiskt tänkande, kan faktiskt hindra uppfinningar. Det är i stället genom vår kreativitet som vi gör innovativa framsteg. Det innebär till exempel att vara öppen även för »galna« idéer och att se möjligheter i stället för svårigheter.

I den moderna människans gryning var kreativitet en förutsättning för överlevnad. I dag är kampen för överlevnad inte lika påtaglig – åtminstone inte i västvärlden. Näringslivet är dock ett undantag. Där är kreativiteten avgörande för företagens fortlevnad. Nyttänkandet behövs antingen för att utveckla nya revolutionerande produkter eller för att lyfta sig över konkurrenterna. Ingen slipper undan och kreativ stagnation leder oundvikligen utför.

Vi behöver idéer för att få i gång våra kreativa processer. Min bedömning är att företag och privatpersoner i Sverige har gott om idéer. Det är inte där skon klämmer. Nej, problemet är att för få av dem realiserar.

Vad behöver vi för att klara av att genomföra våra idéer? Måste man vara ett geni? Nej, det fina är att vi inte behöver någonting märkvärdigt. Först och främst behöver vi tid. Att förverkliga idéer sker inte i en handvändning. Sen måste vi också vara ganska uthålliga. Vi måste också tro på det vi gör.

Tid, Uthållighet och Tro. Vi kan kalla den TUT-modellen. Den räcker oftast hela vägen in i mål.

INNAN FRYSEN UPPFANNS fanns en stor isindustri som satsade sig med att frakta is från kalla ställen till varma. Självklart jobbade man med att stegvis förbättra sin egen verksamhet. Men själva grundtanken ifrågasattes aldrig.

Ingen formulerade tankar i stil med: »Tänk om man kunde tillverka is på varma ställen?« Det kan vara vanskligt att inte ifrågasätta.

Det positiva ifrågasättandet leder till stora kliv framåt. Varför måste en hink vara rund? Varför måste man ha vant och stag på en segelbåtsmast? Dessa ifrågasättanden av två närmast självklara saker har gett upphov till två enastående moderna svenska uppfinningar: den trekantiga hinken som är en ergonomisk fullträff, och den fristående masten, som tar bort risken att få bommen i huvudet.

Detta gäller naturligtvis inte enbart tekniska innovationer. Socionomen Sune Nygren ifrågasatte den vanliga arbetsveckan och uppfann på så vis 3-3-systemet (tre dagars jobb, tre dagars vila) som leder till lägre sjukfrånvaro, pig-gare personal och jämnare bemanning.

VI FÅR ALDRIG SLUTA IFRÅGASÄTTA – inte ens det självklara. Vår egen verksamhet är inget undantag.

När du ifrågasätter kommer idéerna. Men stanna inte där, utan börja redan i dag med att förverkliga dem. Ta först tag i en idé som inte verkar alltför svår. När du är klar kommer du att känna en fantastisk lyckokänsla som kommer att underlätta ditt fortsatta kreativa arbete.

Och kom ihåg – du har alla förutsättningar som krävs. TUT:a och kör!

Pelle Mårtenson arbetar med design av IT-system på Softronic AB. Han är också författare och föredragshållare. Läs mer på www.kreativatankar.se.



idéerna

»Att förverkliga idéer sker inte i en handvändning. Vi måste vara ganska uthålliga. Och vi måste tro på det vi gör.«

Sju farliga fallgropar

Det är svårt att nå avsedd effekt vid ett förändringsarbete. Det vittnar 400 chefer om i en ny stor undersökning. Enkelt uttryckt finns det sju tydliga fallgropar i ett förändringsarbete. Här presenterar vi dem – och hur du kan undvika dem.

1 KOMMUNIKATIONEN GLÖMS BORT
Om en förändring misslyckas beror det i 80 procent av fallen på brister i kommunikationen. Upprätta en kommunikationsplan för hela förändringsprocessen. Använd enkel och rak information med välkända symboler. Ett bra sätt är att i linjen föra diskussioner i små grupper för att skapa engagemang.

2 FEL PERSONER LEDER FÖRÄNDRINGEN
Högste chefen måste ta ett aktivt och synligt ansvar för förändringsarbetet. Den grupp som leder arbetet måste ha tyngd och organisationens förtroende, och personerna som ingår ska vara goda kommunikatörer. Frigör projektledarna från deras vanliga arbetsuppgifter, för att visa att det är en seriös satsning.

3 MEDARBETARNA HAR FÖR LITEN PROBLEMINSIKT
Först måste medarbetarna förstå dagens problem. Om alla känner missnöje med nuvarande situation är det en stark drivkraft för förändring. Detta är viktigt, för annars är det lätt att många tycker att förändringen innebär en försämring.

4 FÖRETAGET HAR INGEN GEMENSAM FRAMTIDSBILD
Målet för förändringen måste lyftas fram, göras attraktivt och vara realistiskt. Gör målen konkreta och berätta hur företaget ska nå dit. Låt gärna medarbetarna omvandla målbilden till sitt eget perspektiv. Om förändringen innebär nedskärningar, gäller det att snabbt måla upp en positiv och trovärdig framtidsbild.

5 HINDER OCH MOTKRAFTER NONCHALERAS
Glöm inte bort mellancheferna, som oftast har en nyckelroll i att leverera effekten av förändringsarbetet. Chefer på alla nivåer kan vara starka motståndare till förändring av rädsla för att förlora sina positioner. Håll dem informerade och engagera dem i arbetet. Glöm inte heller bort de informella ledarna. Uppmuntra dem som arbetar i rätt riktning och bemöt »gamla sanningar« med motargument och fakta.

6 FRAMSTEGEN VISAS INTE UPP
Berätta om framstegen, de så kallade tidiga segrarna. Det ingjuter en positiv känsla i organisationen: »Det fungerar ju.« Sätt in

framstegen i sina sammanhang så att medarbetarna relaterar dem till målen. Informationen måste vara korrekt och misstagen får inte sopas under mattan.

7 LEDNINGEN »GÅR I MÅL« LÅNGT FÖRE ALLA ANDRA
Bestäm redan från början vad som ska uppnås samt hur och när det ska mätas och följas upp. Det räcker inte med övergripande mål; varje del i organisationen ska ha nedbrutna mål och aktiva uppföljningar. Det är mycket vanligt att företagsledningar tror att projektet är i hamn långt innan det faktiskt är det. Medarbetarna måste få tid att smälta det »nya«. Glöm inte att systematiskt arbeta med uppföljning av effekten.

KARIN JOHNSON

Undersökningen genomförs under 2003 av Håkan Torssell och Stafan Westholm på Consultus. Den baseras på samtal med närmare 400 ledande befattningshavare i det svenska näringslivet. Läs mer på www.consultus.se

