© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

INLEDNING

I den här fördjupningen till boken Bygga Ledarskap har jag utvecklat delar av boken enligt följande rubriker:

	SIDAN I APPENDIX	REFERENS TILL KAPITEL I BOKEN
MER OM ATT BOTTNA I LEDARSKAP	2	1–4, 12–13
MER OM VÄRDEGRUNDAT LEDARSKAP	6	3, 10
ATT SÄTTA OCH NÅ BRA MÅL	19	4
MER OM PULSMÖTEN	24	5
MER OM SYSTEMATISK FÖRBÄTTRING OCH LÄRANDE	29	5
MER OM *SCARF* OCH INDIVIDANPASSAT LEDARSKAP	36	7
MER OM LAGANPASSAT LEDARSKAP	42	8
MER OM UPPGIFTSANPASSAT LEDARSKAP OCH AGIL STYRNING	46	9
MER OM VANOR OCH VERKTYG	53	11–12

Till boken hör också ett antal fallbeskrivningar från organisationer som arbetat framgångsrikt med ledarskap ur en eller flera aspekter från boken Bygga Ledarskap.

Som författare tar jag gärna emot dina synpunkter – exempelvis förslag på utvidgningar eller förtydliganden. Berätta gärna om dina egna erfarenheter! Kanske kan dina lärdomar bidra genom en ny fallbeskrivning.

Björkfors 2020-01-06
Bengt Savén
bengt@braveship.com

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

MER OM ATT BOTTNA I LEDARSKAP

Bottna med stöd av praktisk teori

Bygga Ledarskap s. 27 ff, 69 ff, 292 ff, 303 ff

Dina handlingar styrs till stor del av dina mentala modeller av hur saker är, borde vara och kan påverkas. Utveckling av ditt ledarskap utgår från sådana mentala modeller. Formella modeller existerar däremot utanför våra huvuden, t.ex. de ledarskapsmodeller som presenteras i Bygga Ledarskap. De fyller en funktion genom att stödja utvecklingen av mentala modeller av bra ledarskap, vilket i sin tur möjliggör allt bättre ledarbidrag i vardagen. Förutsättningen är att dessa teoretiska modeller är tillräckligt korrekta och enkla att förstå. Teori ger alltså praktik. Jag kallar därför modeller som är enkla att förstå, minnas och omsätta till handling på egen hand, samt ger ett språk som möjliggör kommunikation med andra, för ”praktisk teori”.

En praktisk teori innehåller en eller flera modeller. Modellerna i praktisk ledarskapsteori är oftast beskrivna grafiskt med förklarande text. De syftar till att ge dig hjälp att utveckla dina ledarbidrag.

Praktisk teori kan vara beskrivande, men framförallt bör den vara vägledande (normativ). Med en sådan teori, med modeller i text och bild, kan du utveckla dina egna mentala modeller av bra ledarskap – vartåt du vill utvecklas och vilka steg du vill ta.

Dessutom pekar forskning på att delade mentala modeller är viktiga när man vill bygga lag. Modeller i text och bild är därför mycket viktiga för ledningsgrupper som vill bli ledningslag i ordets rätta bemärkelse. Praktisk teori ger stöd för förståelse, handling och för att skapa nya vanor och är därför absolut nödvändig för bra systematisk ledarskapsutveckling – och den kan göra chefens arbete både effektivare och roligare. De fyra modellerna i Samarbetsteorin syftar till just detta. Illustrationerna av SamarbetsTrädet, Bidragsmodellen, LedarStegen och 3D-anpassat ledarskap finner du i Bygga Ledarskap. Språket i form av nyckelbegreppen hittar du också i boken (sidan 303).

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

Högre chefers påverkan på tillit och motivation

Bygga Ledarskap s. 266 ff, 289

Utmaningarna för högre chefer ser olika ut i små och stora organisationer. Min erfarenhet är att det ofta i små företag är en utmaning för högsta chefen (ofta grundaren) att dra sig tillbaka och visa tillit, och inte ”gå förbi” underställda chefer. I stora organisationer ser jag ofta det motsatta problemet: högre chefer distanserar sig från den dagliga verksamheten och saknar en hel del förståelse för arbetets utmaningar både vad gäller leveranser, förbättring, lärande och ledarskap.

Oavsett storleken på din organisation har du som hög chef en mycket stor inverkan på andra. Därför är kvaliteten på de egna ledarbidragen, och efterfrågan på underställda chefers ledarbidrag, extra viktiga. Bristande ledarskap ger bristande förtroende för ledningen. Det är allvarligt ur alla intressenters perspektiv, inte minst om bristerna avser pålitlighet och hederlighet. Forskarna Kim och Mauborgne (1997) drog slutsatsen att högre chefer med stöd av stabila processer ökar möjligheten för tillit och motivation. Man ska inte ha övertro på processbeskrivningar, men forskarnas slutsatser går i linje med att bra struktur stödjer utveckling av ledarskap.

Jag har sett högre chefer som (under press) visat totalt ointresse för det långsiktiga. Jag har också sett många högre chefer som inte har ansett sig ha tid, eller kanske behov av, att lära sig mer. Det kan gälla verksamheten – man har inte tid att lära sig förstå verkliga problem, orsak-verkan-samband eller nya lösningsalternativ – men det kan också gälla att förstå sitt eget agerande kopplat till bra ledarskap.

Både att helt absorberas av nuet (kanske vilja visa handlingskraft när det snarare stjälper än hjälper) och att inte vilja se sina kunskapsluckor är mänskligt, men extra skadligt för högre chefer. Känner du igen dig, och vill göra något åt det? Var i så fall stolt om du klarar att prioritera om din tid och visa föredöme i din ledningsgrupp. Din energi kopplad till verklig förbättring och (eget) lärande är smittande för hela organisationen!

Ännu mer grundläggande för ditt positiva föredöme är *varför* du vill att ni ska leverera, förbättra och lära. Drivs du av kundvärde och medarbetares växande (se tumreglerna på sidan 56 i boken) så bidrar du till extra mycket drivkraft hos andra. Är du högre chef i offentlig sektor finns

speciell anledning att beakta dina egna och dina underställda chefers drivkrafter. Drivs ni alla av verksamhetslogik, då verksamhetens värdeskapande (inte minst till kunder/brukare och medarbetares FA-utveckling) är det helt dominerande? Eller drivs ni av politik-logik, då kollegialt skyddande och mediabilden är det viktiga? Den förra drivkraften är att göra rätt, den senare att undvika att göra fel – ibland så till den grad att man inte *vågar* göra rätt. Att inte bli slav under mediabilden förutsätter ibland att man måste ta debatten med journalister och andra som har ett begränsat perspektiv. I privata företag kan modet behövas för att ta diskussioner med överordnade snarare än med media.

Det finns en risk att vi skyller ifrån oss och inte vill se att andra utvecklas mycket snabbare än vi själva. Och det går snabbt på andra håll i världen, inte minst i Kina. Volvos nya fabriker i Kina rapporteras vara i nivå med Torslandafabriken på under ett år. Astra Zeneca använde länge sin svenska enhet som lärare för kvalitets- och lean-utveckling. Kinesiska kollegor kom till Sverige. Nu sänder man elever från Sverige till Kina.

Många vittnar om att den typiskt svenska arbetsplatskulturen kan vara en stor konkurrensfördel. Jag håller med, men med ett tillägg: Vi har ett kulturellt försprång, men bara om vi verkligen vill utveckla både företag *och* ledarskapet. Att högre chefer föregår med gott exempel vad gäller viljan till förbättring och lärande blir därför extra viktigt för företag med global konkurrens. Vi får inte bli självgoda – varken i arbetslivet eller i politiken.

Bottna i ledarbidrag kontra chefsbidrag

Bygga Ledarskap s. 18 ff, 21 ff, 138 ff

Som chef kan du alltid hemfalla åt en styrande ledarstil baserad på din formella makt. Det kan ibland vara nödvändigt på grund av tids-, förmåge- eller attitydbrist, men dessa ”chefsbidrag” är dock i de flesta situationer mindre lämpliga jämfört med bra ledarbidrag.

Mikrostyrning (micro management), dvs. att medarbetare blir styrda in i minsta detalj av sin chef, kan i vissa fall vara nödvändigt av säkerhets- och effektivitetsskäl. Detaljstyrningen bör då baseras på en gemensam förbättring av ”best practice”. Mikrostyrning kan också krävas om en

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

medarbetare har visat upprepade attitydproblem. Men det finns många skäl att undvika mikrostyrning. Det kan nämligen leda till att de mest initiativrika medarbetarna väljer att lämna, och att de andra aldrig tillåts växa. De väntar passivt och omotiverat på att få förklarat hur de ska hantera en ny uppgift eller situation. Chefers mikrostyrning ska inte förväxlas med sunt intresse för detaljer. Det senare kan du som ledare ha utan att mikrostyra. Var nyfiken. Fråga *hur* och *varför* för att lära, låta lära och motivera!

Chefsbidrag – ett exempel

Chefsbidrag kan sägas handla om att som chef försöka åstadkomma något genom att följa givna rutiner och befogenheter. Ledarbidrag handlar om att åstadkomma mer med ett annat beteende. Skillnaden finns även då uppgiften till synes är densamma. Här följer tre exempel kopplade till chefens arbetsmiljöansvar:

(1) Du är skyldig att initiera en rehabiliteringsplan (rehab-plan) när en medarbetare varit sjukskriven mer än ett visst antal dagar eller haft mycket upprepade korttidsfrånvaro den senaste 12 månaders-perioden (eller vad som står i företagets rehab-policy).
(2) Du är skyldig att ingripa vid misstanke om alkoholmissbruk.
(3) Du ska agera när någon avviker från anställningsavtalet, till exempel ej följer rådande säkerhetsrutiner (till exempel skyddskläder, bära hjälm etc.), kommer försent, visar tecken på bristande samarbete eller illojalitet.

I alla tre fallen kan du göra formellt rätt genom att använda din makt och följa organisationens rutiner. De ger säkert ett bra stöd, men resultatet blir antagligen bättre om du ger ledarbidrag baserat på en legitim makt att leda. Ledarbidrag handlar om mer än att följa rutiner, det handlar om att agera med den Tuffa Omsorg som situationen kräver för att stärka FFA – inte minst att stödja individens möjlighet att bidra på sikt. Kopplat till de tre exemplen ovan innebär det att både verksamhet och individer gynnas. Som chef kan du bocka av att du gjort formellt rätt. Som ledare sätter du dig ner och pratar med medarbetaren för att stödja, utmana och hitta vägen framåt. Du visar Tuff Omsorg om både individen och verksamheten.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

MER OM VÄRDEGRUNDAT LEDARSKAP

Koncepten värdering, värdegrund, kultur, syfte och vision

Bygga Ledarskap s. 51–62

Kulturen i en organisation kan vara en språngbräda till stordåd, men också ett sänke. Ordet kultur kommer från latinets *colo* som betyder odla. Begreppet används i många betydelser, men här får det stå för organisationskultur, eller mer specifikt ”socialt överförda beteenden på arbetsplatser”.

Skillnader i organisationskultur beror till stor del på skillnader i värderingar. Värderingar bygger värdegrund, som i sin tur präglar syften, visioner och prestationer.

De fem begreppen värdering, värdegrund, kultur, syfte och vision borde därför vara viktiga för chefer, men de avfärdas alltför ofta som lite flummiga. Det är dock din uppgift som ledare att eftersom de är så viktiga göra dem konkreta, både för drivkrafterna, riktningen, trivseln och resultatet.

Så låt oss därför titta närmare på begreppen. De tre första handlar främst om uppfattningar hos samarbetarna. De följande två handlar om värdeskapande för omgivningen.

Värderingar ger en värdegrund som skapar en kultur

Din egen och er gemensamma värdegrund byggs upp av värderingar. En *värdering* är en grundläggande uppfattning om hur människor bör agera. Värderingar varierar från person till person beroende på en mängd olika faktorer.

Vi har alltså alla en egen värdegrund som kan vara mer eller mindre gemensam med dem vi arbetar med. De värderingar som delas av kollegor bildar den *gemensamma värdegrunden*. Det finns stora fördelar med att ha en gemensam uppfattning om att exempelvis ömsesidig respekt, samarbete och kollegialt stöd är eftersträvansvärt. En gemensam värdegrund stärks bäst genom att bra beteenden uppskattas.

Värderingarna bildar, tillsammans med grundläggande antaganden

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

och återkommande verkliga beteenden (exempelvis baserade på formella rutiner eller medvetna och omedvetna vanor) *kulturen* i en organisation. Kultur är alltså inte bara artefakter och uttryckta värderingar, utan också beteenden och de underliggande antagande som finns hos organisationens medlemmar.

Syftet ger mening, och en grund för visionen

Ert *syfte eller mening* med verksamheten är en sammanfattning av det värde som samarbetet ska skapa för omgivningen. Ditt ledarskapssyfte handlar om värdet du vill skapa med dina ledarbidrag.

Vissa filosofer anser att större mening kan byggas med en eller flera av följande fyra delar:

- samhörighet med andra som verkligen bryr sig om varandra
- syftet att åstadkomma något viktigt
- tron på något större respektive
- att forma (om) historien om det egna livet.

De menar att en sådan mening är mycket viktigare för ett rikt liv än jakten på den egna lyckan och framgången.

Reflektera

Hur finner du och medarbetare syftet med arbetet? Finns det någon del av de fyra meningsskapande delarna ovan som du kan stärka? Hur?

Återvänd gärna till SamarbetsTrädet (sidan 52 i boken) och diskutera vad som upplevs meningsfullt kopplat till de fyra äpplena och de tre grenarna.

Er *verksamhetsvision* är en barriärbrytande bild av ert framtida samarbete. Din *ledarskapsvision* är din bild av hur du på bästa sätt ger ledarbidrag i framtiden. Notera att man som chef bör skilja på det som gäller samarbetet i stort (verksamheten) och den del som avser chefsbeteenden (ledarskapet).

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

1. Ett bra samarbete behöver en värdegrund, ett syfte och en vision – en *verksamhetsvision*. En bra ledare behöver den för att kunna leda samt ser till att den finns och påminns om i vardagen.
2. Bra ledarskap behöver också en värdegrund, ett syfte och en vision – en *ledarskapsvision*. En bra ledare gör begreppen levande i sin vardag för att utvecklas (tillsammans med kollegorna i ledningsgruppen).

Målen gör utvecklingen uppföljningsbar

Att sätta mål är att konkretisera syfte och vision till tillstånd som ska nås vid en viss tidpunkt. Målen ska stegvis lotsa samarbetarna till att uppfylla syftet och nå visionen. Utmanande tillstånd på lång sikt brukar kallas strategiska mål. Mer närliggande mål kallas ofta för delmål. Det som förenar dem är att de ska leda mot visionen för att kunna uppfylla syftet bättre.

Slutsats

Syftet, visionen och målen bör definieras såväl för ledarskapet som för en hel organisation och varje del av organisationen. De är alla tre mycket centrala för ditt ledarskap. Dels hjälper de dig själv att behålla motivation och riktning, dels hjälper de dina medarbetare med samma sak. Om ni delar bilden av vart ni ska kan ni dra åt samma håll.

Och det räcker inte med vackra formuleringar på ett papper. Det är bilden av syftet, visionen och målen i varje individs huvud som räknas. På den bilden vilar attityden.

Mognadstrappan … stöd för en osjälvisk värdegrund

Bygga Ledarskap s. 51 ff, 255

Många chefer jag möter är mycket handfasta och resultatorienterade. De vill framförallt veta: ”Hur gör jag?” Men väldigt många vill också forska i sitt inre och förstå: ”Hur kan jag växa som ledare … och människa?” Det följande kommer därför att handla om mer allmänmänskliga, livsfilosofiska, aspekter på ditt ledarskap.

Mycket tyder på att våra värderingar har en gemensam kärna. Tror vi på det ligger det nära till hands att försöka leva efter våra egna värderingar om hur man bör bete sig som människa och ledare. Om man själv strävar efter att mogna får man en legitim grund för att leda andra i samma riktning. *Mognadstrappan* är en modell som kan stödja din förståelse av hur vi kan betrakta vår mognad som människa. Följande sammanfattning utgår från en mer omfattande beskrivning i min bok *LedarStegen* (2014), som i sin tur till stor del är baserad på böcker av och samtal med Etsko Schuitema.

Mognad handlar inte om att vara mesigt snäll, utan om att ge det situationen kräver, oavsett om det innebär att handla snällt eller tufft, oavsett om det kräver mod eller ej. Din mognad gör att du alltmer sällan agerar i eget intresse, det vill säga snålt eller fegt. Den gör att du i allt fler vardagliga situationer väljer att agera osjälviskt och långsiktigt.

Enligt mognadstrappan går individens möjlighet från att när man föds vara helt beroende av att *få* från omgivningen till att bli en mogen vuxen som vill *ge* till andra. Samarbete och Bidragsmodellen (boken s. 32) baseras på en sådan vilja. Samarbetare som strävar uppåt i trappan skapar mer värde tillsammans. Strävan att utveckla sig uppåt fångas även i Maslows sjätte behov enligt sidan 148 i boken.

Khalil Gibran beskriver i sin bok *Profeten* från 1923 hur vi alla befinner oss på en sådan mognadsresa och har kommit olika långt: ”I längtan efter ert större jag ligger er godhet, och denna längtan finns hos er alla. Men hos några av er är denna längtan en störtflod, som med kraft brusar mot havet, medförande bergens hemligheter och skogens sånger. Hos andra är den ett stilla vattendrag, som förlorar sig i vinklar och bukter och dröjer sig kvar, innan det når kusten. Men den som längtar mycket skall ej säga till den, som längtar mindre: ’Varför är du så långsam och tvekande?’”

Etsko Schuitema har kanske fångat det viktigaste i vår personliga utveckling när han beskriver hur vi växer till vuxna, mogna människor. Han menar att personlig mognad bygger på att i små steg, i varje nytt nu, försöka välja att ge istället för att ta. Varje gång vi är närvarande i nuet, accepterar situationen för vad den är och väljer att agera generöst har vi vuxit en bit. Det gäller dig, men också dina medarbetare.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

Mognadstrappan är extra relevant för ledare. Tyvärr är de chefer vi underordnar oss, ibland till och med de ledare vi väljer i majoritetsval, inte alltid bland de mest mogna. Vi kan välja att acceptera det, men vad vi inte behöver acceptera är att vi själva inte tar vårt ledarskap på så stort allvar att vi försöker mogna som människor. Det finns tre tydliga kopplingar till din utveckling som ledare:

1. Acceptera den nivå där du själv och andra befinner er – agera här och nu
Acceptera att både du själv och dina medarbetare är människor och att ni kommer att göra en del val som är egoistiska. Men du behöver inte acceptera en ovilja att växa – vare sig hos dig själv eller hos andra. Skuld eller prestige leder inte framåt, men det gör inte heller accepterandet av egoistiskt beteende som försämrar samarbetet. Det är det lilla steget uppåt, här och nu, som räknas.

2. Föregå med gott exempel – ditt beteende sprider sig
Om dina medarbetare anser att du kommer till jobbet för att oegennyttigt ge, och för att bidra till deras och helhetens bästa, kommer de flesta av dem att vilja följa ditt exempel. Om de däremot uppfattar dig som någon som är på jobbet för ta äran av deras insats kommer de att motarbeta dig så snart tillfälle ges. Och om de tycker att du är hygglig bara när du får något tillbaka kommer de sannolikt att uppträda likadant själva.

3. Se om dina medarbetare går uppåt eller nedåt i trappan – och ge återkoppling
Varje steg, uppåt eller nedåt, tar man med automatik eller efter ett medvetet val (se system 1 och 2 på sidan 60 i boken). Man kan säga att stunden definierar oss. Om vi väljer egoistiskt missar vi chansen att utvecklas. Det är i varje sådan vardaglig situation som en medarbetare visar sin avsikt till samarbete. Avsikten återspeglas i hur arbetet utförs och med vilken attityd. För att kunna bedöma avsikten måste du se matchen. Det är ditt jobb som ledare att hjälpa den som backat ner i en passiv offerroll uppför trappan mot att utvecklas till en givande och agerande mästare. Kom ihåg att den som väljer egoistiskt inte är ond, bara omogen. Genom att uppmuntra givande, och genom att konfrontera egoistiskt beteende, hjälper du den personen att växa.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

Slutsats:
Mognadstrappan kan vara ett stöd i vardagens många val, både för att själv bidra sitt bästa och för att hjälpa andra att göra detsamma.

Offer eller mästare – om acceptans

Uppåt i mognadstrappan är vägen till mästare. Nedåt är vägen till offer. Offermentalitet är en fälla som andra kan behöva hjälpas ur, men man kan själv också hamna i fällan – ensam eller grupptänkande ihop med andra. Var därför vaksam på offerrollen, både när du själv tar den och när kollegor och medarbetare gör det. Du har säkert hört ”Vi har brist på pengar”, ”Vi har bristande underlag.”, ”Vi har dåliga lokaler eller gammal utrustning” och inte minst ”Vi har brist på tid.”

Och visst finns det ofta begränsningar i tid, budget eller andras förståelse och input, men svaret är inte att gnälla, utan att prioritera det man själv bör göra (jämför ”priolista” på sidorna 209 ff och 257 ff i boken).

En bra ledare strävar efter att bli mästare snarare än offer. Det innebär bland annat att hen försöker prioritera sådant som utökar möjligheten att påverka det hen kommit fram till är viktigt. Sådana proaktiva ledare fokuserar på sådant de nu kan, eller kommer att kunna, göra något av – det som är viktigt för samarbetet. Det som inte är påverkbart vare sig nu eller på sikt får man acceptera.

Att fastna i självförebråelse av typen ”Jag borde ha gjort … Jag borde ha sagt …” får många av oss att hamna i en negativ loop. Första varvet kan vara positivt: vi lär oss något genom att reflektera. Men sedan kan man sluta – att föda skuld och skamkänslor hos sig själv (eller andra) gör bara skada när man vill väl.

Var snäll mot dig själv (och andra) när du agerar med gott syfte (bra attityd) och det ändå blir fel. Händelser eller misstag som gör ont kan skada oss två gånger: dels när de händer, dels genom upprepad smärta när vår hjärna återkommer till vad som hänt. Det brukar kallas att undvika ”den andra pilen” (efter en buddistisk berättelse) och handlar om att undvika onödigt inre lidande. Ofta är det inte det som andra eller vi själva gjort som smärtar mest, utan vår reaktion på det. Att älta är dåligt.

Att återkomma till vad som hänt för att lära av det är bra – en del av att växa till mästare.

Mer om Tuff Omsorg med Mod

Bygga Ledarskap s. 57 ff, 62

I *Bygga Ledarskap* föreslås ”Tuff Omsorg med Mod” vara grunden för en bra värdegrund för ledarskap. Tanken att en bra ledare måste kunna agera hårt när det krävs och samtidigt hela tiden bry sig om sina medarbetare är förstås inte ny. Det finns många källor som tar upp behovet av mjuka och hårda beteenden ur olika aspekter, se till exempel, Burke & Baldwin (1999), Csikszentmihalyi & Schneider (2001), Schuitema (2004) eller Wagner & Harter (2006).

Av de många hundra personer jag har diskuterat Tuff Omsorg med sedan jag lanserade begreppet har ett fåtal reagerat på att *tuff* låter alltför hårt. Poängen är dock att lyfta fram den positiva sidan med att vara tuff. Det handlar då om den mogna vuxna som inte ryggar för hårda uttryck och konfrontation när det behövs för det långsiktigt bästa för verksamhetens och människornas utveckling.

Så även om *utmanande* omsorg skulle kunna vara ett alternativ så har jag i diskussioner funnit stöd för att *tuff* bättre uppfyller syftet – att stödja din och andras ledarutveckling. Begreppet Tuff Omsorg ska hjälpa dig som mest är mjuk och medgörlig att utmana, sätta gränser och säga ifrån till de som väljer att inte bidra sitt bästa till samarbetet. Med mogna avsikter har du både rätten och skyldigheten att använda hårda uttryck när det behövs. Uttrycket ska även hjälpa dig som dominant ställer alltför hårda krav att bli mer lyssnande, omtänksam och involverande.

Låt oss nu titta närmare på den sista delen av den föreslagna värdegrunden för ledarskap: ”med Mod”. Att träna på att bli modigare som ledare är viktigt ur flera aspekter. Som jag tar upp på sidan 61 i boken är en del av detta att motstå destruktivt grupptänkande: Det kan behövas stort mod för att våga gå mot strömmen, mot gruppen.
Obehaget man bör övervinna kan också bero på andra saker, till exempel:

(1) Bottna: att våga ta konsekvenserna av sitt självledarskap efter att ha reflekterat på djupet över vad som är viktigast.
(2) Synliggöra: att ärligt och utelämnande våga visa sin okunskap samt felaktiga beslut och handlingar.
(3) Se: att söka fakta som kan vara obehaglig, exempelvis se sitt eget beteende.
(4) Utmana: att utmana andra och sedan våga visa tillit, delegera och släppa kontrollen, utan att fega ur när det gäller attityd-problem och en sund disciplin.
(5) Bygga: att ta ansvar för helheten trots att någon känner sig trampad på tårna eller att våga tillåta en struktur som ger mer frihet med vidare ramar.

Här följer några exempel på situationer som kan vara så obehagliga att en chef fegar ur och inte ger de ledarbidrag som situationen kräver:

Mod att synliggöra och se sig själv

En typ av mod är att våga hantera sin oförmåga, att först erkänna den för sig själv och sedan visa den för andra. Det är djupt mänskligt att uppleva det som pinsamt att erkänna att man inte förstår det som andra verkar förstå. Men man måste blotta sin okunskap och efterfråga kunskap om det är viktigt. En modigare ledare vågar dela med sig av sina svagheter och sina misstag, och gör det med inställningen att det här ska vi lära av.

Att våga fråga leder inte bara till lärande, det är också ett föredöme i att blotta sin okunskap för att lära och förbättra. Om du inte vågar visa din okunskap och dina misstag, eller söka stöd för att lära, kommer nog ingen annan att våga göra det heller.

En mycket viktig del i att bli en modigare ledare är att öppet och ärligt våga se grundorsaker till problem, trots att dina egna brister i ledarskap är en del av orsaken. En organisation som lyckas skapa en sådan anda bland alla ledare, där man hjälper varandra att hitta ledarslöserier, kan åstadkomma underverk.

Mod att dela med sig, visa tillit och delegera

En viktig aspekt av öppenhet som ibland kan kräva mod är att våga dela information, kunskap och makt. I ett självviskt chefskap ligger det nära till

hands att hålla på information och kunskap för att själv komma i bättre dager och för att hindra duktiga medarbetare att växa förbi en själv. En modigare ledare vågar dela med sig av både information och förmåga. Hen vågar då också konfrontera en medarbetare som håller kunskap för sig själv av egoistiska skäl.

Strukturerad delegering, att släppa makt till medarbetare i steg, kan kräva mod av två skäl. Det ena skälet är att man (troligen felaktigt) tror att den andres ökande makt minskar den egna makten. Det andra skälet är att man genom att visa tillit riskerar att medarbetaren gör fel och att resultatet blir sämre. Det förra kräver mod för att övervinna en upplevd statusförlust. Det senare kräver mod avseende kortsiktiga risker för verksamheten – som får ställas mot de långsiktiga fördelar verksamheten får av att medarbetaren utvecklas.

Att med tillit styra endast med riktning och stora ramar kräver alltså chefens mod, men det gäller även för detaljstyrning. Om man i ett brådskande krisläge tvingas styra med detaljerade order tar man på sig ett ansvar som kan kräva mod hos ledaren.

Mod att skapa struktur och disciplin

Stödjande struktur är slöseri om den inte används. Därför är disciplin inget negativt, snarare tvärtom. Jim Collins betonar detta när han beskriver de enastående företagen och deras nivå-5-ledare som hans forskarlag studerat. Collins (2001) skriver: ”When you look across the good-to-great transformations, they consistently display three forms of discipline: disciplined people, disciplined thoughts, and disciplined actions. When you have disciplined people, you don’t need hierarchy. When you have disciplined thoughts, you don’t need bureaucracy. When you have disciplined actions, you don’t need excessive controls.”

Attityden med den sunda disciplinen (jfr sidan 95 i boken) som citatet beskriver uppstår dock inte av sig själv. Den är resultatet av chefers ledarbidrag där man har vågat stå upp för kombinationen av värdegrund och sund disciplin.

Mod att fatta beslut … och mod att våga vänta

Beslutsfattande kan kräva mod på olika sätt. Det mest uppenbara är att det kan vara modigt att fatta ett kontroversiellt beslut, inte minst efter-

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

som det kan visa sig vara felaktigt. Likafullt måste du ibland våga fatta beslut med för lite eller för osäker, fakta.

Du är också modig om du vågar stanna upp och reflektera, trots förväntan på snabb handlingskraft. Skäms inte för att visa tveksamhet, det är ett tecken på mognad. En bra tumregel för beslutsfattande är att ta god tid på sig för beslutsfattande, och sedan genomföra snabbt.

Du kan behöva mod för att stå fast vid ett välgrundat beslut som utsätts för massiv kritik, liksom för att släppa prestigen och ändra ett felaktigt beslut. Slutsatsen är att en ledare måste våga vara snabb ibland och långsam ibland, konsekvent ibland och flexibel ibland. Att stå på sig inför en omgivning som tycker annorlunda kräver då mod.

Mod att utmana individen, återkoppla ärligt och ibland vara kompromisslös

Att utmana individen kan kräva mod på flera sätt. Det kan exempelvis krävas en hel del mod av dig för att våga höja ribban, våga återkoppla ofta och ärligt samt våga vara kompromisslös med detaljer och viktiga gränser. Våga vara ärlig mellan fyra ögon.

Rädslan för att vara orättvis och rädslan för konflikt gör att chefer kan vänta för länge med att konfrontera bristande attityd. De sänder därmed ut budskapet *till alla* att chefen accepterar slarv, respektlöst eller egoistiskt agerande. Det kan krävas mod att övervinna rädslan och ingripa tidigt, men även att be om ursäkt om det visat sig att man haft fel.

En modigare ledare följer upp åtaganden och arbetsbidrag. När det krävs måste du våga vara kompromisslös så att individer gör sitt bästa för att bidra till helheten. Var tydlig med din förväntan, både vad gäller viktiga detaljer och beteenden. Som ledare har du ansvar för att överenskomna regler och principer följs, eller att de ändras när det är befogat.

Bristande respekt är aldrig okej. Du måste våga ta striden mot dålig attityd, inte minst då den riktas mot dig själv. Se bara till att du fullföljer den och kan vinna den. Det kan också kräva mod.

Mod att stå kvar i det du bottnat i är rätt

Värdegrundat ledarskap utgår från att ledaren bottnat i vad som är viktigt och vad som är rätt och fel. Att stå upp för sin värdegrund kan kräva mod. Gör det du bottnat i är rätt i en viktig situation, även om andra

svart-vitt kategoriserar dig till fel värdegrund. En modig politiker framför sin faktabaserade ståndpunkt även då andra försöker smeta epitet på hen. En modig chef törs argumentera – både uppåt och nedåt i organisationen – för långsiktighet och värdeskapande åt alla intressenter om hen upplever att fokus blir för ensidigt på till exempel kortsiktiga ägar- eller medarbetarintressen.

Grader av bristande attityd

Bygga Ledarskap s. 84–91

På en välfungerande arbetsplats är attitydproblem ganska ovanliga men man får inte sopa dem under mattan om man väl ser dem. Även små attitydproblem gör att samarbetet och lagandan blir lidande. Och små attitydproblem kan bli stora och sprida sig om de inte hanteras.

Enligt min definition är attitydproblem när en person medvetet väljer att inte bidra sitt bästa till samarbetet: att leverera, förbättra och lära. Det är ett tecken på bristande mognad, respekt och/eller egoistiska prioriteringar. Exempel på attitydproblem är upprepat slarv, lättja, gnäll, att skylla ifrån sig, offermentalitet, att baktala andra och att dölja problem.

Attityd, eller arbetsmotivation, varierar mellan individer, men också för en och samma individ beroende på uppgift, situation och mognadsutveckling (se sidan 149 ff i boken). Upprepade attitydproblem hos en individ kan vara av olika slag. Två ytterligheter kan utskiljas:

- Ett attitydproblem är allvarligt om en person motarbetar, eller medvetet saboterar med handling eller passivitet, målen med det gemensamma samarbetet.
- Ett attitydproblem är lindrigt om en person möter minimikraven på arbetet, men har potential att bidra mycket mer.

Bristande attityd kan alltså betyda alltifrån sabotage till att oengagerat bara göra minimalt. Notera att om en person inte når upp till minimikraven trots att hen vill är det inget attitydproblem utan ett förmågeproblem. En person som inte klarar sina arbetsuppgifter kan nämligen vara antingen ovillig, otillräcklig eller otränad. En ovillig person bör utmanas

och styras, en otränad ska ges chansen att träna, men en otillräcklig bör stödjas till att finna andra arbetsuppgifter.

För att kunna ingripa mot brister i attityd behöver förväntningarna vara tydliga. Se till att ni tillsammans har diskuterat och synliggjort vad bra attityd innebär – sätt en basnivå för både prestation och attityd. Om det inte räcker kan det behövas upprepade attitydvändarsamtal. I LedarStegen ges en stomme för hur attitydvändarsamtal kan läggas upp. Försök att få uppbackning av din chef och HR samt helst också berörd fackförening om upprepade samtal inte räcker för att få till en positiv utveckling – speciellt om det gäller motarbetare som förstör för många.

Försök att behålla omsorgen om en persons bästa även då hen uppvisar dålig attityd. Om det är svårt kan du påminna dig själv om att du konfronterar hen av såväl omsorg om verksamheten och dess fyra intressenter (inkl. personens kollegor), som av omsorg om individen (för att hen ska kunna lära och växa).

Vid allvarliga attitydproblem och ovilja att ta personligt ansvar bör du söka stöd för att hantera det korrekt enligt lagar, avtal och interna regler. Glöm inte att dokumentera alla händelser och samtal.

Legitim strävan till makt

Bygga Ledarskap s. 21 ff, 55 ff, 234 ff

Makt har definierats som *möjligheten att fatta beslut som verkställs*. Din makt över andra består därmed i att du kan fatta eller påverka beslut som gör att andra agerar. James P. Carse (1986) menar att makten inte visas förrän minst två viljor står mot varandra. Min reflektion är att dessa två viljor också kan finnas inom oss själva – kanske en vilja som vill ta och en som vill ge. Carse beskriver även hur vi i våra liv väljer att spela ändliga (finita) och oändliga (infinita) spel. De ändliga handlar om oss själva och hur vi ska vinna. De oändliga handlar om hur vi samspelar med andra för att spelet ska kunna utvecklas och gå vidare. Detta har en direkt koppling till hållbarhet (t.ex. sidan 52 i boken) och det visionära samarbetet (läs om Teal och evolutionärt syfte på sidan 222).

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

Slutsats:
Makt innebär att kunna fatta beslut som påverkar andra. Makt är alltså i sig varken ond eller god, varken bra eller dålig.

Det är upp till dig att bestämma om du vill sträva efter makt och hur du i så fall använder den. Mognad innebär att du använder makten klokt och fattar beslut för att ge snarare än att ta – beslut som bidrar till långsiktiga värden utanför dig själv.

En omogen vuxen söker makt för att ta, för att gynna sig själv och den egna gruppen. En vuxen som har mognat söker däremot makt för att kunna ge till andra – även när det kräver tuffa uttryck. I det givandet ingår att hjälpa andra att växa så att man successivt kan ge ifrån sig av makten. Det är det jag i boken (sidan 234) kallar strukturerad delegering.

Kom ihåg att med din makt följer stora risker att påverka andra negativt. Vissa högre chefer bygger en kultur där chefer förväntas spela hårda genom att pruta budgetar och tidplaner i varje nytt projekt. Självklart ska chefer utmana till att sätta tuffa mål, men att göra det på bekostnad av tillit och motivation är fel väg. Det resulterar i förlorad attityd, och i att medarbetare nästa gång kommer att lägga på en prutmån. Det ger en ond, *oärlig cirkel* där medarbetare upplever större och större misstro från ledningen, som i sin tur känner att medarbetarna lägger på mer och mer prutmån som måste hyvlas bort.

Om man misstror förmågan eller attityden hos medarbetare att göra bra tidplaner och kalkyler bör man snarare jobba just med förmåga och attityd, inte toppstyra planeringen.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

ATT SÄTTA OCH NÅ BRA MÅL

Att sätta och dela mål med handskakning

Arbetet med att *sätta* bra gemensamma (delade) mål och sedan *uppnå* dem kan beskrivas som två olika processer med de aktiviteter som krävs för att lyckas. Den senare, vi kan kalla den ”nå-målen-processen”, kan med fördel baseras på förbättringspulsmöten (enligt sidan 106 i boken) och med stöd av PDCA-verktyg (enligt sidorna 118–121).

Den förra processen, att bestämma och fördela mål, görs traditionellt (i vad som på engelska brukar kallas *Management By Objectives*, MBO, eller Policy Deployment) genom att mål sätts av ledningen för att sedan brytas ned i delmål av chefer, nivå för nivå. Ett alternativt sätt kallas *Hoshin Kanri* eller *Lean Policy Deployment* och syftar till att involvera alla i målformuleringar och skapa åtaganden via ”handskakningar”. Takao Sakai sätter i *The secret behind the success of Toyota* (2018) fingret på faran i att ha för stort fokus på mål genom att jämföra Toyotas bruk av Hoshin Kanri med en typisk västerländsk målstyrning enligt MBO. Risken med den senare är besatthet av resultat och ignorerande av process (jämför resultatstyrningens svagheter jämfört med metodstyrning från sidan 45 i boken). Sakai betonar att man bör utmana sin hjärna för att utveckla systematisk förbättring (som han benämner ”kaizen and innovation capabilities”) och att det kräver lärande från misslyckanden – lärande som också delas med andra. Han summerar styrkan med Toyotas förhållningssätt: *”Even if the results failed, information about ’what we thought, how we acted, and how we failed’ are left in records. Knowledge about the processes are accumulated in the company so others in the same organization will not repeat the failures.”*

En måldelningsprocess enligt Hoskin Kanri startar normalt också från ledningen, men vid nedbrytningen av målen tas diskussioner på varje nivå om vad målen innebär och vad de kräver för förutsättningar och förmågor. Processen börjar *top-down*, men slutförs *bottom-up*. Målet är att få varje individ att bidra till processen och att göra målen ”till sina egna” – med förståelse för vad som krävs i form av arbetsbidrag.

Det första stadiet i en måldelningsprocess kan behöva inbegripa omvärldsanalys och uppdatering av vision, strategier och långsiktiga mål. I följande stadier formuleras och delas mål genom att man ”hand-

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

skakar" mått och målnivåer, både vertikalt och horisontellt i organisationen. Efter det tar "nå-målen-processen" vid, med nedbrytning av mål till delmål samt genomförande av stegvisa förbättringar enligt PDCA. För att lyckas bra med såväl att sätta och dela bra mål, som med att driva det efterföljande systematiska förbättringsarbetet, krävs chefers närvaro och helhjärtade engagemang .

Bra mål – för bra målstyrning

Bygga Ledarskap s. 74 ff

Forskning har visat att målstyrning skapar bättre resultat om målen är tydliga och utmanande samt om utfallen följs upp och resulterar i återmatning. Många försök har gjorts att definiera vad bra mål innebär. Den mest kända varianten kallas SMART: Specific, Measurable, Assignable (eller achievable), Realistic (eller relevant), Time-bound. Jag föredrar dock följande checklista för målsättning (där kopplingen till SMART framgår i parenteserna).

5-punktslistan: Bra mål ska vara

1. viktiga, meningsfulla, men inte för många (ungefär S)
2. uppföljningsbara med ansvariga och färdigtider (M, A, T)
3. utmanande, men realistiska (R)
4. tydliga, förstådda och delade – helst lokalt formulerade
5. logiska, balanserade och drivande.

Denna lista har några fördelar framför SMART. Den betonar exempelvis att målen inte får vara för många. Den lyfter också fram att målen inte nödvändigtvis måste vara mätbara, bara uppföljningsbara – och helst upprepat uppföljningsbara (mot delmål) med hög puls så att motivationen inte falnar mellan gångerna. Det innebär att man kan beskriva det önskvärda tillståndet i ord, utan siffror, och följa upp mot beskrivningen. Riktning och tät feedback kan nämligen vara väl så viktigt för bra samarbete som ett exakt långsiktigt mål – speciellt i komplexa situationer (som finns beskrivet i bokens kapitel 9).

De två sista kriterierna i listan är också viktiga förtydliganden till SMART. Låt oss titta närmare på dem.

Tydliga, förstådda och delade mål – helst lokalt formulerade

Dokument med ”gemensamma” målformuleringar i all ära, men det är målen i varje individs huvud som är det viktiga. Därför måste mål vara så tydliga att de kan förstås av var och en som kan bidra till att de nås. Då har de chansen att bli ”delade” i bemärkelsen att alla verkligen vill nå dem. Chansen ökar om alla får vara med och formulera målen man ska anstränga sig för att nå. Ifrågasätt därför otydliga och svårförståeliga mål som trycks ner från högre ledningsgrupper eller staber. Risken är stor att måtten är svåra att förstå och kanske olämpliga på lägre nivåer, samt att målnivåerna som sätts med begränsade insikter om arbetet blir för alltför utmanande eller alltför enkla att uppnå. Det finns också en stor risk att centralstyrda mål uppfattas som kontrollerande. De sänder därmed en signal – korrekt eller ej: ”De där uppe litar inte till min vilja att bidra mitt bästa.”

Slutsats

Låt dina medarbetare så långt som möjligt bottna i vad som är viktigt och själva sätta sina utmanande mål. I en mogen grupp fungerar detta troligen utmärkt med ganska lite inblandning från dig. Var dock nyfiken på mått och mål. Ta diskussionen om de blir ensidiga eller riskerar att styra fel jämfört med organisationens övergripande målsättningar. En omogen grupp måste i större utsträckning handledas och kanske styras.

Logiska, balanserade och drivande mått

Mål bör vara logiska i bemärkelsen (1) att de gynnar syftet och leder till visionen (2) att de inte motverkar varandra. Försök gärna att tillsammans, med hjälp av pilar, rita hur delmål påverkar varandra och leder till överordnade mål. Sådana s.k. målgrafer stödjer förståelsen för hur ett delmål påverkar ett huvudmål, och tydliggör också eventuella målkonflikter. Balanserad målstyrning syftar till att styra mot mål som kompletterar varandra. En variant, som blivit alltmer populär de senaste åren, kallas +QTE. Den bygger på att måtten ska ta upp olika intressenters förväntan.

Perspektiv	Inriktat på intressent	Mål och mått för
+	Medarbetare och miljö	*Hälsa, en bra arbetsplats*: avseende trivsel-hälsa-säkerhet, lärande och extern miljö
Q	Kund	*Kvalitet:* att både kunna leverera fritt från fel och tillfredsställa andra kundbehov
T	Kund	*Tid:* att både kunna vara snabb (korta ledtider) och hålla utlovade leveranstider
E	Ägare	*Ekonomi eller effektivitet:* att inte slösa med resurser

+QTE-indelning för balanserad målstyrning

Balanserad målstyrning bör innehålla både *effektmått* som mäter resultat i efterhand (lag measures) och *drivande mått* som kommer att leda till resultat framöver (lead measures). Effektmålen är det man vill uppnå. Drivande mått är sådant som påverkar effektmåtten och som är direkt påverkbara av de som arbetar. Trots namnen ger den senare typen av mått ofta större effekt.

Ett exempel: Om det är viktigt att hela gruppens samlade vikt ska gå ner är det bättre att dagligen följa upp kaloriintag och motion (drivande mått) på individnivå än att studera den samlade vikten (måttet för effektmålet) en gång per månad. Om gruppen själv får sätta de individuella målen på kaloriintag och motion per dag är sannolikheten fantastiskt mycket större att gruppvikten ska gå ner, än om chefen kallar till månadsmöte för att se en kurva på hur den sammanlagda vikten varierat månad för månad.

I diket med målstyrning

Forskare har varnat för att det finns flera risker med traditionell målstyrning, till exempel att man har alltför många mål (leder till att man förlorar eller snedvrider fokus), alltför specifika mål (för att de är lätta att mäta snarare än för att de är viktiga) eller alltför utmanande mål (leder till uppgivenhet, alltför stort risktagande eller fusk). Var därför medveten om att felaktig mätning kan skapa absurda beteenden och processer. Felaktiga mått och mål kan exempelvis

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

- kännas meningslösa – till och med demotivera
- konservera ett föråldrat arbetssätt
- bli stressande
- skapa funktionella silor som hindrar bra värdeflöden
- inbjuda till fusk (exempelvis för att erhålla bonusar)
- splittra fokus för att de är för många
- snedvrida fokusen så att viktiga aspekter eller intressenter glöms bort.

Slutsats

Sätt effektmål som upplevs påverkbara. Hitta drivande mått och sätt mål på dem. Hellre ett drivande mått som är svårt att mäta men uppenbart påverkar rörelsen åt rätt håll än ett lättmätt effektmål med tveksam påverkan på värdeskapandet. Mått som är direkt påverkbara känns inte bara mer relevanta för arbetsgruppen, de passar också bättre att följa upp på daglig basis, vilket är en fördel för motivationen – och för resultatet.

Välj påverkbara mått i en balans av +QT för den dagliga målstyrningen. Följ med lägre frekvens upp också mått för lärande, förbättring och effektivitet. Fastna inte i tron att målstyrning helt ska baseras på traditionella siffror om pengar eller tid – försök också fånga (exempelvis på morgonmötet eller morgonslingan) hur medarbetare mår, stöttar varandra, lär sig, kommer på idéer etc.

Reflektera

Vilka mått (KPI:er) lägger ni mest energi på? Är de långsiktigt viktiga och motiverar till bra agerande? Följer era mått kriterierna enligt 5-punktslistan för bra mål? Vilka är involverade när ni bestämmer mål? Mäter ni för att kontrollera eller för att engagera? Mäter ni för att förbättra och lära, eller bara för att driva leveranser?

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

MER OM PULSMÖTEN

Pulsmötets struktur

Bygga Ledarskap s. 108

Andreas var kökschef på en stor konferensanläggning och ville att alla skulle bidra till ett bra samarbete. Han införde pulsmöten varje dag, en gång på morgonen och en gång på eftermiddagen. Genom att gå igenom dagens produktion kunde han via pulsmötet fördela arbetsuppgifter, lyfta upp avvikelser som hade uppstått, säkerställa att alla kunde sin sak och fånga upp idéer. Varje pulsmöte tog fem minuter.

Jag har fått höra många berättelser som denna, som lyfter fram hur man på kort tid får stora positiva effekter av pulsmöten. Men även om leveranspulsmöten ger stor effekt redan för den enskilda gruppen, blir effekten ännu större om man knyter samman pulsmöten som hålls i arbetsgrupper som är beroende av varandra. Daglig styrning med sådana synkroniserade pulsmöten fungerar utmärkt både för en vanlig linjeorganisation och för ett större projekt. I bägge fallen börjar dagen med korta möten på medarbetarnivå där genomfört och kommande arbete samt läget, till exempel grupperat enligt +QTE, redovisas per person. Speciellt fokus läggs på att synliggöra avvikelser samt de snabba korrigeringar som krävs för att nå tillbaka till basnivån.

Om det krävs eskaleras viktiga avvikelser direkt, nivå för nivå, så att problemlösning kan göras på rätt nivå. Det kan ske snabbt, normalt inom någon timme, om mötena koordinerats väl. På så sätt bygger man trygghet i att man får hjälp när det behövs, vilket bland annat möjliggör att man kan bygga rätt förmåga på rätt nivå utan onödig dubblering.

När man har lyckats knyta ihop olika leveranspulsmöten på det här sättet är det dags att ta nästa steg genom att bygga en än mer effektiv mötesstruktur. Förbättringspulsmöten bör knytas till hierarkin av leveranspulsmöten. Både problemdriven och utmaningsdriven förbättring bör nämligen bedrivas kopplat till leveransstyrningen, oavsett funktion och nivå i företaget.

Genom att sätta upp ett speciellt styrrum med arbetstavlor för olika möten kan man koordinera arbetet. I ett sådant styrrum kan man göra

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

all viktig information synlig för till exempel leveranspulsmöten och förbättringspulsmöten. På det sättet skapar man en direkt koppling mellan pulsen i leveransarbetet och pulsen i förbättringsarbetet. Ofta används post-it-lappar som informationsbärare på varje tavla och mellan tavlor.

Hur leverans- och förbättringsärenden kan kommuniceras mellan olika grupper och inom en grupp (från leveranspulstavla till förbättringspulstavla) illustreras nedan.

	Från pulsmöte	Till pulsmöte	Exempel på ärenden	Fokus
1	Leveranspuls i arbetsgrupp	Leveranspuls i överordnad ledningsgrupp	Stöd för snabba prioriteringar eller stödåtgärder	Fixa
2	Leveranspuls i arbetsgrupp	Leveranspuls i stödfunktion	Stöd för snabba insatser eller stödåtgärder	Fixa
3	Förbättringspuls i arbetsgrupp	Förbättringspuls i överordnad ledningsgrupp	Besluts- eller förbättringsärenden som man inte får eller kan lösa själv	Förbättra
4	Förbättringspuls i arbetsgrupp	Förbättringspuls i stödfunktion eller annan arbetsgrupp	Förbättringsärenden som man inte kan lösa på egen hand	Förbättra
5	Leverans- eller förbättringspuls i arbetsgrupp	Förbättringspuls i arbetsgrupp tidigare i flödet	Förbättringsförslag på det som levereras (in-objekten till egna gruppen)	Förbättra
6	Leveranspuls i arbetsgrupp	Förbättringspuls i samma arbetsgrupp	Återkommande problem som ska lösas i grunden	Förbättra

Tips för att leda leveranspulsmöten

Bygga Ledarskap s. 108

Eftersom de positiva effekterna av bra pulsmöten och bra pulsmötesstruktur är så stora kan du aldrig som chef frånsäga dig ansvaret för att de fungerar bra. Släpp gärna ansvaret för att leda pulsmöten till medarbetare, men släpp aldrig intresset.

När du släpper ansvaret att facilitera ett pulsmöte bör du vetgirigt vara med samt coacha om det behövs. Försök att upptäcka förbättringsmöj-

ligheter, exempelvis i upplägg och presentation av data, kommunikationen mellan deltagare och mellan olika möten, samt i hur mötesledaren bjuder in till bra diskussion.

En bra ledare utnyttjar pulsmöten för att skapa såväl konkreta som abstrakta värden (se sidan 309 i boken). Störst möjlighet erbjuder leveranspulsmöten. Typiskt handlar det konkreta värdet om att enas om nuläget, vad som ska göras härnäst och vem som ska göra vad. Typiskt handlar det abstrakta värdet om att stärka attityden genom att se arbetsbidrag och återkoppla på dem – samt att ta vara på tillfällen att visa stöd och bygga laganda.

Som ledare kan du påminna dig om att säkra detta dubbla värdeskapande via agendan. På ett dagligt pulsmöte blir de viktigaste tre agendapunkterna därför (1) Nuläge, (2) Sedan sist och (3) Härnäst. Självklart kan en fast agenda för ett leveranspulsmöte innehålla fler än dessa tre punkter, men ur motivationssynpunkt är de här de viktigaste.

Men rätt agenda är förstås bara början. Sedan gäller det att leda pulsmötet på ett effektivt och inkluderade sätt till ”bra diskussioner”. Här följer några tips:

Checka in, synliggör, se och lyssna

Punkt 1 ovan blir till vad vissa kallar ”incheckning” på mötet. Det syftar att ge alla känslan av att tillhöra, bli sedda och fokusera på syftet med mötet. Passa därför på att snabbt gå laget runt för att se varandra och ge möjlighet till att uttrycka hur man mår. Förstärk gärna ibland med en koppling till syftet – kanske med någon ny information om det kundvärde ni har skapat tillsammans.

Punkt 2 är också viktig för att stärka drivkrafter. Bekräfta det arbete som gjorts bra sedan sist. Beröm extra goda arbetsbidrag – inte minst kopplat till öppenhet, lärande, förbättringar och kollegialt stöd. Beröm hela gruppen om man har samarbetat bra och hjälpt varandra. Försök göra det naturligt och underbyggt utan att förlora effektiviteten. Bekräfta de gruppmedlemmar som ger konstruktiv återkoppling och berömmer varandra.

Under punkt 3 är det lämpligt att låta gruppmedlemmarna själva definiera vad man kommer att göra härnäst, vad man kan hjälpa andra med och vad man behöver hjälp med.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

Alla punkterna bör inkludera alla på mötet. Se till att alla får chansen att prata och att du regelbundet får ögonkontakt med alla. Visa närvaro, till exempel genom frågor och att i egna ord sammanfatta viktiga inlägg.

Eftersom pulsmöten normalt ska hållas mycket korta måste var och en fatta sig kort – reglerat av agendan och av den visuella styrtavlan. Mötesledaren måste därför hålla tempo – men samtidigt fånga upp viktiga saker som behöver fördjupas efter mötet. Att bjuda in alla att tala och hela tiden vara respektfull, utan att fastna, kräver träning. Be någon coacha dig så kan du sedan coacha andra att leda pulsmöten.

Tala sist

Vad vaksam på när och hur du talar! Är du snabb att börja prata, vill förklara och påverka? Eller är du nyfiken, vill veta mer för att förstå situationen, individen och gruppens samspel?

Fall inte i fällan att som chef behöva vara tvärsäker på alltför mycket. Var ödmjuk och lyssna till andras uppfattningar. Undvik att komma in till ett möte och säga: ”Jag ser att X är ett problem och har kommit fram att vi behöver göra Y. Håller ni med?” Även om du avser att involvera kan det uppfattas som sökande efter bekräftelse. Börja istället med att gå runt bordet och få allas syn på problem, orsaker och möjligheter. Det ger två fördelar: (1) Alla blir lyssnade på och därmed mer engagerade och (2) Du/ni fattar ett klokare beslut. Relatera gärna till det svenska ordspråket ”Visdomen har långa öron och kort tunga.” och till citatet från Nelson Mandela: ”Be the last to speak.”

Men även om ödmjukhet och en låg profil är att föredra i de flesta situationer så måste en ledare ibland ta steget fram och vara mycket tydlig med sin uppfattning, till exempel för att förklara ett kontroversiellt beslut. Men också för att konfrontera dålig attityd, exempelvis respektlöshet.

Högt i tak – på riktigt

Kom ihåg att det inte räcker att *säga* att det är högt i tak. Du som ledare måste föregå med gott exempel och visa att du uppskattar när någon säger emot (med bra attityd). Beröm respektfulla debatter om sakfrågor och utmana grupptänkande.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

Uppmuntra

Bygg struktur som ger tillfällen att uppmuntra ärligt. Och ta sedan alla chanser att bekräfta både individuella arbetsbidrag och lagarbete. Uppmuntra ärlighet och misslyckade försök (som gjorts med bra attityd). Avsluta gärna med en positiv kommentar och med en påminnelse om din omsorg: ”Vad bra … Pröva gärna mer … Och säg till om det är något jag kan stötta med.”

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

MER OM SYSTEMATISK FÖRBÄTTRING OCH LÄRANDE

När jag för många år sedan var produktionschef på ett företag i rymd- och flygindustrin hade jag en tendens att betrakta förbättringar som projekt. Strax innan millennieskiftet initierade jag två projekt för att involvera verkstadspersonal respektive produktutvecklare i planeringen. Vi kallade dem för ”gruppåtagande verkstad” respektive ”gruppåtagande kontor”. Relaterat till bokens kapitel 10 var projekten välgrundade med syftet att förbättra tidhållning, förmåga och motivation. Vi genomförde dem så gott vi kunde enligt en känd projektstyrmodell, men resultaten blev inte vad vi hade hoppats på. I det ena fallet fick vi positiva resultat, men som föll tillbaka (motsvarande den nedre prickade kurvan i figur 13 på sidan 114 i boken). I det andra fallet fick vi bara mycket blygsamma effekter.

I efterhand ser jag tydligt att jag brast i ledarskap för ständig förbättring. Jag hade en tro att förbättring bara handlade om projekt (2 i figuren) och inser nu att kombinationen (1) + (2) är oslagbar.

Beviset för det fick jag flera år senare. Med måttliga investeringar i omkonstruktion av en produkt samt en ny taktad monteringslina hade vi lyckats skapa en 60-procentig ökning i produktivitet. Det var i sig ett bevis på att projektförbättringar kan ge bra effekt, men det intressanta var den följande 10-årsperioden med ständiga förbättringar. År efter år lyckades man med bra förbättringsmetoder, kombinerat med uthålligt ledarskap, förbättra produktiviteten. Efter tio år hade man lyckats få en produktivitetshöjning på 300 procent, med fortsatt excellent kvalitet och leveransprecision, bibehållen god arbetsmiljö, och med mycket begränsad satsning av tid och pengar. Ingen skulle ha trott att det var möjligt tio år tidigare. Resultatet bidrog till såväl högre vinst som lägre pris till kund, och det har också säkrat arbetstillfällen med de samhällseffekter det innebär.

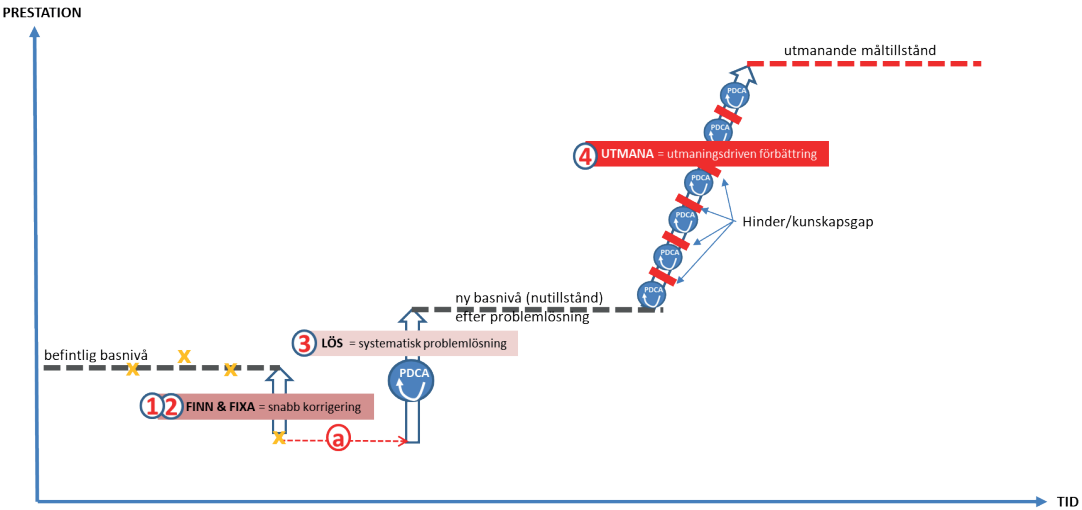
En uppsjö av andra exempel som jag har upplevt eller fått ta del av under de senaste femton åren har övertygat mig: Systematisk förbättring, och förmågan till att leda den, behövs!

Systematik i att finna, fixa, lösa och utmana

Bygga Ledarskap s. 121

Systematisk förbättring får sin puls från avvikelser. En avvikelse är skillnaden mellan ett förväntat och ett verkligt läge. Man väljer att jämföra med ett av två ”förväntade” lägen – antingen med basnivån, det man förväntar sig idag (med befintligt FFA), eller med målnivån, som är där man vill vara på sikt (efter förbättringar i FFA).

Det ger två slags förbättringar: problemlösning respektive utmaningsdriven förbättring. Vid *problemlösning* tar man tag i ett viktigt återkommande problem och löser det en gång för alla. Lyckas man kommer det problemet aldrig mer göra att man inte når basnivån. Ibland kan problemlösningen åstadkomma att man kan höja basnivån något (se nr 3 ”LÖS” i figuren nedan). Vid *utmaningsdriven förbättring* utgår man istället från den utmanande målnivån och det som hindrar oss från att nå dit. Istället för att lösa ett problem med PDCA blir det då fråga om att identifiera ett hinder i taget och lösa det. Typiskt blir det då fråga om en serie av små problemlösningar med korta PDCA-loopar som tillsammans leder till måltillståndet, den nya basnivån (se nr 4 ”UTMANA” i figuren nedan).



Finn, fixa, lös och utmana – fyra moment att behärska för att leda förbättring. Mellan FIXA och LÖS flyttas ärendet mellan olika pulsmöten och fokus skiftar från leverans till förbättring och lärande.

Man ska dock inte glömma den vänstra delen av figuren. För att över huvud taget komma igång med förbättringar krävs det att man har en basnivå och finner avvikelserna (nr 1 ”FINNA”). Det krävs oftast också att man snabbt kan åtgärda avvikelser så att de inte hindrar leveranser (nr 2 ”FIXA”). Pilen märkt ”a” i figuren symboliserar att problemet lyfts från leveranspulsmötet (där man initierar finnandet och fixandet) till förbättringspulsmötet (där man startar och driver problemlösningen).

Att lösa problem i grunden så att de aldrig återkommer (nr 3 i figuren) kallas ofta för systematisk problemlösning. Det handlar om att disciplinerat följa hela PDCA-cykeln för att säkra bestående resultat och lärande.

De flesta av oss har en förkärlek för att skjuta från höften – att snabbt bilda sig en uppfattning om både problem och lämplig lösning. PDCA hjälper oss att definiera problem och dess grundorsaker samt att välja, implementera och följa upp åtgärder. PDCA är dessutom ett viktigt stöd för att ta lärandet på allvar.

Det finns två kompletterande och utmärkta verktyg som kan hjälpa dig med den disciplinen. Det ena, A3:an, är för att guida ett enskilt ärende genom de sju stegen i PDCA (boken sidan 119). Det andra, förbättringstavlan, ger en överblick över alla aktuella förbättringsärenden och var varje ärende befinner sig just för tillfället.

En *A3:a för systematisk problemlösning* är ett A3-papper med ett antal fält med rubriker. A3:or ser olika ut, men här utgår vi ifrån att det är sju fält med rubrikerna enligt de sju stegen i PDCA. Allteftersom en grupp arbetar sig igenom PDCA för ett visst problem fyller man i korta sammanfattningar under varje rubrik. På så sätt hoppar man inte över något viktigt, och det gör också ärendet enklare att sammanfatta för varandra och omgivningen. A3:an blir ett dokument som kan användas för lärande direkt efter genomförande och uppföljning, men också i framtiden om liknande problem uppstår.

En *förbättringstavla* är som en A3:a fast mycket större. Den utgör ingen dokumentation för framtiden utan är en ögonblicksbild över statusen på de ärenden man identifierat och startat. Varje sådant ärende är vanligtvis noterat på en post-it-lapp, ibland med en referens till pågående A3-arbete. En förbättringstavla brukar starta med en ”inkorg” och en prioriteringsmatris. De ärenden som väljs ut flyttas från fält till fält på

tavlan, allteftersom ärendet fortskrider enligt steg 1–7.

Det finns andra verktyg och metoder som kompletterar tavlan och A3:an, men de är mestadels inriktade på en specifik del av PDCA, till exempel hur man samlar fakta, hur man formulerar problemet så att man inte inriktar sig på fel sak, eller hur man gör en grundorsaksanalys (t.ex. med fiskbensdiagram) för att välja ut en verklig rotorsak att angripa.

Tillsammans bidrar verktygen till en bra struktur för att leda och genomföra systematisk förbättring. Kom dock ihåg att inte bara fokusera på negativa avvikelser. Dessa är visserligen en oersättlig källa till att förbättra och lära, men även positiva avvikelser ska nyttjas. De är först och främst en källa till förstärkande feedback, men de ger också möjlighet till lärande, som kan behöva spridas.

Slutsats

Du kan som ledare mycket väl delegera operativ styrning, inklusive att ta fram basnivåer och målnivåer, men inte frånsäga dig ansvaret för att det finns en basnivå som används till både leverans- och förbättringsarbete. Basnivån är nödvändig för att ni med täta intervaller ska kunna säkra leveranser, inklusive säkerhet, kvalitet, tidshållning och kostnadseffektivitet. Basnivån synliggör också utgångspunkten från vilken man kan ta nästa förbättringssteg. Saknar man en definierad basnivå som referensnivå för täta avvikelsemätningar så saknar man alltså både det viktigaste för både operativ styrning och för ständig förbättring.

Kata: coacha till vana att utveckla(s)

Bygga Ledarskap s. 128

Ganska ofta är det brist på kunskap som hindrar oss att nå mål – vi vet helt enkelt inte vad som fungerar och inte. Det benämns ibland kunskapströskel, eller kunskapsgap, eftersom det är ett gap mellan det vi vet och det vi behöver veta. När vi börjar gissa har vi ett kunskapsgap. Med insikten om att vi gissar kan vi ta oss an lärandet.

Grenmodellen (sidan 108 i boken) lyfter fram vikten av lärande och balans mellan att leverera, förbättra och lära. På N4, en tjänste- och

systemleverantör i Södertälje, har man adresserat detta på ett seriöst och ovanligt, sätt. Man har först lyft fram vikten av balans som en del av sin värdegrund. Utifrån det har sedan alla medarbetare fått ett tydligt eget ansvar för att vika en viss andel av sin arbetstid (ofta 20 procent) till utveckling av sig själv och företaget. Om pressen att leverera hindrar någon från att uppnå det, måste hen signalera rött på nästkommande pulsmöte för att snabbt få hjälp att återställa jämvikten.

Lärandet på arbetsplatser bör skötas med systematik. N4-exemplet visar ett sätt, Kata är ett annat. Det handlar om beteendemönster. Kata är mest känt som detaljerade koreografiska rörelsemönster i samband med kampsporter, men har på senare år använts i arbetslivet som en metod för att systematiskt experimentera sig förbi kunskapsgap för att nå verksamhetsmål. Egentligen är det två metoder: en för problemlösning via lärande och en för att coacha någon annan till att kunna lära och förbättra. De kallas *förbättrings-Kata* respektive *coachnings-Kata* och handlar om att i små steg förbättra verksamheten, en medarbetares förmåga att förbättra, samt en chefs förmåga att coacha till lärande.

Målet med Kata är att lära, och att omsätta sitt lärande till handlingsåtaganden som leder till mål. Tanken är att testa små saker ofta, med hög puls. Med Kata får man vänja sig att välja bort allt annat som man vill pröva och ta en sak i taget.

Kata utgår från att en coach stödjer sin adept med frågor. Man använder ofta en skrivtavla för adepten och ett frågekort för coachen för att båda ska kunna skapa vana av sin allt bättre förmåga att förbättra (adepten) respektive coacha (läraren/chefen).

Förbättrings-Kata utgår från att man vet sitt nuläge, sätter sitt måltillstånd och experimenterar för att överbrygga kunskapsgap. Det senare motsvaras av de sex små PDCA-looparna som leder till det ”utmanande måltillstånd” som syns till höger i figuren. Detta måltillstånd kan vara en del i en större utmaning, som i sin tur är en del av att nå ett av de visionstillstånd som formulerats för hela organisationen. Måltillstånd är en konkret beskrivning av hur man vill att arbetsprocessen ska fungera. Det är något tydligt man strävar efter att nå till ett specifikt datum. Om man beskriver måltillståndet bra blir det tydligt vad som är hinder. Allteftersom man prövar lösningar och genomför motåtgärder stänger man sina kunskapsgap i små steg, ser nya gap, och närmar sig måltillståndet.

Typiskt bestämmer man en utmaning (ett långsiktigt måltillstånd) som ska nås på 1–3 års sikt, sedan slår man fast nästa måltillstånd som ska uppnås inom cirka ett kvartal. Att man använder begreppet tillstånd istället för bara mål markerar att det inte enbart rör sig om att nå siffror i ett effektmål. Måltillstånd måste dock kunna följas upp, helst i både mätbara och relevanta effektmått (värdemått, övergripande mått eller ”outcome metric”, mått som har direkt värde för exempelvis kunder) och drivande mått (”leading indicator” eller ”process metric”, mått som är direkt påverkbara av adepten och hens kollegor). Nästa ”utmanande måltillstånd” (som syns uppe till höger i figuren) har adepten typiskt formulerat själv med handledning av sin lärare. Att ta sig dit kräver flera experiment för att överbrygga kunskapsgap (i figuren är det sex sådana). Förbättrings-Kata baseras på PDCA och lärarens roll är att under själva coachningstillfället ställa frågor om ”Act” och ”Plan”, medan adapten däremellan svarar för att göra (”Do”) och studera effekten (”Check”). Succesivt lotsar coachens frågor adepten att avgöra vad som är nästa experiment.

Coachnings-Kata hjälper läraren att utveckla sin förmåga som coach via standardiserade frågor. Frågorna som coachen förväntas ställa är mycket genomtänkta för att på bästa sätt hjälpa adepten att få insikter och skapa vana som förbättrare. De fem frågorna finns upptryckta på speciella ”Kata-kort” som coachen kan läsa innantill från (innan vanan satt sig). Man brukar prata om *de 5 Kata-frågorna* men egentligen är det fler. Dessa coachningsfrågor kan fördelas under fyra rubriker:

Tillstånd

1 Vad är mål-tillståndet? (Var konkret.)
2 Vad är nu-tillståndet? (Visa fakta.)

Senaste experimentet

Vad var ditt senaste experiment? Vad förväntade du dig? Vad blev det verkliga utfallet? Vad lärde du dig?

Hinder

3 Vilka hinder finns för att du ska nå måltillståndet? Vilket hinder ska du jobba med nu?

Nästa experiment

4 Vad blir ditt nästa experiment? Vad förväntar du dig av det?
5 När kan vi följa upp det?

Att ställa frågorna exakt efter standarden på kortet kan tyckas stelt och onödigt, men det har en poäng eftersom de är noggrant formulerade för att hjälpa adepten till att resonera rätt och hindra läraren att ta över eller distraheras av pratiga svar.

I Kata-metodiken använder man standard (mönster) i form av frågor baserade PDCA och ett coachande förhållningssätt (se sidan 91 i boken). Det innebär att handleda utan att ge råd – med frågor hjälper du den andra att se utmaningen, sätta mål och agera för att nå målet. Eller uttryckt enligt LedarStegen: du stödjer adepten att Bottna i mål, Synliggöra och Se nuläge, lösningsalternativ och effekter av experiment samt att Utmana sig själv. Du som coach/lärare triggar utmaningen med frågor, lyssnar aktivt och ställer följdfrågor. En teknik i följdfrågandet är att upprepa standardsfrågan med ett litet tillägg om svaret inte varit tillräckligt precist. En annan teknik kallas ”step-on-the word” och innebär att man återanvänder adeptens ordval för att få hen att precisera sig. Det kräver öppna frågor, dvs. sådana som man inte kan svara ja eller nej på. Frågandet har två syften: att Utmana samt att Synliggöra adeptens Förmåga och Attityd.

I Kata framhålls ofta att coachen bör vara första linjens chef, som i sin tur får coachstöd av sin chef. En coach kan ha många adepter samtidigt, enskilt eller i smågrupper. Coachningen kan göras dagligen eller mer sällan om experimenten är större. Målet är att skapa goda vanor kring att experimentera, lära och förbättra. Om man är uthållig kan dessa vanor bli en naturlig del i hela organisationens kultur.

Slutsats

Kata kan i rätt miljö bli en mycket kraftfull metod – men ingen ”quick fix”. För att lyckas krävs uthålligt ledarskap med chefers insikter, engagemang och aktiva arbete som coacher. Kombinationen av förbättrings-Kata och coachnings-Kata blir då ett sätt att leda som stärker båda de yttre grenarna i SamarbetsTrädet.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

MER OM SCARF OCH INDIVIDANPASSAT LEDARSKAP

SCARFs 5 primära områden för hot och belöning

Bygga Ledarskap s. 155 ff

Nedan följer min korta sammanfattning av artiklarna Rock (2008) och Rock & Cox (2012) samt boken Hjärnan på jobbet av David Rock (2014). Jag rekommenderar alla dessa tre källor för den som vill veta mer om SCARF-modellen.

S – Status (eller betydelse) handlar om hur vi uppfattar vår relativa plats i en grupp. Vi uppfattar allt som kan riskera att sänka vår status i gruppen som ett hot. Evolutionärt har en hög status i gruppen varit direkt kopplat till överlevnad, eftersom hög status innebar en trygg plats i gruppen. Hot mot en medarbetares status kan vara svårt att notera för en chef som inte är medveten om vår känslighet på detta område. Det kan räcka med väldigt lite för att utlösa hotreaktioner, som att chefen inte ser dig eller ger vad du uppfattar som negativ återkoppling. Men det kan också vara att en kollega ifrågasätter dig på ett möte eller inte hälsar när ni ses på morgonen.

David Rock betonar statusens betydelse (Rock, 2014): ”Människor ägnar mycket tid och kraft åt att skydda och bygga upp sin status, förmodligen mycket mer än åt någon annan SCARF-faktor, åtminstone inom företagsvärlden. Det finns ingen måttstock för status; metoderna som kan få oss att känna oss bättre än andra är i stort sett oändliga.”

En statusinriktad tävlingsmänniska, med höga nivåer testosteron, får stora påslag av stresshormoner om hen misslyckas i något hen upplever som en tävling. En chef med härskartekniker, eller som omedvetet använder komplicerade ord, kan också utlösa stresshormoner kopplade till upplevd statusförlust. Rock tillägger att statusjakt i arbetsgruppen drabbar känslan av tillhörighet – denna första faktor samverkar alltså med den fjärde. Min hypotes är, baserat på detta, egna erfarenheter och andra källor (t.ex. Collins *Good to Great*), är att ödmjukhet och lågt behov av

status är den viktigaste utmaningen för oss som vill mogna som människor och ledare.

C – Certainty (förutsägbarhet) handlar om att hjärnan hela tiden söker mönster, tydlighet och förståelse för situationen man befinner sig i. Vi har en medfödd förmåga att snabbt upptäcka faror för att söka trygghet. Även här är vi olika i hur vi tolkar en osäker eller otydlig situation, eller vilken visshet och tydlighet vi behöver. En medarbetare kan må dåligt av att inte veta vad hens arbetsinsats leder till i det stora hela, eller om insatsen är tillräckligt bra. En annan triggas av en bisats i ett mejl som hen tolkar som att avdelningen ska läggas ner: Vad händer då? Vilka gäller det? När? En tredje person kan istället njuta av otrygga utmaningar.

A – Autonomy (självständighet eller egenkontroll) handlar om att kunna påverka det som vi deltar i. Hotreaktioner utlöses om vi upplever att vi befinner oss i ett ofritt och hjälplöst tillstånd då vi inte kan bestämma själva. Även autonomi är evolutionärt kopplad till överlevnad: vi vill snabbt kunna rädda oss vid fara. Som chef kan man utlösa negativa reaktioner genom att detaljstyra eller kontrollera allt som görs. Därför är det viktigt att lyssna och involvera i beslut när så är möjligt. Chefen kan också påverka detta område positivt genom att ge frihet och delegera ansvar. Små saker som ger en känsla av frihet kan vara mycket viktiga för välmående.

R – Relatedness (samhörighet) handlar om vårt behov av att relatera till andra människor, att tillhöra och vara del av gruppens gemenskap. För att må bra behöver vi uppleva att vi tillhör ett sammanhang där vi kan vila och lita på andra. Vi känner oss hotade om vi upplever att vi sticker ut eller känner att vi inte uppskattas av andra. Det drar massor av energi att hela tiden behöva stämma av med andra om man är en del av gruppen. Även detta kan vi spåra till evolutionen eftersom vår överlevnad ökade när vi levde i grupp. Forskningen har visat att vi t.o.m. processar information om de som tillhör vår grupp respektive de som står utanför i olika delar av hjärnan. Inte nog med det, signalsubstansen oxytocin stödjer tillit och samarbete inom gruppen, men ökar aggressioner mot personer utanför gruppen.

Vårt behov av tillhörighet är alltså mycket stort. Rock & Cox (2012) skriver: ”Research has shown that humans have a fundamental need to belong, are incredibly sensitive to their social context, and are strongly motivated to remain in good standing with their social group and avoid social exclusion.” Tillhörighet är något som en chef måste vara extra noga med, även när det gäller en ledningsgrupp. Alla behöver vara inkluderade för att må bra. Vi mår även dåligt av att se andra blir utfrysta.

F – Fairness (rättvisa) handlar om upplevelsen av att bli rättvist behandlad. Saker ska helt enkelt gå sjyst till. Man kan anta att vår medfödda känsla för rättvisa är kopplad till behovet att hålla ihop gruppen, vara i balans, för överlevnadens skull. En grupp som är i balans är stark och har lättare att stå emot svårigheter. Som ledare är det viktigt att komma ihåg att även små upplevda orättvisor kan skapa starka reaktioner hos en medarbetare och obalans i gruppen. Det kan förstås handla om lönens storlek i relation till insats, men också om att man upplever sig missgynnad med exempelvis en sämre kontorsstol, eller om att ens åsikt räknas mindre än kollegans.

Dessa fem sociala riskområden påverkar varandra. Precis som statusjakt kan drabba samhörigheten kan till exempel otydlighet under en omorganisation tolkas som ett hot mot ens status, och därmed utlösa (ett till synes oförklarligt) aggressivt beteende hos den som är mycket statusinriktad. Dessa aggressiva beteenden är ett försvar för att värja sig inför den hotfulla situationen. En annan tydlig koppling finns mellan förutsägbarhet och samhörighet. Personer som är känsliga för osäkerhet visar till exempel mer fördomar mot människor av annat kön eller ursprung.

En studie (Amabile & Kramer, 2010) visade att den mest engagerande upplevelsen på jobbet var att göra framsteg i den uppgift man fått – det gav belöning genom samtidiga känslor av status, förutsägbarhet och självstyre.

Låt oss avluta med ett annat exempel på hur de fem områdena kan samverka och tillsammans ge ökade känslor av hot eller belöning: Att som ledare börja tala om stora förändringar (som man kanske givit sig själv tid att bottna i och förstår) kan leda till stora hot-responser. Det beror helt enkelt på att många mycket väl kan tolka en stor och för dem

relativt okänd förändring som hotfull utifrån alla fem SCARF-områdena om den kommuniceras på fel sätt.

Fler aspekter på individ-anpassat ledarskap

Bygga Ledarskap s. 166

Att förstå SCARF, liksom att försöka förstå varje individs grundmotivation, gör det enklare att utveckla arbetsmotivation. Vissa saker är generellt viktiga för attitydutveckling, exempelvis att skapa klarhet i vad som ska göras, hur det går och hur de enskilda arbetsbidragen bidragit till detta. Det handlar också om att göra arbetsuppgifterna mer meningsfulla, mer intressanta och utmanande, samt roligare om det går.

Nedan har jag samlat vad som är viktigt för attitydstärkande ledarbidrag. Notera att det är generaliseringar som kanske inte passar exakt för de situationer du står inför, så reflektera och pröva efter eget huvud:

För alla medarbetare

- Se människan. Skapa dina egna vanetillfällen för att kunna se matchen.
- Säkerställ att riktning och mål är tydliga och helst delade av alla.
- Synliggör allas arbetsbidrag och hur de leder till målen (jfr korta dagliga leveranspulsmöten med visuell styrning). Tydliggör att förbättring och lärande är en del av att ge arbetsbidrag.
- Var närvarande ofta för att nyfiket efterfråga både arbetsbidrag och avvikelser (inte för att döma, utan för att lära och förbättra). Fråga öppet och lyssna aktivt.
- Var generös med uppskattning och tydlig med ramar (som bör göras vidare för komplexa uppgifter och när arbetsmotivationen ökar). Var alltid ärlig i din återkoppling.
- Visa att du bryr dig om såväl individens välmående och utveckling som verksamhetens långsiktiga bästa (jfr ”de fyra fruktern a”, dvs. värdeskapandet till alla intressenterna). Konfrontera upprepat motarbetande, men undvik i övrigt det som kan ge hotresponser. Var rak och tydlig – hård på sak, men mjuk på person (mottagaren ska ta till sig utan att ta åt sig). Ge Tuff Omsorg.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

För den omotiverade medarbetaren

- Synliggör extra tydligt vad som ska göras härnäst och till när. Efterfråga (kräv då det behövs) åtagande att bidra.
- Styr med täta uppföljningar. Bekräfta alla små steg framåt. Uppmuntra alltså det relativa bidraget jämfört med individens nuläge och potential istället för den absoluta nivån jämfört med andra personer. Det gäller oavsett om arbetsbidraget handlar om att leverera, förbättra eller lära.
- Försök förstå ointresset eller motståndet att inte vilja bidra mer än minimum. Lyssna ”bakom orden” – bara att bli sedd och lyssnad på kan göra stor skillnad. Pröva tillit och ett coachande förhållningssätt. Reagera tydligt och tidigt mot allvarliga attityd-problem.

För medarbetaren med stor yttre drivkraft

- Led med tillit och mycket uppskattning.
- Använd beröm och gärna tävlingsmoment om det inte förstör samarbete och laganda. Belöna arbetsbidrag som bidrar till samarbetet, inklusive förbättring och lärande. Undvik att bygga individuell status och individuella bonusar. Avstå från feedback som gör att man känner sig rangordnad. Uppmuntra alla bidrag till generöst samarbete.
- Använd ett coachande förhållningssätt med fokus både på individen och arbetsbidrag.
- Försök att sakta med säkert vrida mot större andel inre drivkraft genom att stärka syftet med och nöjet av arbetet. Ta hjälp av strukturerad delegering (sidan 233 i boken).

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

För medarbetaren med stor inre drivkraft

- Led med tillit och uppskattning kopplat till syfte och vision.
- Coacha både individer och hela arbetslaget baserat på Bidragsspiralen (sidan 234). Fortsätt att delegera i den takt utvecklingen av förmågan tillåter. Utmana och ge succesivt större ansvar (även för vissa ledarbidrag) för att samskapa ännu mer mening och nöje i jobbet.
- Inspireras av det visionära samarbetet (sidan 222). Visa att du finns tillgänglig om individer och lag behöver mer av coachning eller råd.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

MER OM LAGANPASSAT LEDARSKAP

Kännetecken för faser

Bygga Ledarskap s. 179

Baserat på Susan Wheelans böcker och andra sammanställningar av forskning inom grupputveckling har jag summerat kännetecken per utvecklingsfas (jfr. figur 20, sidan 177 i boken).

Kännetecken för fas 1: Formafasen

Det första stadiet kännetecknas av sökandet efter tillhörighet och trygghet. Gruppmedlemmarna behöver känna sig accepterade av de andra. Man kommunicerar trevande och artigt – ofta via ledaren. Gruppen ifrågasätter sällan målen och försöker heller inte klargöra dem. Rollfördelning som behöver göras inom gruppen baseras på ytliga intryck och yttre status.

Gruppmedlemmarna vill i denna fas få tydlig styrning utifrån tydliga mål. Man betraktar ofta ledaren som välvillig och kompetent, och man utmanar sällan om ledarskapet. Sammanhållningen baseras till och med ofta på identifikationen med ledaren. Ett tecken på att du står inför en fas-1-grupp är att dina frågor möts av tystnad. Observera att tystnad i fas 1 oftast är ett tecken på rädsla att säga fel och visa sin okunskap.

I den första fasen vill gruppmedlemmarna bygga upp en trygg tillhörighet med gruppen. Det förutsätter att man ges chansen att förstå (1) uppgiften, (2) vad man själva kan tänkas bidra med och (3) vilka de andra är. Som ledare för en grupp bör du försöka hjälpa var och en att förstå dessa tre delar.

De flesta av oss är nog lite försiktiga och vill göra ett bra intryck i en ny grupp. Vi vill säkert också bilda oss en uppfattning om vilka de andra är. Vi kategoriserar, och sätter ofta snabbt etiketter på de andra. De gör oss tryggare eftersom det minskar vår upplevda osäkerhet. Den som tidigt tar upp samtal får etiketten ledare, den som drar första skämtet blir skojaren och så vidare.

Vi gör kategoriseringen utifrån erfarenheter om hur tidigare kontakter betett sig, pratat, klätt sig eller bara sett ut. Det är etiketter som både kan vara dömande och svåra att senare nyansera – vi stoppar andra i fack och låter dem göra motsvarande med oss själva. Med andra ord: vi förväntar

oss av andra att de är på ett visst sätt, och vi känner motsvarande snäva förväntan på oss själva.

Kännetecken för fas 2: Stormafasen

Det andra stadiet kännetecknas av opposition och konflikt. Gruppen försöker frigöra sig från sitt beroende av ledaren och börjar dessutom strida sinsemellan om värderingar, mål, uppgifter, arbetssätt och roller.

I denna fas försöker gruppen enas kring dessa frågor men det resulterar ofta i konflikter – både mellan gruppmedlemmar och i förhållandet till ledaren. Konflikter kopplade till arbetet är som sagt viktiga för att skapa tillit mellan människor, men vissa grupper fastnar i relationskonflikter mellan individer eller mellan subgrupper.

Fas 2 är kritisk. Många grupper tar sig aldrig vidare till fas 3. De kan fastna i konflikter eller de kan återgå till fas-1 på så sätt att de låter sig bli beroende av ledaren. Det finns nämligen en risk att brist på insikt hos ledaren får hen att fortsätta bete sig som gruppen efterfrågade i det första stadiet. Håller man fast vid ett mer auktoritärt ledarskap även i fas 2, och inte kan acceptera eller t.o.m. uppskatta att bli utmanad, får man räkna med att grupputvecklingen inte kan gå vidare till fas 3 och 4. Kvantitet och kvalitet på arbetet blir lidande, men också trivseln.

Kännetecken för fas 3: Prövafasen

Det tredje stadiet kännetecknas av alltmer tillit och struktur. Om en grupp klarar sig igenom storma-fasen kan tilliten och viljan till samarbete återigen växa. Man börjar prata mer öppet och blir mer fokuserad på uppgiften man ska lösa tillsammans. Man bevakar inte längre sina egna intressen så hårt och frågor om status och makt minskar i betydelse. Diskussionerna om mål, uppgifter, arbetssätt och roller blir mognare och mer fokuserade på helheten än på det självviska. Ur dessa diskussioner kan stödjande strukturer och normer utvecklas och förbättras.

I en fas-3-grupp har samsynen på målen ökat. Arbetssätt och roller har anpassats till de gemensamma målen och tilliten mellan individer har ökat. Dock kan subgrupperingar fortfarande uppstå, speciellt om gruppen är stor. De tolereras vanligtvis eftersom de inte längre skapar konflikter. Konflikter uppstår visserligen även i fas 3, men de löses allt oftare inom gruppen.

Kännetecken för fas 4: Presterafasen

Det fjärde stadiet kännetecknas av arbete och produktivitet. Gruppens arbetskapacitet och kvaliteten på utfört arbete ökar markant i denna fas – gruppen har blivit ett högpresterande lag. Enligt Wheelan är det få team som når denna nivå – hon hänvisar till studier som pekar på att färre än 20 procent av grupperna klarar det. Hon har också funnit att den minoritet som fått uppleva att arbeta i ett fas-4-team ofta vittnar om en fantastisk upplevelse, och hon summerar: ”Du vet att du ingår i en fas 4-grupp när du längtar till team-mötet därför att det är uppmuntrande, roligt, viktigt och får dig att känna dig vuxen.”

Fas-4-lag kännetecknas av att man har samsyn på mål. Rollfördelningen är accepterad och matchar individerna förmågor. Alla är inkluderade och blir lyssnade på. De ger, får och använder feedback och uppmuntrar varandra.

Teamet ägnar sig åt att hitta och lösa problem, samt att reflektera över beslut och arbetssätt. Man är noga även med detaljer och man har utvecklat effektiva sätt att lösa konflikter.

Konflikthantering

Bygga Ledarskap s. 186

Vi hanterar konflikter på olika sätt. Vissa undviker dem som pesten, några agerar i kulisserna och andra går till häftigt angrepp. Dessa tre strategier är sällan bra, snarare ett tecken på omognad. Som ledare måste du vara mer mogen än så.

Tuff Omsorg är grunden för ett moget sätt att hantera konflikter och ger möjligheter till att vända dem till något positivt. Det fordrar att man bryr sig om alla inblandade, lyssnar ödmjukt och agerar tydligt.

Omsorgen om personerna, och det ödmjuka lyssnandet, får inte leda till att dålig attityd accepteras. När en person avsiktligt beter sig illa mot någon annan, eller mot verksamhetens/samarbetets bästa, måste man som ledare konfrontera hen. Som ledare av en grupp i stormafasen (fas 2) måste du både kunna vara ett föredöme i att moget lösa relationskonflikter, och kunna coacha gruppens medlemmar i konflikthantering. Du bör alltså träna din förmåga att dämpa impulser (system 1) och istället

respektfullt kunna lyssna, fråga, skilja på sak och person, samt vara konstruktiv när du diskuterar fram lösningar (system 2).

Går det att hitta en konstruktiv lösning på konflikten som både är bra för de inblandande och för verksamheten ska man självklart välja en sådan. Går det inte så måste man tydligt förklara den lösning man väljer. Konstruktiva lösningar skapas bäst genom att släppa tyckande om det som har varit och fokusera på de inblandades intressen av framtiden. Ur diskussioner om framtiden går det ofta att hitta vinna/vinna-lösningar, till exempel genom att tydliggöra roller och arbetssätt.

Måste du välja sida i en konflikt gör du bäst i att försöka hitta något mer eller mindre objektivt kriterium för valet – det hjälper dig att fatta beslutet och att förklara det begripligt. Det senare är viktigt eftersom konflikten inte är löst förrän båda parter accepterat lösningen som rimligt rättvis, eller i alla fall acceptabel av verksamhetsskäl. Konflikter måste lösas för att man ska kunna gå vidare. Om irritation, ilska eller utanförskap ligger kvar förstör det relationer och känslan av tillhörighet som är ett av våra primära psykologiska behov, vilket gör att vi både mår och samarbetar sämre.

Som chef för en dysfunktionell grupp kan du behöva ta gruppen tillbaka till fas 1 och använda din formella makt för att skapa tydlighet och disciplin. Du kan utifrån din tydligt kommunicerade bild av värderingar och mål involvera till dialog om arbetsbidrag, roller och arbetssätt – och själv fatta beslut när inte gruppen kan enas. När du väl har kopplat greppet kan du sedan börja släppa det. Utmana och släpp makten i små portioner. Utnyttja din formella makt bara då det behövs för att stävja beteenden som inte är respektfulla mot kollegor, eller som avsiktligt försvårar samarbetet.

Om du själv blir attackerad och ifrågasatt så försök motstå impulser att gå till motattack. Försök stå över personangrepp och bemöt åsikter sakligt. Är det en och samma person som upprepat beter sig aggressivt och förstör för kollegor eller verksamheten måste du dock tidigt visa att dålig attityd inte är acceptabelt. Gör det tydligt, utan övertoner och allt tuffare om det krävs. Beröm även små bidrag när lagmedlemmar försöker lösa uppgifts- och processrelaterade konflikter genom bra diskussioner.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

MER OM UPPGIFTSANPASSAT LEDARSKAP OCH AGIL STYRNING

Mer om principerna bakom Lean och Agile

Womack m.fl. (1990) var först ut med att definiera lean-principer. De lyfte fram de fem principerna:

- identifiera värde
- mappa värdeflöden
- skapa flöde
- låt efterfrågan styra
- förbättra.

Sedan följde flera försök till andra beskrivningar. Den mest kända är troligen de 14 principerna enligt Jeffrey Liker (2004). De är uppdelade i de fyra grupperna:

- långsiktigt tänkande
- rätt process
- utveckla personal och partners
- lös problem och lär.

Bland Likers 14 principer återfinns formuleringar som ”gå-och-se”, ”reflektera”, ”ständigt förbättra”, ”utveckla ledare och enastående människor”, ”använd visuell styrning och standardiserade arbetssätt” och ”skapa processflöden”. Princip 1 lyder i sin helhet: ”Basera besluten på långsiktigt tänkande, även då det sker på bekostnad av kortsiktig ekonomiska mål.”

Lean har kritiserats i olika branscher för att det bara fungerar i industrin, eller från produktutvecklare i industrin för att det bara passar i produktion. Men uppräkningen av principer och värderingar ovan innehåller nog inte något som kritikerna motsätter sig.

Gå igenom dem och fundera vad som inte är bra för er organisation. Antagligen hittar du inte mycket. Antagligen inte heller om vi går in på

det som brukar nämnas som den värdegrund Lean vilar på. Låt mig exemplifiera med de värderingar som Toyota efter milleniumskiftet lyfte fram i fem punkter:

1. **Utmaningar** – Vi antar utmaningar med mod och kreativitet för att nå våra mål. Vi välkomnar problem.
2. **Kaizen** – Vi förbättrar vår verksamhet kontinuerligt.
3. **Genchi Genbutsu** – Vi går till källan för att hitta fakta för att kunna fatta korrekta beslut.
4. **Respekt** – Vi anstränger oss för att förstå varandra, tar ansvar och gör vårt bästa för att skapa ömsesidigt förtroende.
5. **Teamwork** – Vi stimulerar personlig och professionell utveckling. Individen levererar och tillsammans är vi starka.

Som framgår av listan så trycker Toyota mycket på ”vi” och på människans roll – såväl chefers närvaro där medarbetarna utför sitt arbete, respekten för alla samt stödet till både individers och lagens utveckling. Dessa faktorer återkommer i berättelser även från andra organisationer som lyckats bra med Lean.

Agile har vuxit fram med stark inspiration från Lean. Det Agila manifestet formulerades 2001 av en grupp mjukvaruutvecklare för att betona saker som man ansåg viktiga (och som man saknade både i branschen och i vanliga tillämpningar av Lean). Det formulerades som fyra prioritets-par där den ena sidan inte är oviktig även om den andra är viktigare:

- människor och interaktion före processer och verktyg,
- fungerande produkt framför dokumentation,
- samarbete med kund snarare än avtalsförhandlingar samt
- anpassning till förändringar hellre än att följa en ursprunglig plan.

Manifestet har sedan utvecklat med ett antal principer som bland lyfter fram kundvärde genom tidig och kontinuerlig leverans, öppenhet för förändrade krav, samarbete i beständiga lag med motiverade individer som ges stöd och rätt förutsättningar, kommunikation ansikte mot an-

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

sikte, uthållighet, jämn beläggning, enkelhet genom att ta bort onödiga delar samt regelbunden reflektion för lärande och förbättring.

Reflektera
Finns det något i ovanstående manifest, värderingar och principer som inte är eftersträvansvärt i er verksamhet?

Mer om agil styrning av utveckling

Bygga Ledarskap s. 216

Agil styrning av de delvis oförutsägbara arbetsuppgifterna förutsätter motiverade människor och mogna arbetslag (som är i eller på god väg mot fas 4, prestationsfasen). Sådana lagmedlemmar kan hjälpas åt att ta ansvar för självorganisering. Ett *självorganiserande lag* klarar av att fördela och koordinera uppgifter. I en självorganiserande *enhet* med många lag klarar lagen av att fördela och koordinera uppgifter mellan sig. I självorganisering ingår också att ta ansvar för förbättring, lärande och konfliktlösning. En självorganiserande organisation har därför mycket gemensamt med det visionära samarbetet som beskrivs i bokens kapitel 10.

Fördelarna av agila metoder och verktyg när uppgifterna är oförutsägbara kan lura en att tro att det alltid fungerar smärtfritt att skapa självorganiserande lag. Men, det finns flera fallgropar när man ger grupper för stor frihet alltför tidigt:

- Omogen konfliktlösning: Gruppen riskerar att utvecklas dysfunktionellt med både vantrivsel och dålig prestation som följd.
- För starka gränser mot omvärlden I: Gruppen kan ha svårt att lära från andra grupper.
- För starka gränser mot omvärlden II: Gruppen kan fungera bra internt men skapa friktion i samarbetet med andra grupper – man ser inte till helheten utan kör sitt eget race.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

I utvecklingsorganisationer ifrågasätts ibland behovet av mellanchefer när man övergår till ett mer agilt arbetssätt med nya roller, decentraliserade beslut och allas tillgång till mycket av den information som tidigare bara chefen hade. Den mogna ledaren får dock då en ny roll att fylla genom att varsamt handleda gruppen så att den inte hamnar i ovanstående fallgropar, inte minst genom att coacha utvecklingen av både individer och lag, samt att söka insikter från omvärlden (kundbehov, konkurrenter, teknikutveckling etc.) som behövs långsiktigt.

Koordineringen som krävs för att undvika de två sista punkterna ovan är en intressant balansgång: Friheten i enskilda arbetslag kan gå ut över samordningen av leveranser som kräver flera gruppers koordinerade arbete. Det kräver i sin tur att chefer bottnar i hur man styr helheten utan att reducera självstyret alltför mycket. Detta brukar kallas ”scaling agile” eller ”scrum-of-scrums” och erbjuder, förutom utmaningen att balansera styrningen av helheten med teamens frihet, också utmaningen att integrera beslut om hur hela leveransen ska se ut och hur aktiviteter i teamens backlogg ska taktas, samt hur lärande och förbättringar av helheten ska byggas in parallellt med teamens egna arbeten.

Att anpassa sitt ledarskap från styrande, via involverande, till delegerande (se figur 42 på sidan 298) gäller inte bara när man leder en grupp, utan också när man ska leda flera grupper. Man kan urskilja tre kategorier av frihet för arbetslag avseende hur mycket makt gruppen har över (1) vad som ska göras, (2) när det ska göras och (3) hur det ska göras:

1. Detaljstyrning: Styrning av grupper och gruppmedlemmar (vad, när, hur) görs utifrån (hierarkisk styrning).
2. Styrd koordinering av självstyrande lag: Vad som ska göras och i vilken prioritetsordning (priolistan) styrs utifrån. Varje lag bestämmer sedan vem som ska göra arbetet och hur det ska utföras.
3. Dynamisk koordinering av självstyrande lag: Vad som ska göras och i vilken ordning (priolistan) styrs i löpande informell dialog mellan individer från olika självstyrande lag. Varje team bestämmer sedan av vem och hur.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

Intervallskattning och Gap-uppföljning: verktyg för att hantera osäkerhet

Bygga Ledarskap s. 216

Agila principer och verktyg har vid utvecklingsarbete visat sig kunna ge ökad leveransförmåga, och dessutom med mer korrekta prognoser. Prognoserna, som varje självorganiserande lag själva står för, bör inte pressas. Den bestämda tiden för förbättring och lärande får inte regelmässigt utnyttjas till leveransarbete. Det är bättre om den tiden i normalläget ger tid över (ett slack) för extra utveckling, långsiktighet och klok förtänksamhet. En del av det arbetet bör inriktas på att få ner variationer och störningar samt upptäcka dem tidigt.

Det som gör det oförutsägbara oförutsägbart är framförallt osäkerhet skapad av oenighet, otydlighet, kunskapsluckor eller komplexitet. Ju tidigare man kan se, respektive göra något åt dessa källor till oförutsägbarhet desto bättre. Även i stora högteknologiska företag saknas ofta metoder och verktyg för att tidigt se och åtgärda dem. Pulsmöten med bra diskussioner är en viktig grund för detta, men de kan behöva stöttas av verktyg och presentationssätt för att synliggöra vad som är osäkert, hur allvarligt det är och vad som bör göras. Två sådana verktyg är ”intervallskattning” och ”gap-uppföljning”, som är utmärkta komplement till återkommande riskanalyser. Båda dessa är mycket enkla, de handlar om att (1) analysera situationen avseende osäkerhet respektive kunskapsgap, (2) synliggöra analysresultatet för att skapa en bra diskussion och att (3) åtgärda det som går att åtgärda, och i rätt ordning.

I forskningsprojektet ”Uncertainty Management”, lett av Integrerad produktutveckling vid KTH, fann man 2019 vid studier av svenska storföretag att stora osäkerheter i produktutvecklingsprojekt tenderar att minska både den yttre och den inre effektiviteten om de inte adresseras tidigt och löpande. Förhållandevis få arbetslag i studien använde verktyg för att tidigt se och reducera osäkerhet. De nedan beskrivna metoderna intervallskattning respektive gap-uppföljning framstod som goda undantag.

Intervallskattning utgår från analysen av hur lång tid aktiviteter förväntas ta i anspråk. Genom att rita tidsåtgången för varje aktivitet i närzonen

med två olika längder (troligt respektive maximalt) blir det mycket visuellt vad man kan tänkas hinna med under kommande och nästkommande sprintar. Genom att på så sätt synliggöra möjlig spridning kan man skapa bra diskussioner om vad som kan levereras nästa gång, vilket i sin tur kan leda till förändringar i turordningslistan för ett eller flera team.

Gap-uppföljning utgår istället från det man inte vet men som man behöver veta. Arbetssättet påminner om det i Kata – man utgår från det man vill uppnå och identifierar vilka kunskaper man saknar för att kunna komma dit. Genom att lista de viktiga kunskapsgapen kan man enas vilka som är allra viktigaste att åtgärda i närtid, samt bryta ner dessa i åtgärder eller experiment som kan läggas in i teamets turordningslista. Gap-uppföljning handlar ofta om att täppa till viktiga kunskapsluckor avseende tekniska lösningar, men samma metod kan användas för gap avseende oenighet om mål.

Listledarskap

Bygga Ledarskap s. 216, 259

Resonemangen som följer bygger vidare på beskrivningen av ledarschema i boken. Följande tre begrepp ger stöd till att du som ledare ska kunna arbeta klokt adaptivt med listledarskap: mer ostört och med en sund prioritering:

1. *Priolista* – en regelbundet uppdaterad ”att-göra-lista” med de viktigaste proaktiva ledarbidragen i turordning.
2. *Priotid* – regelbunden prioriteringstid för att reflektera och upprätthålla en priolista.
3. *Tid för ledarbidrag* – sammanhängande tid för att du ska kunna beta av uppgifter på priolistan.

Exemplet i figur 32 (sidan 252 i boken) illustrerar ett ledarschema där priotiden förlagts till korta morgonreflektioner och en lite längre veckoreflektion när veckan är slut. Så här använder chefen Kim de tre delarna i sitt list-ledarskap:

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

Kims arbetsdagar var för ett år sedan fyllda av brandkårsutryckningar som inte gav någon tid över för långsiktiga ledarbidrag. Efter att ha lagt in regelbundna reflektionsstunder med priotid har dock Kim lyckats skapa ett veckoschema för sig själv enligt bokens figur 32. Det har krävts en del samtal med chefen och kollegorna för att frigöra både priotid och sammanhängande tid för ledarbidrag. Även om det fortfarande smyger sig in andra uppgifter och möten har Kim ofta lyckats hålla 1 ½ timme före lunch och 2 timmar efter klockan 15 fria för att beta av ledarbidragen på sin aktionslista.

Vid priotiden på fredag eftermiddag går Kim igenom effekten av veckans arbete och gör en uppdaterad aktionslista för den kommande veckan. Reflektionen görs utifrån medarbetarnas kort- och långsiktiga behov av FFA. De viktigaste uppgifterna listar Kim. Vissa av dem måste kanske planeras i kalendern på tider som är blockade som ”tid för ledarbidrag”. Övriga uppgifter rangordnar Kim för att kunna beta av dem en efter en under den följande arbetsveckan.

Det fasta veckoschemat som Kim har skapat ser kanske statiskt ut, men det ger en bra struktur som möjliggör att Kim (1) kan se över vad som är viktigast både inför den kommande veckan och varje morgon, (2) jobbar med sina viktigaste ledarbidrag samt att (3) Kim kan vara nöjd med att ha gjort sitt allra bästa för att ostört kunna jobba med det allra viktigaste. Att kunna jobba så långt man hinner enligt en väl prioriterad lista har reducerat de känslor av stress och otillräcklighet som Kim tidigare upplevde. En effekt av listledarskap är nämligen att Kim successivt reducerar störningsmoment som kräver brandkårsutryckningar. Det beror på att Kim medvetet prioriterar aktiviteter för att genomföra och coacha systematisk problemlösning baserat på A3.

Kim har också övat på att inte gräma sig över det som inte hanns med – alla uppgifter utfördes ändå i den ordning som Kim vid tillfället ansåg vara viktigast. Kim går därför nästan alltid hem nöjd över att ha gjort sitt bästa – och ofta med nya erfarenheter som kan användas vid nästa priotid.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

MER OM VANOR OCH VERKTYG

Från lömsk autopilot till vän

Bygga Ledarskap s. 261

Listledarskap är en metod för att skapa vana för bra val av ledarbidrag. De viktigaste ledarbidragen är de som hamnar längst uppe till höger i uppgiftsvalsmatrisen (figur 37 på sidan 278 i boken). För att få tid med dessa måste du välja bort mindre viktiga uppgifter, och för att frigöra ännu mer tid för proaktiva ledarbidrag måste du vara hård även mot de uppgifter som i stunden verkar vara både viktiga och akuta uppe till vänster i matrisen. De till synes akuta ärendena är av två slag: (1) problem som måste lösas snabbt respektive (2) ovanor man gör av bara farten. De förra, problem som återkommer, adresserar du med systematisk problemlösning av rotorsaker. De senare adresserar du med din kamp mot dina ovanor.

Ovanor finns i matrisens vänstra del och konkurrerar bort viktigare saker. Att de i stunden tillåts dominera över viktigare saker beror på att de ofta ger belöningsresponser till hjärnan (sidan 145) samt att det spar tid och energi att använda vårt system 1-tänkande (sidan 146).

Att övervinna en ovana handlar om att koppla bort den lömska autopiloten i hjärnan. För mig kan det handla om att stoppa mina ben som tar mig till kaffeautomaten trots att jag redan druckit för mycket kaffe. Eller att vända tillbaka min uppmärksamhet till ett samtal eller en uppgift när en push-notis i mobilen pockar på min uppmärksamhet.

Ovanor försämrar ledarskap och samarbete. Därför är kampen mot den lömska autopiloten viktig. Den är dock inte lätt att vinna – då skulle vi inte ha ovanor. Men när vi klarar av det, ger det ofta en ännu större belöning än vad en vana ger.

Om du inte arbetar bort ovanor kopplade till dålig impulskontroll kan du riskera att förstöra de bra ledarbidrag som du ger i övrigt. Tänk dig att du reagerar häftigt mot en person utan att hen tydligt visat brister i attityd. Då är det mycket sannolikt att du urholkar din legitima makt att leda i den personens ögon. En enda nedlåtande impuls från dig kan faktiskt förstöra mycket av det du byggt upp på ”kontot” av legitim makt i en re-

lation. Din utmaning blir att jobba bort negativa impulser och samtidigt moget konfrontera dålig attityd.

Försök att sätta ord på ovanor och det som distraherar dig. Bygg därefter påminnelser (aktivatorer) för att stoppa saker du inte vill göra och tankar som inte ska störa. Det är speciellt viktigt att rensa miljön från distraktioner när du behöver vara fokuserad på en dialog eller på en svår uppgift som kräver ditt analytiska tänkande. Belöna dig själv när du lyckas.

Att dressera sin autopilot innebär att ersätta den lömska omedvetna ”hjärn-piloten” med en medveten vän som vill samma sak som du. Dressyren görs med förstärkningar. En positiv förstärkning är när ett bra beteende följs av belöning. En negativ förstärkning är när ett mindre bra beteende följs av något man vill undvika. Både positiv och negativ förstärkning påverkar våra beteenden.

Straff är när man medvetet tillför en obehagskonsekvens eller tar bort chans till belöning. Beteendet minskar troligtvis men det sker inte frivilligt och utan aktivering av belöningscentrum, vilket gör det sårbart. Straff ger hotreaktioner i hjärnan som innebär att bland annat kortisol, adrenalin och noradrenalin frisätts (se sidan 143 i boken). Det drabbar samarbete och kreativitet. Fokusera därför på positiva förstärkningar – utom när det gäller upprepat motarbetande.

Om goda vanor ska ersätta dåliga måste det nya beteendet göras lätt att utföra och ge belöningar. Margarita Diez, forskare i neurovetenskap, utrycker det så här: ”Eftersom vi är bra på att utföra det vi ofta gör, våra vanor, vill vi hela tiden fortsätta göra dem. Det får oss att må bra. Vi triggas av att göra rätt, checka av, nå mål och framför allt av att göra det som är lätt mycket hellre än det som är svårt. Det är som att äta choklad, vi äter om och om igen, vi vill ha mer även om vi vet att vi inte borde så dras vi till det. Vi dras till det eftersom tillfredställelsen kommer från att ämnen frisätts i hjärnan, en dopamindusch som ger en ’kick’ som får oss att känna oss nöjda och tillfreds. Frisättningen i hjärnan styr våra beteenden. När vi gör en vana frisätts dopamin och vi blir nöjda. Vi har lätt för att utföra vanor och svårt för att utföra nya beteenden som vi inte är vana vid. Det kostar massor av energi att göra något nytt, svårt, ovant så att man gärna avstår. Konsten är att ge sig själv belöning när man börjar göra ett nytt beteende. Att få uppskattning och positiv bekräftelse av sig

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

själv och/eller andra för det man har gjort är väldigt värdefullt. Det ökar vår chans att göra beteendet igen och inte ge upp. Det blir då lättare och lättare för varje gång det görs. Nervbanorna tränas upp och blir snabbare och snabbare och därmed kostar det mindre energi att utföra dem. Man blir helt enkelt bättre och bättre när man tränar in dem. Nervbanorna är lite som nya stigar som ska trampas upp i skogen för att signalen lättare ska hitta fram utan att behöva leta efter vägen för att den är otydlig. Första gången är det rätt snårigt, men efter ett antal passager blir det lättare och lättare att hitta vägen. Samma händer i hjärnan. Genom att skapa trygghet i det nya och positivt förstärka önskade beteenden, stärks det nya beteendet."

Krångla inte till det nya du vill göra till en vana – det ska vara lätt att göra rätt. Förbruka inte värdefull hjärn-energi på att försöka komma ihåg en massa detaljer. Trigga och stöd dina nya vanor med stödord eller bilder. Så länge som ett nytt beteende inte har hunnit bli en vana behövs nämligen både belöningar och påminnelser. Påminn både om det nya som bör göras (eller inte göras, om det är en ovana som ska arbetas bort) och om att ge en psykologisk belöning efteråt. Båda dessa påminnelser skapar du med bra struktur. Oftast räcker mycket enkla medel: kalendern, ledarschemat, agendor eller kanske påminnelser via en APP, post-it-lappar eller en kollega.

Ett av de bästa sätten kopplat till att skapa vana i en arbetsgrupp är att sätta upp en punkt på en stående mötesagenda. Har man till exempel bottnat i att "vi ska bli bättre på positiv återkoppling", kan man sätt upp punkten "Dagens bästa" på agendan till ett dagligt pulsmöte. Detta har man gjort bl.a. hos arbetsgrupperna på ICA:s centrallager i Västerås, där varje grupp lyfter fram en positiv insats från gårdagen som är värd att synliggöra. Den rapporteras sedan uppåt från arbetande nivå via mellanchefer till lagerledningsgruppen så att ett positivt exempel för hela lagret kan synliggöras varje dag – även per vecka, månad och år. På Scanias motormontering har man tagit ytterligare ett steg genom att på avstämningsmöten varannan timme låta team-medlemmarna redovisa vilka positiva resp. korrigerande återkopplingar man givit varandra sedan förra mötet.

© Bengt Savén, Natur och Kultur 2020

Slutsats

En ovana kan vara allt från att överdrivna motreaktioner och att prata illa om någon, till att tillåta sig distraheras av en person som byter ämne när något viktigt ska diskuteras eller av ett pling i telefonen. Oavsett bör du som ledare vilja se dina egna ovanor för att försöka stoppa saker du inte vill göra och tankar som inte ska störa. Gör det med påminnelser och belöning. Och håll dina prioriterade uppgifter på en plats: i din priolista.

Tidsdagbok FFA

Bygga Ledarskap s. 255

Tidsdagböcker syftar till att förstå sina ledarbidrag och potential till bättre bidrag. Du kan göra en själv, och börja mycket enkelt, med ett fåtal aktivitetskategorier och värdenivåer. När du prövat det enkla och bottnat i din förståelse av ledarbidrag kan du analysera din tid mer i detalj. Nedanstående exempel, Tidsdagbok FFA, är en variant. Du kan använda den direkt som den är eller anpassa mallen med egna namn på aktivitetskategorier och analysfrågor.

Dagboken bygger på att man löpande under dagen snabbt fyller i vad man gör och hur mycket ledarbidrag man bedömer att det ger. Det sker i blankettens fyra första kolumner (spontannoteringar). Dessa kompletteras när dagen är slut i de andra två kolumnerna (reflektionsnoteringar).

A	B	C	D	E	F
Tid	Aktivitet (kategori)	Aktivitetens bidrag till värde-skapandet	Mitt bidrag till FFA	Analys av bidrag och värdeskapande (med stöd av analysfrågorna)	Idéer kopplade till analysen
klockslag från-till	beskrivning	0–5 0 = slöseri med tid 5 = mycket väl använd tid	0–5 0 = inget bidrag 5 = mycket stort bidrag	Vad är bra och/eller vad behöver bli bättre?	Att göra/pröva för att stärka FFA
8.40-9	*Leverans-pulsmöte*	*4*	*3*	*Alla bidrog – men Kalle verkar loj*	*Prata med Kalle. Bekräfta mer nästa gg.*
9-10	*Se matchen*	*3*	*4*	*Bra diskussioner om förutsättningar*	*Fråga mer varför*
10-11	*Avdelnings-möte*	*2*	*1*	*För lång tid på information*	*Precisera agendan*

Tidsdagbok FFA – exempel på mall med fyra kolumner för löpande snabbnoteringar (till vänster) och två för reflektionsnoteringar i slutet av dagen (till höger)

Värdena som du skriver i kolumnerna C och D är förstås subjektiva. Syftet med att bedöma dem är inte värdet i sig utan de insikter som resonemangen ger – oavsett om de sker i ditt huvud eller i resonemang med en eller flera kollegor. Använd analysfrågorna nedan som stöd för dessa resonemang och notera sedan de viktigaste insikterna i kolumn E. Slutligen kan du anteckna idéerna (exempelvis förändringar i agendor, arbetssätt etc.) som reflektionerna föder i kolumn F.

På baksidan av mallen kan man ha följande frågor som hjälper till både vid egen analys och eventuell diskussion med kollegor. Besvara de frågor som är relevanta för varje aktivitet (rad i mallen):

1. Hur påverkade aktiviteten *Förutsättningarna* på kort respektive lång sikt? På vilket sätt bidrog jag på kort respektive lång sikt (reaktivt kontra proaktivt)?

2. Hur påverkade aktiviteten *Förmågan* hos andra (respektive mig själv)? På vilket sätt bidrog jag på kort respektive lång sikt?
3. Hur påverkade aktiviteten *Attityden* hos andra (respektive mig själv)? På vilket sätt bidrog jag på kort respektive lång sikt (avseende exempelvis återkoppling, koppling till mening eller utmaning)?
4. Handlade aktiviteten om *akuta problem*? Kunde vi i så fall ha gjort något *proaktivt* för att slippa problemet?
5. Tog aktiviteten lagom lång tid *givet syfte och resultat*? Glömdes något? Fanns det rent slöseri, och vad kan i så fall effektiviseras?
6. Bidrog aktiviteten till andra värden eller risker (sett ur alla fyra intressenternas perspektiv)? Finns det *viktigare saker* (ledarbidrag) som du skulle kunna lägga din tid på?

FFA-skattning

Bygga Ledarskap s. 281

FFA-skattning är en enkel form av självskattning som kan användas både i arbetsgrupper och i ledningsgrupper som grund för bra diskussioner om läge och möjligheter. Det handlar om att bedöma det egna nuläget kopplat till stammen och grenarna i SamarbetsTrädet. Genom att dela upp de tre samarbetsvillkoren FFA på de tre samarbetsmålen (att leverera, förbättra och lära) skapas nio områden för potentiella utmaningar och åtgärder. Ett exempel på hur skattningsformuläret kan utformas utifrån dessa områden visas nedan.

Mål	Villkor (FFA)	Skattning	Utmaning (Vad vi behöver göra för att höja oss ett steg)	Åtgärdsområde (t.ex. kopplat till ledarskaps-standarden)	Åtgärder (att göra/ pröva)
Leverera	Förutsättningar	6	Oordning på lagret	Se matchen, synliggör, efterfråga	xxx
	Förmåga	8			
	Attityd	9			
Förbättra	Förutsättningar	8			
	Förmåga	7			
	Attityd	6	Bristande inställning till förbättringsbehov	Bottna tillsammans. Bli snabbare på att återkoppla på och åtgärda förslag	xxx
Lära	Förutsättningar	7			
	Förmåga	7			
	Attityd	7			

FFA-skattning – analys av samarbetet generellt eller ledarskapet specifikt (exemplet visar en ledningsgrupps skattning).

Som inledning frågar sig gruppen: Var har vi största utmaningen? Efter bra diskussioner (eventuellt med input från andra diagnosverktyg) bedömer man sedan vart och ett av de nio fälten utifrån om det finns en aktuell utmaning som man bör arbeta med eller inte. Exemplet visar att en ledningsgrupp har skattat sig lägst (6 på en 10-gradig skala) avseende förutsättningar för leveranser respektive attityden till förbättringsarbete. Dessa två områden har man sedan konkretiserat i två utmaningar: ”oordning på lagret” respektive ”bristande inställning till förbättringsarbete”. Eftersom det i exemplet rör sig om en ledningsgrupp har man i näst sista kolumnen identifierat vilka ledarbeteenden som behöver stärkas (kopplat till sin ledarskapsstandard) och har nu kvar att i sista kolumnen enas om vad man konkret ska göra.