

Copyright Sandholm Associates AB 2012

Samtliga bilder i detta bildspel är skyddade av copyright och får därigenom ej mångfaldigas eller spridas utan tillstånd.



IVA-studien



Ledningens engagemang är både orsak och lösning!



Utveckla ledarskapet!

Lars Sörqvist

VD, Sandholm Associates
Docent, Kungliga Tekniska Högskolan
Vice President, International Academy for Quality



Ledarskap är centralt i Business Excellence!

SIQ-modellen	EFQM-modellen	ISO 9004
Kundorientering	Kundorientering	Kundfokus
Engagerat ledarskap	Ledarskap och konsekvent handlande	Ledarskap
Långsiktighet		
Allas delaktighet	Medarbetarnas utveckling och engagemang	Medarbetarnas engagemang
Kompetensutveckling	Ständigt lärande, förnyelse och förbättring	
Lära av andra		
Ständiga förbättringar		Ständig förbättring
Förebyggande åtgärder		
Processorientering	Hantering av processer och fakta	Processinriktning
Faktabaserade beslut		Systemangreppssätt för ledning
Samhällsansvar	Samhällsansvar	Faktabaserade beslut
Samverkan	Utveckling av partnerskap	Ömsidigt fördelaktiga relationer till leverantören
Snabba reaktioner		
	Resultatorientering	



Vad är ledarskap?

En förmåga att få andra människor att själva göra det man önskar av deras egen kraft och motivation



En viktig insikt...

Dina medarbetare gör inte vad du säger till dem att göra utan de gör vad du själv väljer att göra!



Vad är ledarskap?

- Inrikta medarbetarna
- Ta ansvar
- Skapa förutsättningar
- Kommunicera
- Motivera
- Följa upp



Studien är baserad på djupintervjuer med koncerncheferna för Astra, Electrolux, Posten, SAS, SEB, SJ, Skandia, SKF, Stora, Telia, Tetra-Laval och Vattenfall. Syftet var att låta dessa personer beskriva vad ledarskap är.

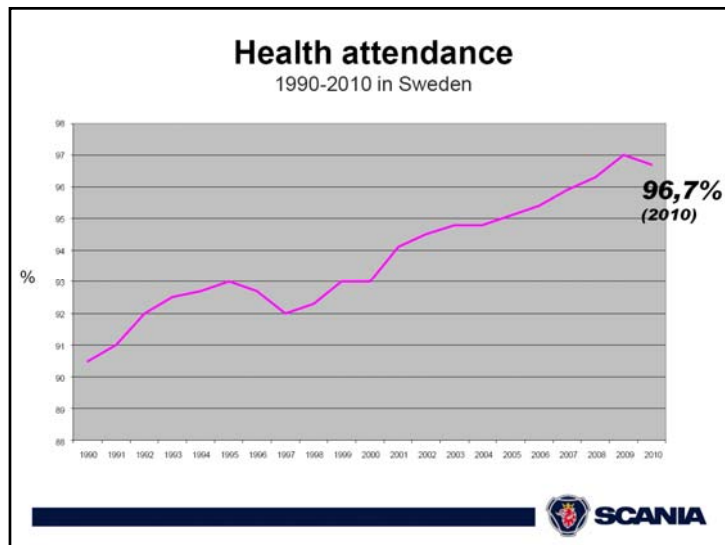


”Förändringen är den enda sanna verkligheten”



Herakleitos, 500 f Kr





Resultatorienterat ledarskap med fokus på ständiga förbättringar

- Personligt engagemang och deltagande
- Ledarna som förebilder (symbolvärde)
- Bygga en förbättringskultur och verka för resultat
- Leda och organisera verksamhetens förbättringsarbete
- Engagera alla medarbetare i ständiga förbättringar
- Identifiera, prioritera och initiera förbättringar
- Sätta tydliga mål med koppling till strategiarbetet
- Skapa förutsättningar, följa upp och ställa krav
- Återkoppling av resultat och replikering



SANDHOLM ASSOCIATES

STORAENSO

- Fors bruk - Långtidsfrisk
- Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2005
- EFQM finalist 2006
- Stort engagemang i förbättringsarbetet
- Tydliga mål och kreativ miljö
- Konsultativt ledarskap
- Öppet arbetsklimat
- Hälsa, trivsel och fina resultat

Framgångsrika ledare är ofta något av en ikon



SANDHOLM ASSOCIATES

Scania Production System

The leadership model we use, which we call the Scania Production System, is actually a *leadership model* that we first learned from Toyota in Japan.

We can summarize this leadership model with the following five principles:

- Co-ordinate but work independently – take responsibility
- Work with details and understand the context
- Act now – but think long term
- Build know-how through continuous learning
- Stimulate commitment through involvement



Leif Östing, President and CEO,
Scania 2009 Annual General Meeting



Landsättservice gick från kris till vinstposition Sänkte kostnaderna med 22 procent

För några år sedan kämpade Landsättservice i Häländ för sin existens. Tack vare situationen blev åmånaderna ut, tack vare ett konsekvent och systematiskt förändringsarbete. Nu är Landsättservice en kostnadsbärande och konkurrensförmålig verksamhet som vinner upphandlingar och som utöver det har betalat tillbaka 20 miljoner kronor till sina kunder inom landstinget.

Landstingsgruppen var föga lyckligt utsedd när den blev utvald som leverantör av mat och dryck för de 11 kommunerna i Häländ. Landsättservice hade en stor utmaning att möta. De hade en stor skuld och låg produktivitet. Men genom ett systematiskt förändringsarbete lyckades de sänka kostnaderna med 22 procent. Detta blev möjligt genom en kombination av olika åtgärder som bland annat förbättring av köket, ökad effektivitet i köket och en ökad effektivitet i logistik och distribution. Detta blev möjligt genom en kombination av olika åtgärder som bland annat förbättring av köket, ökad effektivitet i köket och en ökad effektivitet i logistik och distribution.

Potential,
Nr 1 2007



Tom Johnstone CEO SKF

"Våra framtida ledare kommer att vara Black Belts."

Det finns en Sex Sigma Champion i alla ledningsgrupper

Sex Sigma är tydligt kopplat till karriär och lönesättning

"Vi behövde etablera en ny standard på marknaden och Sex sigma innehåller processen, metodiken och sättet att arbeta på. Sex Sigma kommer att hjälpa oss att nå den nya nivån"

Motsvarande 1% av de anställda skall vara heltidsanställda Black Belt.

"Mina handlingar är avgörande. Om jag inte gör som jag säger avslöjas jag garanterat."

... 2006 tilldelades Tom Johnstone Six Sigma Premier Leader Award som första europeiska ledare!

Potential, Nr 1 2008



Potential, Nr 2 2011



Hur får man engagerade ledare?

- Kriser har ofta varit den historiska katalysatorn till förändring
- Personförändringar i ledningen kan ibland ge effekter även om erfarenhet pekar på att kontinuiteten är viktig
- Engagemang kan skapas genom goda exempel och uppnådda resultat



Engagera verksamhetens alla medarbetare i förbättringsarbetet

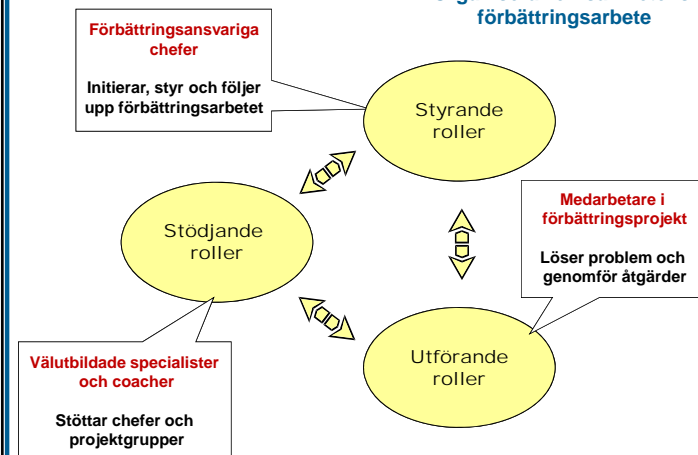
- Alla deltar i förbättringsprojekt
- Lokala förbättringsgrupper
- Breddutbildning och lärande
- Aktiv idéverksamhet
- Skapa en förbättringskultur



Framgång föder framgång!



Organisera verksamhetens förbättringsarbete



Sponsor

- Att som ansvarig chef utgör en förebild
- Skapa förutsättningar för förbättringar
- Initiera, stödja och följa upp pågående förbättringsarbete
- Uppmärksamma goda exempel
- Leda enligt långsiktiga principer
- Om möjligt även utgöra den stödjande rollen



Kommunicera framgångar och resultat internt

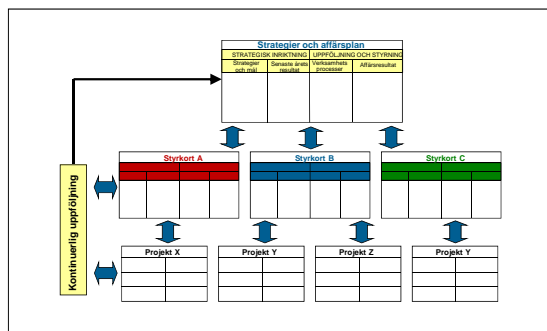


- ✓ Rapporter
- ✓ Möten
- ✓ Via chefer
- ✓ Intranet
- ✓ Personaltidningar
- ✓ Interna konferenser
- ✓ Etc.



Ständiga förbättringar

- ett sätt att förverkliga strategier och mål



Att leda förändring



- Respekt för individen
- Lyssna på medarbetarna och ta vara på deras idéer
- Leda genom att fråga
- Verkligheten är grunden för att leda (Go to Gemba)
- Ledaren som förebild – visuellt ledarskap
- Beslut grundas på fakta
- Kvalitet har högsta prioritet
- Avvikelse, fel och brister är viktiga möjligheter
- Fokus på ständiga förbättringar och kontinuerligt lärande
- Se helheten, fokusera på kunden och agera långsiktigt



**Allt fler ledare inser
idag vikten av att
lära sig metoder och
verktyg för verksam-
hetsutveckling!**



Mer information finns på:
www.sandholm.se

