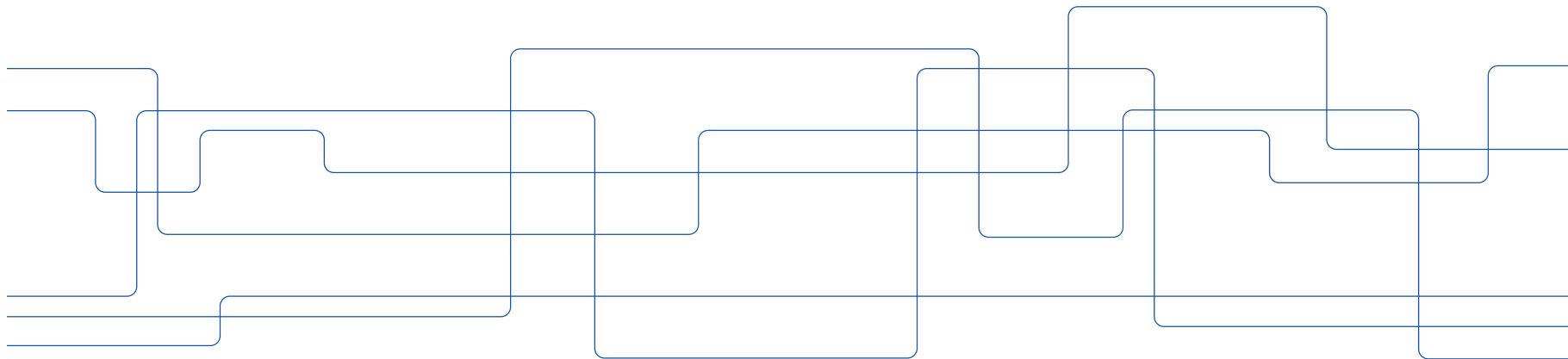


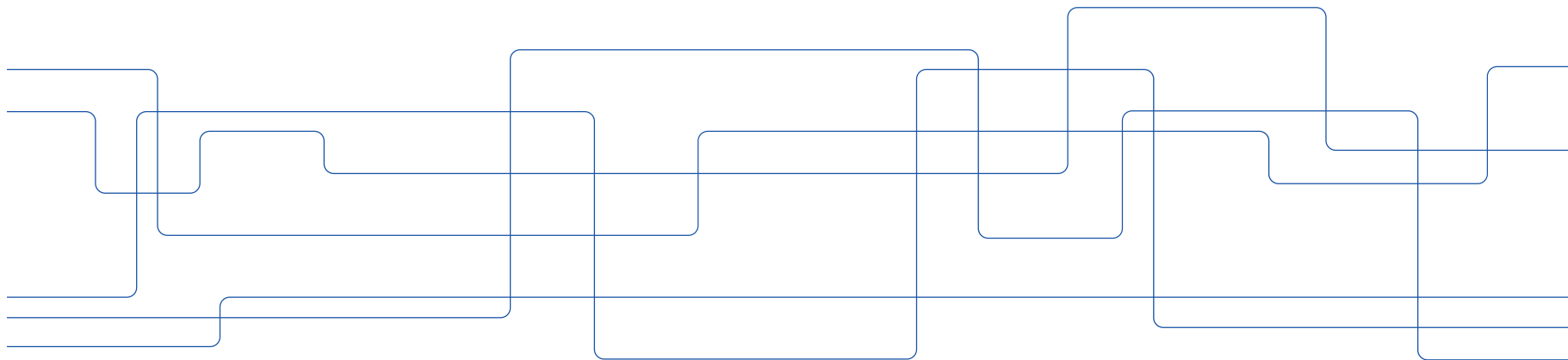
Hållbart Ledarskap med Lean

Välkommen till träff 10

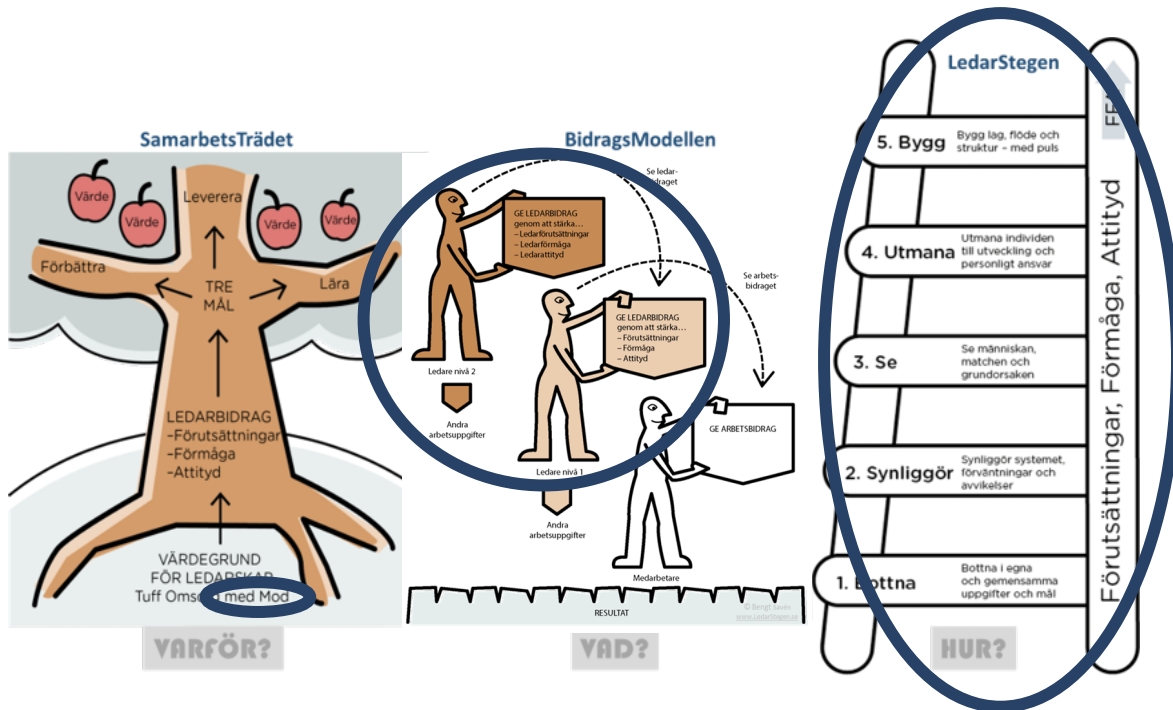


Dagens ämne:

Betydelsen av mod och högre chefer



Idag





Idag

- Bli modigare
- Ständig förbättring av ledarskapet 1: ledningslagsutveckling
- Ständig förbättring av ledarskapet 2: självledarskap
- Summering och uppgift tills nästa gång



Förberedelse inför träff 10

BETYDELSEN AV MOD OCH HÖGRE CHEFER

Grupprum

Läs kapitel 8-9.

1. Ge ett exempel när du eller en chef du träffat varit modigare enligt definitionen på sidan 162 (128). Vilken av "mod-situationerna" enligt underrubrikerna på sidorna 165-171 (130-136) anser du vara svårast/viktigast?
2. Vad är fördelar och utmaningar med ledarbidragsstyrning (s. 174-/138-) och ledarskapsdiagnos (s. 184-/143-)?
3. Kan du ge ett exempel (bra eller dåligt) kopplat till det du har läst? Försök att pröva något i närtid tills vi ses nästa gång.

8. Modigare ledarskap	127
8.1 Bli modigare	128
Modigare ledarskap.....	128
Från komfortzon till farozon.....	129
8.2 Mod att böttna	130
Våga ta ställning	131
Våga gå mot strömmen	131
8.3 Mod att utmana individen	132
Våga släppa makten	132
Våga återkoppla ofta och ärligt	133
Våga vara kompromisslös med detaljer och gränser.....	133
8.4 Mod att bygga laganda	134
Våga både ramstyra och ingripa	134
Våga skapa struktur och disciplin.....	134
Våga ta beslut, och våga vänta.....	135
Våga vara öppen.....	135

Var beredd på att kort berätta (framförallt om pkt 3) för oss andra när vi ses.



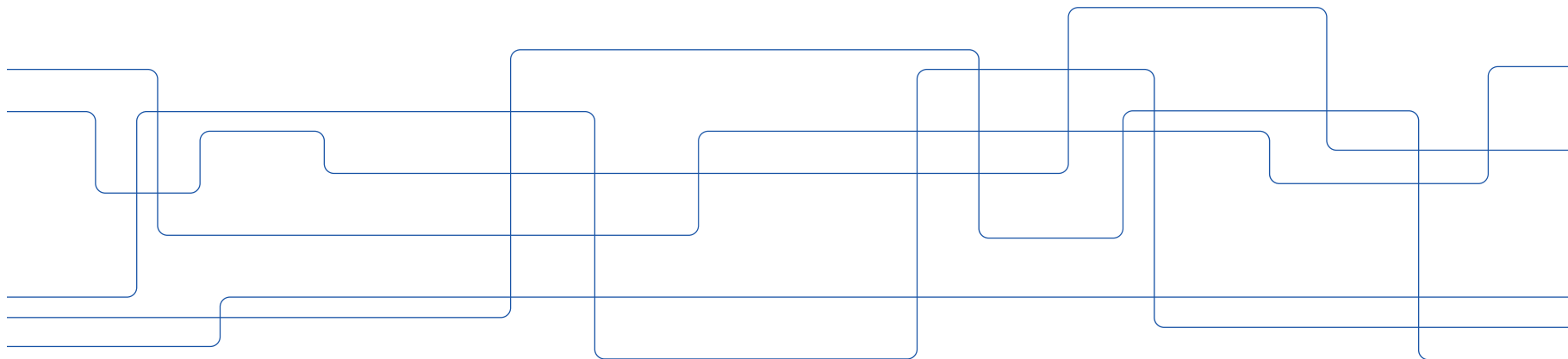
Förberedelse inför träff 10

BETYDELSEN AV MOD OCH HÖGRE CHEFER

Läs kapitel 8-9.
Ge ett exempel när du eller en chef du
träffat varit modigare enligt definitionen
på sidan 128. Vilken av "mod-
situationerna" på sidorna 130-136 anser
du vara svårast/viktigast?

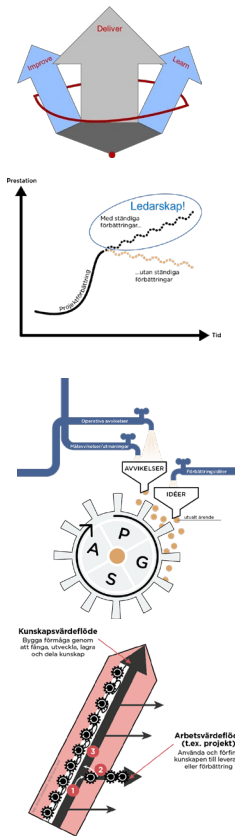
8. Modigare ledarskap	127
8.1 Bli modigare	128
Modigare ledarskap.....	128
Från komfortzon till farozon.....	129
8.2 Mod att bottna	130
Våga ta ställning	131
Våga gå mot strömmen	131
8.3 Mod att utmana individen	132
Våga släppa makten	132
Våga återkoppla ofta och ärligt	133
Våga vara kompromisslös med detaljer och gränser.....	133
8.4 Mod att bygga laganda	134
Våga både ramstyra och ingripa	134
Våga skapa struktur och disciplin.....	134
Våga ta beslut, och våga vänta.....	135
Våga vara öppen.....	135

KORT ÅTERBLICK

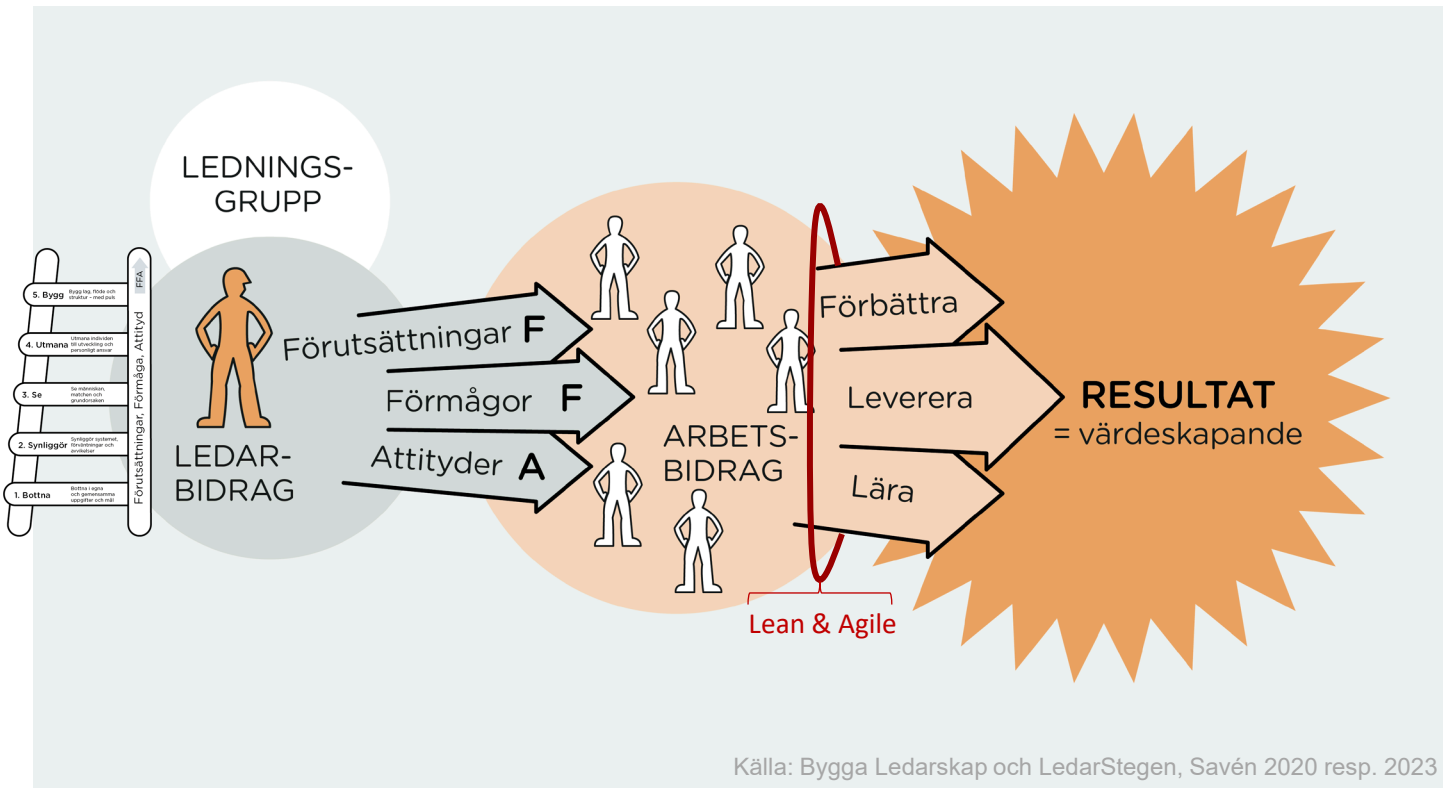


Förra gången

- Bygg *systematisk förbättring* ... det funkar
- PDCA ... och *de 3 kranarna*
- Bygg *systematiskt lärande*



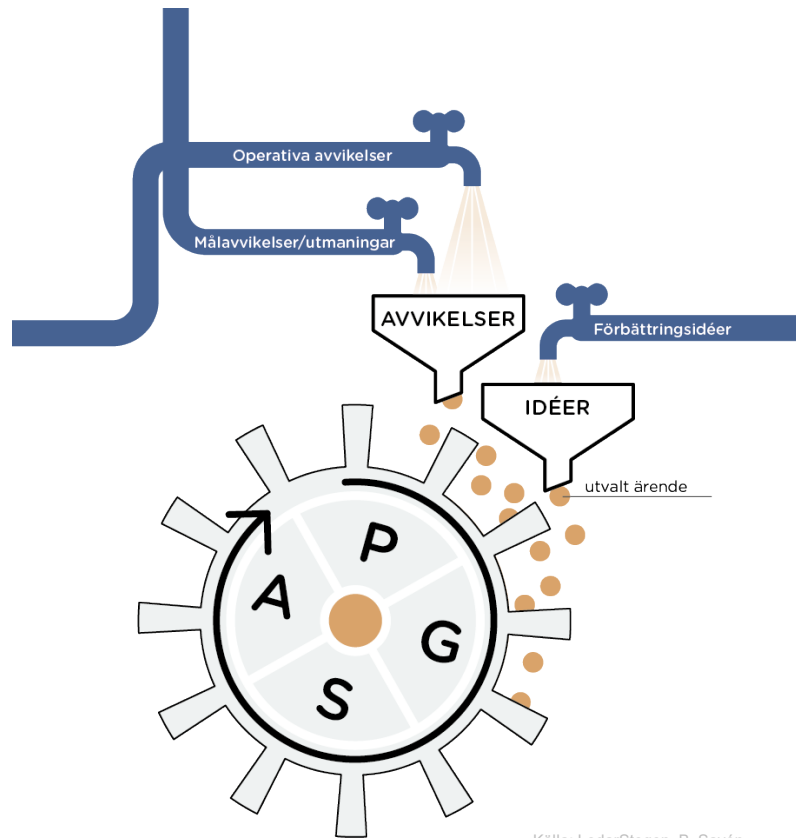
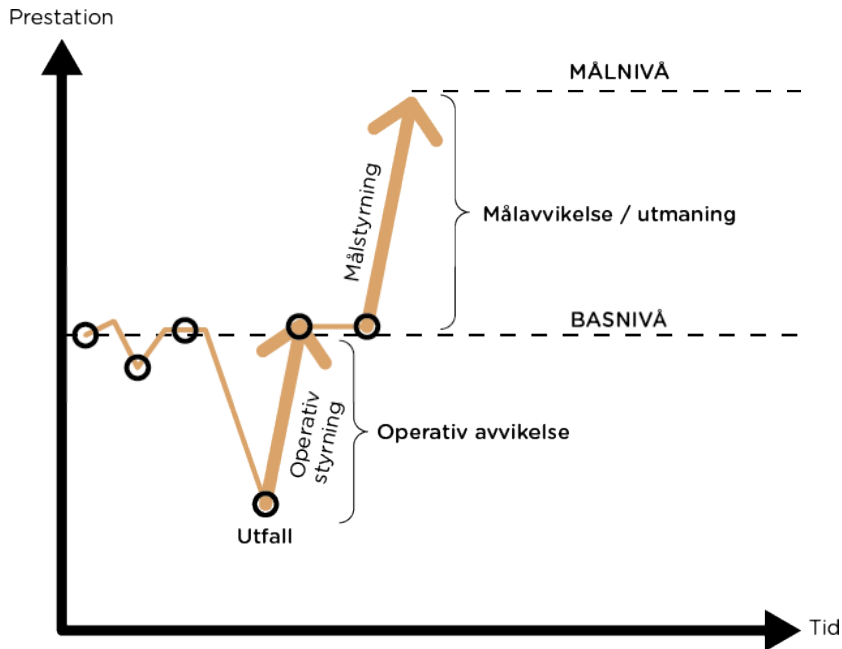
Bidragsskedjan



Källa: Bygga Ledarskap och LedarStegen, Savén 2020 resp. 2023

Systematisk förbättring

– förväntan och avvikelser



Källa: LedarStegen, B. Savén

PDCA för Förbättringstavla och A3

Planera (P)

- Steg 1** Fånga och synliggör problem, utmaningar och idéer. Prioritera och välj.
- Steg 2** Gå-och-se för att tydliggöra det verkliga problemet eller utmaningen och slå fast den dominerande grundorsaken eller hindret.
- Steg 3** Bestäm lämplig åtgärd (eller experiment), samt tydliggör delmål och delaktiviteter.

Genomför (G)

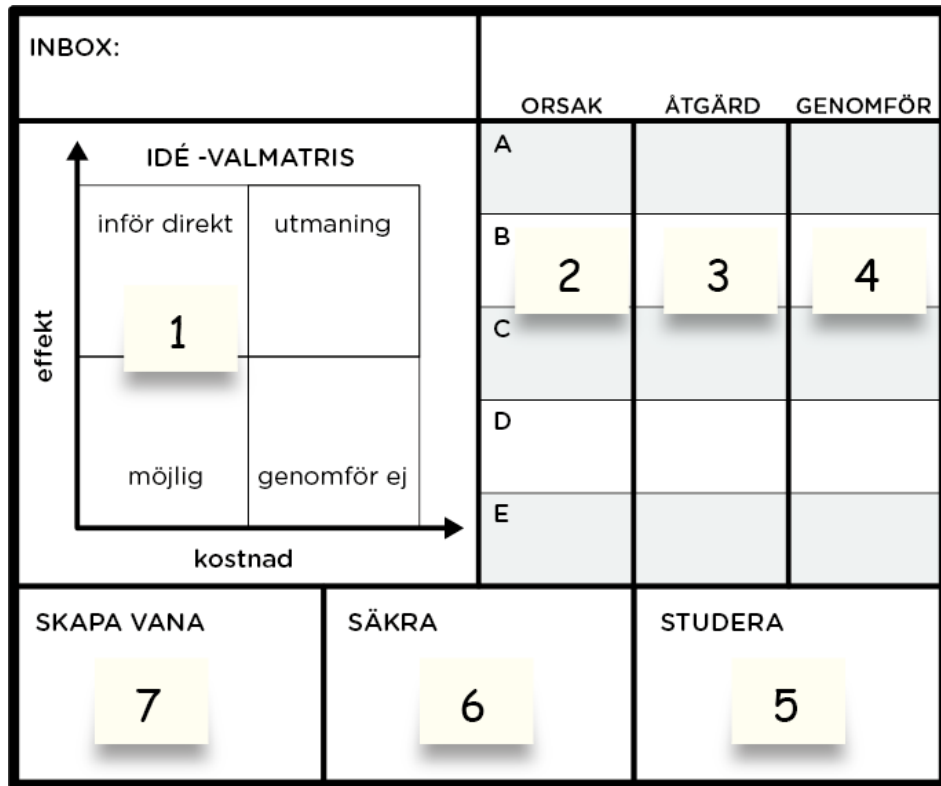
- Steg 4** Genomför nästa steg, gärna genom att pröva i liten skala.

Studera (S)

- Steg 5** Studera utfallet genom att mäta, se och lyssna på plats. Analysera, lär och justera lösningen vid behov.

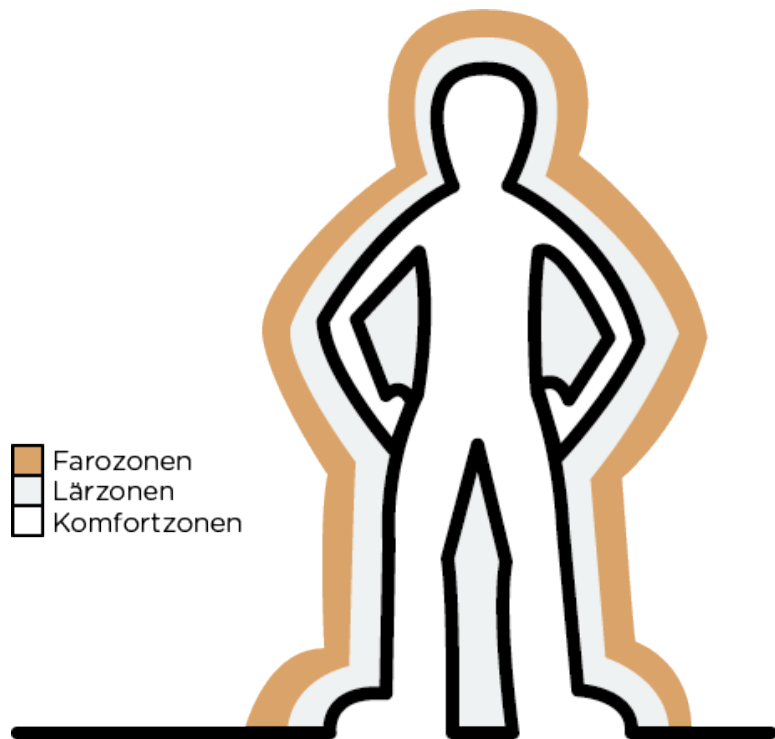
Agera (A)

- Steg 6** Säkra förbättringen, exempelvis genom träning av nya arbetssätt. Dokumentera och sprid när så är lämpligt.
- Steg 7** Skapa vana och verifiera lösningen genom att planera in tillfällen längre fram för att se till att åtgärden fortsatt fungerar.



Bli modigare

Bli modigare!? Vad är svårast för dig?



Modigare ledarskap är att allt oftare våga agera, trots obehag eller rädsla för konsekvenser, för det man anser vara rätt för samarbetets långsiktigt bästa.

"Ge det situationen kräver."

8. Modigare ledarskap	127
8.1 Bli modigare	128
Modigare ledarskap.....	128
Från komfortzon till farozon.....	129
8.2 Mod att bottna	130
Våga ta ställning	131
Våga gå mot strömmen	131
8.3 Mod att utmana individen	132
Våga släppa makten	132
Våga återkoppla ofta och ärligt	133
Våga vara kompromisslös med detaljer och gränser.....	133
8.4 Mod att bygga laganda	134
Våga både ramstyra och ingripa.....	134
Våga skapa struktur och disciplin.....	134
Våga ta beslut, och våga vänta.....	135
Våga vara öppen.....	135



Ständig förbättring av ledarskap 1: ledningslagsutveckling

Förberedelse inför träff 10

BETYDELSEN AV MOD OCH HÖGRE CHEFER

Läs kapitel 8-9.

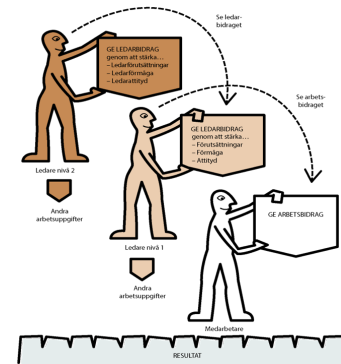
1. Ge ett exempel när du eller en chef du träffat varit modigare enligt definitionen på sidan 162 (128). Vilken av "mod-situationerna" enligt underrubrikerna på sidorna 165-171 (130-136) anser du vara svårast/viktigast?

2. Vad är fördelar och utmaningar med ledarbidragsstyrning (s. 174-/138-) och ledarskapsdiagnos (s. 184-/143-)?

3. Kan du ge ett exempel (bra eller dåligt) kopplat till det du har läst? Försök att pröva något i närtid tills vi ses nästa gång.

Var beredd på att kort berätta (framförallt om pkt 3) för oss andra när vi ses.

8. Modigare ledarskap	127
8.1 Bli modigare	128
Modigare ledarskap	128
Från komfortzon till farozon	129
8.2 Mod att bottna	130
Våga ta ställning	131
Våga gå mot strömmen	131
8.3 Mod att utmana individen	132
Våga släppa makten	132
Våga återkoppla ofta och ärligt	133
Våga vara kompromisslös med detaljer och gränser	133
8.4 Mod att bygga laganda	134
Våga både ramstyra och ingripa	134
Våga skapa struktur och disciplin	134
Våga ta beslut, och våga vänta	135
Våga vara öppen	135

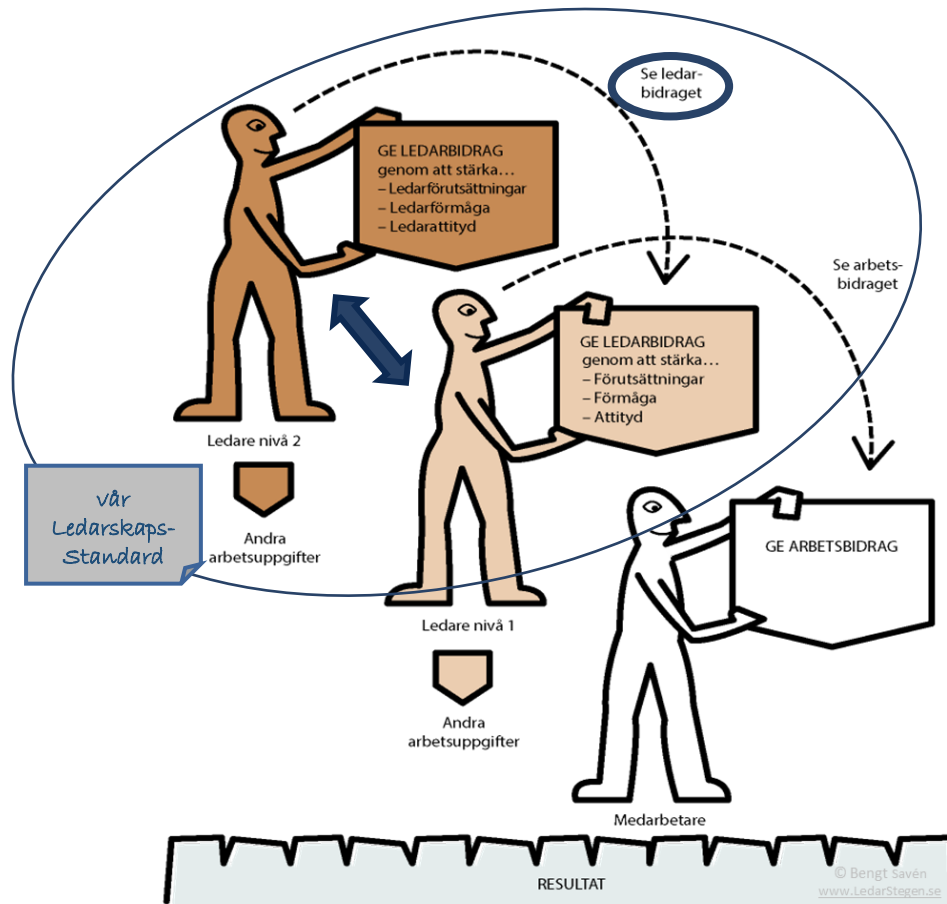


Ledarbidrags”styrning”

ett gemensamt språk ...
för ständig förbättring av ledarbidrag

*Bör man sträva efter
”ledarbidrags-styrning”
enligt figuren?*

*Vad är viktigt?
Vad är svårt?*



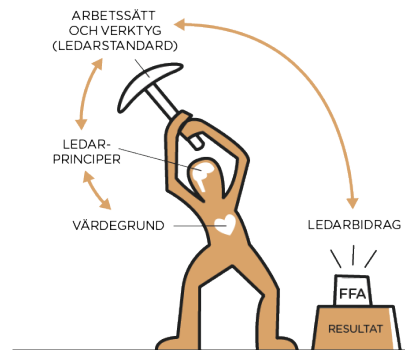
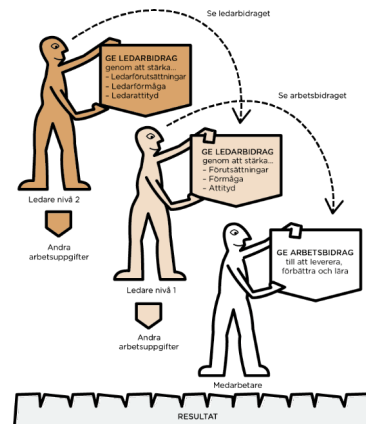
Ledar(skaps)-standard

En ledarskapsstandard är **en uppsättning önskvärda och överenskomna ledarbeteenden** (som är återkommande och uppföljningsbara, och som utgår från och konkretiserar ledarskapsprinciper/ledarskapspolicy, förankrade i en värdegrund).

En ledarskapsstandard syftar till att **ge konkret stöd till en ledningsgrupp för att tillsammans i ledarlaget skapa bättre och bättre ledarvanor**. Standarden ska stödja cheferna att gå från ord (princip/policy) till handling (ledarbidrag) via att sätta mål och följa upp (t.ex. på ledarpulsmöten).

Logiken bakom en sådan "flexibel standard" basera på:

- Dina goda **vanor** som chef är mycket viktiga!
- Goda ledarvanor kan skapas, underhållas och förbättras med hjälp en överenskommen standard.
- LedarskapsSTD är en del av strukturen och en del av ledarförsättningar.
- Beskrivningen av en ledaskapsstandard i ord bör stödjas av verktyg, t.ex. genom pulsmötesstruktur, slinga eller genom ledarpulsmöten för att följa upp/diskutera/utveckla standarden.



© Savén, LedarStegen



Ledarskapsstandard

– tre exempel

Typ av ledarbidrag	Överenskommen ledarstandard	Status	Notering
Säkerställ förutsättningar	Synliggörs kommande arbetsuppgifter tydligt per individ? Görs koppling till resursbehov?	●	Bra ...etc
	Atgärdas avvikelser i säkerhet, hälsa, kvalitet och effektivitet?	●	
	Baseras diskussioner på fakta från att ha sett matchen eller bara på gissningar och rykten?	●	Greta tills imorgon ...etc
Stöd lärande	Synliggörs verksamhetens behov av förmågor (nu och på sikt)?	●	
	Synliggörs nuläge och förväntningar på individens förmåga?	●	Greta tar ...etc Avstämning nästa vecka.
	Ser man till att träningsmöjligheter skapas och lärandet sprids?	●	
Stärk attityd	Görs återkoppling ofta med bekräftelse av förväntat bidrag och beröm av extra bra bidrag?	●	
	Ges snabb återkoppling på både bra och dålig attityd?	●	Bra ...etc
	Visas omsorg om både enskilda medarbetare, kunder eller andra intressenter?		

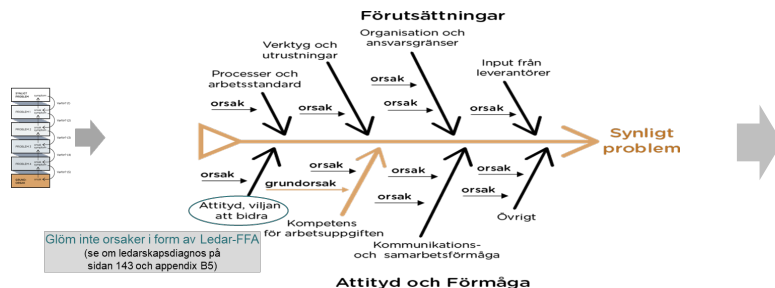
Klockan	Måndag	Tisdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
8–10	Pulsmöten på olika nivåer	Pulsmöten på olika nivåer	Pulsmöten på olika nivåer	Pulsmöten på olika nivåer	Pulsmöten på olika nivåer
10–12	Mötesfritt Gå-och-se	Mötesfritt Gå-och-se	Mötesfritt Gå-och-se	Mötesfritt Gå-och-se	Mötesfritt Gå-och-se
13–15					
15–17					

	Del av ledarskapsstandarden	Fokus på ledarbeteende	Nuvarande lägsta nivå på puls	Bygger på ledarskapsprincip(er) ¹⁴
1	Morgonslinga	Säg hej till alla.	1gg/dag	Se människan
2a	Leveranspuls-möte – synliggöra	Se alla. Synliggör tydligt arbetsbidrag från igår, samt nuläge och närliggande uppgifter.	1gg/dag	Synliggör & se
2b	Leveranspuls-möte – utmana	Ta alla chanser att återmata, uppmuntra och utmana.	1gg/dag	Utmana och återkoppla med Tuff Omsorg
2c	Leveranspuls-möte – "dagens bästa"	Se arbetsbidrag, fråga om FFA och metod.	1gg/dag	Se arbetsbidrag och människan
3	Se matchen (ledarslinga)	*Kolla läget* via slinga eller telefon.	1gg/dag	Se arbetsbidrag och människan
4	Gå-och-se	Se viktig avvikelse på plats. Fråga "5-varför".	1–5 gg/vecka	Se grundorsaken i FFA, Förbättra & Lär
5	A3-arbete	Leda eller coacha en problemlösning med A3.	En färdigställd A3 per vecka	Se grundorsaken i FFA, Förbättra & Lär
6	Förbättringspuls-möte	Involvera alla i arbetet med systematisk problemlösning.	1gg/vecka	Förbättra & Lär
7	Strategipuls-möte	Involvera alla i minst en aktivitet för att nå långsiktiga mål.	1gg/månad	Bottna, Förbättra & Lär
8	Refleksionsmöte (i ledningsgruppen)	Minst varsin (extern) idé eller reflektion kring ledarscheman, mötesstruktur och ledarverktyg.	1gg/månad	Bygg struktur

Källor: LedarStegen (2023) resp. Bygga Ledarskap (2020)

Leda ledare

- ledarutveckling utifrån ledarskapsdiagnos



Händelse och orsak (3)

Händelse: *Kollision mellan Ficka 1 och Kran 1, 20xx-xx-xx*

Grundorsak: *NN hade inte berättat för UC om kollisionsrisken mellan Ficka 1 och nya linhjulet i Kran 1.*

Diagnos av arbetande nivå (4a)

Vem: **Mekanikern NN**

Borde ha gjorts: **NN borde inte ha monterat ett felaktigt linhjul trots bättre vetande, utan skulle ha meddelat sin chef (underhållschefen) att det nya större linjhjulet innebar en stor risk för kollision mellan ficka och kran.**

Har gjorts: *NN har inte berättat om risken för sin chef.*

Analys av avvikelse mellan förväntad och verklig handling: *NN har förutsättning-
ar och förmåga, men har ändå inte gjort vad han borde. NN skyller på att systemet
inte innehåller krav på att berätta. NN har dock berättat för kollegor, till synes
med avsikten att ställa sin chef i dålig dager, och tillsammans med kollegorna
kunna säga "vad var det vi sa". NN visade en bristande attityd genom att inte vilja
bidra till samarbetet. NN behöver därför en skarp tillrättavisning.*

Diagnos av första ledarnivån (4b)

Vem: *Underhållschefen UC*

Borde ha gjorts: UC borde ha gett NN en skarp tillrättavisning för att hans beteende i denna situation varit helt oacceptabelt.

Har gjorts: *UC tog ett felaktigt beslut om att byta till ett större linhjul, men han gjorde det med goda avsikter (bra attityd). Han deltog sedan i utredningen, men vidtog inga åtgärder mer än att se till att skadorna på kranen och fickan blev reparerade.*

Analys av avvikelse mellan förväntad och verklig handling: *UC har inte gett NN den tillrättavisning han borde ha fått. UC har inte haft förmågan att hantera en situation som denna. UC behöver återkoppling och träning för sitt ledarskap.*

Diagnos av andra ledarnivån (4c)

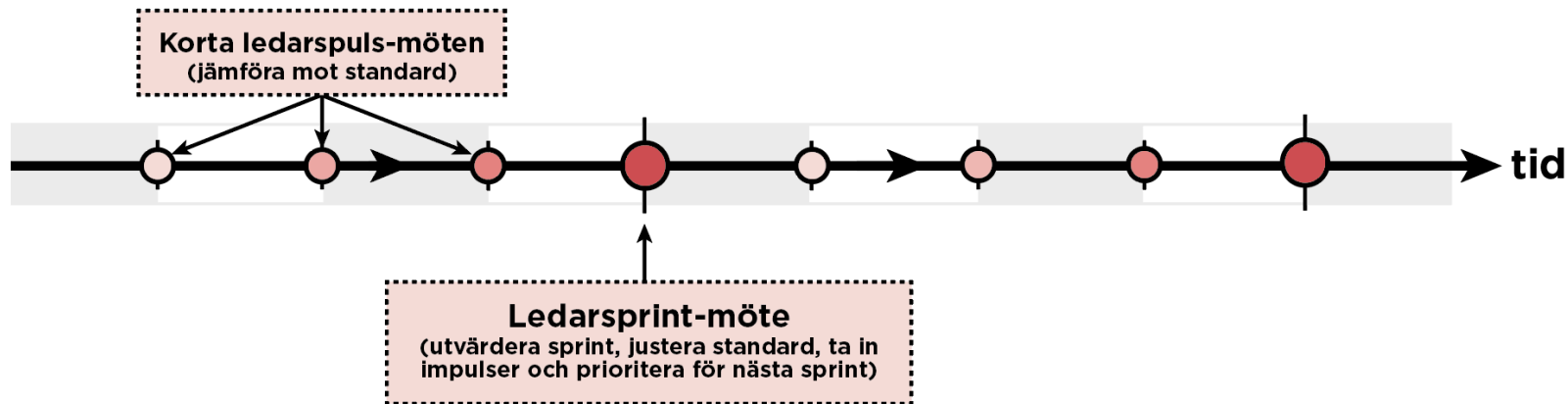
Vem: *Hamnchefen HC (jaq)*

Borde ha gjorts: *Jag borde ha gett UC tydlig återkoppling på hans ledarbete-
 ende genom beröm för avsikten med hjulbytet, men kritik för bristande
 hantering av attitydproblemet som NN visat. Jag borde också ha påbörjat en
 regelbunden coaching för att hjälpa UC att hantera framtida attitydproblem.*
 Har gjorts: *Jag har gett ledarbidragen enligt ovan.*

Analys av avvikelse mellan förväntad och verklig handling: *Jag har gjort vad jag borde i denna situation, efter att händelsen inträffade. Däremot borde jag redan tidigare ha kunnat uppmärksamma UCs träningsbehov, samt sett över tydligheten i våra interna ordningsregler avseende förväntad attitud.*

Ledningsgruppsutveckling med ledarpuls

uthålligt och agilt samskapande (jfr. Loop-programmet)



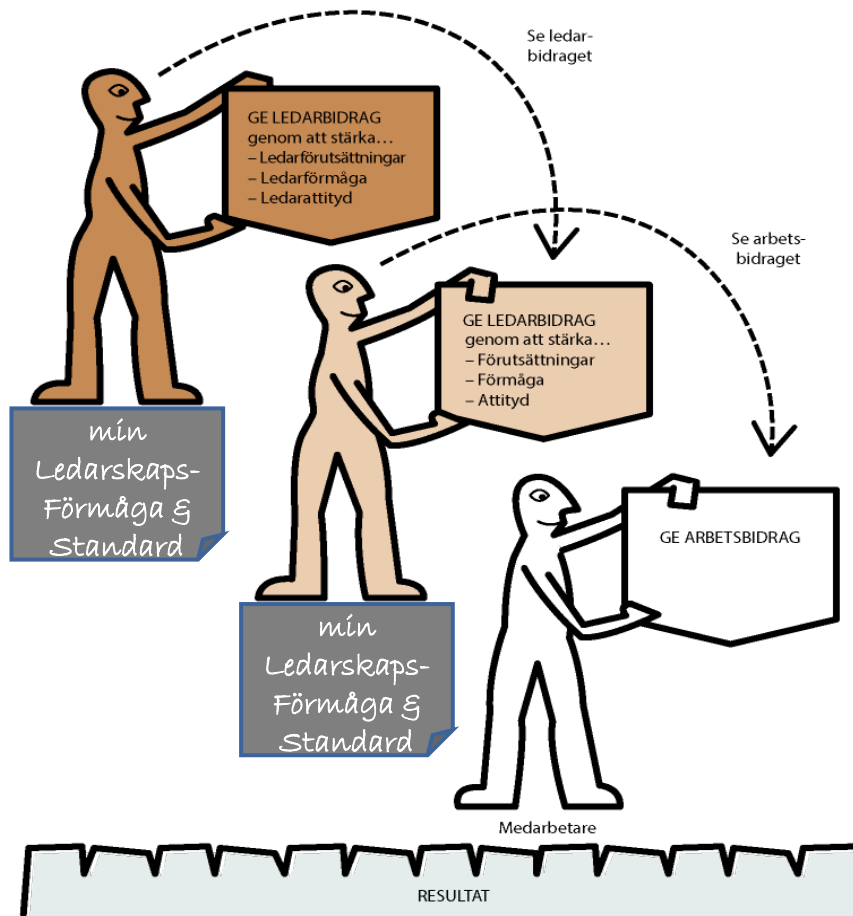
Källa: Bygga Ledarskap (Savén, 2020)

Ständig förbättring av ledarskap 2: självledarskap



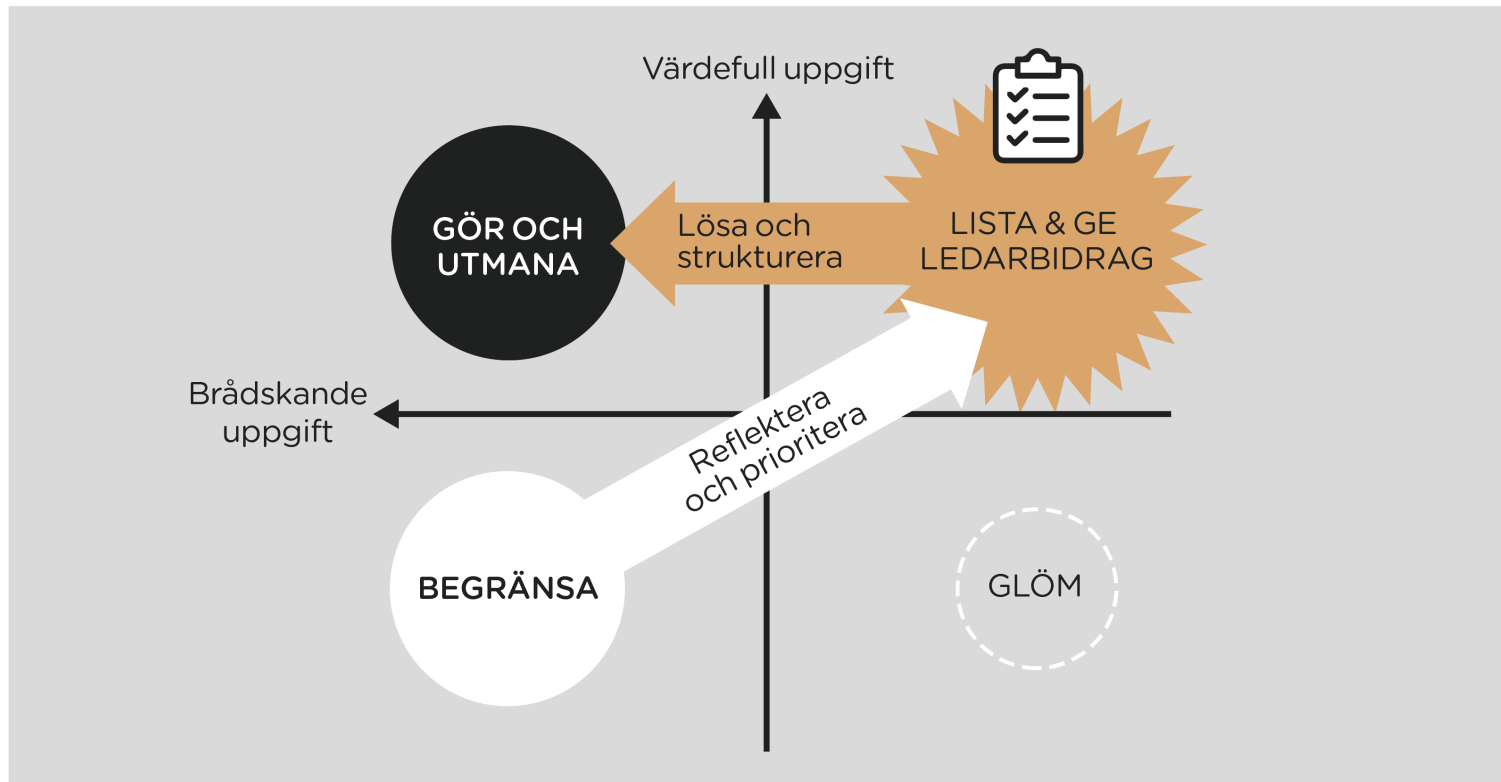
Varför vill jag vara ledare?

Det börjar hos mig själv å mina vanor



IGEN: Undvik chefsfällan

med aktiv prioritering + systematisk förbättring



© Savén, LedarStegen, Källa: The Eisenhower Matrix



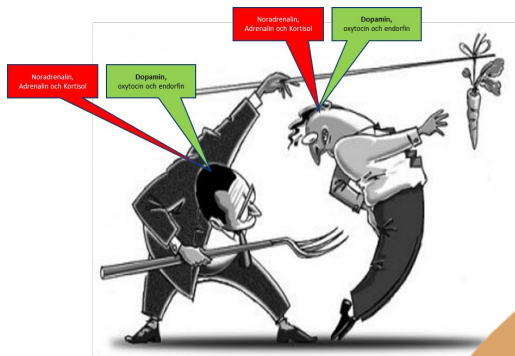
Bryta ovanor ... och bygga nya ledarvanor

Arbeta med både triggers och
(mest positiva) konsekvenser
för både egna och andras bidrag.

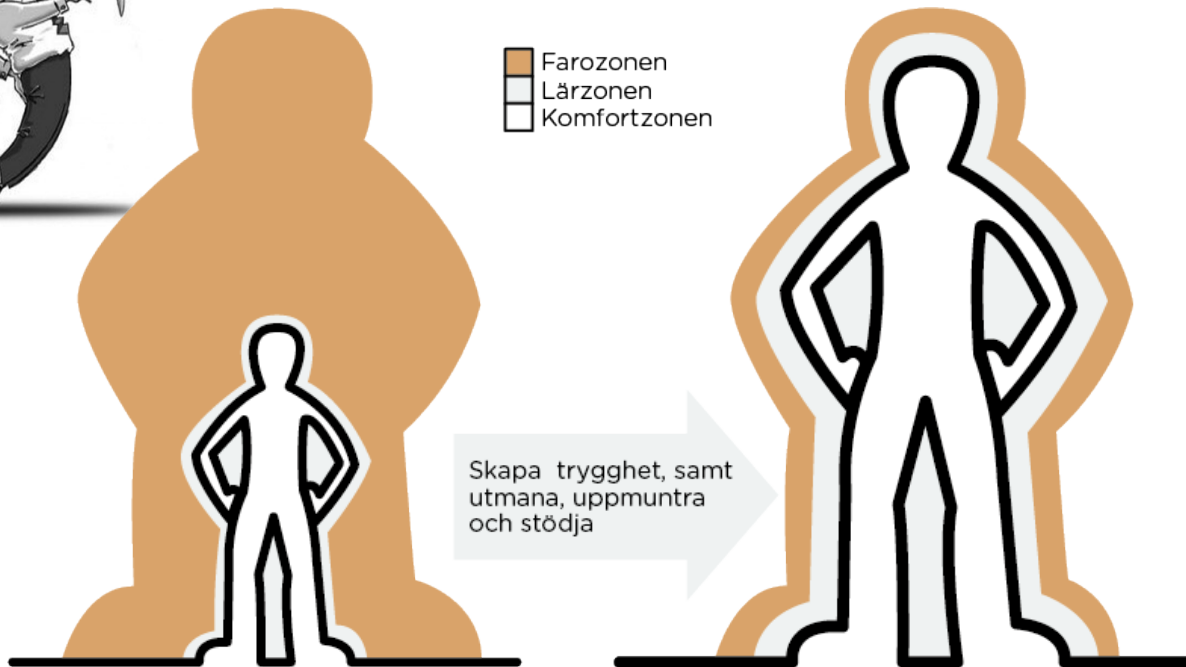


IGEN: Skapa Trygghet

... utmana, uppmuntra och stöd ... dig själv

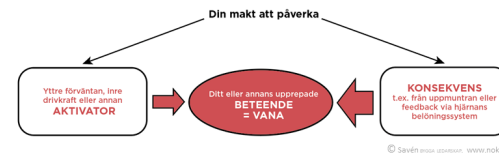
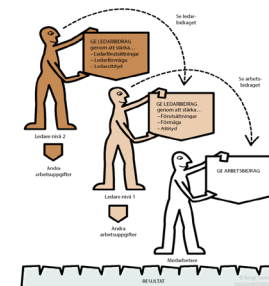
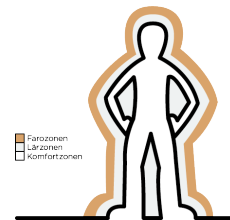


Farozonen
Lärzonen
Komfortzonen



Summering av idag

- Bli modigare
- Ledningslagsutveckling
- Självledarskap





Förberedelse inför träff 11

TILLBAKA TILL VARFÖR, VAD OCH HUR



Läs kapitel 10.

Se tillbaka på hela boken/kursen och fundera på:

1. Hur skulle du sammanfatta det du anser vara viktigast i boken/kursen.
2. Mejla in en konkret frågeställning som du vill diskutera på träff 11 senast måndag lunch.
3. Kan du ge ett exempel (bra eller dåligt) kopplat till det du har läst?
Försök att pröva något i närtid tills vi ses nästa gång.

Var beredd på att kort berätta för oss andra när vi ses.



Examination Mejla senast före lunch 18/11 resp. Canvas 9/12

Inför sista tillfället ska du sammanställa dina erfarenheter i en kort rapport (ca. 2 – 3 sidor, gärna med en bilagd sammanfattning i form av din Ledar-A3:a) med underrubrikerna:

- Min sammanfattning av kursen
- Mitt lärande - prövat och reflekterat
- Min att-göra-lista baserat på lärandet (jfr. Ledar-A3:an)

Du som vill examinera dig för 2 HP ska mejla din bilder (ppt) till Andreas senast 17/11 kl. 12 och mejla den slutgiltiga rapporten (helst i form av ett Word-dokument) senast 9/12.

För att bli godkänd på kursen krävs dessutom närvaro vid minst 9 av 12 tillfällen.

För övriga: Var beredd att dela skärm och visa och berätta om dina 3 ppt-bilder (ca 5 min) vid sista kurstillfället.

SLUT

