

Sustainability Circle
Anders Källström
Skapad: 2019-08-27. Uppdaterad: 2019-08-27

Artikel 11

Från chef till ledare

Att vara chef är att ta makten över lägstanivån. "Slarva inte"! "Kom i tid". "Var juste mot dina kollegor". Chefen är överordnad sina medarbetare och arbetar med hjälp av olika former av order och byråkrati.

Att vara ledare är snarare att ta makten över högstanivån. Det är något helt annat och kräver betydligt mer avancerade arbetsätt.

Ledarskap är *att nå resultat genom andra*. Ledare skall påverka alla, som måste påverkas, för att nå resultatet. Alltså även de som inte är underordnade. Några av dem finns kanske till och med i andra organisationer, som hos leverantörerna. Det ställer krav på helt andra metoder än order.

När underhåll utvecklas till Smart Maintenance syftande till upcycling genom double loop learning är det snarare en *företeelse* än en *avdelning* som skall ledas. Därför är det ledare som behövs om vi skall förverkliga Smart Maintenance.

Chalmers (docenterna Anders Skoogh och Cecilia Berlin) samt Sustainability Circle (Anders Källström) undersökte genom djupintervjuer 2018 hur 20 av landets tyngsta underhållschefer ser på utvecklingen från chefs- till ledarskap. Resultatet sammanfattas i matrisen nedan. Vi går nu

... från	... till
... att <i>bevara</i> ("maintain").	... att <i>utveckla</i> .
... att fråga <i>vad, när och hur</i> att fråga <i>varför</i> .
... "akutsjukvård".	... till "friskvård".
... låg status och osynlighet (fokus på vad som <i>inte skall ske</i> , dvs haverier).	... växande status (fokus på vad som <i>skall ske</i> , dvs teknisk utveckling).
... teknikfokus.	...utveckling genom människofokus.
... detaljer.	... helhet.
... specialist.	... generalist.
... byråkrati, ordergivning och kontroll.	... kultur, coachning, andras initiativ och gemensamt lärande.
... lågutbildad personal.	... välutbildade specialister.
... chef (inflytande över lägsta nivå).	... ledare (inflytande över högsta nivå).

I de efterföljande seminarierna diskuterades resultatet av undersökningen. Stor vikt lades vid vikten av att som ledare utveckla en ändamålsenlig kultur.

Hur gör vi det?

Historiskt har chefen kunnat mer än medarbetarna. Därför har chefen utdelat order och sett till att dessa efterlevts.

Numera kan medarbetare nästan alltid mycket som ledaren inte kan. Därför baseras ledarskapet på värderingar som därefter preciseras i form av konkreta mål. Värderingarna utgår från ledaren, men skall vara formulerade så att de ger de kunniga medarbetarna ett handlingsutrymme, så att deras höga kompetens får en chans att göra nytta.

En organisationskultur utgår därför från företagets *värderingar*. Dessa uttrycks på olika sätt i olika företag men handlar ofta om effektivitet, kundorientering och laganda. Företagets övergripande värderingar preciseras på lägre nivåer, men får naturligtvis inte vara i konflikt med de övergripande värderingarna.

Värderingarna implementeras genom väl utformade *ritualer*. Morgonsamlingen, fredagsmötet, bokslutsmöten och årsmöten kan vara sådana ritualer. I samband med dessa ritualer

- diskuteras resultat i perspektiv av värderingarna.
- resonerar ledaren, medarbetarna och kanske inbjudna experter över hur värderingarna skall tillämpas framöver.

Ingenting slår bra exempel. Därför arbetar organisationskulturer med *hjältar*. En sådan hjälte är sannolikt företagets grundare. Grundaren gjorde ett antal saker som bottnade i hans värderingar och som förklarar att företaget finns. Kulturmedvetna företag tar vara på sådana anekdoter och berättar dem om och om igen i samband med ritualerna.

Kulturmedvetna företag tar dessutom vara på vardagshjältar och berättar om vad de gjort för att lyckas, gärna genom att låta dem berätta själva.

Organisationskultur som ledningsverktyg har tillämpats av kyrkan sedan den bildades. Prästen är inte chef, men måste ändå leda. Katolska kyrkan har funnits i 2 000 år och har 1,2 miljarder medlemmar.

Organisationskultur som styrverktyg tillämpas sedan länge också inom folkrörelser och föreningar.

Näringslivet började intressera sig för organisationskulturer på 1980-talet. De mest framgångsrika företagen (som IKEA, Apple, Volvo, Google) är nästan utan undantag kända för sin starka företagskultur.

Andra metoder som får en allt större betydelse i utvecklingen av Smart Maintenance är coaching och handledning.