

När ledarskapet lyckas får alla

Ledarskap och medarbetarskap stod på agendan i slutet av december när SPCI:s Framtidsakademie träffades.

Passande nog gästades Akademien av Södras koncernchef Leif Brodén som i sin bok "Din framgång ingen annan illa – mellan vinstmaximering och evigt liv" berättat om de tankar som ligger bakom Södras uppnådda mål om att ha en realproduktivitet som överstiger två procent årligen.

FRAMTIDSAKADEMIEN

Ewa Arve, ewa.arve@spci.se

ett produktivetsmål är lättare sagt än gjort att uppnå. Trots det har man under tio år lyckats med konststycket inom Södra-koncernen tack vare en hängiven personalstyrkas kreativa idéskapande. 1998 genomförde Södra Cell sex förslag från Södra-medarbetare. Idag genomför man inom Södra Cell lika många idéer från personalen på en halvdag som företaget berikades med under ett år 1998 – alltså 10 idéer.

När Leif Brodén får möjligheten att berätta för Akademien om hur ledningen motiverat personalen att så aktivt hänge sig till detta arbete, visar det visar sig att man inom Södra tagit ledarskapet till högre dimensioner och tack vare det tagit företaget vidare till högre höjder och produktivitetstal.

Leif Brodén har samlat sina idéer kring ledarskap i den bok som han skrivit tillsammans med Bengt Jacobsson – etnologen som kommit att bli en filosofisk vägledare för företags ledning.

I Leif Brodéns beskrivning av sin och sina medarbetares övertygelse, lyfter han fram tre grundbegrepp: helhet, närhet och rörelse. Det som motiverar människor mest är att de ser sin egen betydelse i en helhet. Detta driver den enskilda människan i vardagen.

– Helhetsbetydelsen är mycket viktigt för alla personer och bör där-



” Det som motiverar människor mest är att de ser sin egen betydelse i en helhet. Detta driver den enskilda människan i vardagen.”

Södras koncernchef, Leif Brodén, gästade SPCI:s Framtidsakademie. Han berättade om filosofin bakom ledarskapet i Södra, om den mycket positiva respons man fått i samband med Södras produktivetsarbete – och det otroligt bra resultat man nått.

sin belöning



Patrik Löwnertz, Chemrec, Marina Asp, SPCI, Tom Lindström, KTH och Eva Färnstrand, styrelseledamot i SPCI, följde och kommenterade Leif Brodén's ledarskapsresonemang.

Daniel Söderberg, Innventia, Mikael Leksell, Siemens, Jonas Boström, Nalco, Patrik Stolpe, Lorentzen & Wettre och Patrik Löwnertz, Chemrec, aktiva i diskussionen.

för sätts i stort fokus inom ledarskapet, framhöll Leif Brodén. Man måste ta sig tid att beskriva helheten! Men det är viktigt att alla personer får ha sitt eget mindre sammanhang och inte notoriskt påminnas om värdeskapandet i den nytta vi måste åstadkomma – att vi ska göra tonrivstyrka och slitsstyrka i ett allt för stort sammanhang.

I ett exempel på det pekar Leif Brodén på att det är i det lilla familjeföretaget där lojaliteten mot uppdraget oftast är störst. Men i ett företag med 4 000 anställda kan det finnas lika många lojaliteter och uppfattningar om vad helheten innebär.

– Jag tror dock att vi direkt kan peka på att de låga sjuktal de anställda har inom Södra har att göra med betydelsen av att våra anställda tillåts känna sig delaktiga och vet be-

tydelsen av sin egen roll i en helhet, menar Leif Brodén.

Att de anställda ska kunna se sin betydelse i helheten är en av ingredienserna i ett långsiktigt värdeskapande, enligt den röda tråd som löper genom det ledarskap Leif anser vara det rätta. Den andra delen; närhet, handlar om det mänskliga mötet:

– Jag försöker träffa alla anställda. Det mötet är mycket viktig, uppskattat – och inte minst mycket roligt! Det eliminerar risken för falska och förställda miljöer, och bjuder i stället in till en miljö där vi alla måste var oss själva.

Det tredje grundbegreppet; rörelse, är också mycket positivt. Det innebär företagets naturliga rörelse. Så här skriver Leif Brodén och Bengt Jacobsson i boken om

grundbegreppet i ledarskapet:

”Det orubbliga och fasta hör hemma i en värld fylld med regler, plikter och döda ting, medan det rörliga tillhör en värld präglad av öppenhet, otvungenhet och oförutsebarhet. Den som vill besluta på två sidors villkor måste därför lära sig att invänta det rätta läget mellan det fasta och det rörliga. Det går inte heller att ta några långsiktiga värdebeslut på den ena eller andra sidans villkor genom att bara slå näven i bordet i tid eller otid, utan att först känt efter om läget är det rätta.”

I ledningen för Södras produktivtetsprogram finns 10 navigatörer som ansvarar för systematiken. Metoden går ut på att en flaskhals eller ett problemområde har identifierats i fabriken. Problemet tas upp till ytan och löses ofta genom medarbetarnas förslag. Det har hittills handlat om 100 miljoner kronor i besparingar per år inom Södra.

Det är oftast de små idéerna – de förslag som bygger på än så länge okända insikter – som ses och tas tillvara, enligt Leif. Förslagen kopplas inte till den enskilde personen. Alla anställda belönas i stället i en produktivtetsbonus. Att den enskilde inte belönas får flera anställda att gemensamt gå ihop kring förslagen till produktivtetsförbättringarna.

– Vi får en otrolig respons från de anställda. Jag kan inte tänka mig något mer bekräftande i ett ledarskap, sa Leif Brodén. Idag har 65 procent av de anställda lämnat idéer till programmet och fler ska det bli. Hälften av idéerna genomförs, men det sker alltid en återkoppling till den anställde som lämnat förslaget. Alla förslag är nämligen lika viktiga.

– Att leda ett företag är detsamma som att hushålla med knappa resurser. Ekonomi handlar om att hantera de resurser man har för handen på ett effektivt sätt. Att leda ett företag kan då ses som att hushålla med dessa begränsade resurser. Det är det vår organisation ska lyckas med, bland annat genom vårt produktivtetsarbete. ■

SPCI:s Framtidsakademie:

Ledamöterna i föreningens framtidsforum tog plats

SPCI:s Framtidsakademie fyller en viktig funktion som ingenjörsföreningens forum för framtidsdiskussioner. De 18 akademiledamöterna har under akademiens första år inte bara fått tillfälle att nätverka, utan också fått stifta bekantskap och diskutera med de gäster som bjudits in för att medverka under förmiddagarnas möten.

Nu stundar ett nytt år med nya diskussioner, en debatt på SPCI 2011 och nya gäster.



I september berättade Leif Östling, Scania's koncernchef, hemligheten bakom fordonstillverkarens effektiva verksamhet. I produktivetsarbetsupplägg finns mycket intressanta detaljer som massa- och pappersindustrin kan ta till sig. Även Scaniachefen fick intressanta detaljer kring branschens forskning med sig till Södertälje.



SPCI
FRAMTIDSAKADEMIEN

SCA:s koncernchef, Jan Johansson, gästade Akademien i mars 2010 för att prata varumärkesarbete. Jan Johansson delade med sig av sina egna tankar om hur branschens eget varumärke måste utvecklas. På plats fanns även varumärkesexpert Martin Plantin.

Inför 2011 finns ett fåtal stolar kvar i SPCI:s Framtidsakademie. Är ni inom ert företag intresserade av att ta plats? Maila till: ewa.arve@spci.se