

# Gott ledar- och chefskap kräver omfattande träning

Att åstadkomma ett bra ledar- och chefskap, som också ska samspela med ett gott medarbetarskap, är mycket viktigt för hur framgångsrik en verksamhet kan bli. Det här är något som behöver utvecklas i många organisationer – genom utbildning och träning. En effektiv ingång till allt detta är att lägga fokus på kvalitets- och förbättringsarbete, där ledare och medarbetare tillsammans arbetar för att uppnå viktiga mål i verksamheten.

**LEDAR- OCH CHEFSKAP** handlar ytterst om att förbättra. Att leda är att ständigt vara på väg mot nya utmanande mål och visioner. Centralt är att säkerställa att rätt saker görs på rätt sätt. Utgångspunkten för detta är kundernas behov och förväntningar.

– Ledarens roll är att stödja, coacha och träna medarbetarna i att ständigt åstadkomma och upprätthålla de bästa arbetsätten och processflödena. När detta samspel mellan ledare och medarbetare fungerar väl uppstår fina resultat och framgång naturligt, säger *Marita Bergendahl*, partner och konsult i Sandholm Associates.

## Gott ledarskap och medarbetarskap genom förbättringsarbete

Hon pekar på att vägen mot ett gott ledarskap påtagligt underlättas om man samtidigt arbetar med organisationens medarbetarskap. Att leda blir mycket enklare när medarbetarskap och kultur fungerar.

– Om detta inte fungerar kan det bli tvärstopp även för mycket duktiga ledare. Att enas om vad ett gott medarbetarskap innebär och att tydliggöra medarbetarnas ansvar och roller är därför av största vikt.

En mycket viktig framgångsfaktor i en verksamhet är att ledare och medarbetare tillsammans arbetar med just de förbättringar som behövs för att uppnå viktiga mål. I takt med att arbetet fortskrider och fina resultat nås växer övertygelse, arbetsglädje och motivation.

– På så sätt blir målmedvetet och strategiskt inriktat kvalitets- och förbättringsarbete en effektiv väg mot ett gott ledarskap, säger Marita.

När det gäller kvalitetsarbete och ledarskap betonar alla befintliga och historiska kvalitetsmodeller kraftfullt ledarskapets roll. Samtidigt visar mängder av studier att just ledarskapet också



Ledarens roll är att stödja, coacha och träna medarbetarna i att ständigt åstadkomma och upprätthålla de bästa arbetsätten och processflödena.

är den största utmaningen eller bristen. Det kan delvis bero på bristande kunskaper om kvalitets- och förbättringsarbete och om ledarskapets avgörande roll för att det arbetet ska lyckas. En annan orsak kan också vara att detta handlar om människor, beteenden och kultur, dvs saker som inte är enkla att förändra.

## Stort behov av ledarskapsutveckling

I många organisationer finns idag ett stort behov av att utveckla ledarskapet, anser Marita. Förståelsen för att det krävs enhetlig utbildning och omfattande träning för att uppnå ett gott ledarskap är ofta alltför låg. När en person befordras till chef innebär det inte automatiskt att personen kan leda.

Förutom utbildning och träning kräver gott ledarskap dessutom både fallenhet och ett stort intresse av att leda andra människor. Chefer som saknar detta kan lätt göra skada. Därför är det mycket viktigt att ta ledarskapsutveckling på allvar.

Marita menar också att ett vanligt misstag i ledarskapsutveckling är att lägga ensidigt fokus på att leda individer och att man då missar att utveckla den så kritiska förmågan att leda organisationer.

– För att utveckla ett gott ledarskap behöver man även fokusera på chefskapet och dess samspel med ett gott medarbetarskap. Om inte detta hänger samman i en fungerande helhet är det svårt att lyckas.

### Ledarskap respektive chefskap

I det här sammanhanget är det viktigt att göra en distinktion mellan ledarskap respektive chefskap. Det är delvis två olika saker, som dock ska hänga ihop. Ledarskap har sin grund i kulturella aspekter medan chefskap kretsar kring struktur. Man talar här ofta om "det mjuka" och "det hårda".

Fundamentet för ett gott ledarskap är delaktighet, tillit, trygghet, värderingar och erfarenheter. På motsvarande sätt utgår chefskapet från tydliga mål, visioner, bemyndigande av medarbetare, väldefinierade processer och utveckling av relevant kunskap. När allt detta är på plats finns förutsättningar att gå vidare och utveckla verksamhetens chefer inom både ledarskap och chefskap.

– Chefskapet kan på sätt och vis sägas vara det enkla, eftersom det handlar om konkreta saker som ska göras. Ledarskap är mycket svårare eftersom det primärt handlar om beteenden hos dem som leder, säger Marita Bergendahl.

– Mycket centralt är ledarens närvaro inklusive förmågan att möta medarbetarna och att kommunicera. Det senare handlar väl så mycket om att lyssna och se, som om att själv tala. En bra ledare får medarbetarna att själva komma till insikter och förstå.



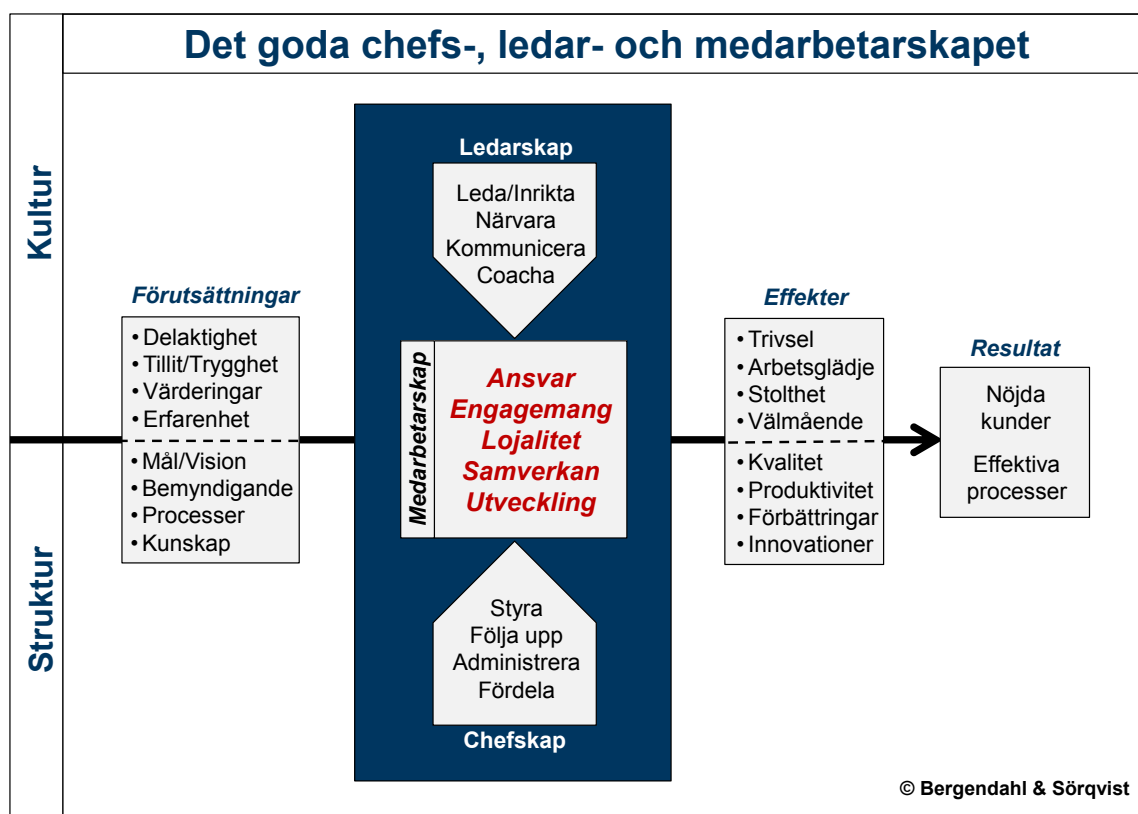
Ledarskap handlar ytterst om att förbättra. Och omvänt är förbättringsarbete ett effektivt sätt att åstadkomma både ett gott ledarskap och ett gott medarbetarskap.

### Utbildningar med fokus på ledarskap

Sandholm Associates har ända sedan starten 1971 arbetat mycket med ledarskap och att engagera ledning och chefer i ett verkningfullt kvalitetsarbete. Idag fokuserar man mer på att integrera kvalitetstänkande, kundfokus och förbättringsarbete i allt ledarskap. Det har bland annat resulterat i den ledarskapsmodell (se figuren här intill) som ligger till grund för flera av Sandholm

Associates utbildningar inom ledarskap.

I bland annat Sandholm Associates Kvalitetschefskurs läggs stor vikt på ledarskap. Sandholm Associates ger även verksamhetsinterna utbildnings- och träningsprogram inom ledarskap och medarbetarskap, där man ofta skräddarsyr upplägg utifrån uppdragsgivares behov. Ett exempel är ett 7-dagars chefs- och ledarskapsutvecklingsprogram.



Sandholm Associates ledarskapsmodell är en viktig grund i företagets utbildningar inom ledarskap.