

**Frukostmöte 2005-05-31**

**Varför** gör inte chefer som dom säger?  
**Därför** gör chefer inte som dom säger!  
**Vad** borde dom göra?

**Ingvar Johansson, Senior Advisor**

**[ij@siq.se](mailto:ij@siq.se)**

**Michael Westher, Marknadsansvarig**

**[mw@siq.se](mailto:mw@siq.se)**

**Institutet för Kvalitetsutveckling – SIQ**

**031 723 17 00**

**[www.siq.se](http://www.siq.se)**



**Om  
SIQ**



## Institutet för Kvalitetsutveckling - SIQ

-genererar, samlar och sprider aktuell kunskap  
om Kundorienterad verksamhetsutveckling

- Verksamhetsområden
  - Verksamhetsutvärdering
    - Modeller och metoder
    - Utmärkelser
  - Rådgivning och utbildning
  - Konferenser
  - Utvecklingsprojekt
  - Intressentföreningen Kvalitetsutveckling
    - Nätverk



## Mottagare av Utmärkelsen Svensk Kvalitet

- 1992 Tillverkningsdivisionen inom IBM Svenska AB**
- 1993 Domarkommittén beslutade att inte dela ut Utmärkelsen**
- 1994 ABB Atom Bränsledivisionen**  
**LM Ericsson Data AB**
- 1995 Telekabeldivisionen inom Ericsson Cables AB**
- 1996 Lungmedicinska kliniken vid Universitetssjukhuset i Linköping**  
**Volvo Aero Corporation**
- 1997 ABB Coiltech**
- 1998 Bulten Trading AB**  
**Volvo Lastvagnar**
- 1999 Försäkringsaktiebolaget Agria**
- 2000 Posten Produktion - Brevnätet**
- 2001 Älta skola i Nacka Kommun**
- 2002 Domarkommittén beslutade att inte dela ut Utmärkelsen**
- 2003 Försäkringsaktiebolaget Agria**  
**Läkargruppen i Örebro AB**
- 2004 Domarkommittén beslutade att inte dela ut Utmärkelsen**





## Framgångskulturen

**SIQs Modell för  
Kundorienterad  
Verksamhetsutveckling  
Grundläggande  
värderingar**

- \*Kundorientering
- \*Engagerat ledarskap
- \*Allas delaktighet
- \*Kompetensutveckling
- \*Långsiktighet
- \*Samhällsansvar
- \*Processorientering
- \*Förebyggande åtgärder
- \*Ständiga förbättringar
- \*Lära av andra
- \*Snabbare reaktioner
- \*Faktabaserade beslut
- \*Samverkan

**ISO 9000:2000  
Kvalitetslednings-  
principer**

- \*Kundfokus
- \*Ledarskap
- \*Medarbetarnas engagemang
- \*Processinriktning
- \*Systemangreppssätt för ledning
- \*Ständig förbättring
- \*Faktabaserade beslut
- \*Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer



## Projektet Framgång för Sverige



## Bakgrund och syfte

**Projektet "Framgång för Sverige" driver sedan år 2000 ett projekt som syftar till utveckling av svenskt näringsliv, kommunala förvaltningar och myndigheter baserat på de 8 Ledningsprinciperna i ISO 9000:2000 samt jämställdhet.**

**Projektet är delfinansierat av ESF-rådet Mål 3.**

Projektet "Framgång för Sverige"



## Bakgrund och syfte

**Hösten 2002 genomfördes en GAP-analys mellan vad cheferna säger är viktigt och vad man lyckats genomföra.**

**Den undersökning resulterade i rapporten:**

**Varför gör inte chefer som dom säger?**

Projektet "Framgång för Sverige"



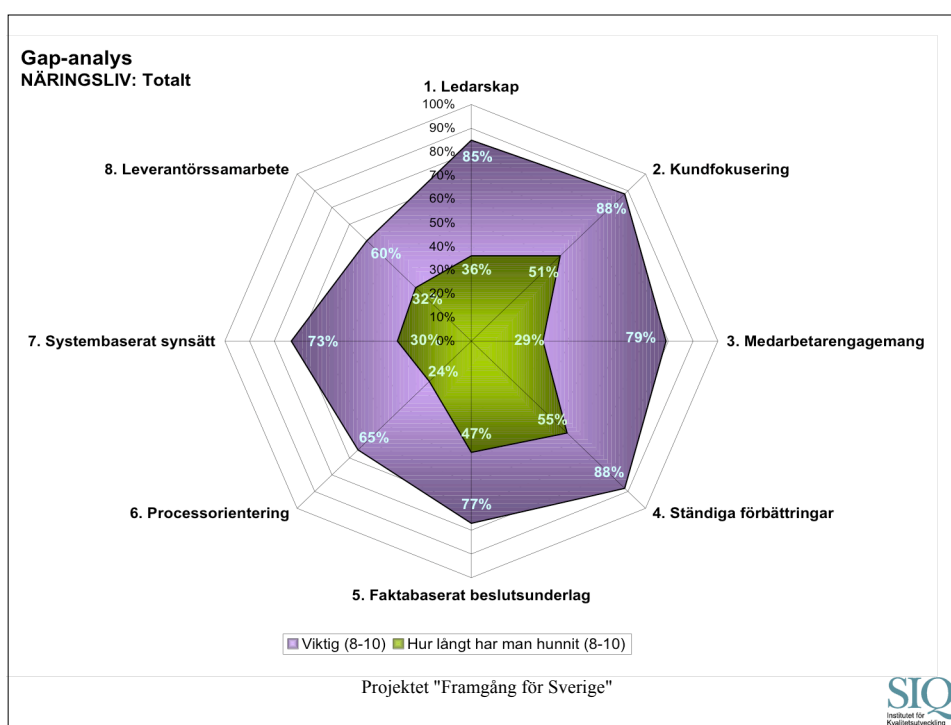
## Gap-analys: skillnaden mellan att tycka och att göra

Vi frågade 2 000 ledningsgrupper år 2002

- ✓ Hur viktigt är det (med respektive ledningsprincip) för att skapa långsiktig lönsamhet och framtida konkurrenskraft?
- ✓ Hur långt har ert företag kommit ...?

- 10-gradig skala där skalstegen 9-10 driver beteende
- Skalsteg 8 är en acceptans men oftast inte en prioritering
- 5-7 är neutrala konstateranden eller nödlögnar
- I följande diagram visas gapet mellan 8-10 på vikt och hur långt man hunnit

Projektet "Framgång för Sverige"



## Vi analyserade sambandet mellan ledningsprinciperna och lönsamhetsutvecklingen

- De som har en ökad lönsamhet hur långt har de kommit med ledningsprinciperna?
- Vi tittar på de som svarat 8-10 på frågan om hur lönsamheten utvecklats de senaste 5 åren.

Projektet "Framgång för Sverige"



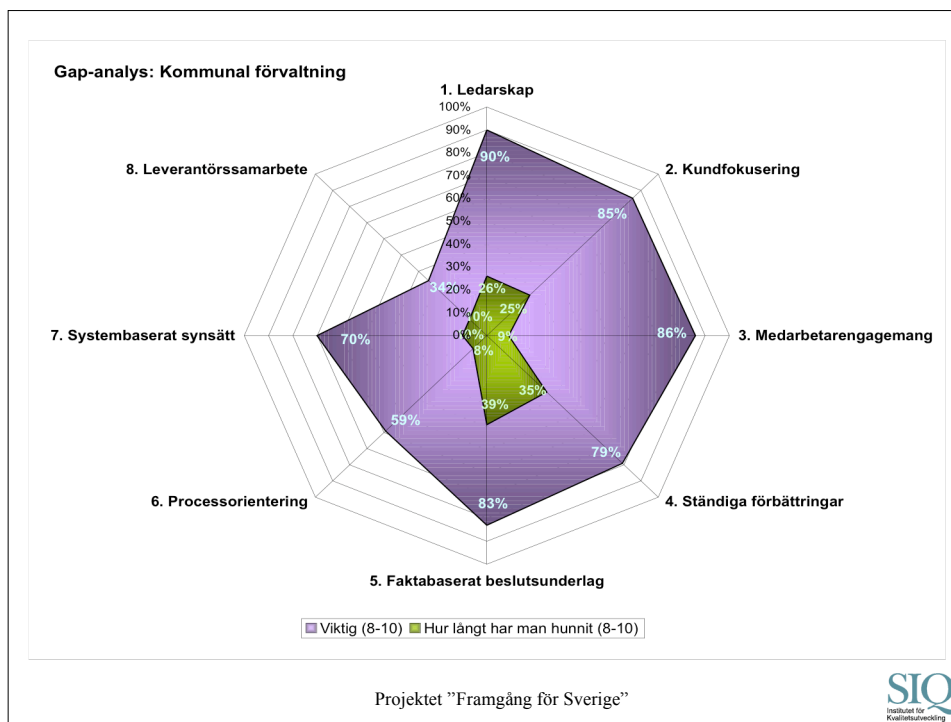
## Resultat: De med positiv lönsamhetsutveckling är bättre på ledningsprinciperna

Andelen som är bra på principen bland de som har positiv respektive stagnerande/minskande lönsamhet (enligt ledningen)

- Ledarskap..... 47 - 30
- Kundfokus..... 60 - 47
- Engagemang..... 36 - 26
- Ständig förbättring..... 55 - 49
- Faktabaserade beslut.....54 - 42
- Processinriktning..... 33 - 20
- Systemangreppssätt..... 36 - 26
- Relationer till leverantörer..... ..38 - 29

Projektet "Framgång för Sverige"





## Kommuner - vi analyserade sambandet mellan ledningsprinciperna och kostnadsutvecklingen

- De som har en positiv kostnadsutveckling. Hur långt har de kommit med ledningsprinciperna?
- Vi tittar på de som svarat 1-5 (=minskande eller stagnerande kostnader) på frågan om hur kostnaderna utvecklats de senaste 5 åren.
- Vi jämför mot de som svarat 6-10. D.v.s. accelererande kostnader.

Projektet "Framgång för Sverige"

## Inga samband

- **I näringslivet fanns klara samband mellan att man utvecklade ledningsprinciperna och en stark lönsamhetsutveckling**
- **I kommunal förvaltning fanns inte sambanden mellan ledningsprinciperna och kostnadskontroll**
- **Men, som vi såg i spindeldiagrammet, man har inte kommit så långt. (dessutom blir analysmöjligheterna dåliga när antalet som nått fram är lågt).**

Projektet "Framgång för Sverige"



## Samband mellan delaktighetsfrågor och lönsamhet

***Delaktighetskulturen* utvecklar organisationen och ger lönsammare företag.**

- **Att dela visionen**
- **Att dela affärsidén**
- **Att dela målen**
- **Att dela nyckeltal**
- **Att ställa frågor för att få delaktighet i analys och åtgärder**
- **Att dela omvärldens och kundernas krav och förväntningar.**

Projektet "Framgång för Sverige"



## Därför är man inte så bra på delaktighetskultur!

**900 personer intervjuade:**

**Ledningsgrupp:**

Sitter i ledningen för företaget, men lokalt ute på en arbetsplats

**Mellanchef:**

Mellanchef med funktionsansvar typ ekonomi, försäljning, produktion men ej i ledningsgrupp

**Medarbetare:**

Kollektivanställd/tjänsteman, men ej chef

Projektet "Framgång för Sverige"



## Skillnaden mellan varför och därför

- **"Varför" identifierade delaktighetskulturen som drivande för lönsamheten**
- **När vi frågade ledningen om varför svenska företag inte utvecklade en delaktighetskultur så sa man: Tidsbrist, ensamhet och kortsiktiga lönsamhetskrav**

Projektet "Framgång för Sverige"



## Skillnaden mellan "varför" och "därför"- kommuner

- "Varför-analysen" fann inga direkta samband mellan ledningsprinciperna och kontroll på kostnadsutvecklingen. (men samtidigt hade man inte kommit så långt med att utveckla ledningsprinciperna, men man tyckte det var väldigt viktigt)
- När vi frågade ledningen om deras syn på "därför är offentlig förvaltning inte bra på att utveckla en delaktighetskultur" så sa man:
- "Svåra beslut i ensamhet och tidspress samt krav på kostnadsnedskärningar. Luddiga visioner och hierarkier komplicerar."

Projektet "Framgång för Sverige"



## Kanske man inte förmår prioritera

- **Man vill mer än man hinner med**
- **Man har inte tid att vara ledare.**

Projektet "Framgång för Sverige"



## Vad driver lönsamheten?

**De som ökat lönsamheten har en ledning som i signifikant större utsträckning:**

- 1. Informerar om händelser som påverkar företaget**
- 2. Ställer krav**
- 3. Ger beröm vid bra resultat**

Projektet "Framgång för Sverige"



## Vad är de som lyckats speciellt bra på?

- Inom näringslivet fanns faktorer de med positiv lönsamhetsutveckling var speciellt bra på:**
  - Ledningen ger förutsättningar**
  - Mellanchefer får stöd av ledningen genom att man är informerad, man får ansvar och resurser**
  - Medarbetarna ser ledarskap, jämställdhet, vägledande värderingar**

**Och inom kommunal förvaltning.....?**

Projektet "Framgång för Sverige"



## I kommunal förvaltning ...

- **Ledningen:** Det finns inget mönster i den egna självuppfattningen som styr kostnadsutvecklingen
- **Mellanchefer:** Det finns inget mönster i stödet från ledningen som styr
- **Medarbetare:** Det finns inget mönster i vad man ser i ledningens agerande som styr kostnadsutvecklingen

**Det finns enskilda nedslag med starka värden men inget mönster.**

Projektet "Framgång för Sverige"



## Därför gör inte chefer som dom säger !

1. *Vill mer än de hinner*
2. *Svåra beslut*
3. *Kortsiktig lönsamhet*
4. *Mer resultat, än relation*
5. *Ensamma*
6. *Expert, inte ledare*
7. *Täta omorganisationer*
8. *Onödiga möten*
9. *Tidsbrist hos företagsledningen*

Projektet "Framgång för Sverige"



## Hur cheferna kan göra, för att bli bättre.

- **Prioritera arbetet** - delegera det som går
- **Kommunicera** med medarbetarna –informera, för en dialog och be om synpunkter
- **Ge fakta** till alla anställda för att **stödja beslut**
- Bygga upp en **delaktighetskultur** - gör medarbetare delaktiga i vision, mål och beslut
- **Lev som man lär** - ge beröm, agera etiskt
- Utveckla **ledarskapet** – skapa förtroende, engagera medarbetarna
- Tillämpa de **8 ledningsprinciperna**.

Projektet "Framgång för Sverige"



## Sammanfattning

### Tillämpning av ledningsprinciperna

Det finns organisationer som kommit en bra bit med tillämpning av de åtta ledningsprinciperna och miljöledning. **Det finns dock fortfarande mycket att göra även i framgångsrika organisationer.** Även där finns en potential, **inte minst genom att trimma och slimma de samverkande processerna.**

Det stora lyftet kan dock skönjas i de organisationer som ännu inte nått någon högre grad av tillämpning, speciellt i förhållande till vad de själva tycker är viktigt. **Om man tycker något är viktigt och att detta har stor påverkan på lönsamhet eller tillväxt och man anser sig varken kommit långt eller ens har förmågan att nå dit, så bör det finnas väldiga möjligheter de närmaste åren.**

Projektet "Framgång för Sverige"



## Sammanfattning

### Tillämpning av ledningsprinciperna (forts)

Eftersom undersökningen pekat på att den kommunala förvaltningen inte nått lika långt så är **potentialen stor inom offentlig sektor**. Från medarbetarna i dessa organisationer finns inget hinder, **medarbetarna** har med sina svar snarare poängterat att de **närmast otåligt väntar på ageranden från ledningen och kanske även politiker**.

Projektet "Framgång för Sverige"



## Sammanfattning

### Indikatorer som framkommit som har betydelse för Framgång för Sverige

- Organisationer som är framgångsrika har kommit längre än andra med **ledningsprinciperna**.
- Dessa organisationer har ofta en mer väl utvecklad **jämställdhet**. Det beror säkerligen på att ett medvetet ledarskap bidragit till jämställdheten och som ett resultat av detta har organisationen förbättrat sin lönsamhet. Lönsamhet och jämställdhet ser ut att samverka bra.
- Det finns **tydliga visioner, mål och handlingsplaner**. Tydlighet vid framtagningen och effektiv och välriktad kommunikation är en nyckelfaktor.

Projektet "Framgång för Sverige"



## Sammanfattning

### Indikatorer som framkommit som har betydelse för Framgång för Sverige (forts)

- **Ledarskapet** är också mer verkningsfullt, förmodligen genom val av ledare som är lämpliga för uppgiften.
- **Långsiktighet.** Även om det kan finnas snabba rörelser inom organisationen eller i omvärlden så hanteras dessa med högre grad av långsiktighet. Ledningen har lyft blicken och med sin styrning skickat signaler till medarbetarna som noterat och gillat långsiktigheten. Dessa organisationer är förstås också lyckosamma kortsiktigt.
- Det finns **fokus på tillväxt.** Framför allt är det här en intressefråga för ledningen som en del av visionen och strategin.

Projektet "Framgång för Sverige"



## Sammanfattning

### Indikatorer som framkommit som har betydelse för Framgång för Sverige (forts)

#### Ledarskapet är

- tillåtande
- förbättringspositivt
- informativt
- stimulerande för samverkan
- duktigt på resursfördelning
- etiskt
- tillgängligt för medarbetarna
- bra på förankring av beslut
- vägledande, berömmade och kommunicerar värderingar bra

Projektet "Framgång för Sverige"



## Sammanfattning

Företagen kan bidra till högre **tillväxt** om samhället ser till att:

- Fler i arbete istället för sjukskrivna/förtidspensionerade
- Rätt arbetskraft=utbildningssystem/bidrag till kompetensutveckling
- Enklare regler för företagen
- Positivt investeringsklimat

Företagen själva kan bidra genom att:

- Öka jämställdheten
- Skapa medarbetarengagemang
- Satsa på miljövänlig produktion och produkter
- Kompetensutveckla företagsledningen

Projektet "Framgång för Sverige"



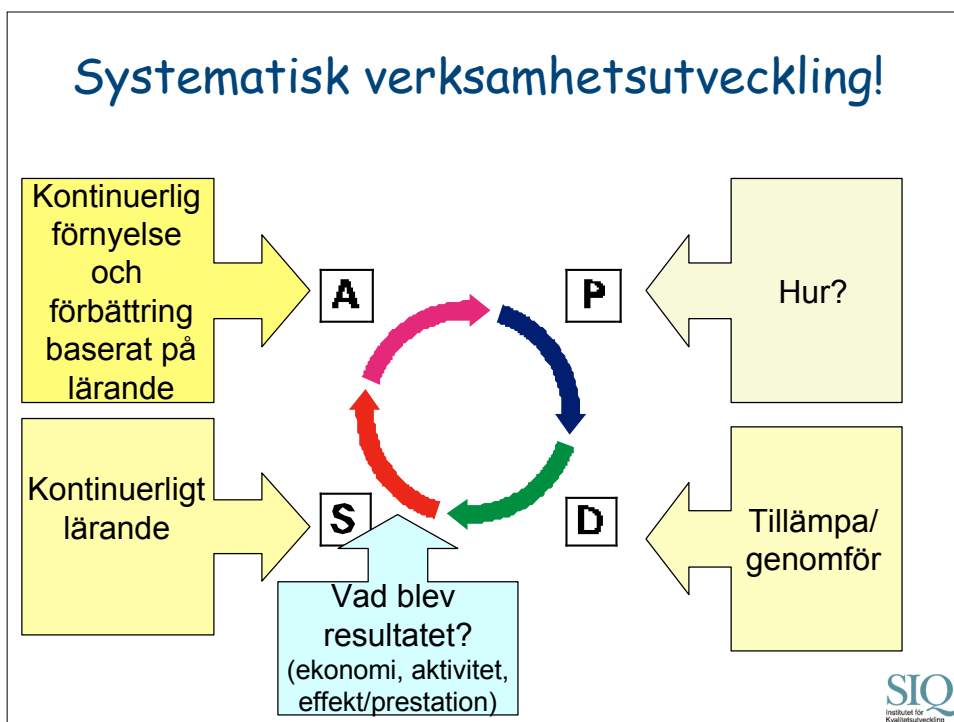
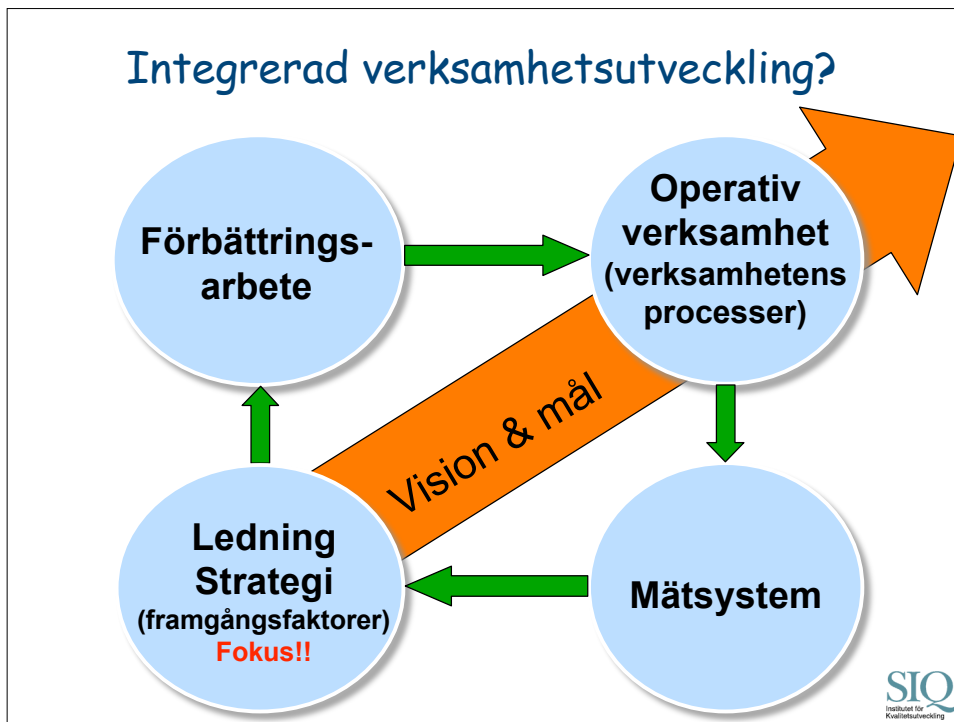
## Sammanfattning

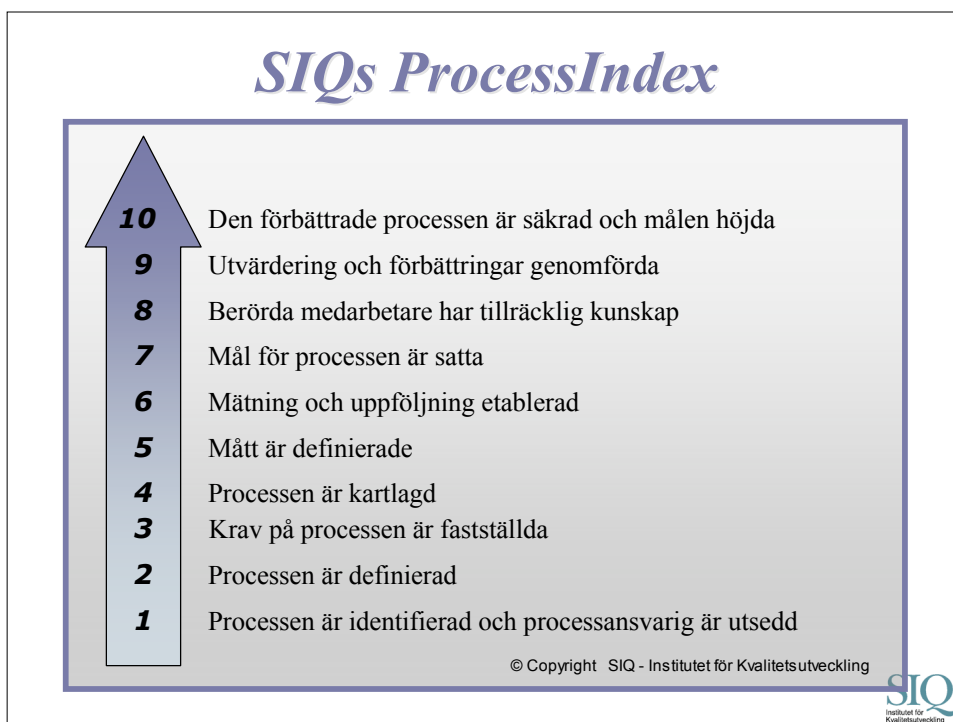
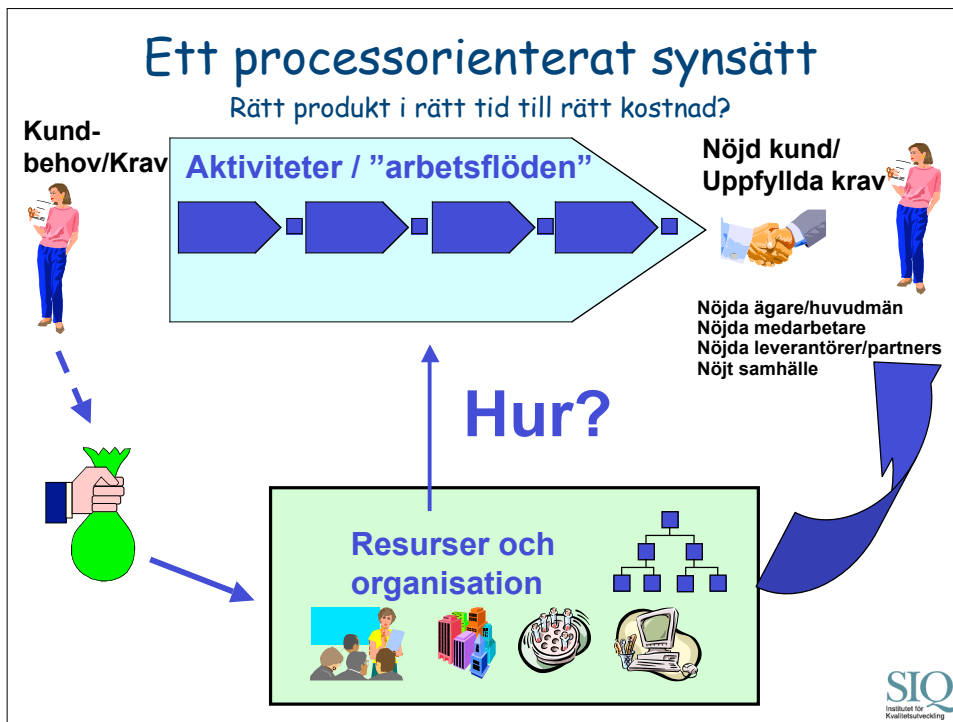
Vad leder de indikatorer som framkommit generellt till?

- Kunskap och kontroll över kostnader
- Bra arbetsmiljö, lägre sjukfrånvaro
- Förtroende för ledningen
- Konkurrenskraft
- Ökande produktivitet
- Engagemang
- Tidsvinster
- Effektivare möten
- Mindre prestige
- Kompetensutveckling, karriärvägar

Projektet "Framgång för Sverige"







## TQM\* och ekonomisk nytta

- Studie av 600 “TQM-företag” i USA som erhållit en utmärkelse utdelad av en oberoende organisation eller en leverantörsutmärkelse av sin kund
- 75% varutillverkande, 25 % tjänsteföretag

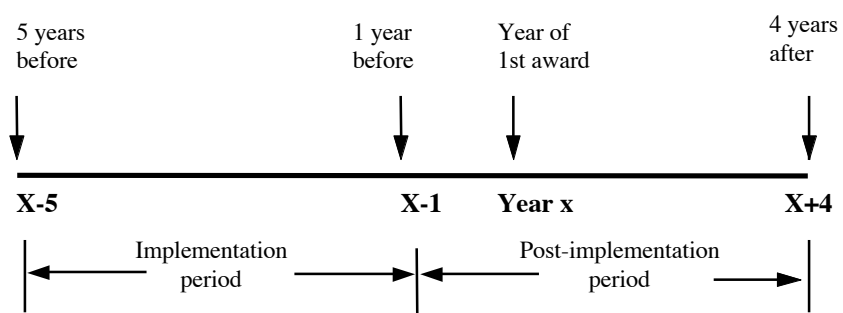


- Entydiga resultat: “TQM” lönar sig!

\*)TQM = Kundorienterad Verksamhetsutveckling



## Choice of Time Period



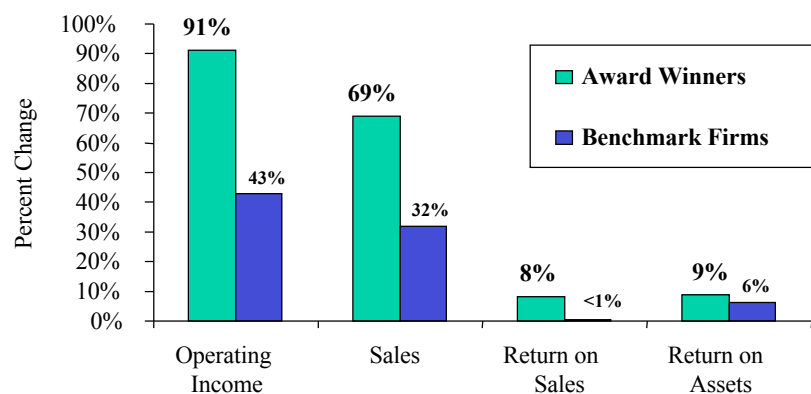
## Implementation Period's Results

**No difference in the performance of the award winners and benchmarks during the Implementation Period (5-year pre-award)**

Source: Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA



## Post-implementation 5-year period results

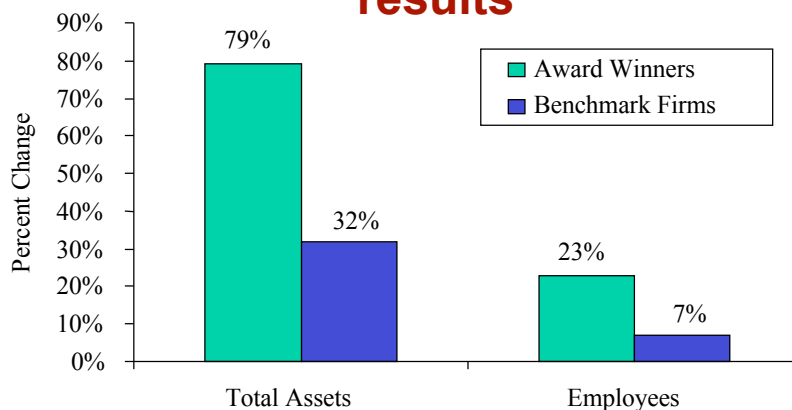


**Comparison of the performance of award winning firms and benchmark firms during the post-implementation period**

Source: Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA



## Post-implementation 5-year period results



**Comparison of the performance of award winning firms and benchmark firms during the post-implementation period.**

Source: Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA



## Alltså!

- Organisationer som är duktiga på kundorienterad verksamhetsutveckling
  - är framgångsrika enligt ordinarie traditionella ekonomiska nyckeltal
  - har god arbetsmiljö och låga ohälsotal
  - har nöjdare medarbetare
  - har nöjdare och lojalare kunder
- Därför är det viktigt att alla organisationer och företag i Sverige tillämpar kundorienterad verksamhetsutveckling

**Vad hindrar er egentligen????**



## Intressentföreningen Kvalitetsutveckling



Nationellt nätverk för  
ledare och medarbetare  
Branschöverskridande  
erfarenhetsutbyte  
Vägledning och  
kompetensutveckling  
Kostnadsfria nätverksträffar,  
seminarier och studiebesök



[ij@siq.se](mailto:ij@siq.se)

0705-24 98 19

[www.siq.se](http://www.siq.se)

Seminarier  
Utbildningar  
Rådgivning

