Appendix: Fallbeskrivningar till BYGGA LEDARSKAP, version 2020_1

Detta är ett appendix till boken Bygga Ledarskap (utgiven av Natur och Kultur 2020). Här har fyra olika personer beskrivit fall som har starka kopplingar till boken. Appendixet innehåller:

Avsnitt	Fallbeskrivning baserad på	Titel	Författare	Sidan
1	Systembolaget	Kundlöftet VKA: välkommen, kunskap, ansvar	Bengt Fjellstedt	2
2	Accigo	Framgång utan chefer	”	7
3	N4	Växa med struktur och medarbetarfokus	Roger Baakki	13
4	Svensk industrikoncern	Prestation + hälsa i lagbygge på distans	Helene Iwarsson och Paula Törnwall	17

I. Fall 1, Systembolaget: Kundlöftet VKA: välkommen, kunskap, ansvar!

text Bengt Fjellstedt

Introduktion till fall 1 och 2

Som presenterats i Bygga Ledarskap bygger Frederic Lalouxs bok ”Reinventing organizations” på utvecklingsstadier (paradigm). Han har hämtat inspiration från bl.a. integralteorin där Ken Wilber varit en tongivande person i utvecklingen. I Integralteorin nämner Ken Wilber två huvudkrafter som är centrala i samtliga fem utvecklingsstadier, nämligen 1. Att dominera eller utöva makt och 2. Att inkludera och utveckla. Enligt teorin så är det först på teal-nivån som den inkluderande kraften har hittat en syntes med dominanskraften så att de negativa tendenserna som finns i dominansbeteende istället bidrar till hög närvaro i nuet s.k. aktualisering som stöd till kreativ problemlösning. På nivån Teal som också kallas andra medvetandenivåns organisationer så ser man sig som stewards, eller vårdnadshavare som har ett uppdrag att göra gott mot alla intressenter som påverkas direkt eller indirekt av organisationens verksamhet.

Idag upplever många att vi har nått vägs ände när det gäller att uppnå bra effekter av det ledarskapsparadigm som varit det tongivande de senaste 200 åren nämligen det orangea. Inte heller det gröna paradigmet som utvecklats de senaste 50 åren räcker till.
Kärnan till varför, står att finna i att linjärt tänkande och agerande inte längre ger de resultat man önskar och är van vid från tidigare. Samband är mycket mer komplexa och svåra att förstå genom analyser. I stället så måste vi leta efter synteser eller samband genom att försöka tolka systemet eller sammanhanget som organisationen verkar inom. Denna nya värld av nätverk och komplexitet kräver nya synsätt och sätt att leda och organisera.

Ser vi på organisationer utifrån teorier om komplexa system som kommer från matematiken och fysiken så stämmer de väldigt väl med både integralteorin och Lalouxs beskrivning av teal-organisationer. Vi kan med andra ord se mönster kring hur komplexitet bäst hanteras utifrån flera vetenskaper och synsätt. Komplexa system har många spännande egenskaper men två som är värda att nämna är att de är självgenererande och självorganiserande.

Hur hänger detta ihop med de två fall-beskrivningar som jag har sammanställt här: Systembolaget och Accigo? Det kommer jag på följande sidor att försöka förklara.

Ni kommer att få möta två organisationer där den första (Systembolaget) arbetar primärt utifrån det orange och gröna paradigmet enligt Teal – med en hierarkisk struktur och tydligt uttalade chefsroller och ledare. Men med en kultur och ett beteende på butiksnivå som i mångt och mycket är teal. I företag nummer två möter vi Accigo, ett konsultföretag startat 2007 inom verksamhetsutveckling och digitalisering som skapat alternativa strukturer som gör att den formella ledarrollen som vi känner den inte existerar. Man utmanar ständigt sig själva i att hitta ett spelsystem som höjer förmågan att hantera komplexitet i och omkring organisationen.

Mina båda fallbeskrivning följer LedarStegens fem steg Bottna, Synliggöra, Se, Utmana, och Bygg. Respektive bolag presenteras först med en bakgrund som sätter beskrivningarna av respektive steg i ett sammanhang.

Systembolaget: Bakgrund

För att förstå hur Systembolaget tagit sig från en upplevd förmyndare till ett folkkärt serviceproffs får vi gå tillbaka till år 2001. Styrelsen och VD Anitra Steen insåg att Systembolagets monopol var starkt ifrågasatt och att om inte förtroendet hos allmänheten och kunderna förbättrades radikalt så skulle marknaden avregleras, med ökade alkoholrelaterade skador och lidande i samhället som följd.

Ett antal nyckelpersoner rekryterades och styrelsen sa ja till en plan som gick ut på att förnya företaget från grunden med en helt ny organisation, utvecklade värderingar och arbetssätt. När arbetet precis påbörjats och den nya försäljningsdirektören med ansvar för över 400 butiker, Mikael Wallteg, varit anställd i några månader fångade han rykten om att allt inte stod rätt till och ca ett år senare briserade bomben. ”Muthärvan” inom Systembolaget rullades upp. Det visade sig att ett stort antal butikschefer på olika sätt hade givit fördelar till olika leverantörer mot ersättningar. Detta

kan i backspegeln ses som en gåva då det gav mandat till ledningen att ta tag i de bakomliggande problemen. Resultatet blev på kort sikt att över 70 av drygt 400 butikschefer fick lämna företaget. Med detta kunde man fylla på med ledare som inte var präglade av den gamla kulturen. Rekryteringen skedde både utifrån och internt. En ny organisation skapades där regionala strukturer bröts upp och gemensamma arbetssätt utifrån best-practise för hur man driver en butikskedja skapades. Man inrättade ett etiskt råd som fick genomlysa verksamheten och vara med och skapa en kodex för hur man skulle se på och hantera olika beteenden som skulle gälla alla på Systembolaget. Företagsledningen började också ett arbete med att vara i ständig dialog med alla butikschefer igenom regelbundna butiksgruppsmöten.

År 2007 hade arbetet skapat ett effektivt företag med nöjdare kunder och medarbetare. Men ledningen ville mer, man fick ständigt höra att man levde i en skyddad värld och inte behövde prestera på nivå med konkurrensutsatta företag. Detta ifrågasatte ledningen och bestämde sig därför för att bli Sveriges bästa serviceföretag. Vägen dit skulle gå genom att börja imponera på kunderna.

Resultaten lät inte vänta på sig redan 2013 blev Systembolaget rankade som Sveriges bästa serviceföretag i Servicescore före IKEA. Sedan dess har man haft första platsen till 2018 då det blev en andra plats efter just IKEA. År 2019 var dock första platsen återtagen. Hur bibehålls en tätposition på ca 440 butiker i så många år? Hur hålls lågan brinnande?

Låt oss söka svaren genom att se hur två butiker med helt olika yttre förutsättningar fungerar i sin vardag och sitt ledarskap.

Butikerna har öppet från 10-19 på vardagar och 10-15 på lördagar. Personalen arbetar från 7-10 varje morgon med att fylla på varor så att butiken skall vara välkomnade vid öppning. Detta gör att det finns personal på butik ca 70 timmar per vecka. De flesta anställda har kontrakt som är mellan 30-80% av en heltid. Detta betyder att under en arbetsdag och vecka så varierar arbetsteamets sammansättning. Fredagar och lördagar är bemanningen som störst eftersom kundtillströmningen är störst då.

Det är butikens kundkrets som styr sortimentsammansättningen och schemaläggning. Allt skall spegla det kunderna eftersöker när de väljer att komma på besök. Flödet av varor och information sköts i stort från det gemensamma huvudkontoret och flödesorganisationen.

Så välkommen till två butiker i Stockholm: Folkungagatan 56 och Sickla. I Sickla möter vi Mats och hans personal de driver en av de största butikerna i landet. Här tar de flesta besökarna bilen, så fylla och hotfulla kunder är ett litet problem. På Folkungagatan 56 hos Sara med personal är det motsatta läget. Drogpåverkade och berusade kunder är så vanligt och incidentnivån där personalen blir hotad är så hög att man sedan en tid har två väktare på heltid i butiken. Detta till trots rapporteras 3-4 incidenter vidare varje vecka.

Bottna i egna och gemensamma uppgifter och mål

Systembolaget har ett uppdrag från staten som grundar sig i svensk alkoholpolitik, så den utgångspunkten är satt i sten. Utifrån den så tolkar ledningen tillsammans med de anställda omvärldstrender och kundbehov: Syftet är alltså inte evolutionärt men uttolkningen av vad som krävs för att leva upp till uppdraget lever varje dag.

Följande tre byggstenar är utgångspunkten för det dagliga ledarskapet och mötet med kunden varje dag i varje butik året om!

Vision: Ett samhälle där alkoholdrycker njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada
Mål: Jag är stolt över att vi har systembolaget i Sverige
Kundlöfte: Du skall alltid känna dig välkommen, du skall alltid kunna ta del av vår kunskap, och du kan lita på att vi alltid säljer med ansvar.

”VKA … VKA … VKA” En nyanställd kvinna i Sickla repeterar med iver denna bokstavskombination. Begreppet är ständigt närvarande i samtal i större och mindre grupper. Välkommen, kunskap, ansvar. Tänk att tre ord kan betyda så mycket!
På butikerna älskar man att möta kund och vill imponera på dem. Därför är det självklart att hälsa välkommen och se kunden när hon kommer in. Många gånger fortsätter samtalen in på det personliga planet, det blir många verkliga möten på en dag.

”Njuta är att leva!” Så säger flera av medarbetarna. Det ordnas ständiga provningar av alla delar av sortimentet på butik utan att någon sväljer så mycket som en droppe. Alla delar med sig och tipsar varandra, att få växa i kunskap och dela den med kund varje dag ger en känsla av mening.

Ansvarstagandet sitter så djupt att när en butik missar en ålderskontroll så deppar hela laget. Man har tydliga dagliga peptalk kring att utmana sig själva och stötta varandra i att inte sälja till personer under 20 eller till påverkade personer.
Ett par personer jag träffar i personalen säger på lite olika sätt att det vi gör här gör stor skillnad för samhället och speciellt för barn. ”Min pappa var alkoholist och kan jag bidra till att ett barn slipper uppleva det jag gjorde så är det guld värt.” Kundlöftet och kundmötet är verkligen en källa till värdeskapande.

Synliggör systemet, förväntningar och avvikelser

På Systembolaget så är tydlighet en förutsättning för att kunna skapa ett klimat där förväntningar och prestationer kan utvärderas. Ett sätt att skapa tydlighet är att alla följer, målsätter och mäter några gemensamma nyckeltal: Hur väl kunden känner sig välkommen mäts genom ett *Nöjd kund index* (NKI) på butiksnivå, inom indexet finns en fråga om *upplevd proaktivitet*. Det har visat sig att just denna fråga betyder mest för upplevelsen av god service. På detta mått slår Systembolaget genomgående alla andra företag.

Kunskapen som förmedlas mäts också genom NKI och frågor som berör hur bra råd man som kund upplever att man får, får höga betyg. *Ansvarstagandet* mäts genom interna mätningar där personer mellan 20-25 år besöker butiker regelbundet. Om de inte får visa legitimation så får butiken reda på det, och ombeds sätta in åtgärder omgående. En annan kontroll handlar om nykterhetsvärdering, den är svår men det gör att man verkligen hjälps åt att hitta rätt nivå. Här kan det ofta bli hotfullt och till och med farligt för personalen, så timing och samarbete kring detta får hög prioritet. Att bara se mellan fingrarna är inget alternativ, man tar verkligen sitt uppdrag på allvar.

Det sammantagna nyckeltal, vid sidan av NKI, som är väldigt viktigt är *Opinionsindex* där andelen av medborgare som vill ha monopolet kvar mäts på övergripande nivå. Detta index visar idag att en stor majoritet av det svenska folket vill ha monopolet kvar. Utåt mäts också attraktiviteten som arbetsgivare, hur starkt är ”employer brand” jämfört med andra bolag. Här ligger företaget topp 10 i Ranstads årliga mätningar.

Bara för att Systembolaget har monopol så kan man inte tillåta sig att vara ineffektiv. Därför har det genomförts flera jämförelser mot andra marknader och organisationer på flera områden. Det har gjorts tidsstudier på olika moment samt utvärderats arbetsmoment som går att jämföra mot bl a Ica butiker. Utifrån dessa studier ges från centralt håll budgetramar för resurser som timmar för schemat.

De hårda nyckeltalen, som till exempel svinn, och produktivitet, sätts utifrån en fördelningsnyckel uppifrån huvudkontoret (HK) och ner på varje butik. Detta budgetförslag processas sedan inom varje butiksgrupp och vanligen så fördelas sedan resurser om mellan butiker för att ännu bättre optimera användandet av givna resurser. Det finns inget begrepp som ”våra resurser”, tvärtom så sätts en ära i att låna ut personal och klara sig med ett tuffare eget schema för att kunna hjälpa andra butiker.

Mjuka nyckeltal som till exempel sjukskrivningar, upplevt engagemang och delägarskap bland medarbetarna, följs noga på butik och individnivå. Här är fokus mycket större än på de hårda talen. Mikael som är Butiksområdeschef för bland annat Sickla-butiken säger ”Jag kan alla nyckeltal på varje butik. Men jag har lärt mig att ha fokus på de mjuka talen, för ser de bra ut så följer de hårda automatiskt med, men åt andra hållet finns inte samma logik”.

Det sker dagliga avstämningar mellan butikerna inom butiksområdet och på butikerna för att hantera till exempel sjukdomar.

Se människan matchen och grundorsaken

Mycket av kommunikationen sker kl. 7-10 varje morgon. Då arbetar man tillsammans i lag med att fylla på en avdelning i taget med varor, och då finns tid till samtal. Innan öppning har personalen ett

morgonmöte där dagens förutsättningar gås igenom. Denna information förmedlas sedan muntligen mellan kollegor som kommer in på schema under dagen. Alla tar stort eget ansvar för att informera och bli informerade.

För att säkerställa att det blir naturligt för alla att ge varandra feedback vid beteenden som behöver utvecklas så används ett begrepp ”under linjen”. Gruppen har kommit överens om ett antal beteenden som är viktiga och definierat vad som är över och under linjen. Sedan kan varje person påminna varandra genom att säga ”under linjen”. (Även Accigo som du kan läsa om i nästa case-beskrivning använder sig av denna metod.)

Sara och Mats samt deras ledningspersoner gör alla moment i butiken som medarbetarna gör. De sitter i kassan, plockar varor och möter kunder. De är på planen tillsammans med de andra i laget i stort sett hela dagen. Detta bygger respekt och frigör energi som omvandlas till en lojalitet till gruppen som är slående på bägge butikerna. Man ser tillsammans vad som sker och frågar varandra ständigt vid en avvikelse: Vad lär vi oss av detta? Eller vad kan jag göra för dig?

Utmana individen till utveckling och personligt ansvar

Alla medarbetare utmanas och utmanar varandra. “Vill du så får du” resonerar både Sara och Mats. De arbetar för att bygga personers kompetens och låta dem gå vidare. Många duktiga medarbetare lånas ut till andra butiker, eller går in på huvudkontoret på projekt under kortare eller längre tid.

Lärande inom Systembolaget sker enligt 70/20/10. Det betyder 70% på arbetet, 20% av kollegor och 10% genom att gå på kurs. Man har funnit att det bästa lärandet uppnås när medarbetaren själv tar initiativet till att lära nytt via kunskapsbanken på intranätet Vi_net eller samverka med en kollega. Det är medarbetarens ansvar att ta initiativ till utveckling.

Varje medarbetare fyller en eller ett par roller på butiken som till exempel varugruppsansvar, varumottagning, schemaläggning mm. Alla uppmanas att växa och lära sig fler moment utanför sitt nuvarande ansvarsområde, samtidigt som utveckling inom ansvarsområdet är självklart. Är man rödvinsansvarig så vill man vara expert på rödvin.

Mats butikschef i Sickla säger att ”det är kul att leka butik”, (träna, våga göra och göra fel). ”Ju fler som kan mer desto friare blir vi att hantera oförutsedda händelser och att utveckla nya smarta lösningar”. Sara säger: Vi är förlåtande och tillåtande så gör fel och lär dig så växer du snabbt.

Varje medarbetare har ambitionssamtal minst en gång per år. Mats har valt att ha dem varje månad. Eget ansvar gäller för uppföljning och utvärdering. Samtal sker med Butikschef eller delegerad person i ledning och med kollegor. Mats berättar att när han var ansvarig i Kista så blev gruppen så trygg med varandra att alla satte upp sina ambitioner på skåpen så att alla kunde ta del av dem. På så vis så ökade dialogen ytterligare. Personer som i tidigare inte varit i nära dialog började ta hjälp av och hjälpa varandra att utvecklas.

Det viktigaste som överkuggar allt är den mänskliga värme och empati som visas mellan alla. Sårbarhet är sett som en styrka. Alla uppmuntras att vara sig själva och sträva efter att bli sitt bästa jag inte en kopia av någon annan.

På gemensamma möten agerar alla. Alla skall utmana sig själva och utvecklas. Den som kan mest och är bäst på till exempel att presentera påsköl på en provning bistår men leder ej provningen. Det görs av en person som i sin ambitionsplan uttryckt att hon vill lära sig mer om öl. På ett månadsmöte jag deltog i presenterade en ny medarbetare hur nya Systembolaget på nätet kompletterar den fysiska butiken. Flera kollegor kunde mer än presentatören, men de gjorde inget annat än att höja presentationen och presentatören genom några kompletterande inlägg. Det känns genuint och empatiskt.

Bygg lag, flöde och struktur med puls

Systembolaget har en strategisk plan som varje år konkretiseras i en verksamhetsplan med 11 fokusområden. Planen tillämpas unikt på butiks- och personnivå. Personalen bestämmer tillsammans på månadsmöten vilka områden som skall hanteras under olika delar på året. Ledningsgrupperna på butik är ytterst ansvariga för att verksamhetsplanen genomförs och följs men upplevelsen jag får är att teamet tolkar ut och känner gemensamt ansvar. Det är ofta de nya och hungriga som driver på genom att ställa frågor och ifrågasätta på ett konstruktivt sätt.

Genom att medarbetare växer och går vidare så behövs ett ständigt inflöde av nya medarbetare. Företaget vill vara ett tvärsnitt av Sverige och söker därför heterogenitet. Så en blandning av kön,

ålder, etnicitet etc eftersträvas. Det är inte viktigt att ha butiksvana, utan det är två andra kriterier som är viktigast för Mikael i Sickla när han leder rekryteringsarbetet för butiken samt de tre andra butiker inom butiksgruppen han hjälper med nyanställningar. Det är acceptans för Systembolagets uppdrag samt att man har och visar en energi och ett intresse som känns äkta, att inte spela en roll utan våga vara sig själv.

Sortimentsbyggandet på butiksnivå sker centralt, orderförslag genereras utifrån statistik så butikspersonalen behöver inte engagera sig i att bygga sortiment eller beställa varor. Best practise och kunskapsbank för alla områden av butiksdriften finns tillgängligt på Intranätet. Vad man än söker information om så strävar ansvariga för att allt man söker skall hittas inom 30 sekunder. Huvudkontoret upplevs som ett stöd. Och det införs inte några nya moment som påverkar butik utan att ha testat på några butiker först. Detta har byggt ett grundmurat förtroende mellan huvudkontoret och butikerna.

Lagandan upplevs i leenden, ögonkontakt, det kramas och det dansas när plocket är klart i tid på morgonen. Sårbarhet är inte bara ok utan upplevs som självklart att få visa. Personer delar själva spontant med sig när de känner att de har en dålig dag eller går igenom en svårare period i livet. Medmänsklighet och att hjärtat är med är centralt.

Det var annorlunda i Sickla en period. Det mellanmänskliga kom bort och sjukskrivningstalen sköt i höjden. Sedan kom Mats till butiken som ny chef och talen har sedan dess sjunkit från 10% till under 2%. En medarbetare i Sickla säger på fullt allvar ”Vi får inte influensan här, för vi trivs för bra på jobbet”.

Flödet och pulsen styrs av schemat och säsongen. Alla hjälper varandra att komma ihåg när det är dags att planera eller genomföra olika moment. Trots att liknande moment genomförs cykliskt på dag, vecko- eller månadsnivå så uppmanar alla varandra att utvärdera som det är första gången, nyfiket och närvarande. Till exempel om man ej blir klara med att fylla på varor före öppning så ställs alltid frågan ”Vad lär vi oss av detta”? Ett mantra som går mellan medarbetare alla dagens timmar är ”Säg till om du vill ha hjälp, eller kan hjälpa till”? Laget går före jaget, ingen skall känna sig utsatt eller ensam.

Då ingen dag är den andra lik så bygger hela spelsystemet kring ett ständigt informationsutbyte där transparens, tillgänglighet och stort eget ansvarstagande är byggstenarna,

Sammanfattning Systembolaget

Det finns en gemensam tro på uppdraget, ett genuint intresse för att bygga laget och få hjälpa andra. Känslan av att få tillhöra en grupp, som vill och kan göra något bra, är väldigt motiverande. Gruppens normer betyder mycket. Det som bland annat slår mig är att mobiltelefoner nästan aldrig syns. Man är närvarande med sina kollegor och kunderna istället för att läcka energi genom att vara på facebook eller i något annat digitalt rum.

Ingen talar om den relativt låga lönen som ett problem, däremot så upplever vissa personer att inte få arbeta 100% kan vara utmanande. Men det som dominerar är känslan av att man upplever en mycket större belöning som handlar om eget och andras värde som människor. Detta värde skapas genom att ständigt vara i dialog och kontakt med kollegor och kunder.

II. CASE 2, Accigo: Framgång utan chefer

text Bengt Fjellstedt

Accigo: Bakgrund

För att förstå Accigos (uttalas Axigo) bakgrund behöver vi vrida klockan tillbaka till ett par år efter millenieskiftet, närmare bestämt till år 2002. Då träffades ett 10 tal konsulter från olika etablerade konsultbolag som alla varit med i branschen några år och bland annat upplevt hetsen och hysterin kring år 2000. Den digitala transformeringen hade varit allt annat än smärtfri. Både kunder och konsulter upplevde ett arbetsklimat som var hårt och ofta otrevligt. Andelen kraschade projekt eller projekt som blev betydligt dyrare, försenade eller med sämre kvalitet än förväntats var snarare regel än undantag. Samtidigt drevs många konsultbolag med agendan att bygga upp en verksamhet som var tillräckligt stor så att ägarna kunde sälja och ”casha ut”. I detta klimat startades Centigo ett konsultbolag med verksamhetsrådgivning som utgångspunkt som sedan utvecklades till Business wellnes group, ett moderbolag med ambition att driva fler verksamheter utifrån en gemensam värdegrund.
Initialt bestod Centigo av en homogen grupp män i åldern 32 – 42 år som delade en längtan efter ett annat sätt att verka tillsammans med kunden och med kollegor. Vid formulerandet av de principer som idag är fundamentet i Business Wellnes Group och Accigo var en av frågeställningarna man utgick ifrån: ”Om detta skall vara till pension, hur vill vi då att det skall se ut och fungera”?

Svaret blev att Centigo aldrig skall säljas utan endast *ägas av individer som är anställda* och verksamma på Centigo. Att all verksamhet skall vila på ett fundament bestående av *oberoende*, genom att vara egen finansierande, och bygga en struktur och organisation som skapar ömsesidigt beroende, så kan man göra bolagen genuint oberoende. *Kollektivt ledarskap*, att distribuera ut beslutskraften så nära som möjligt till de som har problemställningen och konsekvenserna av ett beslut. *Ambitionsdrivet*, att utgå från medarbetarnas ambitioner att vilja utvecklas och skapa bra resultat för kunder och sig själva.

Efter några års verksamhet var det ett antal medarbetare inom Centigo som formade ambitionen att starta en verksamhet som skulle sälja och implementera Microsoft affärssystem Axapta. Efter att arbetat med att bygga verksamheten under tre år utan att nå de resultat man önskat började ansvarig Johan Waller leta efter alternativ. En viktig del i analysen var att sälja och leverera affärssystem har en annan affärslogik än Managementkonsulting/ rådgivning. Så det krävdes en annan design av organisationen än den på Centigo. I Centigos nätverk hittades Jan Mentzer som hade lång och framgångsrik erfarenhet att liknande verksamhet, och som lyckligtvis var ute efter att starta något nytt. Under våren 2007 föddes Accigo med hjälp att ett antal medarbetare inom Centigo, där Mikael Balkö var en av dem.

Jan Mentzer hade under en tid funderat på och analyserat affärssystemmarknaden utifrån det faktum att många studier visade att upp till 80% av alla affärssystemkunder var missnöjda med sina systemupphandlingar. Genom intervjuer både med företag som upphandlat system och konsulter hade han identifierat orsaker som skapade missnöjda kunder. Analyser kom att heta ”300-punkterlistan”. Jan och Mikael, som hade erfarenhet av att vara på kundens sida i implementationsprojekt, satte sig ned med listan och funderade på hur kan vi skapa ett Business-wellness-företag med nöjda kunder och medarbetare med god lönsamhet? Hur sälja? Hur leverera? Hur styra? Hur skapa rätt kultur? Hur får vi lönsamhet så att vi slipper ta överlevnadsbeslut?

Genom att sätta av tid och fokuserat arbeta med en design som kunde hantera ovan punkter skapades Accigo. Dialog och sparring från en stödstruktur bestående av en styrgrupp med några av grundarna av Centigo samt ett antal medarbetare, där alla hade en specifik uppgift, gjorde att arbetet blev dynamiskt och lyckosamt. Designen byggde på 300-punkterlistan och fundamentet oberoende, kollektivt ledarskap och ambitionsdrivet. Jan som var van vid klassiska pyramidformade företag var skeptisk till många byggstenar i struktur och arbetssätt men efter något år och många samtal så bestämde han sig för att ha tillit till processen.

Designen som utvecklats under åren utgår ifrån kund- och medarbetarlöftet ”*Harmoni satt i*

system", där tron är att om man tar ansvar och är genuint intresserade av kundens verksamhet (medarbetarens ambition) skapas trygghet och maximal nyttoeffekt för kunden och medarbetaren.

Accigo – ett tealföretag?

Som beskrevs i början på detta kapitel så har komplexa system stor likhet med det som tealföretag försöker uppnå. Så låt oss titta närmare på om Accigo visar upp de grunder som utmärker ett komplext system enligt Daniel Siegel:[1]

- Det är *flexibelt*, det har förmågan att omvärdera och kompromissa
- Det är *adaptivt,* det har förmågan att tillägna sig nya sanningar och beteenden
- Det är *koherent*, det tappar aldrig bort helheten utan integrerar det nya genom att differentiera och länka ihop till en ny utvecklad helhet
- Det är *energirikt*, fullt av vitalitet, (rädslor utmanas ständigt och empati blomstrar)
- Det är *stabilt*, det vilar på några tidlösa värderingar och strukturer.

I det följande genomlyser jag Accigo genom denna lins och utifrån LedarStegens fem steg.

Bottna i egna och gemensamma uppgifter och mål

Accigo är ambitionsdrivet och vill genom kund- och medarbetarlöftet "Harmoni satt i system" skapa hög kund och medarbetarnöjdhet och lönsamhet för kund och sig själva. Så långt känns det väl som vilket annat företag som helst? Även värdeorden professionalism, balans och entreprenörsanda känns igen från många andra bolag i konsultbranschen.

Men sedan kommer något som Mikael Balkö uttrycker i "makt korrumperar"; För att undvika att makt missbrukas så bygger allt samverkande på ett *kollektivt ledarskap*. Utan att känna till Ken Wilber och hans Integralteori så har Mikael identifierat utmaningen med makt och hierarkier. Accigo är en nätverksorganisation. I beslutsfattandet strävar man efter att delegera ut till de personer som mest berörs av besluten. Syftet med detta är att bättre kunna hantera komplexitet och få bolaget att gå från "predict and controll" till "sense and respond".

Accigo uttrycker sitt huvudsyfte och sin mission på följande sätt:

- Vi vill inspirera och leda människor i att skapa spänstiga och välmående företag
- Vi vill att våra kunder skall känna trygghet och få maximal avkastning på deras investeringar – att de får uppleva vårt kundlöfte: *Harmoni satt i system*
- Missionen för hela koncernen är: *Business wellness*
- Visionen för samtliga bolag är: *Sensible growth everywere*

Så hur tas detta ut i praktiken? Medarbetarna får ständigt frågan: Vart är vi på väg? Genom att systematiskt stödja ambitionen hos medarbetarna så utvecklas bolagets tolkning av vart man är på väg. Målet för verksamheten blir summan av medarbetarnas ambitioner och mål. Betyder detta att man inte bryr sig om hur bolaget presterar? Absolut inte! Företaget har vuxit från några få personer 2007 till 150 konsulter 2019, med ett rörelseresultat EBIT på 14% av omsättningen. Så resultatet ekonomiskt är en naturlig konsekvens av hur väl ambitionerna omsätts i praktisk handling. Ambitionerna uttrycks konkret i så kallade Extra Ordinära Resultat (EOR). Ett EOR definieras av att för att nå målet kan du inte göra mer av vad du gör idag, utan du måste göra annorlunda. Dessa ambitioner sätts i första hand på medarbetarnivå. Det har uttryckts några övergripande EOR på företagsnivå. Men det är de personliga ambitionerna som följs upp och inte de företagsgemensamma!

[1] Utifrån matematiken, fysiken och managementteori så lär vi oss att ett komplext system utmärks av följande egenskaper: Systemet består av många delar och många möjliga relationer och är självorganiserande. Hela systemet är självgenererande och självreglerande genom ett ömsesidigt beroende. Utvecklingen sker icke linjärt vilket betyder att resultaten av en insats alltid blir större eller mindre än insatsen beroende på om systemet tillåts vara i flow, eller hamnar i kaos eller rigiditet. Genom att verka i korta snabba iterationer uppstår feedbackcirklar som kan skapa en exponentiell utveckling. Med andra ord så kan lite ny input genom snabba iterationer skapa stor effekt. Detta kallas ibland för "Fjärilseffekten". Ett komplext system som har ramar och riktning och tillåts vara självgenererande och självreglerande kan utvecklas snabbt och leva i flow.

Här kan vi verkligen tala om ett evolutionärt syfte: Inom ramen för begreppen Business wellness, Sensible growth everywere och Harmoni satt i system så utvecklas ständigt tolkningen av vart företaget är på väg.

Ett exempel på när Jan och Mikael, fick uppleva vad som händer om man försöker ”tvinga” bolaget att ta en ny riktning var 2015 när de hade varit på en konferens i Orlando, USA hos Microsoft och förstått hur de nya molntjänsterna och det nya licenssystemet skulle påverka Accigos affärsmodell. När de kom hem och berättade vad Accigo nu behövde göra så blev resultatet inte hyllningar och beröm från medarbetarna utan ointresse och tydliga påpekande att de försökte köra över hela spelsystemet.

Den intressanta frågan som uppstod var hur kan man svänga om ett bolag för att möta ny konkurrens och teknologi utan en centralmakt som tar ut den nya riktningen. Frågan fick en lösning när någon stilla påpekade att vi kunde följa vårt fundament och tillämpa kollektiv ledarskap och ambitionsdrivning. Alltså fråga medarbetarna, de som är ute hos kunderna, vad de skulle vilja erbjuda och leverera. Arbetet blev inte vad Accigo skulle erbjuda kunderna utifrån de nya förutsättningarna, utan istället ta fram en stödstruktur som kanaliserar medarbetarnas ambition och tro på vad de vill ta ansvar för att erbjuda och leverera hos kunderna utifrån de nya förutsättningarna.

Synliggör systemet, förväntningar och avvikelser

När jag möter Accigo medarbetare för första gången har de precis kommit hem från en gemensam konferens med hela Business wellnes group. Totalt har nästan 500 personer varit tillsammans under tre dagar. Det märks att många är lite trötta men samtidigt fulla av energi. Den gemensamma konferensen som genomförs en gång per år har som syfte att vara ett forum för diskussion runt fundament och värdegrund. På bolagsnivå träffas man gemensamt 2-3 gånger per år. På dessa möten finns ingen ledning som mässar utan programmet sätts av en grupp för varje konferenstillfälle och vem som helst kan och får bidra om det stämmer med temat. Detta skapar en plattform för gemenskap.

Gemensamma metoder syns inte så mycket av, mer än att ett agilt arbetssätt med scrum-metodik för ständiga iterationer är grunden för allt arbete i leverans mot kund och internt.
Det eftersträvas strukturer som skapar effektivitet och balans utan att stå i vägen för kreativitet och sänka energinivån.

Om vi sätter detta i relation till PDCA så kan vi se att i första fasen, planera (P) i PDCA, med 3 frågorna: Bakgrund/Problemformulering, nuläge, grundorsaker och framtida mål så läggs minst fokus på målformulering. Ramar och riktning för vart man skall ta vägen räcker. Resterande faser att Göra (D), Studera (C) och Agera (A) sker outtröttligt i många små snabba steg oavsett om det gäller ett större projekt till kund eller vanliga interaktioner internt. Förmågan att inte låsa sig på målformuleringar utan fortsätta vara öppen och nyfiken, och därmed mer flexibel och adaptiv är slående. Att höja energin och säkerställa lyhördhet för ny input går alltså alltid först. Det agila synsättet och arbetssättet har flyttat från projekt till att omfatta stora delar av den dagliga verksamheten.

Det ligger på varje medarbetares eget ansvar att själv se och förstå vad som pågår, saker som hon påverkas av och kan påverka genom sitt handlande. Alla har ansvar för att säkerställa att kundprojekt blir lyckade, att erbjudandeutveckling blir effektiv och framgångsrik och att kompetensutveckla sig själva och sina kollegor. Varje medarbetare utformar därför sin egen ambitionsplan om vad man vill utveckla och hur man vill bidra.

Varje medarbetare sätter också indirekt sin egen lön genom att agera utifrån de sex olika ersättningsmodeller som finns. Dessa modeller består av olika komponenter som skall bidra till att fler medarbetare blir attraktiva och fakturerbara ute hos kunder. Exempel på beteenden är: att handleda mer oerfarna kollegor, bygga upp spetskompetens, skapa trygghet hos kunderna, coacha kollegor att nå sin långsiktiga ambition. Grundlönen är låg så merparten av lönen för en majoritet av medarbetare påverkas av vad man faktiskt bidrar med. Systemet är helt transparant i hur det fungerar och gäller alla på bolaget. Transparens är också i andra avseenden ett ledord, i huvudsak får du själv söka eller be om information för att ta del av den. Ber du om information så får du information.

Se människan matchen och grundorsaken

Det som slår mig som utomstående är att alla verkar bry sig om alla. Vilken rygg håller jag och vem eller vilka håller min rygg upprepas i flera samtal. Det finns ett levande begrepp som heter ”över och under linjen” som hjälp att vara konstruktiv och bejaka olikheter. Det blir naturligt att ge varandra feedback, vara konstruktiva och snabbt lösa potentiella konflikter innan de blir verkliga problem.

Eftersom ingen kan beordra någon att göra någonting så blir det viktigt att nätverka för att ständigt förstå andra och göra sig förstådd utifrån sin person, kompetens och sina ambitioner.
Hela Accigos existens bygger på förmågan att skapa dynamiska bra relationer.

För att stärka detta så finns en struktur med Medarbetaransvariga (MA) Dessa personer kan medarbetarna vända sig till för att få råd och stöd kring alla möjliga ämnen. Ofta kring saker som har att göra med hur blir jag mer attraktiv på den interna jobbmarknaden? Eller hur kan jag nå min långsiktiga ambition? Men också min arbetsbelastning är för hög vad skall jag välja bort? Även praktiska frågor som till exempel utläggsredovisning och semester tas upp i samtalen. Totalt finns 20 MA, de har inget formellt ledaransvar utan verkar som en resursperson för medarbetaren.

För att ytterligare stärka förmågan att se matchen, utmana och stödja så har ca 60 medarbetare gått igenom en coachutbildning. Dessa coacher används för att medarbetarna skall nå sina EOR och på så sätt öka sin egen förmåga. De används även som stöd för att hantera svåra och komplexa situationer. De är en resurs som gör det möjlighet att få testa idéer, att kliva ur sina komfortzoner och utvecklas. Coacherna har inte svaren utan uppmuntrar genom sitt coachande personer eller arbetsgrupper att våga testa och lita på sina egna förmågor. Kollegor och kunder används som experter som man ständigt testar idéer mot.

Som ni säkert har förstått redan så uppmuntrar kulturen till att testa och är förlåtande.
Ett viktigt instrument för att fånga vad som är viktigast för medarbetarna är ”Culture transformation tool” Genom att alla medarbetare tar ställning till 80 värdeord och tar ut de10 viktigaste utifrån hur man upplever bolaget idag jämfört med hur man vill att det skall vara så får bolaget en bas för vilka områden som skall fokuseras på att utveckla. Ett område som har haft stort fokus det senaste året är just coaching och att utveckla transparensen.

Utmana individen till utveckling och personligt ansvar

Det går inte att hävda sin position, eller försöka tvinga på någon ett beslut eller en åsikt. Detta utmanas direkt. Ledarbidrag och arbetsbidrag förväntas av alla och gäller lika för alla. Konkurrens verkar i stort frånvarande medan samverkan verkar vara eftersträvat av alla. Det går att vara ambitiös för sig själv utan att vara självisk! De flesta vill utveckla sin förmåga att samverka och inte sin egen vinning och sitt ego.

De äldre mer erfarna konsulterna uttrycker flera gånger under samtalen sin beundran för det driv och den talang och kompetens som de nyanställda bidrar med. Mer än hälften av alla medarbetare kommer in direkt från universitet. De har under sina första 2 år en fast lön och är inte beroende av att vara fakturerabara för sin inkomst. De är därför ofta tidigt med och arbetar på de mest aktuella utvecklingsfrågorna inom bolaget. Detta ses genomgående som positivt och uppmuntras. Det uttalas av flera personer som att: Hjälper jag andra att bli framgångsrika så växer vi och därmed mina egna möjligheter.

Digitalisering och teknik utvecklas i ett rasande tempo. Detta betyder för Accigo att man ständigt behöver vara på tå och förädla sitt erbjudande. Detta arbete sker i stor utsträckning med hjälp av medarbetare som inte får någon ersättning för att de lägger tid på detta arbete. Trots detta så deltar 40% av alla medarbetare på olika sätt i att utveckla nya erbjudanden. ”Betalningen” blir genom att medarbetarna får stöd i att realisera sin egen ambition och skapar sig möjlighet att leverera ute hos kunder inom det ämnesområde de är mest intresserade av och det i sin tur bidrar till att bolaget ligger i framkant.

Det ambitionsdrivna kan slå över. Balans betonas, så det är tillåtet att ta det lugnt ibland eller att ha en mindre bra period pga. till exempel personliga problem. Inom organisationen hjälps man medvetet åt att diskutera och hitta balans – man pratar om ”hållbarhet” för varje individ. Här visar kollegorna ofta exempel på empati och stort ansvarstagande genom att avlasta och stötta personen i fråga så att negativa konsekvenser för individen och bolaget minimeras.

Bygg lag, flöde och struktur med puls

Rekrytering av nya medarbetare engagerar många personer internt. Det är svårt att hitta tillräckligt många personer som har förmågor och egenskaper som passar bolagets värderingar och krav på kompetens. Men det är viktigt eftersom här läggs grunden för att kunna fortsätta utveckla bolaget och växa. Endast ambitiösa personer med begränsad storlek på ego rekryteras. Så det finns knappast divor och stora egon i laget men däremot en överrepresentation av personer med högt EQ.

Som konsultbolag är det naturligt att organisera sig kring kundtyper och erbjudan. Detta gäller även Accigo som har merparten av medarbetarna kopplade till olika Business Hubs med en indelning i Business teams (BT). Teamen leds av BT-ansvariga. Dessa personer har inte mandat att beordra någon medarbetare att arbeta på en viss kund, utan har snarare ansvaret för att företaget levererar Harmoni satt i system jämfört med de kunder man har inom respektive BT. En BT ansvarigs ersättningsmodell bygger till största delen på hur lönsamt BT:t är. Så det finns ett behov av att rekrytera och utveckla medarbetare som är attraktiva ute hos kunderna, men även att medarbetarna vill arbeta i deras BT. Risken med en sådan modell är att det kan skapa en inlåsningseffekt, de ”förlorar” m.a.o. inkomster om en Hub delas upp i delar eller att Businessteams skapas i understrukturen. Därför finns det som en del i ersättningssystemet att en BT ansvarig får ersättning från den nya delen som man varit med och bidragit till.

Samma logik gäller de medarbetare som har störst ansvar mot kund, Customer Team Lead. Enligt ersättningsmodellen har de störst uppsida om det går bra ute hos kunden. De kan tillsammans med andra Customer Team Leads komma överens om hur de gemensamt skall arbeta med kunden. Synsättet är att genom att dela upp och eller differentiera så ökar kraften i att kunna växa och då blir den totala kakan större, så på sikt blir det ett win win för alla.

De olika teamen träffas regelbundet och har en ständigt pågående dialog kring kunder och nyförsäljning. Strukturen för möten och vad och hur man diskuterar varierar samt hur man dokumenterar beslut mm. Det som däremot är lika för alla är de ofta dolda strukturerna som säkerställer en ständigt pågående dialog och hög energinivå.

Parallellt med BT-strukturen så finns en Hub för alla medarbetaransvariga där frågor som rör rekrytering, kompetensförsörjning. Generella medarbetarfrågor och frågor på personnivå hanteras. Detta då man enats om att det blir bättre för alla med samordning av dessa frågor. Hur strukturen för samverkan för denna grupp skall se ut utvecklas ständigt.

I princip så är alla möten öppna för alla, och all information är transparent. Alla som vill få information får det om man söker den. Man lägger m.a.o. inte så mycket resurser på att distribuera och publicera information, vilket i och med att Accigo har haft kraftig tillväxt varit till en nackdel. Medarbetarna har upplevt osäkerhet och förvirring i och med att det inte alltid varit tydligt vem man kan fråga i vilken fråga. Detta har fångats upp i de interna mätningarna. Därför gick en grupp samman för att kartlägga vilket typ av information som är viktigast att den finns till hands samt hur den skall distribueras.

Det är upp till varje ansvarig för ett forum att forma hur man möts. Ett exempel på strukturerat möte är mötet som hålls 07:30 var 14:e dag för utvecklingsprojekt som närmar sig lansering mot kund. Här kan man prata om möte med puls. På en timme avhandlades status och nästa steg för 5 projekt med 10 mötesdeltagare. Så här är strukturen i korthet: Steg 1. Ansvariga för ett projekt ger status och beskriver hur man ser på nästa steg i max 5 minuter. Varje deltagare i mötet ger sedan feedback i max 30 sek var, varefter projektansvarig kommenterar given feedback och justerar sitt vägval för nästat steg under max 2 minuter. Som en projektledare uttryckte det ”Man går in dränerad på energi och ut upplyft med lust att ta nya tag. Den som leder mötet som coach poängterar att huvudsyftet med mötet är att höja energinivån.

Är allt rosenrött? Nej! Strukturlösheten i delar av verksamheten ger ibland möten och interaktioner med lägre energi där jag känner igen symptom från många andra bolag, där sneglande på mejl eller mobilen tar energi från själva mötet.

Balansen mellan att hantera det som håller på att bli gårdagens affär men som fortsatt är lönsamt jämfört med dagens respektive morgondagens affär är ett annat område som är utmanande att hantera. Detta till trots så väljer idag tillräckligt många personer att göra mindre glamorösa jobb för helhetens skull.

Ett av de senaste gemensamma utvecklingsområdena handlar om kompetenshöjning. Flera delar av organisationen har gemensamt upplevt att man behöver hitta ett sätt att höja kompetensnivån

på ett år för det som normalt tar tre år. Då detta är en kritisk förutsättning för att kunna leverera ”Harmoni satt i system” till kunderna. Detta initiativ leds just nu som ett internprojekt. Efter att ha utvärderat flera olika tillvägagångssätt för bättre lärande har man landat i samma synsätt som på Systembolaget nämligen i ”Blended learning” 70/20/10: dvs. 70% det du gör i vardagen, 20% nätverkande med kollegor och 10% gå på kurs och andra , externa aktiviteter. Merparten av kompetenshöjningen skall m.a.o. ske ute hos kund i nära anslutning till möten och leveranser. Hur förvaltning av leveransen av detta projekt kommer ske är inget som ansvariga försöker tänka ut idag. Det kommer visa sig i processen hur strukturen kring detta skall se ut. Igen ser vi exempel på ett syntessynsätt jämfört med analytiskt synsätt, dvs. ”sense and respond” snarare än ”predict and control”.

Sammanfattning Accigo

Accigo lever i stort efter de tre grundprinciper som gäller för ett teal-företag, nämligen ett evolutionärt syfte, helhetssyn och självledarskap. Man söker syntes snarare än att analysera och styra mot gemensamma mål. Harmoni satt i system, oberoende, kollektivt ledarskap och ambitionsdrivet räcker som ramar och riktning för verksamheten.

Det som bolaget mest strävar med är att hitta tillräckligt många och bra personer att rekrytera samt att hitta mer gemensamma metoder och strukturer som höjer energi och kvalitet i alla interaktioner ytterligare.

Genom hög grad av ömsesidigt beroende och ständiga dialoger med kollegor och kunder där alla får vara sig själva så lever organisationen upp till sin ambition att vara ”ett växthus för människor”.

Reflektera: Hur ser förutsättningarna ut för dig utifrån din organisation och din position? Tenderar ni till att bli rigida och energilösa med lågt engagemang, eller att hamna i kaotiska tillstånd där det känns som hela havet stormar? Då är det tecken på att ni är del av ett komplext system som ni inte hanterar på ett optimalt sätt.

Hur är er balans mellan att söka linjära samband och analysera jämfört med ett syntes/ synergistiskt angreppssätt där ni ger goda förutsättningar men inte försöker styra resultatet? Med andra ord, i hur hög grad skapar och föder ni attraktiva förutsättningar in i systemet?

III. CASE 3, N4: Växa med struktur och kundfokus

text Roger Baakki

N4: Bakgrund

N4 är ”Forskarens 112” enkelt förklarat. N4 levererar support samt drift & underhåll till forsknings och tillverkningsindustrin inom Life Science. Forskaren kan lägga all sin kraft och energi på att forska och N4 bistår med allt som forskaren behöver för att lyckas. Det kan vara allt från den dagliga supporten med förbrukningsmaterial, påfyllning av media, inköp eller det mer avancerade underhållet på analysinstrument och robotar. N4 hjälper även kunderna med att bemanna i labbet under perioder när man behöver mer kompetens på plats. Idag är företaget drygt 60 medarbetare som jobbar med allt från daglig support, service & underhåll, installationer, rekrytering och bemanning.

N4 startade i november 2012 och utmaningen var att överhuvudtaget få affären att fungera. Man startade på noll utan några kunder, lokaler, medarbetare eller uppdrag/kontrakt. Den stora möjligheten var att skapa ett företag med rätt filosofi och värderingar. Arbetet med grunderna varade i 5-8 månader innan man startade någon form av försäljning. Det gällde att ha en solid värdegrund och att förstå dom blivande kundernas behov för att lyckas. Det var otroligt viktigt att kunden såg N4 som en tillgång och inte som ytterligare en kostnad: När man som kund möter N4 ska man ha/få känslan av att N4 är här och hjälper mig som kund att spara tid & pengar, kunden får aldrig känna att N4 är en belastning/kostnad.

N4 har sedan starten arbetat med Lean filosofin som grund. Med fokus på det som skapar värde för kunderna och med medarbetaren i centrum har företaget expanderat från noll till att idag, sju år senare, vara tre bolag som omsätter ca 65 miljoner kronor. 2016 var N4 det 10:e snabbast växande företaget i Sverige och har blivit ”Gasellföretag” fyra år i rad. Planen är att fortsätta denna utveckling och spräcka 100 miljonersgränsen inom dom närmsta åren, bl.a. genom att anställa minst en ny medarbetare i månaden.

Att företaget så tydligt fokuserar på att utveckla medarbetaren med en arbetsmiljö som skapar harmoni och utvecklingsmöjligheter, har resulterat i att fler och fler söker sig till N4. Att både ställa krav och skapa förutsättningar för att medarbetaren både ska leverera och utveckla, oavsett om det gäller leverans till kund eller dom interna processerna är modellen. Är man anställd på N4 så förväntas man både leverera och utveckla. Detta gäller alla, ingen är exkluderad. För att alla ska lyckas med detta så är målet att medarbetaren har utrymme för utveckling och förbättringsarbete, dvs. ingen medarbetare har krav på 100% debitering. Beroende på roll och uppdrag sätts målet att 5–20% av arbetstiden skall vara dedikerad för utveckling och förbättring.

Värdegrund och principer för ledarskap

N4:s värdegrunder är basen för allt arbete. Både chefer, ledare och medarbetare utbildas internt för att säkerställa att alla vet vad värdegrunderna innebär och hur man förhåller sig till dessa.

För att förstå/lära sig om N4:s filosofi har N4 tagit fram en utbildningsplan där alla medarbetare utbildas i olika steg beroende på vilken roll man är anställd på. Företaget har även tagit fram en egen bok, ”Lean på fickan” som alla medarbetare får efter första lean-utbildningen, här förklaras det i en enklare form alla uttryck, verktyg och förhållningssätt inom N4.

Alla som leder andra går även fördjupande interna utbildningar. Här lär man sig hur man får andra att växa genom ett tydligt men empatiskt ledarskap som grundar sig i att alla kan, bara vi ger dom möjligheterna och rätt verktyg. Det viktigaste som ledare i N4 är att vara intresserad av medarbetaren och fråga ”HUR” man gör, dvs. att fokusera på utförandet och inte bara på resultatet: ”Resultatet är bara ett bevis på hur duktiga vi är på att utföra saker och tjänster.”

N4:s värdegrund kan presenteras under tre rubriker:

Kvalitet (med Kundfokus):
Vi är professionella och har en passion för kvalitet.
Vi levererar det vi lovar.
Vi är ett kvalitetsföretag och tänker totalkvalitet i allt vi levererar.
Kvalitet för oss är att inte slösa med kundens resurser.

Arbetssätt (Resurs & Flödeseffektivitet):
Alla medarbetare har två arbetsuppgifter, att utveckla är minst lika viktigt som att leverera.
Utvecklingsarbetet genomförs via förbättringsmöten.
Handlingar säger mer än ord.

Resultat (med Medarbetarfokus):
Resultat får vi genom att fokusera på utveckling av personal och arbetssätt (hur vi levererar)
Vi skapar en arbetsmiljö där alla känner att man är i centrum.
Vi mäter inte framgång på ekonomiska resultat, vi mäter framgång på hur N4 växer och utvecklas i samarbetet med våra kunder, gamla som nya.
Vi är inte en kostnad, vi är en del av kundens utveckling och vi utvecklar kundens investeringar utifrån hela livscykelkostnaden för den tjänst vi levererar.

Arbetssätt och strukturstöd med pulsmöten

För att säkerställa kontroll på processerna så har N4 tagit fram ett eget kvalitetsledningssystem som baseras på PDCA-cykeln. Det innebär att man utför och diskuterar i termer som utgår från lean-filosofin. Alla processer genomgår Planera-, Utföra-, Uppföljning- och Förbättra-stegen. Dom olika flödena i processerna säkerställs genom att rutiner och instruktioner tas fram av medarbetarna under deras tid till förbättringsarbete.

Hur skapar man förutsättningar att leverera? Det viktigaste verktyget N4 har för att säkra framdriften är pulsmöten, här har ledaren möjlighet att se, höra och förstå ”HUR” vi ska göra för att lyckas. En del kunder är t.o.m. deltagare på dessa pulsmöten för att skapa en tydligare prioritering för leveransen, vad är viktigt idag? Som kund kan jag därmed styra direkt utan väntetid. N4 arbetar tydligt med att visualisera leveranserna oavsett om det är till kund direkt eller om det är interna eller externa projekt med start-stopp.

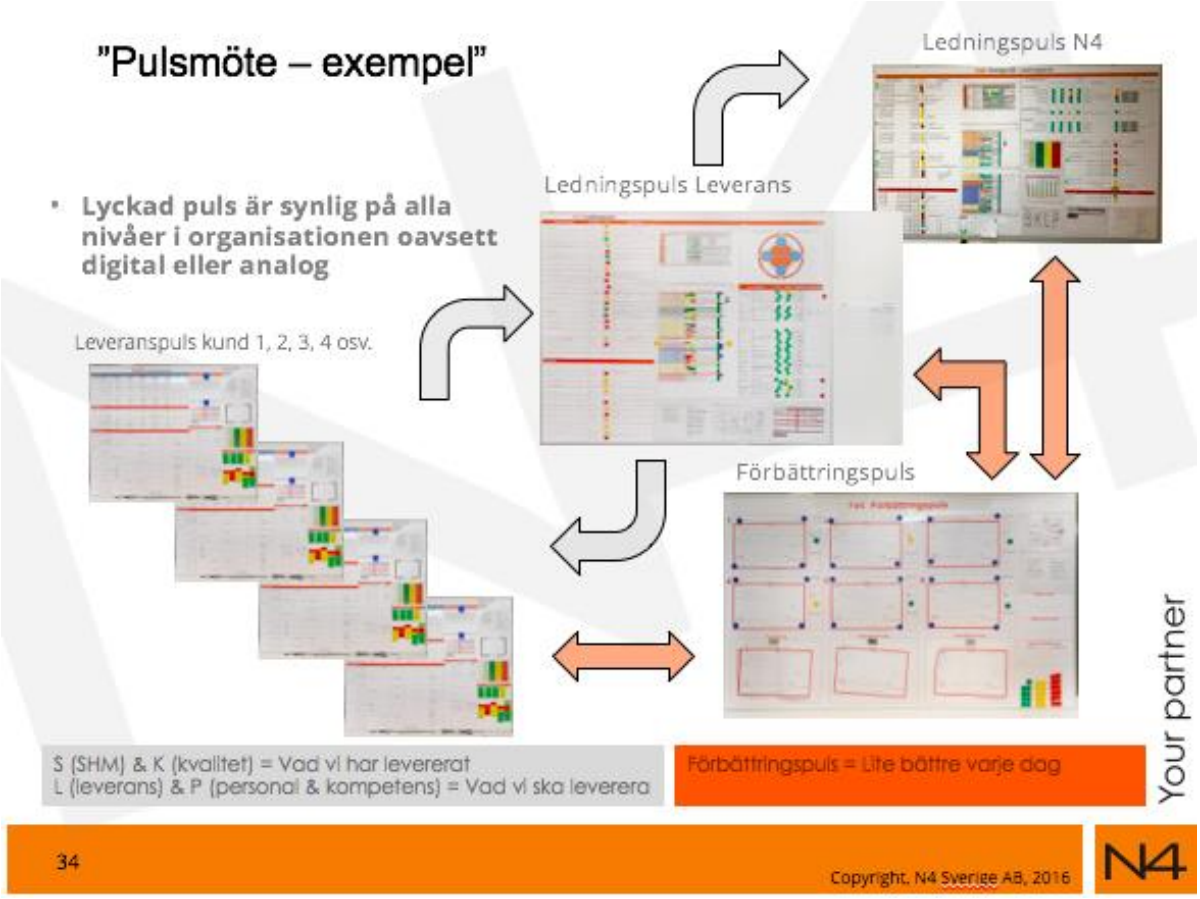
Pulstavlorna, eller *Signalsystemet* som N4 kallar det, genererar information hela vägen från kund upp till högsta ledningen. För att säkra att man gör rätt saker i rätt tid på rätt nivå i organisationen så finns det en struktur av pulstavlor som är anpassningsbara men ändå standardiserade för att skapa flexibilitet och trygghet. Signalerna är till för att signalera att man uppfyller värdegrunderna om att leverera kvalitet samtidigt som man ska ha utrymme för utveckling. Signalerna man mäter är:

- *S= Säkerhet, Hälsa & Miljö*, inga skador, incidenser, observationer & mår vi bra?
- *K= Kvalitet*, har man gjort det som lovades?
- *L= Leveransen,* är den säkrad idag och framåt?
- *P= Personal,* är man tillräckligt många och har man rätt kompetens?
- *E=* Ekonomi, att leveransområdena följer omsättning och likviditetskrav. OBS! taktas bara på ledningsnivå

Pulstavlorna innehåller inte bara de 4+1 signalerna, de synliggör också svaren på de tre frågorna: Närvaro/frånvaro? Hur mår vi? Har vi säkrat behovet på lång sikt?

Pulsmöten tar ca 15–30 min och startar på måndag morgon hos respektive kund där man säkerställer leveransen genom att planera och utjämna mellan individer. Signalen från kundmötet skickas sedan till nästa nivå, som är pulsmötet för resp. leveransområde som balanserar mellan teamen och säkerställer kundernas totala behov. Därefter skickas signalen till pulsmötet på ledningsnivå, när signalen har kommit till ledningen så kan man se totalt hur alla kunder och medarbetare ”mår” i hela Sverige. Det säkerställer fokus på vad som är viktigt (skapar värde) för kund, medarbetare och N4.

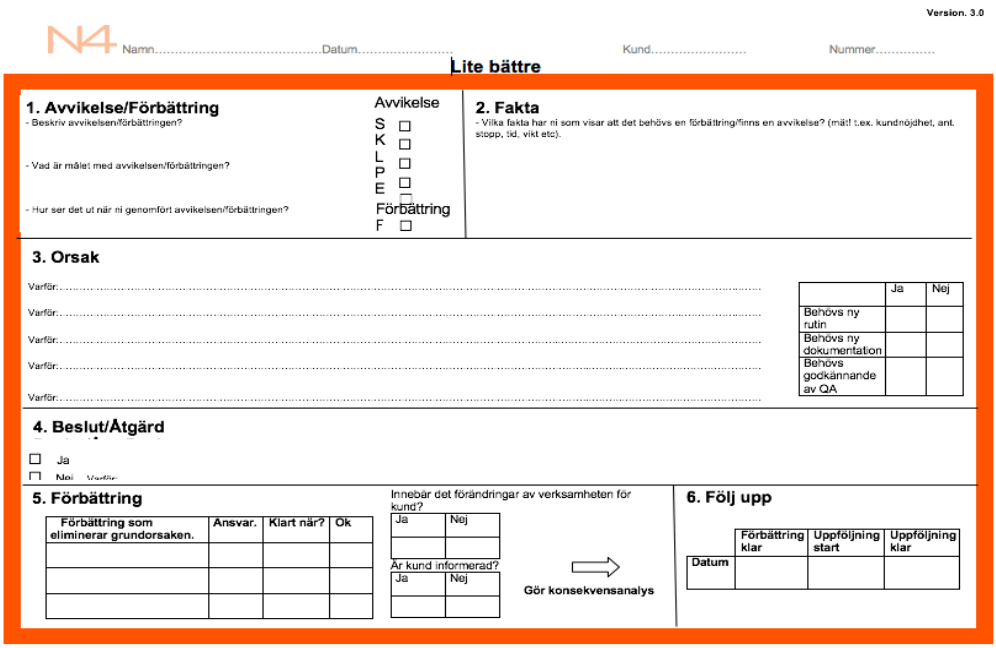
Hur Leveranspulsmötena eskaleras till två typer av ledningspuls och kopplas till förbättringspuls illustreras i figuren nedan.



Pulsmötena gör att alla förstår och vet varför vi gör just detta idag och framåt, samtidigt som vi har säkrat att vi har utfört det vi lovade. Det skapar ett lugn och förståelse för vad N4:s medarbetare eller ledare ska lägga tiden på.

Förbättringsarbete

För att hela tiden kunna utvecklas som individer och att utveckla processerna så finns det ett standardiserat arbetssätt för förbättringsmöten, som bygger på A3:an enligt figuren nedan. . Alla medarbetare är inkluderade i detta arbete och uppmanas att bidra. Mätetalet för att hålla den positiva känslan är att det hela tiden ska vara en stigande kurva på inkomna förslag och genomförda förslag. Framdriften är viktig och för att uppnå detta så har man en standard som säger att det max får vara tre långa A3:or och minst tre A3:or som är korta (kan slutföras till nästa förbättringsmöte).


Version. 3.0

N4 Namn.....Datum..... Kund..... Nummer.....

Lite bättre

1. Avvikelse/Förbättring
- Beskriv avvikelsen/förbättringen?
- Vad är målet med avvikelsen/förbättringen?
- Hur ser det ut när ni genomfört avvikelsen/förbättringen?

Avvikelse
S ☐
K ☐
L ☐
P ☐
E ☐
Förbättring
F ☐

2. Fakta
- Vilka fakta har ni som visar att det behövs en förbättring/finns en avvikelse? (mät! t.ex. kundnöjdhet, ant. stopp, tid, vikt etc).

3. Orsak

Varför:.....
Varför:.....
Varför:.....
Varför:.....
Varför:.....

	Ja	Nej
Behövs ny rutin		
Behövs ny dokumentation		
Behövs godkännande av QA		

4. Beslut/Åtgärd

☐ Ja
☐ Nej Varför

5. Förbättring

Förbättring som eliminerar grundorsaken.	Ansvar.	Klart när?	Ok

Innebär det förändringar av verksamheten för kund?

Ja	Nej

Är kund informerad?

Ja	Nej

Gör konsekvensanalys

6. Följ upp

	Förbättring klar	Uppföljning start	Uppföljning klar
Datum			

N4 arbetar ständigt med att försöka vara steget före och har i detta arbete tagit fram material för att utbilda både internt och externt, exempelvis:

1. Utbildningsstege med eget material för medarbetare och chefer
2. Handbok N4 för att säkerställa värdegrunder och förhållningssätt till lean-filosofin
3. ”Lean på Fickan”, bok som medarbetaren får för att säkerställa att man alltid har tillgång till Lean filosofins olika verktyg och vokabulär

Detta gör chefen typiskt en vanlig dag

Ledarens viktigaste uppgift är att vara närvarande i leveransen och att förstå vardagen som medarbetare och kunden har. Att fråga efter ”HUR” vi gör, är förutsättningen för att bli ”lite bättre varje dag”. Medmänsklighet, nyfikenhet och bestämdhet är viktiga egenskaper för att kunna vara den Lean ledare som N4 står för.

Som chef har du personal- & budgetansvar, detta innebär även att leda det operativa arbetet. Som ledare ska du kunna leda pulsmöten samt hålla enklare introduktionsutbildningar för nya medarbetare samt även utveckla din egen förmåga att kunna hålla utbildningar inom Lean-filosofin och dess verktyg. Som ledare i N4 skall du skapa förutsättningar för dina medarbetare att lyckas. För att förstå varandra så träffas man chef och medarbetare enskilt och har Mål- & Utvecklingssamtal minst 15 minuter varje månad då man stämmer av hur allt fungerar och att man känner sig trygg på jobbet. Förutom det så har alla medarbetare egna Målstyrkort som man stämmer av minst tre gånger år. Målen är kopplade både till N4:s vision och medarbetarens egen utveckling. Sammanställningen från dessa samtal ligger sen till grund för nästa års utveckling- och lönesamtal.

Summering

N4 är en lärande organisation som kan justera brister i leveransen innan de påverkar kunden negativt. Kunderna är mycket nöjda med hur och vad som levereras och den transparens som finns varje dag skapar tillit och förtroende. Ingen kund har p.g.a. missnöje lämnat bolaget sedan starten. Kunderna har sparat mycket tid och pengar på att vara en del av N4:as pulsmöten – en del har till och med avskaffat de egna planeringsmötena som oftast bara blev akuta lösningsmöten för att man var för sent ute. Företaget jobbar ständigt med att minska kundens kostnader och vid avstämningsmöten så avrapporterar N4 vilka besparingar som är utförda i kundens budget under året, man redovisar bl.a. de A3:or som har genomförts till kund.

IV. CASE 4: Prestation + hälsa i lagbygge på distans

text: Helene Iwarsson och Paula Törnvall

Bakgrund

Denna berättelse handlar om oss, Helene avdelningschef, Paula ställföreträdare och teamledare samt det arbetslag som vi tillsammans med skulle förbättra rekryteringsverksamheten i en svensk koncern. Vår ledstjärna var ”*Vi tror på samarbete* ” och vår mission formulerades som *”Att leda mot ett smartare sätt att arbeta på och samtidigt ha ett lika starkt fokus på välmående. Att involvera samtliga medarbetare att bidra efter bästa förmåga inom dessa bägge områden och snabbt skapa transparens.”*

Beslut som fattades i koncernen var att hitta ett gemensamt arbetssätt gällande rekrytering. Den förändring som skulle ske organisatoriskt utgick från en förstudie. Syftet var att stärka rekryteringsförmågan genom att effektivisera och optimera rekryteringsprocessen, förbättra flödet och kandidatupplevelsen, sänka kostnader genom skalbarhet och flexibilitet, möjliggöra uppföljning och skapa en helhetsbild över rekryteringar. Man ville också ge utrymme för personalfunktionen (HR) att lägga mer tid på annat värdeskapande. Identifierade utmaningar gällande rekrytering var:

- Behov att ensa arbetssätt, metod och verktyg
- Tydliggöra gränssnitt kopplat till roller och ansvar
- Förbättra mätbarhet gällande kandidatupplevelsen
- Korta ner ledtider gällande respons till kandidat
- Rekryteringsstatistik som inkluderar hela företaget

En annan utmaning för ledarskapet var att, parallellt med effektiviseringarna, svetsa samman ett team av 18 medarbetare som inte kände varandra sedan tidigare, hade otydliga förutsättningar, ett motstånd att hantera och satt fysiskt utspridda på sex olika orter.

Förändringsprocessens olika steg och faser

Implementeringen av det nya arbetssättet skedde i olika faser med två affärsområden åt gången och gav en god utveckling av det kollektiva lärandet i förändringsarbete som bonuseffekt för alla chefer och HR. Arbetssättet utvecklades längs vägen genom feedback från chefer och HR för varje affärsområdes implementation.

En viktig del av ledarskapet för att skapa innovation är att arbeta med trygghet och tillit i ett team och därmed våga gå utanför komfortzonen och istället komma in i lärozonen. Det är en förutsättning för att kunna bidra och vara mottaglig för nya idéer och utveckla ett gott samarbetsklimat inom och utanför ett team. Det är också en förutsättning för att kunna hantera kortsiktigt obehag och de naturliga konflikter som uppstår under en förändringsresa.

”Som vi ser det hör trygghet ihop med nyfikenhet och detta stärker uthålligheten under en större förändringsresa. Vi ville vara goda förebilder i detta som ledare. Då gäller det att agera nyfiket och tidigt våga ställa öppna frågor till alla i teamet såsom, vad är nyfikenhet för dig? Vi betonade också tidigt att vi som ledare kommer att stå bakom i medvind och framför i motvind för att försöka bygga fram ett mod att agera och minska eventuell rädsla för det kortsiktiga obehaget”, säger Helene.

Att tidigt visualisera målet med en förändring är en viktig pusselbit för att skapa ett engagemang och nyfikenhet i ett team. Det gör att kartläggning av tidigare arbetssätt blir startpunkten på förändringsresan för att sedan bygga en plan, tillsammans med teamet, hur man tillsammans ska ta sig till målet. I det arbetet är det viktigt att lära känna och vara nyfikna på varandras drivkrafter. *”Vi satte tidigt dialogen om de inre drivkrafterna på agendan då vi vet att dessa skapar ett naturligt prestationsdriv samtidigt som vi skapade dialog kring hur en sund livsstil påverkar vår kraft att arbeta, hur privatliv och arbetsliv hänger ihop, vi tog reda på vilka arbetsuppgifter som identifierats både utmanande och återhämtande för var och en av oss”* säger Paula.

Det finns många olika sätt att arbeta med att ta personlig ställning och utveckla viljan att vara med och påverka i en förändring. Gemensamma workshops är ett exempel där alla får möjlighet att komma till tals och samtidigt blir förankringsarbetet påbörjat. Teammedlemmar får öva sig att bemöta varandras olika infallsvinklar med respekt och acceptans och kompromissa samtidigt som ledaren ibland måste sätta ned foten och klargöra när vissa delar inte är valbara utan redan fattats beslut som inte kan ändras.

”Att varje gång sätta scenen som moderator är viktigt likväl som att låta teamet fördjupa sig i ett fåtal kärnfulla frågor som är öppna för beslut att ta dialog kring. Vi fick bra inspiration och inledande hjälp av vår företagshälsovård. Som ledare handlar det sedan om att aldrig slarva med summering och återkoppling av vad som sagts och beslutats på workshopen, likväl som att kommunicera hur detta arbete relaterar till den mer övergripande målbilden för verksamheten. På detta sätt ville vi skapa ett öppet klimat där goda idéer tillvaratas. Nya idéer skapar smartare sätt att arbeta på samtidigt som de värderingar och attityder som är centrala hos oss växte fram” fortsätter Paula. När majoriteten i ett team tagit personlig ställning kan fokus vända till att ensa arbetssättet genom att bryta ned processen till dess minsta beståndsdelar och tillsammans i teamet fatta kritiska beslut för att sätta en standardprocess.

För att kunna leda en verksamhet framåt, fatta snabba komplexa beslut, vara flexibla, arbeta på nya arbetssätt samtidigt som verksamheten fortgår blir det ytterst viktigt att välja förändringsmetodik. Att tillgängliggöra fakta, statistik och siffror samt rama in den standard eller det mål man vill uppnå, d.v.s. synliggöra dåtid, nutid och framtid blir en del av metodiken.

”Vi tog fram, ensade och utvecklade arbetssätt, metoder och verktyg som bygger på Lean-filosofin. Vi nyttjade expertis internt i form av Lean specialister och genomförde tillsammans en värdeflödesanalys för att kartlägga kritiska överlämningar, tydliggöra roller och ansvar i syfte att se om ledtiden kunde minskas med förbättrad kvalitet” säger Helene.

För att säkerställa att arbetet drivs och utvecklas i rätt riktning behövde vi synliggöra avvikelser som också motiverar och ger möjlighet till kollektivt lärande och skapar trygghet avseende när det är ok respektive inte är ok att gå utanför standard. Att sedan få teamet att följa de gemensamma beslut som fattats, vara tydlig med vad som är valbart och inte samt ofta utvärdera efterlevnaden av dessa beslut krävs att agera utifrån tuff omsorg, med såväl förmåga att lyssna in, ge mycket beröm och visa omtanke likväl som att ha tydliga förväntningar med affär och lönsamhet i fokus.

”Uthållighet, kommunikation samt att ge konkret och tydlig feedback i personliga samtal när de gemensamma besluten inte efterföljdes var också mycket kritiskt för ledarskapet i denna fas. Avvikelser och det gamla arbetssättet kunde annars lätt bli vår nya standard” betonar Helene.

Det blir tydligt i ett team vilka som tagit det personliga ställningstagandet att vara med på den gemensamma resan och vilka som ännu inte gjort det om det finns en standard att utgå från. Grunden för ett lyckat förändringsarbete är en vilja och en *attityd* att förändra och förändras utifrån ett gott självledarskap. Det gällde att uppnå resultat både vad gäller yttre struktur och den inre personliga utvecklingen. Vi ville gemensamt i teamet arbeta fram detta ställningstagande utifrån ett gemensamt svar på frågan *varför vi finns och hur vi förväntas addera värde* för att hitta själva existensberättigandet.

”Här någonstans började vi lära känna varandra på riktigt och den vår nya teamkänsla började ta form. ’Vilket fantastiskt hjälpsamt team detta är!’ Alla dem vi introducerat i teamet har direkt uttalat detta som också bekräftas i samtliga mätningar som gjorts utanför teamet”, säger Paula.

Att nyfiket närma sig ett nytt arbetssätt kan med fördel utgå från ett experimenterande arbetssätt med löpande kommunikation i alla gränssnitt där arbetet leds utifrån så kallade inriktningsbeslut med tydlig förankring uppåt i organisationen där det tillåts att ”provtrycka” olika upplägg/lösningar och sedan utvärdera. Det blir ett systematiskt hållbart arbete med uppbyggnad och implementering av nya arbetssätt, samtidigt som löpande nulägesanalyser genomförs för att säkerställa rätt riktning och se och dela verkligheten baserat på fakta och siffror.

För att säkerställa en god hälsa från start och samtidigt signalera vikten av trygghet blev ett aktivt arbetsmiljöarbete viktigt. *”Vi ville på alla sätt utveckla en kultur i teamet som bygger på tillit utifrån*

aspekten att våga göra misstag, synliggöra dem, lära av dem och få stöttning för dem. Det var viktigt att ha örat mot rälsen och fånga upp vad våra rekryterare möttes av i gränssnitten vad gäller bemötande och attityder. Ofta positivt men när så inte var fallet behövde vi som ledare signalera att detta inte var okej och hjälpa till att tydliggöra detta där det skett. Att som ledare stå bakom i medvind och framför i motvind blev vårt tydliga motto i vårt pågående effektiviseringsarbete. Vår gemensamma ledstjärna – vi tror på samarbete har också hela tiden hjälpt oss framåt" menar Helene.

Paula fyller i: "Vi bestämde oss tidigt för att ha höga krav på prestationer både på oss själva som ledare och våra medarbetare, vilket innebär att vi också bestämde oss för att hålla hög nivå i arbetsmiljöarbetet med fokus på den psykosociala dimensionen och att identifiera våra friskfaktorer".

Det finns alltid en risk i en förändringsresa att utmana medarbetare för hårt och inte ge dem rätt förutsättningar att leverera. De identifierade psykosociala hälsomålen kan aldrig komma någon annanstans än inifrån individen och gruppen själv. Som chef och ledare måste man fokusera hälsoarbetet på verkligheten (enligt AFS 2015:4 som vidgar Arbetsgivarens ansvar i frågan).

Arbetsgivaren har långtgående arbetsmiljöansvar och som medarbetare är det också oerhört viktigt att förstå hur det privata välmåendet påverkar och vad man kan göra åt sin hälsa!
Med en positiv inställning kring hälsa skapas delaktighet vilket gör att medarbetare känner ansvar för och ville påverka arbetsmiljöarbetet. Gemensamma mål togs fram både på organisation-, grupp- och individnivå, till exempel individuella mål under rubrikerna "fysisk balans" och/eller "mental balans".

I vårt team hade vissa lång erfarenhet av rekrytering och hade sökt tjänsten för att få vara med på resan att "bygga ny verksamhet" och det förändringsledarskap/medarbetarskap/självledarskap som följer på detta att utveckla. Att utmana gränssnitt, roller, ansvar utifrån tydlig affärsmässighet. Andra hade som intresse att få genomdriva större projekt för företaget inom denna specifika affärsfråga som rekrytering är och det kunde då handla om testverktyg eller metoder för rekrytering. Andra tyckte själva uppgiften att rekrytera lockade allra mest. Det fanns också de som visade sig vara riktigt bra på att hjälpa till och moderera olika intressanta och viktiga ämnen att löpande ta dialog om i teamet. Drivkrafterna i teamet skiljde sig åt vilket vi såg som mycket positivt. En stor kraftkälla är när struktur, metodik, verktyg och mallar finns på plats samt ett gemensamt personligt ställningstagande i teamet.

"Vi fortsatte ivrigt att arbeta med att utveckla kompetens i teamet inom olika intresseområden. Någon fick driva ett större projekt vid sidan av rekryterarrollen, någon fick utveckla sin kompetens att moderera gruppen. Att ständigt ha nya sponsorer i teamet i frågor såsom arbetsmiljö, välbefinnande och mångfald är viktigt", säger Helene och fortsätter: "Vi märkte att själen i teamet byggdes starkt runt nyfikenhet, inkluderande och samarbetsvilligt arbetssätt, mod och en fantastisk öppenhet för nytt och främmande! Det sistnämnda är som vi ser det den framgångsfaktor vi är så stolta över hos alla som arbetar i teamet idag! "

Nästa fokusområde var att ytterligare stärka, förankra och implementera den gemensamt framtagna standardprocessen och finna löpande mindre förbättringar samt utveckla verksamhetens förmåga att blicka framåt genom att ta fram och börja arbete med ett prognosverktyg.

I de mätningar som gjordes gav rekryterande chefer bekräftelse på att teamet adderade värde till företaget. I detta läge konstaterades även att ledtiderna hade kortats och produktiviteten ökat med 15 %. Inga klagomål från rekryterande chefer på bemötande och attityd gällande våra rekryterare hade inkommit vare sig muntligt eller skriftligt i våra mätningar, något som var väldigt stärkande för hela vårt team.
Resultatet började bli synligt och det fanns en nyfikenhet hos andra inom företaget som gjorde att vi fick en hel del förfrågningar att komma och berätta om vår förändringsresa och det resultat vi uppnått på så kort tid samt dela med oss av de nya insikter vi fått. Allt detta visade att vi var på rätt väg. Detta gav ny energi att fortsätta vår resa i vårt nu sammansvetsade team.

Vår syn på ledarskapet

I en förändringsresa behöver modiga beslut tas löpande som kan innebära en hel del kortsiktigt obehag. Det finns många fördelar med det dubbla ledarskap av den typ som avdelningen har, bland annat att det går fortare att fatta modiga beslut då "provtryckning" i viktiga beslut sker och då

belyses ur olika perspektiv, hela tiden med fokus på det gemensamma målet. Gemensamt för de bägge ledarstilarna på den här avdelningen har varit ett optimistiskt förhållningssätt med möjligheter, affären och resultatet i fokus. Den ständigt närvarande glädjen och humorn stärker och fyller på den energi och ork och uthållighet som krävs i förändringsresan. Ledarna fungerar som varandras coacher- och växeldrar då orken går upp och ned och stärker också modet att agera i tuffare situationer.

Det är viktigt att ledarskapet är verklighetsförankrat samt bygger på medvetna val, fokus och prioriteringar beroende på vilken fas i en förändringsresa teamet befinner sig. Att utveckla ett gott självledarskap med personligt ansvarstagande i teamet har varit viktigt. Tydliga mål är grunden men vägen dit handlar om tillit till var och ens förutsättning, förmåga och attityd att lösa uppgiften. Ledarna går inte in i detaljerna i teamets ”hantverk” utan litar på att var och en löser uppgifterna på bästa sätt tills dess annat stöd behövs i specifika detaljer och situationer.

Något som också varit centralt har varit att utmana till utveckling och personligt ansvar. Nedan är några exempel på hur arbetet organiserats utifrån denna aspekt:

- **Co-coaching**

  Co-coaching är en metod, där två och två paras ihop, där man hjälper varandra med arbetsrelaterade utmaningar, att hitta lösningar och bolla idéer på lika villkor. Metoden är en hjälp till självhjälp, där man inte tar över varandras problem utan hjälper varandra att själva finna en lösning eller komma fram till en ny idé. Det är alltså inte fråga om terapi eller en mentorskapsrelation utan en ”medarbetar-relation” som syftar till personlig och professionell utveckling, bättre effektivitet och prioriteringar samt att man lär känna varandra, kan dela kunskaper och ge feedback bättre.

- **Ambulerande mötesledare**

  Ett sätt att utmana och stärka medarbetare ytterligare i självledarskapet kan vara att införa ambulerande mötesledare på våra interna pulsmöten (via Skype). Ett annat sätt är veckostyrning som är ett forum som leds varje vecka av teamet själva i syfte att prova att på riktigt delegera både ansvar och mandat i en viktig operationell fråga. Medarbetarna visualiserar med färg sitt nuläge avseende om man kan hjälpa andra eller behöver ta hjälp från andra i teamet. *”Vi har idag ett team med hög andel självledarskap där många operationella frågor löses genom att diskutera med kollegor, och detta arbete börjar närma sig så pass ”självspelande” det kan bli och ett helt naturligt sätt för oss att systematiskt ta pulsen på teamets välmående både som grupp och individ. Teamets senaste riskbedömning visar på fortsatt riskreduktion med inga kvarvarande röda eller gula risker. Våra friskfaktorer är en hjälp för att kunna vara uppmärksam på risker och på detta sätt få all hjälp med kontinuerlig uppföljning och utvärdering”, säger Helene.*

Summering

Vi började med att sätta sunda värderingar i teamet. Som ledare tydliggjorde vi en önskan om ett nyfiket och experimenterande förhållningssätt i den kommande förändringsresa vi alla stod inför. Steg för steg ville vi ”provtrycka” olika metoder, arbetssätt och verktyg för att bli mer effektiva och leverera med högre kvalitet. Att tillsammans i teamet och utifrån detta förhållningssätt åstadkomma något gemensamt utifrån våra två prioriterade huvudområden: *prestation och hälsa*.

För att kunna satsa på höga prestationsnivåer krävs det att man också satsar på hälsa. Att välja god hälsa är att välja god prestation. Det personliga åtagandet växte fram och så gjorde även det gemensamma teamåtagandet. Förändringresan skedde i fler steg. Först ökade vi medvetenheten och säkerställde en gemensam kunskapsbas inom prestation och hälsa. Vad betyder goda prestationer i vårt team? Vilka prestationer värderar vi som de viktigaste leveranserna på kort och på lång sikt? Vad betyder god hälsa på individ, team och organisationsnivå? Vad får oss hållbart friska? Om vi fokuserar på goda prestationer uppnår vi goda prestationer, om vi fokuserar på god hälsa uppnår vi god hälsa- vårt team stärktes i olika typer av workshops samtidigt som vår genomförda värdeflödesanalys tydliggjorde vad vi gemensamt ansåg vara standard och vad vi ansåg vara avvikelser.

Nästa steg var att sätta konkreta mål. Vi var nu en majoritet i teamet som hade en gemensam syn på prestationer och hälsa och kände ansvar och ville påverka inom bägge dessa områden. Olika angreppssätt, tankar, förslag och idéer blev aktiviteter som tydligt gick att mäta. För oss var det viktigt att först ställa oss frågan vilken effekt vill vi uppnå? Sedan värderades förslaget på mål och aktivitet. Vi valde att fira segrar och stegvis hjälpas åt att på olika sätt visualisera det som uppnåtts för att inte bara riskera att fokusera på det man ännu inte hunnit åstadkomma. Vi utvecklade även systematiken. Dessa bägge fokusområden hade nu vävts in i det övriga pågående verksamhetsarbetet.

Slutligen– detta med att skratta! Glädjen som alltid funnits med oss i kombinationen med den ständigt närvarande frågan ”hur kan jag hjälpa dig” gjorde vårt team hållbart över tid.

Efter 2 års arbete uppmätte vi följande förändring jämfört med starten:

Nöjd kund-index

- 5,5 (av 6) = chefsutvärdering
- 5,5 (av 6) = kandidatutvärdering

Engagemangsindex

- Medarbetarenkät: ökat från 3 till 5 på skalan 1-6

Dessutom

- Ökad produktivitet med 15%
- Minskad genomsnittlig ledtid per process med 30 % (Sökanden hanteras effektivare, snabbare och möjlighet att matcha fler sökanden till andra vakanser än den man sökt.)
- Positiv effekt på employer branding både internt och externt
- Reducerad risknivå från rött till gult och grönt på samtliga parametrar inom vårt involverande hälso- och arbetsmiljöarbete
- Minskad personalomsättning
- Minskad sjukfrånvaro
- Ensade arbetssätt: Skalbarhet, flexibilitet, god resursplanering och stärkt samarbete mellan rekryterare på olika orter.
- Förbättrat stöd i rekrytering genom förenkling av mallar och verktyg samt ensat arbetssätt och utbildning av rekryterare.
- Bättre förutsättningar att planera resursbehov med hjälp av framtaget prognosverktyg avseende kommande rekryteringsbehov