



# BILFIRMAN SOM UNDVEK ATT KÖRA I DIKET

En organisations resa in i en värld av gemensam  
förändringsförmåga

## VARFÖR SKA DU LÄSA ELLER HÖRA PÅ DENNA BERÄTTELSE

Böcker, kurser och föreläsningar kan inspirera men berättelsen kan också ta dig med in i en värld som gör att du, i din fantasi, kan leka med tanken på hur det skulle kunna bli på just din arbetsplats, om ni skulle tänka och jobba på lite nya sätt. Jag hoppas min berättelse ska ge dig en bild av vad andra upplevt, som en grund för lite spännande reflektioner och diskussioner kring, om och i så fall hur, ni skulle kunna prova på detta hos er.

Per Ahlstedt

# Innehållsförteckning

Bakgrund och syfte med boken.....	3
Vem är jag som skrivit boken .....	3
Bakgrund inledning till min berättelse .....	5
En bil är en viktig investering .....	5
Bilföretaget – Anderssons Bil .....	5
Tydliggöra utmaningen man står inför.....	7
Definiera rotorsaken till problemet .....	7
Bygg engagemang mot en gemensam vision.....	9
En positiv framtid är engagerande.....	9
Mätning av framsteg mot framgång främjar engagemang.....	10
Lära oss av hur vi presterar .....	14
Visualisering är nyckeln till engagemang .....	14
Involvera människor i utveckling och förändring.....	16
Tidig resultatframgång och social bekräftelse .....	18
Alle man ombord.....	20
Skapa medvetenhet.....	21
Bygg en önskan att engagera sig .....	21
Engagemang syns i vårt praktiska genomförande .....	22
Att starta upp ett pilotteam .....	25
Reservdelsteamets bakgrund.....	25
Förberedelser inför uppstarten.....	25
Uppstart av det första teamet.....	27
Tankeledarskap .....	27
Förankring med teamet.....	28
Pragmatiska lösningar fungerar ofta bäst .....	29
Mår vi bra går vi bra .....	30
Att ha kontroll snarare än att vara i kontroll .....	32
Att hålla i Relations- och Resultatorienterade Möten, ROM.....	34
Personlig utveckling parallellt med organisatorisk utveckling.....	34
ROM-möten skapar en lugnare tillvaro, i takt med att vi får mer gjort.....	34
Göra och lära på ett sammankopplat sätt.....	35
Utmaningar och positiva effekter kopplat till ROM-möten .....	36

Att leda effekterna av en engagerad organisation .....	38
Införande som genomsyrar hela organisationen, baserat på positiva bevis från kollegor .	38
Katalysatorer bygger förmåga inom organisationens DNA .....	38
Visualisering kopplar samman människor .....	39
Att få hela organisationen att samarbeta .....	40
Förbättra relationer för att öka fokus på resultat.....	40
Uppföljning av resultaten från förbättringar och förändringar på ledningsmötet.....	41
Användning av projektbaserad utveckling och förändring inom teamen .....	42
Framdrift igenom förändringar är en förmåga vi tränar .....	44
Förståelse av vår interna, förbättrade förändringsförmåga .....	44
Att samverka med partnerorganisationer i realiseringen av strategin.....	46
Att bibehålla Momentum över tid .....	48
Att verka ihop som partners är ett ömsesidigt löpande utbyte.....	48
Slutliga reflektioner från författaren.....	50

# Bakgrund och syfte med boken

Hur väl vi än utformar våra utbildande material så kan de ändå aldrig mäta sig med en bra berättelse. Berättelsen kan ta dig med in i människors tankar och situationer, som mer visar hur det kan vara, snarare än hur det teoretiskt skulle kunna gå till.

Vår berättelse kretsar kring ett fiktivt företag men det är byggt på många olika verkliga situationer, som jag som konsult upplevt i mina leveranser. Flera av mina läsare kommer därför säkert känna igen sig och jag hoppas ni som gör det, upplever att jag beskrivit läget på ett relevant sätt, även om det ingår i ett fiktivt scenario.

Jag har valt att berättelsen får utspela sig i det mindre familjeägda företaget i bilbranschen. Syftet är att göra det så enkelt som möjligt att förstå verksamheten och dess utmaningar. Jag har genomfört liknande leveranser i stora globala välkända företag, i hela kommuner, på myndigheter och i olika former av föreningar. Men dessa är svårare att förstå sig på, medan de flesta av oss som köpt en bil eller lämnat den på service, kanske kan känna igen sig och rent av inse att, -”ja visst, så måste det naturligtvis fungera, om det ska fungera rätt”!

I berättelsen vill jag lyfta fram att det är utmanande att utveckla och över tid förstärka en hel organisations förändringsförmåga då det både handlar om emotionella och vardagspraktiska saker som ska falla på plats. Det krävs mod av ledare och engagemang av medarbetare.

Ingen annan kan heller genomföra förändringen åt dig eller er, utan det är lite som att lära sig simma. Man behöver kliva ner i vattnet och ”göra det” för att till slut begripa sig på hur det fungerar. Men när man väl glider fram igenom vattnet, kan man möjligen tänka, ”vad var det som skulle vara så svårt med detta då”?

Min förhoppning är att boken ska inspirera och bygga upp en vilja i dig som läsare och i er som grupp att vilja prova på ett lite annorlunda tanke- och arbetssätt som stärker och löpande underhåller er förmåga att ”simma fram” igenom i det nya snabbt utvecklande och ändå spännande samhälle vi människor skapar.

## Vem är jag som skrivit boken

Jag är Per Ahlstedt och har arbetat med människor i hela mitt yrkesliv.

Mina leveranser har i mer än 30 år kretsat kring olika inlärningsmetoder, att projektleda mänsklig förändringsledning, skapat och genomfört ledarskapskurser inom en mängd olika områden, fått genomföra roliga och inspirerande föreläsningar för medarbetare.

Det är lika kul och spännande att stötta ledningsgruppen som lokalvårdarna, för vi är alla människor med samma behov av att förstå sammanhangen och varandra. De mänskliga konsekvenserna av att inte få grepp om tillvaron är därmed också de samma, oavsett var i en organisation man sitter och vilken typ av verksamhet man är i.

Vi är alla härliga människor, med så mycket energi och engagemang som kan frigöras, bara vi får de rätta förutsättningarna. Det har vi bevisat tillsammans om och om igen i våra insatser.

För när vi bygger upp vår relationsförmåga, så ökar vår prestationsförmåga. När vår verksamhet sedan går bra, mår vi bra, tillsammans. Våra goda resultat gör att vi känner en storhet och stolthet över det vi skapat och det bevisar, att tillsammans är vi briljanta.

# Bakgrund inledning till min berättelse

## En bil är en viktig investering

En gång i tiden startade en familj en liten bilhandel och började sälja begagnade bilar. Under åren växte företaget, för att till slut vara ca 50 anställda. Företaget sålde nu tre olika bilmärken och hade serviceverkstad och en tillbehörsförsäljning kopplat till dessa bilmärken.

Det gick bra och ägaren hade för avsikt att expandera ytterligare med ca 30 medarbetare för att även kunna sälja och serva lastbilar, bussar och husvagnar.

Bilindustrin har varit lönsam under alla typer av ekonomiska perioder. Under goda tider köper folk nytt och under alla tider behöver deras bil få service. En avgörande faktor för framgång är att kunderna upplever att deras bil blir väl omhändertagen. Bilen är ofta den näst största kostnadsposten i en familjs budget, efter sitt boende. Det är också en viktig komponent i ett flexibelt familjeliv och ibland t o m en statussymbol. Därför är många rätt känslosamma angående sin bil.

När det handlar om både känslor och pengar blir det viktigt att människor upplever att deras bil är i trygga händer. Med andra ord behöver en bilverksamhet drivas på ett effektivt sätt i många dimensioner. Eftersom kunden, så att säga kliver in i organisationen och träffar dess människor när de köper och servar sin bil, är det viktigt med ett positivt bemötande. Det kräver en trevlig arbetsplats med positiva medarbetare som, på ett naturligt sätt, kan bemöta kunder på ett välkomnande och professionellt sätt.

## Bilföretaget – Anderssons Bil

Grundaren, Fred, gillade att bygga bolag och sälja bilar, men ogillade ledarrollen. När han började ägnade han mesta tiden till försäljning men, nu när företaget vuxit ökade också administrationen och hanteringen av personalfrågor. Fler människor innebar ökande konflikter och hanteringen av dem duckade han gärna för. Således beslutade han att dra sig tillbaka från de dagliga operativa uppgifterna och fokusera mer på att hantera relationerna med deras olika biltillverkare och leverantörer av reservdelar och tillbehör.

Därför hade Fred anställt Sarah som deras nya VD, som nu hade lite mer än 1 år i rollen. Genom att Sarah nu skötte den dagliga verksamheten, hade Fred en mer fri arbetslivsstil och kunde fokusera på förhandlingar med deras leverantörer och planeringen av expansionen. Han ville så att säga, säkerställa att förutsättningarna fanns där, för att medarbetarna skulle kunna göra ett bra jobb i företaget.

Han värnade om att varje vecka gå runt och prata med folk, för att ändå få en känsla för hur allt fungerade. Under en tid hade han börjat lägga märke till hur den familjära kulturen, som hänger ihop med det mindre företaget, hade blivit hårdare i takt med att antalet anställda ökade. Service- och försäljningsavdelningen kom inte överens överhuvudtaget. De konflikter de hamnade i överraskade honom och, helt ärligt, skrämde de honom också. Fred hade aldrig varit särskilt förtjust i konflikter och kände sig inte bekväm med att hantera dem heller.

Men mest orolig var ändå Fred för reservdelsteamet. Hans gamle vän och kollega Kalle hade funnits med från allra första början. I en bilserviceverksamhet är reservdelsteamet praktiskt taget hjärtat i organisationen. Det är lika viktigt att ha rätt delar vid rätt tidpunkt som det är att lagret inte fylldes upp med delar som bara binder upp pengar och utrymme. Fungerade reservdelshanteringen bra, fungerade både service och leveranser bra. En bra stämning och ett fungerande arbetsflöde i reservdelsgruppen, smittar av sig på både verkstadens personal och säljarna, därför också hela vägen fram till kunderna.

För tillfället behandlades Kalles fru för bröstcancer och Fred såg hur den ökande påfrestningen på Kalle även påverkade hans team. Något som i sin tur orsakade prestationsproblem inom gruppen. Vilket i sin tur påverkade andra inom organisationen.

Kundnöjdheten hade sjunkit under det senaste året, vilket inte var goda nyheter med tanke på den avsedda expansionen till lastbilar, bussar och husvagnar. Fred var lättad över att Sarah var i gång, eftersom något behövde göras angående organisationskulturen. Lyckligtvis kände Sarah också till en konsult, Per, som hade stöttat andra bilhandlare som hamnat i samma situation.

Låt oss följa med dem på deras första möte!

# Tydliggöra utmaningen man står inför

## Definiera rotorsaken till problemet

Fred slängde armarna i vädret och utropade:

- "Det verkade på något sätt enklare innan, när vi alla drog vårt strå till stacken för att få saker gjorda, men idag är det mer av en "vi och dom" känsla. Inte bara mellan våra avdelningar, utan också mellan oss ledare och våra anställda."

- "Vi presterade bättre när vi var färre personer," sa Fred, "men numera är många sjukskrivna, flera underpresterar och vi har en ganska hög personalomsättning. I den här lilla staden kan det snabbt ge oss dåligt rykte, både hos kunder och framtida anställda!"

Sarah vände sig mot Per och förklarade:

- "Tyvärr sker en hel del missar i verkstaden och även kring bilar vi ska leverera."

- "Kundnöjdheten försämras och kundklagomålen kostar oss extra tid och reservdelar där vi ofta får sänka priset eller bjuda på något som kompensation. I grund och botten lägger vi mycket tid på saker vi inte får betalt för. Något som i sin tur tar tid ifrån att sälja eller serva bilar, där vi faktiskt får betalt."

- "Tyvärr bidrar våra sjunkande resultat även till en "blame game" där vi lägger mer tid på att tala illa om varandra, och ibland även våra kunder, än vi lägger på att arbeta med utveckling av vår verksamhet och våra relationer. Det skapar en kultur som bryter ner vårt företag i stället för att stärka och återuppbygga det," konstaterade Sarah.

- "Jag pratade med vår administrativa avdelning igår," sa Fred, "och vi närmar oss en låg likviditetssituation, men det beror inte på antalet kunder, utan på att den administrativa processen inte fungerar som den ska. Många fel har hittats i fakturorna som vi skickar ut till våra kunder. Kunderna vägrar naturligtvis betala förrän vi rättar till dem. Det innebär i sin tur att vår administrativa personal springer runt i organisationen och försöker ta reda på vem som gjorde något med en bil för 3–6 veckor sedan. För så lång tar det innan man upptäcker felet på fakturan och då kan ge några svar eftersom de har hunnit glömma. Det är både ett slöseri med tid och det driver upp en stress i oss, som i sin tur spär på att man talar dåligt om varandra."

- "Jag har hört människor prata om att säga upp sig på grund av den ohållbara kulturen vi har. Jag tror också att majoriteten av de sjukskrivna helt enkelt inte vill vara här," erkände Fred med en suck.

Per drog in lite luft och försökte låta eftertänksam och klok när han sammanfattade:

- "Jag vet av erfarenhet att en fungerande arbetsorderprocess är nyckeln, eftersom detta i princip är hur vi administrativt kommunicerar med varandra genom organisationen. Så fort kunden vill köpa något, så skriver vi en arbetsorder som kan flöda igenom de olika avdelningarna. Det låter som om detta är ett område som behöver förbättras. Potentiellt kan det även fungera som en hävstång för andra områden."

- "Om vi kan få arbetsorderprocessen att fungera, kan många andra områden också dra nytta av det. När arbetsordern fylls i rätt kan det göra att vi minskar felkällorna. Kunderna får den bil de förväntar sig och i bästa fall löser sig därmed även likviditetsproblemen."

- "Vi behöver nog hjälpa till lite kring relationssidan också, eftersom stämningen är vad den är. Ibland kan dock just ett fel som vi alla förstår och kan bidra till att förbättra också bidra till



att förbättra relationerna. Så om vi börjar med att involverar personer från de berörda olika avdelningarna i att samarbeta kring detaljerna i en lösning av detta, skulle vi potentiellt kunna bygga upp en positiv känsla av när vi lyckas lösa läget tillsammans.

-”Ja, förlåt om jag får allt detta att låta enkelt, för det är det bara i teorin. Samtidigt brukar just ”känslan av att det känns hopplöst” vara den största bromsklossen. När vi väl börjar gräva ner oss i vad som i praktiken behöver lösas, upptäcker vi att tillsammans har kunskapen för att lösa problemen och finna kloka vägar framåt.”

Sarah och Fred satt tysta och tankfulla ut. Per insåg att han inte riktigt visste hur hans svada landade, men han kände samtidigt att de behövde tillsammans komma överens om vad läget var. Så efter en kort paus fortsatte han:

-”Jag antar att ett högt antal sjukskrivningar ökar stressen och belastar de som faktiskt är här och jobbar. Stress distraherar människor och att man gör missar behöver inte handla om slarv utan om tidsbrist eller helt enkelt en negativ känsla istället för en positiv.”

-”Det är verkligen som 2 olika världar inne i oss människor. Den ena drar ner oss och vi tappas energin, medan om vi kan vrida tankeenergin till det positiva och utvecklande, så är det som att vi skapar en annan värld. Både inne i oss och våra kollegor och för våra kunder. Våra känslor smittar helt enkelt av sig,” sa Per med ett svagt leende.

Fred och Sarah nickade tyvärr med lite trötta miner, varpå Sarah tillade:

-”Ursäkta formuleringen, men allt det här låter väldigt konsultigt. Hur går vi praktiskt vidare för att lösa våra problem?”

-”Tack för att du är ärlig och säger det till mig,” svarade Per, då är det lättare för mig att stötta dig och er båda.”

-”För det är en annan viktig faktor i detta. Risken är att ni som ledare, också blir en del av denna negativa kultur och då inte heller ser er egen roll i detta. Både i om ni också bidrar till det negativa men även att orka bidra till det positiva.”

-”Så därför är jag tacksam om vi kan ha en öppen och en rak dialog emellan oss, både hur ni känner er och vad ni tänker, för då kan jag stötta er bäst. Om jag stöttar er, så kan ni stötta era gruppchefer så de stöttar medarbetarna.

-”Idén är att bygga in en positiv känsla, som motor för en positiv verksamhet! Är ni med på vad jag säger,” frågade Per med allvarlig min.

De nickade båda två och tittade på varandra en stund, sedan sa Sarah med en blinkning till Fred:

-”Okey, med risk för att låta ”konsultigt” även jag, så låt oss inte bidra till problemet utan vara en del av lösningen”!

-”Ja, jag är beredd att prova, men du har nog rätt i det Per, vi behöver också ett bygga upp vår energi och där börjar väl du bevisa om du är värd pengarna, eller hur,”? sa Fred med en allvarlig blick på Per.

-”Det finns bara ett sätt att se om detta går och det är att sätta igång och göra saker,” svarade Per nu med ett större leende.

# Bygg engagemang mot en gemensam vision

## En positiv framtid är engagerande

För att få en bättre förståelse för situationen, la konsulten Per några dagar på att förbereda nästa steg. Han intervjuade några från personalen medan han vandrade runt på anläggningen. Pers avsikt var att få en känsla för kulturen genom att observera beteenden och intervjua människor om saker som fungerar bra och saker som kan förbättras. Han sa ofta att några decenniers arbete med människor, gör att man kan känna relationerna i luften. Man får också mycket information genom att se blickar, kroppsspråk och lyssna på tonen i rösten, val av ord, vad som sägs och vad som inte sägs osv.

Han hade nu återförenats med Sarah och Fred för att skapa en gemensam, framtida bild av vart vi ville ta människorna och organisationen.

-”Låt oss titta på er önskade framtida position”, sa Per med en positiv ton, eftersom han ville bygga lite energi inom Sarah och Fred.

-”Kan ni sätta ord på 2 typer av lägen eller framtida positioner? En som känns rimlig att uppnå om vi blir lite bättre på att samverka inom organisationen och en position som skulle kräva att vi alla går samman och engagerat utvecklar verksamheten tillsammans,” frågade Per.

Han visste att det var viktigt att klargöra deras framtida tillstånd på både ett trovärdigt och ett nästan ouppnåeligt sätt, för att bygga upp den energi som gjorde att de fokuserade på något positivt istället för den negativa dynamik som nu rådde. Att de själva sätter ord på sina två nivåer av ”önskad position” var viktigt, för då blir det deras. Det gör också att de som ledare upplevs som mer trovärdiga när de står framför sin organisation. Sedan är det dock viktigt att alla får göra det samma kopplat till sina grupper, men det kommer senare i processen. Nu handlade det om att engagera Sarah och Fred, så deras energi smittar av sig på andra, tänkte Per.

Efter lite diskussion, ett par koppar gott kaffe och några svenska kanelbullar från ett lokalt bageri hade de två skrivna definitioner på några blädderblock som satt på väggen framför dem.

-”Så, en rimlig önskad position, har vi nu beskrivit i orden ”**en trygg och lönsam arbetsplats**”.

För att komma dit behöver vi få ordning på dagens verksamhet genom rimligt nöjda medarbetare och kunder tillsammans med en återgång till en stabil ekonomisk situation.

-”Nu vill jag att vi uttrycker en önskad position, som i sin tur kräver en enastående prestation”, rimmade Per, med ett leende.

-”Syftet är det samma som för idrottsmän som ser sig själv hoppa högre eller längre, vilket hjälper dem att faktiskt också lyckas med det”!

Sarah reste sig och skrev på ett tomt blädderblocksblad ”**en stabil utveckling byggd på välmående människor och en välgående organisation**” och vände sig mot Fred och frågade.

-”Vad tror du om att uttrycka oss så här?”

Fred funderade och sa försiktigt att, -"Ja, det skulle i sig då även innebära att vi bygger en långsiktig grund att stå på inför vår expansion."

- "Det låter bra," konstaterade han sedan, "även om jag inte har en aning om hur vi ska uppnå det. Jag är orolig över att vi kanske har lite ont om tid med tanke på våra ambitioner kring större fordon, och det är något vi måste överväga. Vi vill inte att tillverkarna ska vända sig till någon annan innan vi är redo," avslutade han med bestämd röst.

Per frågade, lite eftertänksamt men med lite nyfiken energi i rösten:

- "Jag vet att det kan låta udda, men vad sägs om att vi, när det känns rätt, bjuder hit biltillverkare och tillbehörsleverantörerna, så att de kan observera oss medan vi vänder på den här situationen? Tror du att det skulle imponera på dem och få dem att känna sig trygga med vår förmåga att hantera expansionen på ett bra sätt?"

- "Intressant tanke," sa Sarah och Fred lite försiktigt.

- "Men också en skrämmande tanke," lade Fred till, "då måste vi kunna visa dem hur vi bibehåller det praktiska arbetet och att vi avancerar på ett tillfredsställande sätt. Detta är även baserat på det faktum att vi är där vi är idag!"

- "Jag förstår din oro", svarade Per, "Varje situation är unik och även om jag har varit med ett tag kan jag inte garantera någonting. Men när du skapar rätt förutsättningar för människor och de börjar bevisa för varandra att de kan ta sig ur en frätande kultur och in i en inspirerande, brukar det gå undan. Om vi åtminstone internt, när vi kommit igång, stämmer av om de kan tänka sig presentera detta för våra leverantörer, kanske det kan ge en drivkraft i sig."

- "Dock måste vi alla komma igång först och det behöver stämmas av med alla innan vi bokar in något." konstaterade Per med en stadig röst.

- "Ja, jag känner mig inspirerad att sova på idén" sa Sarah, "men jag har också lekt lite med ord kring en vision. Jag vill få fram något som visar hur vi följer våra kunder genom deras liv och tillfredsställer deras olika transportbehov. Detta gäller företag också, förstås. Typ **"vi tar hand om transportbehoven genom människors och företags olika faser i livet."**

- "Jag gillar det," sa Fred.

- "Perfekt," sa Per, "då har vi en vision som vi kan bygga engagemang kring, både för er, tillverkarna och, viktigast av allt, era anställda och kunder."

Ett något mer positivt klimat hade börjat utvecklas på den högsta ledarskapsnivån och Per var redo att gå vidare till nästa avgörande område.

## **Mätning av framsteg mot framgång främjar engagemang**

Få av oss sticker ut och joggar utan att mäta sträckan, tiden och hastigheten i en app. Få människor bantar utan att ställa sig på vågen. Att mäta är faktiskt en motiverande faktor i privatlivet, på många sätt. Så på vilket sätt kan vi arbeta med detta på jobbet också?

Som ledningsgrupp hade de flera mätområden och nyckeltal såsom Omsättning, Vinstmarginal, Kund- och Medarbetarnöjdhet. Men Per ville göra dem medvetna om att vi behövde arbeta med mätning och mål, på ett sätt som skapade den energi och engagemang som detta kan göra i det privata livet.

Per samtalade med Sarah kring mätningar och mål:

-”Genom att involvera våra medarbetare och diskutera vad vi vill mäta, behöver de först också mäta och prova olika arbets sätt, så vi alla förstår hur ett mätområde påverkas av våra olika insatser. Det är svårt att sätta ett mål på hur snabbt jag springer en mil, innan jag faktiskt först sprungit den några gånger och förstår vad jag behöver påverka för att få ner tiden.

På detta sätt behöver mätning och målsättning vara en del av det vi arbetar med i vardagen, för då stärker det ett engagemang och en vilja att utveckla och utvecklas.

-”Jag gissar att ni i ledningen redan mäter och sätter mål för omsättning och vinstmarginaler. Jag vet att ni följer kund- och medarbetarnöjdhet. Dessa är mätområden eller nyckeltal som vi alla kan förstå oss på, men de är också på sätt och vis historiska mätningar. Jag menar, du vet bara om du har nått dem eller ej när du väl är där”, underströk Per.

-”Vad sägs om att försöka hitta några mätområden kring det vi i praktiken gör för att skapa dessa mer historiska mål, om du förstår vad jag menar”?

-”Låt oss ta exemplet, antalet korrekta fakturor. Genom att mäta detta får vi en tidig indikation på om något är fel. För om det blir fel, då påverkar det alla de områden ni mäter, omsättning, vinsten, och nöjdheten hos både kund och medarbetare”.

-”Jag förstår vad du menar Per, svarade Sarah. Det känns som ett mätområde alltså nyckeltal, som t ex ekonomiavdelningen skulle kunna följa och rapportera ut till hela organisationen. För det är ju rätt begripligt i sig”, konstaterade hon.

-”Ja, och arbetsorder är ju också ett område där vi för närvarande lider, både emotionellt och ekonomiskt, av att vi inte har bra ordning på innehållet i dem. Vad tror du om att mäta hur många arbetsorder som är korrekta?”

-”Det skulle innebära att våra medarbetare, som ju gör jobbet, kan analysera de grundläggande orsakerna till felaktigheter och finna förbättringsområden att engagera sig kring. –”De som är närmast problemen brukar vara bäst på att se lösningarna,” log Per.

-”Nu förstår jag varför du brukar tala om våra medarbetare som våra ”Operativa experter”, skrattade Sarah.

Per fortsatte:

-”Grejen är att när vi förstår vad vi mäter och ser logiken bakom hur vi kan förbättra vårt dagliga arbete för att skapa bättre resultat, så blir det roligare! Dessutom, om operativa experter har mandat och tar ansvaret att hitta och genomföra lösningarna, bygger de en känsla av stolthet kopplat till att de bygger en bättre arbetsplats, tillsammans.”

Per satt och funderade i tystnad en stund och sedan avslutade han med att säga:

-”Ni skulle till exempel kunna mäta antalet sjukdagar – men eftersom detta är ett resultat av något ni gör i ert dagliga arbete, vad sägs om att också mäta eller samla in vad som gör att människor vill gå till jobbet? Om ni visualiserar de positiva anledningarna till att vilja vara på jobbet, kommer ni att börja prata om dem och arbeta med dem, vilket leder er mot att prata

om de roliga sakerna snarare än de mindre roliga. Vi skulle rent av kunna tala om vår frisknärvaro och identifiera vad vi gör som driver detta mätområde, t ex”

-”Hmm, muttrade Sarah, vi skulle verkligen behöva ta tag i vår kultur på något sätt också och inte bara fokusera på produktionen som sådan. Jag vet bara inte hur och jag tror inte heller vi generellt är så bra på detta med att prata om känslor och relationer.

Ett leende spred sig över Pers ansikte, -”jag har positiva erfarenheter av att använda en pragmatisk 'Välmåendetermometer' inom varje team. Gruppen definierar själva ord såsom Engagemang, Kul på jobbet, Tydlighet kring uppgiften, Optimering av min förmåga osv. Sedan har vi en 5 gradig skala från rött genom gult till grönt som gruppen följer i varje utvecklingsmöte.”

-”Låter rimligt enkelt”, kommenterade Sarah, ”men vad är det som konkret ger dem en förbättring i vår kultur”.

-”Välmåendebaren driver fram en dialog kring hur vi mår och vad som gör att vi mår som vi gör. Ofta är det konkreta saker som driver en känsla, men det kan även vara sociala beteenden och upplevelser av attityder som minskar eller stärker välmåendet. Precis som vi identifierar utvecklingsområden kring vår effektivitet i produktionen, fångar vi upp förbättringar kopplat till relationen. Överenskomna åtgärder hamnar i handlingsplanen och vi påminns om att tänka på våra beteenden”, sa Per.

-”Återigen låter det bra Per och jag vill inte uppfattas som kritisk, men mina medarbetare eller operativa experter, är bra på t ex att serva en bil, men de har aldrig fått lära sig att serva sina relationer”, påpekade Sarah med en allvarlig ton.

-”Du har helt rätt och jag har ännu inte talat om detta, men tyvärr är det ju så att ingen eller åtminstone en mycket liten del av Sveriges befolkning, får någon som helst utbildning kring hur vi förstärker våra relationer. Därför har vi utvecklat en serie kurser kring beteenden, psykologisk trygghet, tillit, feedback, aktivitet lyssnande m.m. som man kan gå igenom digitalt via sin mobil eller dator, på en tid som passar en själv. Genom att kombinera detta med Välmåendebaren, som i sin tur driver fram dialogen kring bl a relationer, bygger vi en förståelse och ett språk kring vår relationsskapande förmåga.”

-”Jo de där områdena känner jag ju till från ledarutbildningar, men är det verkligen något vi ska lägga tid på i hela organisationen, undrar jag”, svarade Sarah fundersamt.

-”Om vi tror på att goda relationer bygger ett bra socialt klimat och därmed engagerad samverkan, så vinner både våra medarbetare och du och dina gruppchefer på att göra just det. Det är stor skillnad på om du uppfattats som underlig för att du som ledare gått på en kurs eller om dina operativa experter förstår vad du försöker göra när du kommer ut och aktivt lyssnar, ger feedback eller coachar. Riktigt häftigt blir det när du ger feedback till t ex en mekaniker och hon sedan ger dig feedback på hur du gav feedback”, sa Per med en blinkning.

-”Okej, jag fattar och du har en poäng”, svarade Sarah med ett skratt.

-”Jag är beredd att prova det, men jag känner att det kommer att vara nödvändigt att följa framstegen. Som ansvarig ledare vill jag inte investera tid i detta utan möjligheten att följa

förändringen i vår nuvarande trend. Det kommer hjälpa mig och gruppchefer att leda på ett positivt sätt, vilket gör att vi också kan fira de små framgångarna!"

- "Javisst, jag antar att det också skulle göra det lättare för oss att följa upp din leverans kvalitet, Per," sköt Fred in, som hitills suttit tyst och arbetat i bakgrunden.

- "Helt rätt", kommenterade Per, "och det är en viktig punkt du tar upp, för det är lätt att fastna med en extern konsult eller extern tränare, som vi gärna kallar det. Ni behöver bygga in förmågan i er organisation, för då finns den där uthålligt över tid. Kurser och modeller utvecklas hela tiden och de kan ni prenumerera på från oss, men det gäller att bli av med mig så fort och balanserat som möjligt. Därför är också mätningar av hur väl ni kommit igång och vilka resultat det ger, viktigt för oss alla".

# Lära oss av hur vi presterar

## Visualisering är nyckeln till engagemang

Redan nästa dag började Per och Sarah kika på hur de skulle sätta igång sitt arbete.

- "Jag skulle vilja att vi skapar en genomförandeplan, som vi kan vara överens om," sa Per. "Den måste inte vara komplicerad och den kan behöva omstruktureras längre fram, men vi kan kommunicera och få feedback på den från alla i bolaget, samt visualisera vår rörelse framåt igenom utvecklingen av vår förmåga att driva vår egen förändring," förklarade han.

Sarah funderade en stund och svarade sedan:

- "Hmm, ja, jag upplever att vi har en tendens att diskutera resultatet, men glömmer bort att följa framstegen mot det. Jag tänker också att våra anställda inte är vana vid att arbeta med så kallad strategier eller genomförandet av dem. De är mer vana vid att komma till jobbet och göra sitt operativa arbete. Om du frågar dem om strategier kommer de förmodligen svara att det är något ledare sysslar med. Och nu föreslår du alltså att vi ska involvera alla i att arbeta med realiseringen av vår förändringsstrategi, utifrån deras position i vår organisation, eller hur?" frågade hon.

- "Jag älskar att du greppar detta så snabbt," sa Per och fortsatte, vår vision **"Att följa familjers och företags transportbehov genom livet"** kommer att behöva kombineras med en presentation av hur vi jobbar mot det läget. Annars är det bara ord.

- "En vision är ju något vi uttrycker i ord, för att det ska vara något vi alltid strävar emot. En "önskad position" kan vi mer definiera och faktiskt se att vi uppnått. Det är därför vi både har en "önskad position" vi kan känna är helt rimlig utifrån där vi står idag och en med högre ambitionsnivå, utifrån att om vi är riktigt vassa tillsammans, ja då klarar vi att nå ett ännu bättre läge."

- "Jag tror alla köper logiken och det sunda förnuftet i positionen, **"en trygg och lönsam arbetsplats"**, men nog tror jag att alla, i o m att vi kommer igång med vår träning och förståelse för hur vi gör jobbet, skulle kunna vilja nå den mer ambitiösa positionen **"en stabil utveckling byggd på välmående människor och en välgående organisation"**.

- "Jag håller med, sa Sarah, men allt är bara ord och jag ser värdet av en plan för hur vi tar oss dit. En plan som alla får ge sin input till, då våra operativa experter ser saker vi inte ser, som måste komma på plats för att ta oss dit vi vill.

- "Ja, en enkel plan som på ett lättbegripligt sätt visar våra tankar, bygger förtroende för att vi kan lyckas och att vi kan följa vår förflyttning och stötta och leda resan dit. Hela tanke- och arbetssättet kommer bli det sätt vi använder oss av för att expandera till lastbilar, bussar och husvagnar," svarade Per

Han fortsatte, - "Intressant nog är sättet vi arbetar och tänker på från dag 1, samma sätt vi alltid kommer arbeta på. Vi använder alltså tanke- och arbetssättet kring ständig förändring för att göra vår förändring in i ständig förändring, hänger du med på det", skrattade Per.

- "Jodå, när jag väl ser det, förstår jag logiken bakom och jag tänker att genom att vi låter alla använda sig av arbetssättet, så får vi förhoppningsvis till en samverkan där vi går i samma takt mellan avdelningarna", svarade Sarah, med ett fundersamt leende.

-”Ja, så är det, svarade Per. Och det är i sig väldigt likt hur vi beter oss när vi får ett träningsprogram av en personlig tränare eller hur en coach tränar ett helt fotbollslag. Träningsprogrammet används för att komma i form men också för att behålla din fysiska form över tid.”

Per tillade:

-”Jag tror att era operativa experter ser de områden som behöver förbättras, så ni rör er mot en stabil effektivitet i vardagen. De ser också vad som behöver vara på plats om ni ska expandera in i framtiden. De förändringar som sker, sker ju främst i den operativa arbetsmiljön, inte kring ledarens situation. Så, återigen, vem skulle kunna vara bättre lämpad att se och skapa denna nya miljö, om inte de faktiska experterna som gör det dagliga jobbet?”

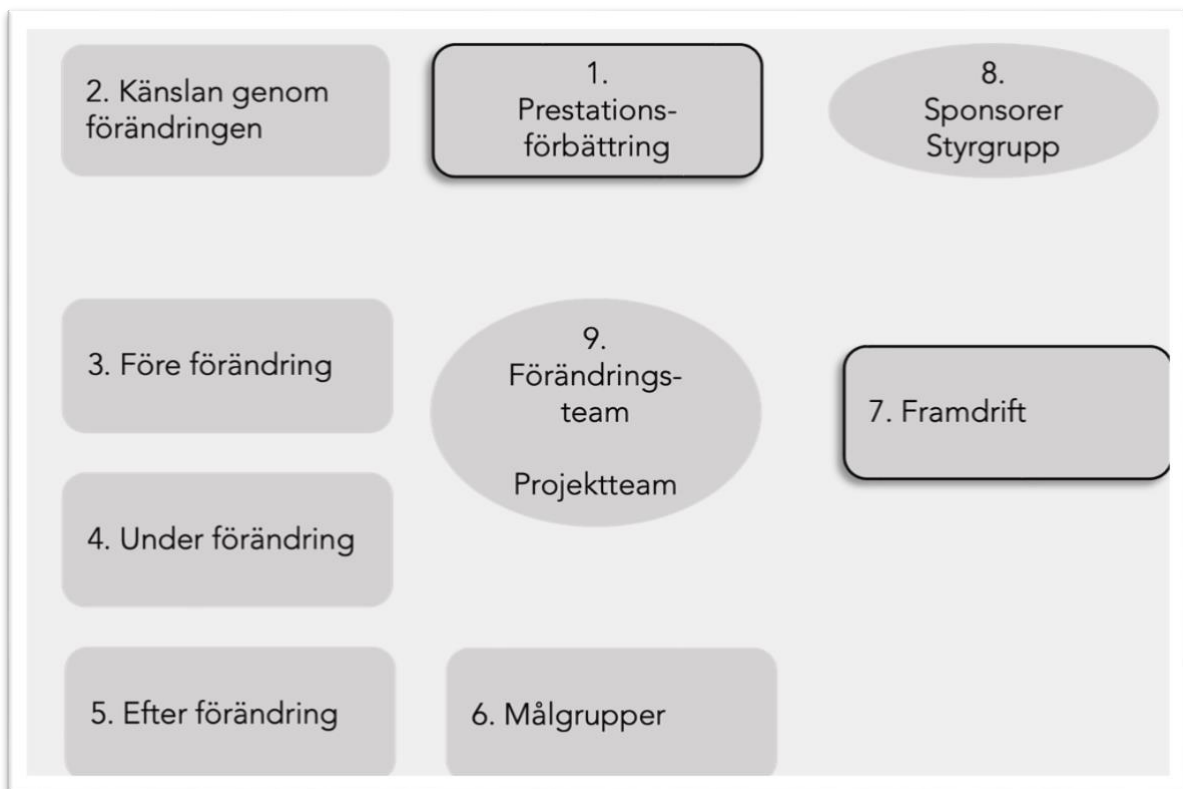
-”Logiskt!” utbrast Sarah med ett stort leende på läpparna.



## Involvera människor i utveckling och förändring

- "Om du visualiserar en lättförståelig plan för alla nödvändiga steg, så kan vi både använda den i vår presentation och för att involvera allihop. Vi kan till exempel be dem ge oss feedback på våra preliminära tankar," förklarade Per, "för när vi ber om feedback så inkluderar vi alla. Dessutom ser och förstår de säkert olika områden på ett sätt som vi inte kan göra. Detta ger oss alla även en bild av hur man kan bidra från olika grupper."

För att skapa en lättförståelig förändringsplan satte Per först upp den önskade positionen **"en stabil utveckling byggd på välmående människor och en välgående organisation"**, sedan tre rubriker på whiteboarden (Före förändring - Under förändring - Efter förändring) och tillsammans började de skriva ner åtgärder kopplade till vad som kunde göras i varje fas.



- "Vi skulle kunna börja från ett tomt ark, men genom att börja fylla i några saker under respektive rubrik, så förstår man snabbt hur själva mallen fungerar, vilken nivå vi behöver tänka på och det gör att vi kommer igång snabbare. Om vi får feedback på att något av det vi skrivit är otydligt eller fel, så skriver vi om det," förklarade Per.

- "När vi skildrar våra åtgärder på det här sättet blir det enklare för alla att förstå sammanhangen mellan de olika faserna i vår förändring och dom kan även ge feedback på när vi behöver göra vad. Det gör också att vi kan bocka av det vi gjort på vägen fram eller skriva till nya saker när vi inser att de fattas."

- "Aha," inflikade Sarah, "förstår jag det här rätt – du vill visualisera vår positiva framdrift som ett sätt som stimulerar engagemang och använda avvikelser som en läroprocess snarare än som det du kallade blame game?"

- "Exakt," sa Per, "när vi använder lättförståeliga, visuella hjälpmedel och samtidigt sätter av tid för reflektion, kan vi dra nytta av varandras erfarenheter, kompetenser och förmågor, vilket gör att vi höjer kvaliteten på innehållet och ökar engagemanget hos individ och grupp."  
- "Nu gör vi ju en övergripande bild, men alla avdelningar kan också göra sin egen, som bygger den vi tittar på. Då gör vi det lätt att följa varandras framdrift och se hur delarna bygger helheten."

- "Menar du att vi klarar oss med denna mall för hela vår förändring," frågade Sarah med en skeptisk blick.

- "Nej tyvärr, däremot visualiserar den själva den större förändringen. Den behöver kombineras med den utvecklingen som krävs kopplat till arbetsprocesser i grupperna och även deras egen kompetensutveckling och beteendeförändring kopplat till detta. Det finns några mallar till, men som är lika logiska och enkla i sitt format," bedyrade Per när han såg Sarahs något förskräckt min.

Per fortsatte:

- "När man kontinuerligt och effektivt har sådana här diskussioner kommer alla börja se och förstå vad som möjliggör framstegen och vad som bromsar dem. Att alltid inkludera relationer och resultat i diskussionen möjliggör förmågan att se synergierna mellan dem. Med lite stöd från en utbildad möteshandledare eller katalysator i mötena kommer vi att bygga en kultur av öppenhet och ärlighet, steg för steg. Det leder oss bort från dagens giftiga sociala miljö till en ökad känsla av förståelse och därför också trygghet. Tillsammans utgör det här en solid grund för nyfikenhet, kreativitet och engagemang," avslutade Per med ett leende.

- "Jo, konstaterade Sarah, det verkar som vi lägger stort ansvar på en visuell modell, men jag antar att det fungerar som ett träningsprogram på gymmet. Programmet är enkelt att förstå, det är disciplinen i att tillämpa det som ger resultaten!"

- "Precis så är det, svarade Per. Det är enkelt att förstå men ibland svårt att tillämpa. Här kommer just faktorer som en möteshandledare, stöttande ledare och att hela vårt sociala system, dvs det faktum att alla mina kollegor, försöker göra detta samtidigt. Då skapar vi ett positivt grupptryck, så att säga. Ett lärande och utvecklande socialt system, där vi alla sitter i samma båt och går på grund ibland, men vi hjälper varandra att komma av grynnorna så vi kan flyta på tillsammans, så att säga!"

- "Åhå, nu blir vi filosofiska också alltså", skrattade Sarah.

## Tidig resultatframgång och social bekräftelse

Efter att Sarah och stundtals även Fred, spenderat en hel del tid i möten med Per började de båda inse att mycket av deras tanketid hittills varit fokuserad på själva verksamhetens strukturer. Affärsmodeller, investeringsbehov, produktpaketering, ekonomiska processer osv. Mycket lite tid, knappast någon alls faktiskt, hade gått åt till att fundera över hur man skapade liknande typer av strukturer som stöttar de mänskliga processerna.

-”Det är ju vi människor som ska realisera alla våra planer, så att fundera mer på hur just människorna ska fungera, tillsammans och i själva förverkligandet, kan väl vara klokt”, konstaterade Fred i ett möte med Sarah.

I takt med att de fick en allt djupare bild av ROM konceptet, ja de där Relations- och Resultat Orienterade mötena Per talade om, så insåg de att där även fanns en struktur bakom kulturen. Precis som där fanns en logik kring vad som gör verksamheten effektiv, finns det sätt att arbeta med oss människor, som gör oss mer effektiva tillsammans.

De stod inför en stor förändring i form av expansionen, men insåg också att även om den förändringen är stor, behöver den trimmas in och stuvas om, hela tiden. Det handlade om att skapa en förmåga att arbeta i förändring som en del av vardagen. Nyfikenheten var väckt och de kände själva hur de utvecklades dagligen i hur de tänkte kring dessa frågor.

Framför dem på väggen satt nu en ifylld ”förändringssnurra”, som de kallade den. Den kändes logisk, om än på ett organisationsövergripande plan. De insåg att varje avdelning behöver göra sin förändring i förhållande till denna mer övergripande plan, så att detaljerna i det vardagsnära arbetet verkade för helheten.

Per hade nämnt siffror som att i ett normalläge bör förändringsarbetet ute hos de operativa experterna ta ca 10% tid ur produktionstiden. Det var 4 timmar i veckan, en halv dag alltså. Men innan vi var där, skulle det nog behövas mer tid av oss alla, än så. Det handlade om att löpande följa och balansera vardagsarbetet med förändringsarbetet.

Nu hade Sarah, Fred och Per samlats till ett möte för att diskutera hur de skulle komma igång.

Per sa fundersamt:

-”Vi skulle behöva hitta ett team där vi kan nå framgång i ett tidigt skede, både känslomässigt och ekonomiskt. Ett team som, om de känner att de lyckas, inspirerar andra att också prova mötesmetoden vi introducerar. Har vi möjligen ett team med en situation som de kan lösa med viss lätthet, samtidigt som det skapar ett högt värde?”

-”Vår reservdelsavdelning är en kärngrupp inom organisationen,” sa Sarah eftertänksamt, ”de samarbetar inte så bra just nu och en stor del av organisationen anser att det är deras fel att vi förlorar kunder.”

-”Berätta mer, och beskriv gärna effekterna av deras situation,” uppmanade Per.

-”Ett av de mest känslolösa ögonblicken för våra kunder är leveransen av deras nya bil, vilket också är ett område där vi får in många klagomål. Det beror vanligtvis på att vi inte har förberett bilen med den utrustning kunden förväntade sig. Vi har haft 3–4 bilar under det senaste kvartalet där kunden har dragit sig ur affären. Det är en sak när vi missar en

reservdelsaffär, men en hel bilaffär som också kan ge oss dåligt ryckte, blir en för stor sak" suckade Sarah."

"Okej, så vilket värde tror ni att vi kan förvänta oss genom att engagera detta team, om jag ber er båda att analysera hur de verkar känna och arbeta tillsammans?"

"Det är ett ganska stadigt team på tre personer, men gruppleadarens fru genomgår cancerbehandling, vilket påverkar honom emotionellt. Han har varit med oss otroligt länge, men han blir lätt irriterad just nu och hans medarbetare är två unga och relativt nya anställda, vilket gör att de är beroende av honom för att göra ett bra jobb," förklarade Sarah.

"Så, det kan i värsta fall innebära att våra yngre medarbetare tröttnar och lämnar oss," sa Per mest som en tanke högt för sig själv."

"Hur känner du inför det faktum att Kalle är 60 år och nära pension?" frågade Per, medan han tittade på Fred, som arbetat med Kalle sedan bolaget startades.

"Tja," sa Fred sakta, "han är normalt väldigt bra och har varit med länge så han kan verkligen branschen och produkterna. Kanske han inte är den bästa ledaren, men som sagt en erfaren person. Men visst vore det ju toppen om han kunde överföra sina kunskaper till sina kollegor, Larry och Maria, och därefter få känna att han kan gå i pension med flaggan i topp," sa Fred med en allvarlig min.

"Okej, så om vi kan hjälpa reservdelsteamet att skapa en bättre arbetsmiljö, kommer vi även höja deras förmåga att hantera det som är hjärtat i vår verksamhet. Ett område som kommer öka i volym rejält vid en expansion," sammanfattade Per.

"Och på den ekonomiska sidan av ekvationen," fortsatte Sarah, "en stadig ström av delar genom lagret hindrar oss från att binda upp för mycket pengar i delar. Vi har en hel del som bara ligger på hyllorna och blir gamla"!

"Dessutom har det här teamet störst påverkan på Arbetsorderprocessen, eftersom servicetekniker är beroende av dem för att beställa och tillhandahålla rätt delar när en bil ska servas. Slutligen är säljarna beroende av dem när en ny bil säljs och behöver utrustas korrekt."

"Hmm," Per kliade sig eftertänksamt på hakan, "jag inser hur de har både en känslomässig och ekonomisk påverkan på organisationen. Så ett nöjt reservdelsteam kommer att påverka människor både genom deras sociala interaktioner och deras arbetsflöde? Verkar väl som det perfekta teamet att börja med!"

# Alle man ombord

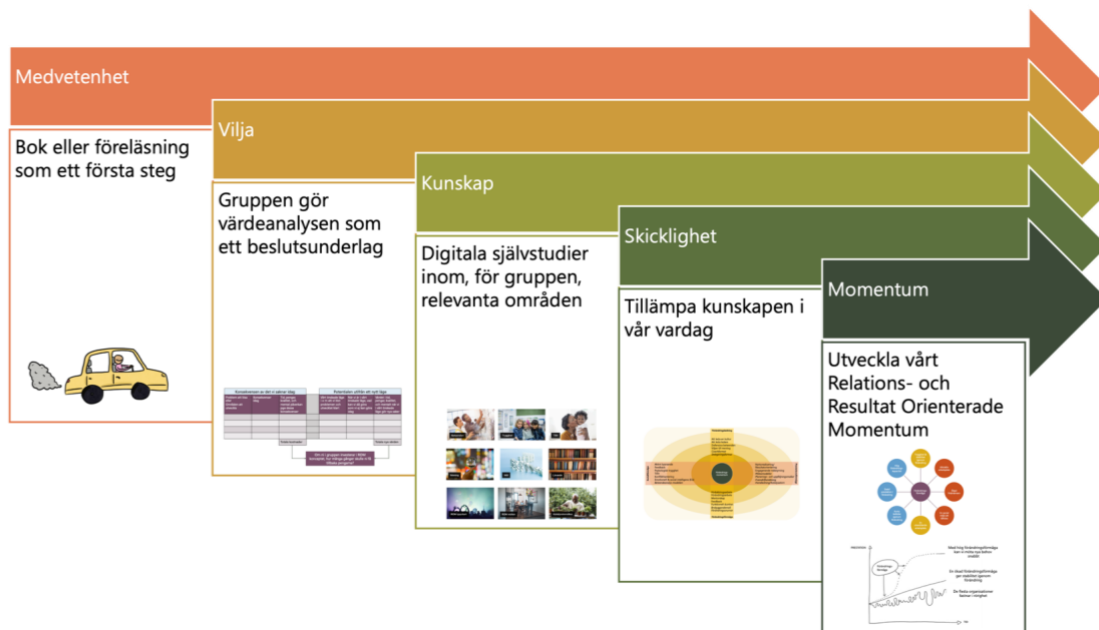
Investeringarna som görs för att analysera och bygga bra arbetssätt realiserar aldrig om människor inte använder dem som det är tänkt. I det här fallet ville Per implementera ett arbetssätt och tankesätt kring ständiga förändringar. Han visste dock, genom forskning och erfarenhet, att människor har en tendens att inte vara särskilt förtjusta i förändring. Åtminstone inte om och när man känner sig maktlös inför sin egen förändring.

Å ena sidan är en förstärkt förändringsförmåga en förändring i sig. Genom att använda oss av samma arbetssätt som vi tränar på, för att även göra denna förstärkning, så kan vi lär vi medan vi utvecklas, så att säta.

Genom digitala självstudier, skulle man inom reservdelgruppen och så småningom mellan alltfler grupper, starta upp en gemensam förståelse för nya arbetssätt och teorier.

Genom att alla i hela organisationen fick tillgång till all utbildning, underlättades ledarskapet kopplat till relationsorienterade frågor och ett tillitsbaserat coachande ledarskap, för alla begrepp vad chefer och ledare försökte göra. I bästa fall kunde alla stötta varandra genom att ge dem en återkoppling kring hur man tillämpade det man lärt sig tillsammans.

Anledningen också till att även operativa experter skulle kunna gå ledarexpertkurser, var att i något sammanhang eller i någon vardaglig situation, är alltid någon en ledare.



## Skapa medvetenhet

Introduktionsdagen hade kommit, det var dags för ett möte med all personal och Sarah och Per hade utvecklat en kort men tydlig introduktionspresentation. Presentationen tog sitt avstamp i varför där fanns en ekonomisk och marknadsmässig logik i att ta klivet in i en verksamhet som även tog hand om lastbilar, bussar och husbilar. Man lyfte fram att det även skulle ge oss en större arbetsplats med fler utvecklingsmöjligheter för oss som arbetar i den.

Den nya visionen, de önskade positionerna (både den logiska och den mer ambitiösa), samt några bilder kring värdet för oss människor och vår verksamhet i att fördela om ansvaret emellan oss.

Där fanns även några bilder, som mer informerade än utbildade, kring hur nya mötesformat och mötesmallar kan komma att se ut. Kursutbudet presenterades också och idén kring att börja med reservdelsgruppen, för att sedan sprida det vidare baserat på deras erfarenheter.

Budskapet kretsade kring den positiva avsikten att alla skulle inkluderas i arbetet och att alla hade en röst och en påverkan på hur verksamheten rörde sig framåt. Något som nu började bevisas i o m att förändringssnurrar skulle presenteras och förstärkas genom allas återkoppling och bidrag till att göra dessa bra.

Fred hade givit sitt godkännande till Sarah och Pers avsikter. Han skulle delta i mötet men inte vara aktiv på något annat sätt än genom att visa sitt stöd.

## Bygg en önskan att engagera sig

Nu var det dags för Sarah att göra presentationen och arbetet med hjälp av mallen "Före - Under - Efter".

I Pers korta presentation av sig själv underströk han att det handlar om vad vi gör, snarare än vad vi säger. När vi gör, kan vi känna oss stolta över våra framsteg eller lära oss av våra misstag, utveckla oss själva genom oss själva. Genom att lära oss hur våra relationer och resultat rör sig i en positiv riktning, har vi ofta roligt längs vägen – och att ha roligt på arbetsplatsen är inte så pjåkigt. För att sätta ännu en liten guldkant på vardagen så kan vi kombinera detta med goda prestationer.

Han betonade också att:

- "Vi kan inte göra något åt det förflutna! Samtidigt är dina nuvarande känslor och din inställning till olika situationer byggd på hur du hanterat saker och ting förut. När vi bestämmer oss för att hantera saker annorlunda; t ex genom det stöd vi nu vill ge, så ger det oss möjlighet att bygga en ny typ av arbetsplats. Det faktum att vi tillsammans tagit oss in i något nytt, gör att vi också har all rätt att känna oss stolta och förhoppningsvis gör det också att vi vill vara här och fortsätta underhålla denna positiva stämning."

- "Den typen av kultur som vi då bygger och visar utåt, till andra utanför vår organisation, brukar kunna inspirera våra leverantörer och samarbetspartners, till att bidra i vår strävan att skapa ett högre värde för våra kunder."

-”Vi människor har en enastående förmåga att locka till oss andra människor, i alla fall när det känns som att det är något positivt och kul på gång”, avslutade Per.

## Engagemang syns i vårt praktiska genomförande

Efter presentationen hölls en workshop där varje team gav sina synpunkter på punkterna som ingick i programmet "Före – Under – Efter rutorna". Det fanns flera praktiska frågor i det dagliga arbetet som de som ledning missat och behövde se över. Verken Sarah eller Fred hade reflekterat över dem tidigare. I slutändan var nog alla överens om att förändringssnurran innehöll en mycket högre kvalitet än den ursprungligen gjorde, tack vare återkopplingen från alla medarbetare.

Varje arbetsgrupp började också skapa en lista de nödvändiga förbättringsområdena, på blädderblock, som de själva behövde driva, för att kunna bidra till helheten. Två enkla kolumner som klargjorde problemen eller utvecklingsområden.

PROBLEM ELLER UTVECKLINGSOMRÅDEN	
Beskrivning av problemet eller utvecklingsområdet	Önskad effekt vid lösning

En av bilsäljarna, Janne, kom fram till Per och frågade var lösningen skulle skrivas någonstans och fick svaret att den diskussionen kunde vi ta i gruppen senare. Genom att först tömma våra huvuden på problem eller utvecklingsområden samt vad vi skulle vilja uppnå för effekt när vi löst dem, så blir det lättare för oss att prioritera. Både i gruppen och emellan grupperna.

-”Jo men för att förstå vad vi ska åstadkomma behöver vi väl ha ett grepp om det går att lösa eller ej,” envisades Janne.

-”Kanske vi behöver det ibland, men oftast är det här vi fastnar i våra diskussioner. Vi debatterar olika typer av lösningar, utan att först vara överens om att alla ser och upplever problemet på samma sätt, samt att vi har en gemensam bild av det värde vi vill skapa när vi löst det.”

-”I o m att vi har dessa två parametrar på plats, kan vi sedan alltid fråga oss i gruppen, Kommer någon av de föreslagna lösningarna att lösa det problemet vi gemensamt är överens om att vi har och därmed skapa den effekt vi gemensamt önskar”?

-”Aha, sa nu Janne tankfullt, ”och genom att vi visar upp dessa för varandra kan vi öka förståelsen för varandra och kanske t o m komma med klargöranden kring ytterligare problem vi som säljare t ex ser att de har på reservdelslagret, eller”?

-”Precis så,! svarade Per med ett leende, ”och vad du skulle vilja se för effekt vid en lösning” påpekade han.

-”En fråga till,” sa Janne, ”varför har du både problem och utvecklingsområden i samma rubrik?”

-”Mest för att vi människor fungerar så olika. Förr skrev jag alltid rubriken problem, men ibland så några av deltagarna så vissna ut, så jag var tvungen att börja undersöka varför. Det var när någon sa till mig att de faktiskt upplevde att de jobbade i en välfungerande verksamhet fram till jag kom och fick dem att skriva ner en massa problem,” förklarade Per.

-”Jag fattar”, konstaterade Janne, ”ett problem eller ett utvecklingsområde, är två olika sätt att säga samma sak alltså?”

-”Så var min tanke ja,” log Per.

Läste man på listorna såg man att några av problem och utvecklingsområden var kopplade till expansionen men där fanns också saker som kunde tas tag i redan imorgon, som mer berörde dagens operativa verksamhet. Någon grupp började just tala om att de länge pratat om vissa av punkterna, men aldrig fått eller tagit sig tid att lösa dem. De som ville fick också göra en handlingsplan kring de frågor de ville ta tag i här och nu.

När grupperna hade tömt sig på tankar hölls en vernissage, där alla fick något att dricka och gick runt i rummet och läste och diskuterade vad andra grupper hade skrivit på sina blädderblocksblad. Feedbacken noterades av varje grupp.

Per gick runt och frågade vad man tänkte och kände inför denna övning och flera vittnade om att man fick en ökad respekt för situationerna inom de olika avdelningarna, samtidigt som man uppskattade återkopplingen från andra.

Sarah avslutade mötet genom att tacka alla för deras bidrag och klargöra att varje arbetsgrupp nu skulle arbeta med detta med stöd av Per och att reservdelsgruppen var först ut. Alla gillade idén om att sätta upp dessa blädderblocksblad i fikarummet, så vi kunde se vad som planerades och konkret gjordes i de olika grupperna. Inget hindrade någon från att börja med något även utan stöd, om man ville detta. De digitala självstudierna kunde alla nå när de ville, så det var bara att sätta igång. Krävde det någon form av extra resurser, bad Sarah dem kalla på henne och deras chef till ett möte, så de kunde göra allt de kunde för att ”ploga vägen” för dem.

Startdatumet hade bestämts med reservdelsgruppen tidigare, trots gruppledaren Kalles högljudda utrop. Han hade sagt att det var en dålig tid för detta, med tanke på hans frus situation och behovet för teamet att få ordning på saker som inte fungerade som de borde. Intressant nog var utvecklingslistan för reservdelsgruppen längre än alla andras. Kalle hade dragit Per åt sidan och sagt:

”Titta, jag sa ju det. Vi har så mycket att göra, varför välja oss som pilotteamet?”

Per svarade:

”Jag respekterar din situation. Jag kan förstå att det är svårt för dig personligen i och med vad du går igenom just nu. Men, för att vara rent krass, efter att ha sett er långa lista och lyssnat på kommentarerna från andra under vernissagen, så är det ert team som förtjänar stöd om något. Om något team har stora utmaningar och därmed vinster, med att få ett arbetssätt på plats, både emotionellt och strukturellt, är det ert. Därför föreslår jag att vi börjar med er. Men låt oss också identifiera vilka andra team som kan stödja ert team, så att vi kan starta upp saker så smidigt som möjligt!”





Det gick inte att avgöra huruvida Kalle var nöjd eller inte, eftersom han inte svarade, men han tänkte förmodligen: "Ännu en konsult som försöker hävda sig själv och jag är den olyckliga själen som måste stå ut med honom."

Alla lämnade mötet medvetna om vad som skulle hända framöver. De hade höjt kvalitén på innehållet i den övergripande förändringsplanen kopplad till "Före – Under – Efter" - åtgärderna. Alla kände till avsikterna, även om vissa var mindre taggade än andra. Men som tur är finns det alltid de som anpassar sig tidigare än andra, ivriga att se vad allt kan leda till. Dessa är ofta potentiella möteshanledare eller katalysatorer som de kallas. Vi kommer återkomma till dem lite senare i berättelsen.

# Att starta upp ett pilotteam

## Reservdelsteamets bakgrund

Den något irriterade och frustrerade reservdelsledaren, Kalle, hade arbetat med grundaren Fred sedan dag ett. Efter att ha fyllt 60 insåg han att han bara behövde kämpa på några år till, och sedan kunde han ägna sig åt sin trädgård på heltid. Men för närvarande var han i en mycket orolig sinnesstämning eftersom hans livspartner genomgick behandling för bröstcancer. Det såg ljus ut, men man vet aldrig vad som kan hända.

Teamet bestod också av Larry och Maria. Larry, en 30-årig före detta mekaniker som utvecklat problem med nacke och axlar från att ha stått under bilar i flera år. Maria, 24 år, hade haft en kort karriär som sjuksköterska, men kunde inte hantera det stressiga sjukhusklimatet så hon bytte till det här jobbet. Hon var en mycket duktig administratör och, kombinerat med Larrys kunskaper om bilar och reservdelar, utgjorde de ett gediget team.

Åtminstone när Kalle inte var i närheten, då han insisterade att allt skulle göras på hans sätt. En mycket gammaldags inställning, enligt Maria. Men annars var han en trevlig man och de försökte ha tålamod med honom eftersom han hade det tufft med sin sjuka fru. De hade försökt få honom att stanna hemma ett slag och Fred hade till och med gått med på att ge honom betald ledighet i en månad, men Kalle hävdade att han behövde ha något att göra för att komma bort från sina oroliga tankar. Det fanns dagar då Larry och Maria önskade att han bara hade stannat hemma.

## Förberedelser inför uppstarten

Uppstartsmötet i ROM – formatet, för reservdelsteamet, hölls på en närliggande konferensanläggning. Tidigare hade Per coachat Sarah och Kalle att gå igenom utvecklingsområdena från det allmänna mötet och identifiera några områden de kunde mäta, baserat på den lista gruppen gjort i det tidigare stormötet. Instruktionen nu var att nu inte jobba med mål, utan fokusera på att finna mätområden, lära oss hur vi kan påverka dem och sedan sätta målen längre fram.

Sarah hade försökt trycka igenom sina övergripande mätområden eller nyckeltal på gruppen och hävdade att alla grupper ansvarade för saker som intäkter och kundnöjdhet. Men Per hade, tillsammans med Kalle, funnit mätområden som "Totalkostnad för reservdelar i lagret" (eftersom det bundit upp kapital) och "Omsättning av reservdelar" (säkerställande att inga produkter ligger och tar upp utrymme eller pengar), vilket var två mer välanpassade alternativ. Dessutom ville de mäta graden av tillfredsställelse från sälj- och servicemedarbetare, eftersom de på sätt och vis var reservdelsteamets kunder.

- "Varför skulle dessa nyckeltal vara bättre?" frågade Sarah.

- "För att jag har inflytande över dem," svarade Kalle.

Per lutade sig framåt och konstaterade:

- "Jag tycker att de är relevanta nyckeltal och, eftersom vi letar efter områden där Kalle och hans team kan göra betydelsefull skillnad inom en kort tidsram, varför inte köra på det som Kalle tycker fungerar bäst."

-”Vi är väl alla sådana att när vi förstår något, är det lättare att också vilja något. Låt oss finna var viljan finns och bygga på den, föreslår jag,” påpekade Per.

-”Ja, jag antar att det skulle gynna mina nyckeltal också,” medgav Sarah och gav upp.

Efter sessionen delade Per med sig av sina synpunkter till Sarah och förklarade att de för närvarande behövde stimulera motivation och engagemang. Det är det som kommer att ge resultat. När alla hamnar i en mer positiv känsla och framdrift, så kan vi tittat på kopplingen mellan olika nyckeltal och dess påverkan på varandra.

-”Det viktiga är ATT vi mäter och att vi mäter sådant som vi kan påverka. Hur våra olika mätområden hänger ihop kan vi snickra på sedan när vi också har en större känsla för hur vi i praktiken kan påverka de områden vi mäter.”, underströk Per med allvarsam röst.

Per visste också av erfarenhet att inte varje arbetsgrupp behövde arbeta med nyckeltal såsom intäkter, vinstmarginaler och kundnöjdhet. Dessa var för övergripande och svåra att förstå hur man i gruppen kan påverka dem. Bättre då att jobba med nyckeltal som bygger andra nyckeltal. Då lyckas vi både stimulera motivationen att mäta och sätta mål, samtidigt som vi kan följa delarna och deras förmåga att bygga helheter.

# Uppstart av det första teamet

## Tankeledarskap

Kalle gick igenom mallarna som Per och Sarah hade hjälpt honom att fylla i. Överst stod företagets nya vision, och undertill hade Kalle föreslagit serviceverksamhetens egen vision i förhållande till bolagets vision.

"VI GÖR DET ENKELT FÖR SERVICE OCH FÖRSÄLJNING ATT GÖRA VÅRA KUNDER GLADA".

Det innebar att de som ett team skulle stödja sälj- och servicemedarbetare för att säkerställa att rätt reservdelar levereras vid rätt tidpunkt.

Per förklarade att:

"Gruppens vision är vad som ska motivera en att vilja gå till jobbet varje dag. Era mätområden bör bevisa att detta är det värde ni skapar. Om vision och mätområden målar upp en bild av hur vi skapar värde för andra människor, känns det ofta mer motiverande."

Kalle hade, som den mer erfarna ledaren för den lilla gruppen, lagt till några förbättringsområden på listan. Han hade coachats av Per att agera som "tankeledare". Det innebar att han må ha lagt till dem på listan, men han behövde också vara beredd på att ändra formuleringen eller prioriteringen av dem om Larry och Maria hade andra åsikter.

VI GÖR DET ENKELT FÖR SERVICE OCH FÖRSÄLJNING ATT GÖRA VÅRA KUNDER GLADA	
Utvecklingsområden	Önskad effekt vid lösning
Bättre koll på vad vi har på lagret	Snabbare omsättning av varje produkt
	Mindre pengar uppbundna i lagervaror
Funktion för automatiska besked kring beställningar	Se ovan
Oftare rätt i plockkorgen till serviceteknikerna	Andel gånger Arbetsordern är rätt ifyllt
Bättre urval av leverantörer	Lägre priser på våra reservdelar
Kompetensöverföring till Larry och Maria	Antal arbetsuppgifter de kan göra av totalt antal möjliga

## Förankring med teamet

Det första steget på uppstartsdagen var att Kalle skulle gå igenom mallarna som han hade fyllt i tidigare med Per. Taktiken med att Per först gått igenom detta med gruppens ledare, var att Kalle i detta fall, skulle känna att han fått tänka igenom situationen och därmed känna ansvaret för resultaten från sin avdelning. Det gav också Larry och Maria en chans att förstå vad som pågick i Kalles huvud. Nu däremot, behövde vi fånga det som Kalle inte tänkte på, varav att Per kallade detta för Kalles tankeledarskap.

"Okej, hörni," sa Per efter Kalles genomgång av mallarna, "tänk på att Kalle också är nya på det här. Det här är så långt hans och min hjärna kom. Ni kommer tillsammans utföra det vi kommer fram till, så låt oss säkerställa att vi förstår vad som står skrivet, att mätområden och eventuella mål känns relevanta. Vi förtydligar där då behövs, skrivs om eller finner andra områden, utifrån att vi tänker tillsammans. Avsikten är att ni alla känner att ni håller med om och äger ert teams utvecklingslista."

Sarah var med i mötet under hela presentationen, men lämnade sedan rummet och återvända inte förrän mot slutet för att lyssna in, ge feedback och godkänna teamets uppdaterade material utifrån att hon förstod vilka förutsättningar hon behövde se till att de fick på plats för att lyckas.

-"Anledningen till att jag har beslutat att inkludera både Sarah och Kalle i det här mötet är kopplad till tvåstegscoaching och tvåstegssanktionering, chef coachar chef. Maria och Larry, ni ska kunna känna er trygga i att detta beslutas tillsammans med Kalles ledare också, medan Kalle, det blir klart vilket stöd du och gruppen behöver av Sarah, och Sarah, du vet nu vad du behöver coacha Kalle i så att han kan coacha Larry och Maria."

Per avslutade med att säga:

-"Jag inser att ni är ett litet team och att detta kanske känns mer som ett sätt att arbeta med större organisationer, men mänsklig psykologi är densamma på varje nivå! Våra mänskliga sociala behov är de samma i små och stora grupper."

Per handledde mötet i rollen som "Katalysator". Det innebar att han lyssnade så att de talade om rätt saker i rätt lägen. Fångade upp när någon såg fundersam ut, så andra kunde tydliggöra. Sammanfattade och fick dem att runda av, för att gå till nästa område. Det handlade om att maximera mötestiden, dialogen och kvaliteten på resultatet som syntes i dokumentationen.

Man gjorde t o m en lite mötesutvärdering där alla fick reflektera över hur vi kan göra detta möte ännu bättre till nästa gång. Per skrev ner detta i mötesutvärderingsmallen, som skulle inleda nästa ROM möte.

## Pragmatiska lösningar fungerar ofta bäst

Arbetsordern är ett centralt dokument inom ett bilföretag som säljer och servar bilar. När en kund bokar sin service via telefon eller e-post startar man upp en arbetsorder. Den skickas från kundmottagningen till reservdelsteamet, som beställer delarna.

Samma dag som kunderna lämnar in sina bilar för service samlar reservdelsteamet ihop delarna i en servicekorg och placerar den på en hylla, så att serviceteamet enkelt kan hämta den i o m att de rullar in bilen i servicehallen för att påbörja sitt arbete. På så sätt optimeras tiden som läggs ner på själva servicen, i stället för att de ska springa runt i reservdelslagret och "stöka till det", som Kalle hade sagt. En kommentar som ofta hördes från en arg Kalle när servicekorgen inte innehöll rätt delar och serviceteknikerna gav sig in för att själva gräva fram delarna på lagret.

Arbetsordern skickas sedan tillbaka till kundmottagningen så att de kan informera kunden om vad som gjorts på deras bil, när de hämtar upp den. Genom att man är överens med kunden, så är arbetsordern därmed också grunden för vad kunden ska betala för sin service.

Även små fel i arbetsordern skapar gissningar eller förvirring i nästa steg. Vi som inte jobbar i bilbranschen tänker t ex inte på att när någon beställer vinterdäck till sin bil, så uppstår en mängd frågor. Ska det vara med eller utan dubbar i däcken? Vilket märke på däcken vill kunden ha? Vilken kvalitet på däck? Vilken typ av fälg ska däcken sitta på? Då det hände att kundmottagningen endast skrev in vinterdäck på arbetsordern, förstär vi att där uppstod många felkällor och en hög risk för en besviken kund i andra ändan.

Reservdelgruppen kom överens om en lite rolig lösning, för att ge feedback kring att allt var rätt skrivet i arbetsordern. Den byggde på tre olika typer av smileys. När arbetsordern gick vidare till nästa grupp, fick denna grupp återkoppla till den förra genom att rita en smiley på arbetsordern:

- En glad smiley om informationen i arbetsordern var tillfredsställande
- En neutral smiley om informationen var okej, men några moment krävde förtydligande
- En ledsen smiley om det fanns stora avvikelser där information saknades och personen därför var tvungen att lägga tid på att gå runt och dubbelkolla med andra avdelningar

Man skulle även inkludera en anteckning som förklarade orsaken bakom smileyn, både för att ge positiv feedback och belysa möjliga utvecklingsområden. För punkterna 2 och 3, så gick arbetsorderna tillbaka i kedjan igen för kompletteringar, för punkt skulle man passa på att berömma personen personligen, när man såg dem i korridoren.

## Mår vi bra går vi bra

I reservdelsteamets utvecklingsmöte hade man hittills fokuserat till 100% på verksamheten och vad den behövde för att bli mer effektiv. En viktig del för att lyckas genomföra det vi vill är också att vi mår bra på jobbet, för då kan vi prestera bra. Redan i det andra ROM-mötet, lyfte Per upp ett verktyg som stöttar gruppen att tala om hur man mår.

-”Jag vill introducera Välmåendebarmetern”, sa Per med glad ton.

-”Nu har vi tittat på vad som ska få verksamheten att gå bra, men att ni mår bra är faktiskt t o m viktigare. För mår ni inte bra, kommer ni aldrig lyckas med att få verksamheten att gå bra, eller håller ni inte med”!

-”Jo, det gör vi väl”, svarade Larry med försiktig stämma.

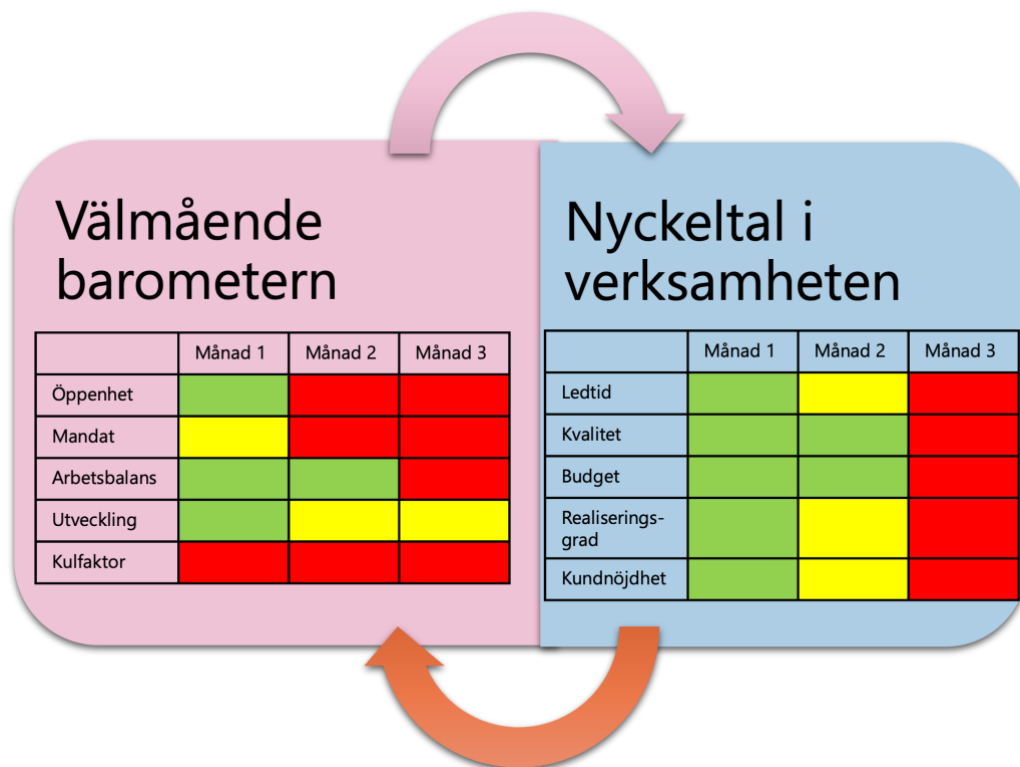
-”Absolut”, sa Maria o Kalle samtidigt, om än med lite oro i rösten. Sannolikt för de inte hade en aning om vad de skulle förvänta sig nu.

-”Vi gör detta enkelt, fortsatte Per, som ni ser har vi en tabell här och ni väljer själva vilka områden ni vill fylla i vänsterkolumnen. Vi provar med några områden idag, men kan byta ut eller skriva om dem när vi vill. Vid varje möte, ca en gång i månaden, diskuterar vi hur det känns i förhållande till de välmåendeområden vi satt upp. Jag ska vara ärlig och öppen med att det är främst 3 saker vi vill uppnå med detta.

1. **Vi vill börja prata om våra relationer**, både inom gruppen, mellan grupper och mellan oss och våra ledare. Genom att ni parallellt tar del av de digitala självstudierna kring relationer, så får vi mer och mer ord vi kan använda oss av i denna dialog.
2. **Vi vill se och förstå vad som påverkar vårt välmående**. Det handlar faktiskt oftast om otydligheter, hinder i verksamheten, dvs oftare om strukturella saker än relationella. Men ibland handlar det om missförstånd, svårigheter att kommunicera, irritation kring något en annan person gör eller säger och det är minst lika viktigt att jobba med dessa saker. Vi skriver alltså in på handlingsplanen sådan vi ska utveckla, för att skapa och bibehålla ett bra psykologiskt eller emotionellt klimat i gruppen, mellan grupper och mellan oss och våra ledare.
3. **Vi vill lära oss se synergier mellan välmåendet och välgåendet**, för när vi löpande utvecklar oss och verksamheten, går vi också löpande igenom emotionella förändringar inom oss. Därför behöver vi jobba med hur dessa hänger ihop, så vi skapar en trygghet inom oss, som skapar en stabilitet i vår produktion, trots löpande förändringar.

-”Det finns faktiskt ett 4:e värde också”, tillade Per.

-”och det är att vi tidigt får en indikation på att om vi är på väg att gå sämre i verksamheten, genom att löpande följa upp vårt välmående. Vi brukar nämligen klara av att gå och må dåligt i några månader, innan det syns på vår prestation. Genom att tidigt fånga upp varandra, kan vi tidigt stötta varandra så vi slipper må riktigt dåligt på jobbet och samtidigt bidra till en stabil prestation i vår verksamhet. En vinna-vinna alltså”, sa Per med en skämtsam ton.



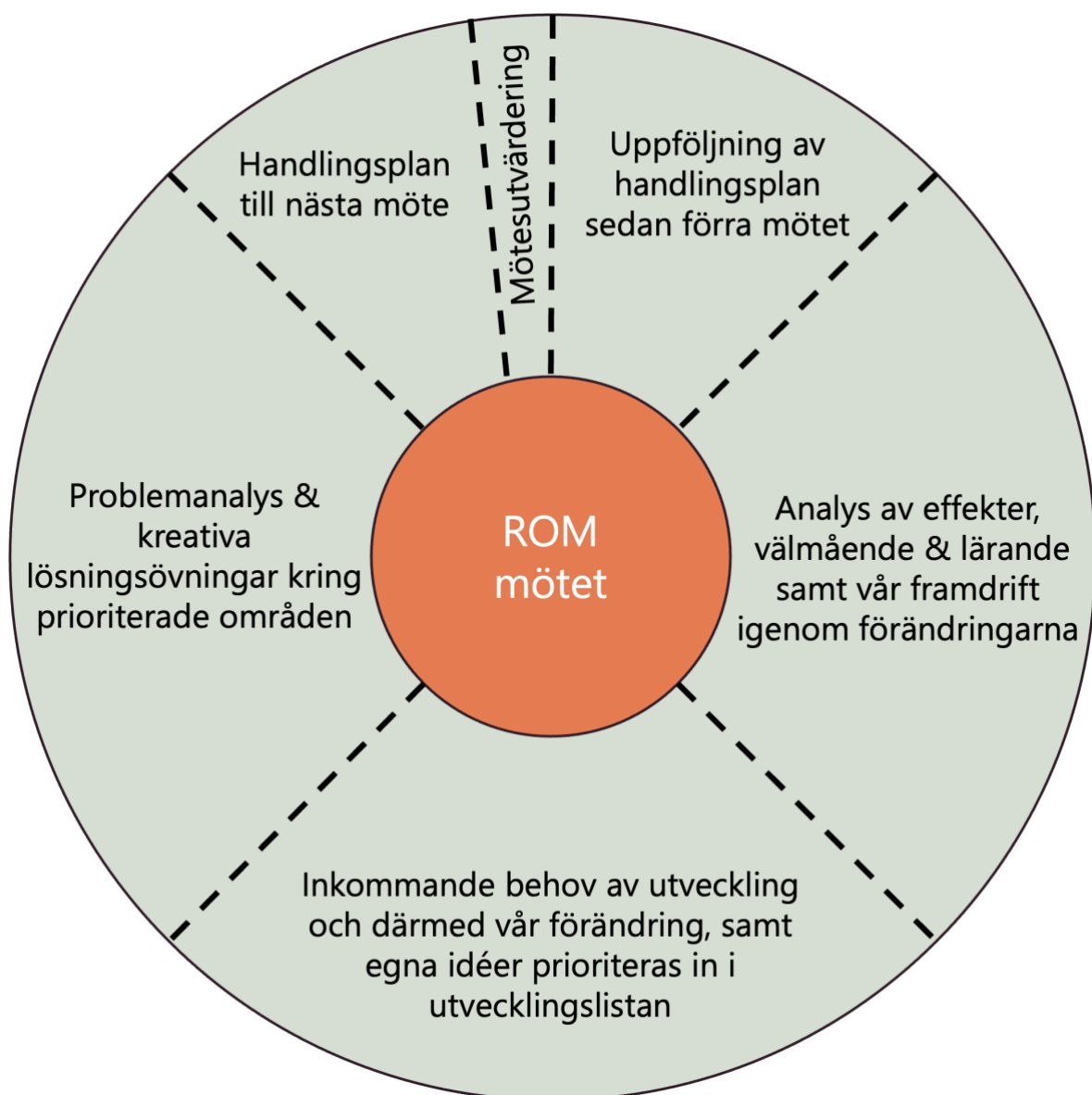
Reservdelsteamets första möte avslutades med en överenskommelse om en handlingsplan som sträckte sig över de kommande tre veckorna, fram till nästa möte. Gruppen kände att tre veckor skulle ge dem tillräckligt med tid att få allt på plats samtidigt som de behöll energin och engagemanget, så att handlingsplanen inte glömdes bort i farten.



# Att ha kontroll snarare än att vara i kontroll

Att genomföra dessa möten, så här i början, var lika mycket en utbildning i hur man kör möten, samtidigt som innehållet var konkreta saker som behöver göras. Hela angreppssätt var nämligen att träna i verkligheten med verkligheten, såväl kopplat till organisationen som till människorna.

-”Denna typ av möten, kallar vi ROM-möten,” påpekade Per, ”helt enkelt för att vi löpande följer upp och analyserar hur vi mår och hur verksamheten går, vi ser var vi måste lära nytt och lära av gammalt, vi prioriterar utvecklingen av vår verksamhet och vår förändring kopplat till detta och slutligen är det vi som gör handlingsplanen till nästa möte, så vi är i kontroll. Chefen kommer dock in i slutet av mötet för att lyssna, förstå hur vi tänker, ge oss feedback och slutligen tillsammans med oss sanktionera perioden fram till nästa möte.”



-”Logiken är att vi utvecklar verksamheten och oss själva i dessa möten. Vi jobbar mycket med analys för att förstå, med kreativa processer för att finna nya lösningar och planering och prioritering för att utveckla nya arbets- och förhållningssätt.

-”Dessa möten är generellt sätt, mer krävande av oss”, underströk Per, men samtidigt är det här vi optimerar olikheterna hos oss.

- Vi har olika erfarenheter och bidrar därför på olika sätt till analysen av våra problem.
- Vi bidrar med kreativa idéer utifrån olika synsätt, kunskaper och roller.
- När vi väl kommer till realiseringen, kompletterar vi varandra i genomförandet utifrån våra olika viljor, möjligheter i tid och personliga styrkor i genomförandet!

-”Vi ska i första hand nu försöka få lite ordning och reda i vår del av verksamheten, men sedan göra en expansion och därefter trimma in och ständigt utveckla oss. Därför är just dessa utvecklingsmöten viktiga, för det är här det händer grejer”, sa Per med ett skratt.

-”Driftsmöten handlar mer om att planera utifrån kända arbetsmönster, vilket helt enkelt inte är lika krävande just för att det är känt och vi vet vad som gäller”.

-”Vi avslutar alltid utvecklingsmöten med en mötesutvärdering, så vi kan säkerställa att vi klarar av att vara effektiva i dem, tillsammans”, underströk Per med allvarsam röst.

-”Mötesutvärderingen avslutar mötet och förra mötets utvärdering, inleder nästa möte, så vi ska komma ihåg, vad vi kommit överens om i syfte att både mötestiden och kvaliteten i vår samverkan”!

Förvånansvärt nog visade resultatet att redan detta första möte, var ett av de bästa mötena de hade haft. De visste nu exakt vad de skulle göra under de kommande tre veckorna, och kände sig mycket nöjda med det. I och för sig berodde det ju på dem själva och deras egna idéer och prioriteringar, vilket ju var en motivation i sig.

Sarah anslöt till mötet under de sista 20 minuterna för att sätta sig och lyssna medan gruppen gick igenom sin analys av situationen, sina prioriteringar och den handlingsplan de hade upprättat för de kommande tre veckorna. De hade till och med lagt till ett mätområde kopplat till antalet smileys de fick.

-”Jag måste säga att det är en häftig känsla att sitta här och lyssna på er”, sa Sarah till gruppen.

-”Insikten om att jag verkligen inte förstått allt ni gör är lite skrämmande, men tryggheten i att ni både låter så säkra i era analyser och planer, ger en skön känsla av förtroende inom mig. Det ska också bli superspännande att följa era mätområden och era analyser av vad som gör att det går bra och vad som hindrar er.

Jag hoppas verkligen kunna ge er det stöd och de förutsättningar ni behöver, för om ni lyckas med de tidiga tankar ni har, ligger det enormt mycket besparingar både ekonomiskt och i lagringsutrymme kopplat till att vi får till genomströmningen av reservdelarna.”

-”Jag ger er absolut min sanktion och stöd för er handlingsplan och jag ska se om och hur vi kan få loss de 50 000 kr ni behöver för en uppdatering av det systemstöd ni använder för lagerregistreringen.”

Alla lämnade mötet, för en gång skull, med en känsla av att detta skulle nog kunna bli riktigt bra. Något som de också spred till sina kollegor som nyfiket frågade i korridoren hur mötet varit.

# Att hålla i Relations- och Resultatorienterade Möten, ROM

## Personlig utveckling parallellt med organisatorisk utveckling

Kalle, Larry och Maria hade nu haft flera möten. Per hade varit katalysatorn (möteshandledare) tillsammans med en kollega från säljavdelningen, Johan, som var ivrig att delta i katalysatorprogrammet.

"Jag börjar inse att det kallas katalysator eftersom det handlar om att reda ut dialogen i gruppen", viskade Johan till Per, eftersom han hade tagit på sig att leda det tredje mötet tillsammans med Per.

De började med att gå igenom mötesutvärderingen från det föregående mötet och ge katalysatorn klartecken från gruppen att leda dem mot det önskade resultatet från detta möte.

En av frågorna från utvärderingen fick gruppen att diskutera huruvida alla fick tid att tala under mötet. Kalle hade, genom Larry och Marias feedback, blivit smärtsamt medveten om att han brukade avbryta dem när de yttrade en tanke eller ett förslag. Och, när han gjorde det, dök han ofta ner och grävde i gamla problem.

Han hade dock börjat bli bättre på att stoppa sig själv i tid, vilket han var mycket stolt över. Då och då tog han istället upp relevanta insikter och lärdomar från saker de hade försökt med tidigare, men utan att vara negativ och med fokus på att dela med sig av sin erfarenhet. Detta skapade en helt annan känsla och diskussion i gruppen än den mer negativa attityden hade gjort tidigare.

## ROM-möten skapar en lugnare tillvaro, i takt med att vi får mer gjort

Reservdelsteamet upptäckte att det fungerade bra för dem att ha tre veckor mellan ROM-mötena. Det faktum att de handlingsplanen bara sträckte sig till nästa möte, gjorde det möjligt för dem att balansera sitt operativa dagliga arbete med att lägga tid kring förbättringar och förändringarna i handlingsplanen.

De fick både operativa och utvecklande saker gjorda, vilket var uppfriskande och skapade en positiv känsla.

Mötet varade nu ungefär 2–3 timmar och rörde sig smidigare och smidigare genom de olika stegen. Det var också spännande att plocka upp något de kommit överens om att ta del av ifrån någon av de digitala självstudiekurserna och lägga in träningen kopplat till sitt relationsbyggande i handlingsplanen. Successivt började synergier bli synliga mellan välfungerande relationer och en välfungerande verksamhet.

# Göra och lära på ett sammankopplat sätt

Redan i det andra ROM-mötet introducerade katalysatorn Per de digitala självstudiekurserna i syfte att komma överens i gruppen om vilka man vill gå igenom och även lägga till detta i handlingsplanen.

Teamet kunde välja mellan flera områden och det var tydligt att de skulle utgå från sin grupps behov. Successivt skulle alla grupper gå alla kurserna.

-”Det är lite som att lägga ett pussel. Ni kan börja i vilken ända ni vill, men när ni är klara kommer alla grupper ha lagt samma bild och därmed ha en gemensam förståelse och ett gemensamt språk kring våra tanke- och arbetssätt”, kommenterade Per.

Det fanns också utbildningspaketet om hur man genomför ROM-möten och hur man utvecklar en förståelse för sina roller i organisationen.

Per föreslog att de skulle titta igenom ROM-mötesformatet som grupp och om de hade tid, också komma överens om vilka av relationskurserna de ville börja gå igenom.

De insåg att de redan hade använt några av verktygen på ROM-mötet, men det var intressant att få en djupare förståelse för varför mötet fungerade så bra.

"Det här är verkligen ett intressant tillvägagångssätt," sa Maria, "att vi börjar med att göra och uppleva något och samtidigt lär vi oss på vägen. I början var det så mycket nytt så jag orkade inte ta till mig kurserna också, men efter några möten, känner jag mig mer nyfiken och intresserad av att förstå ROM-strukturen!"

Per fångade ögonblicket och byggde vidare på Marias kommentar.

"Varje team har sin situation. Varje person har sitt sätt att lära sig. Alla når alla kurser i det digitala inlärningssystemet, och jag föreslår att ni diskuterar, i team och med er katalysator, vilken del, om någon, ni vill lägga till er handlingsplan mellan varje ROM-möte. Vissa områden kan behöva mer träning än andra. Genom att inkludera detta i er handlingsplan, blir den även en träningsplan. Träningen blir också tätare kopplat till den utveckling och förändring ni vill skapa.”

Per fortsatte

-”Mitt råd är att hålla det kopplat till teamets konkreta verkliga behov, men låt det aldrig stoppa dig från att lära dig baserat på ditt intresse. Och lär av varandra, diskutera bolla funderingar kopplat till de kurserna ni går. Vissa av er kommer att vilja lära er snabbare och mer, medan några av er inte har tid eller lust på samma sätt. Ni behöver inte alltid och alla lära er via de digitala kurserna. Ni kan också lära av varandra. Att i aktiv handling flytta teorierna in i er verklighet, förkortar inlärningsprocessen och gör att kunskapen sitter kvar längre.”

# Utmaningar och positiva effekter kopplat till ROM-möten

Det är varken lätt att ändra sina vanor eller sin syn på arbetslivet. Visst kan det vara positivt för våra operativa experter att få ett större mandat och känna sig stärkt, men detta innebär också ett större ansvar. Samtidigt kommer större mandat och ansvar, med större frihet och ett bevis på tillit från ledning. En tillit som i dagens snabba förändringstakt är nödvändig, för som chef kan man helt enkelt inte hänga med i hur man operativt gör jobbet, när det utvecklas hela tiden.

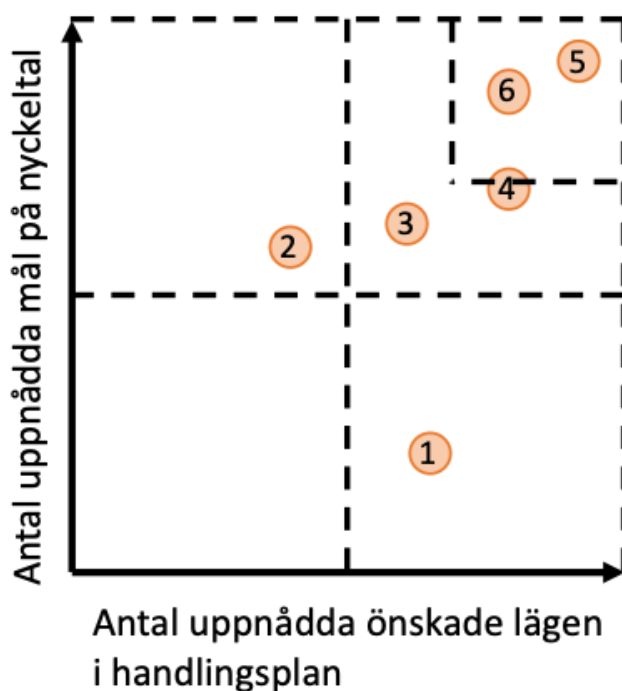
För ledare ligger oftast utmaningen i att släppa DETALJKONTROLLEN. ROM-mallarna och mötesformaten, där chefen kommer in i slutet, syftar till att visualisera läget, framdriften, resonemangen osv för att ledare ska uppleva att de har KOLL och vi bygger ett förtroende hos alla att vi är i KONTROLL. Ledare experter och Operativa experter är alla människor och trygghet i att vi gör ett bra jobb, vill vi alla känna.

Det svåraste med själva ROM-mötena är att fokusera på att det är ett möte för statusuppföljning och inte ett arbetsmöte. Det kan vara svårt att inte fördjupa sig inom ett område och börja diskutera hur man löser det.

Det låter kanske enkelt, men att gå från ett normalt tillstånd av att ”göra det vi brukar” till ett där vi ”löpande planerar vad vi ska göra” kräver träning. Men jämför med privatlivet, där gör vi också många saker på rutin i vardagen, samtidigt som vi planerar många semestrar eller fester, vid sidan av detta. Vi fördelar uppgifter mellan familjemedlemmar och vänner för att realisera dessa. Vi har det i oss, men behöver förändra hur vi socialt förhåller oss till varandra på jobbet.

I steg två, analysdelen av ROM-mötet, fyller teamet alltid i en graf som visar hur de förbättrat sin så kallade framdrift eller förmåga att bibehålla en stabil utvecklingsprogress. I början kan det vara en kamp att förstå detta steg, men det kommer bli enklare för teammedlemmarna när de väl inser att det gynnar dem att kunna sätta en handlingsplan och sedan faktiskt uppfylla den på ett sätt som positivt påverkar deras beslutade mål kopplat till deras valda mätområden. För att inte tala om den positiva energin som teamet kommer att få av att se hur detta förbättrar deras egen samt deras kollegors arbetssituation.

I samband med analysen av teamets framdriftsgraf, sa Larry följande efter några ROM-möten:



- "Vi verkar vilja vara ambitiösa, men vi behöver inse att vårt dagliga arbete också tar tid."

Maria kommenterade:

- "Jag ser faktiskt att vi blir bättre på att sätta mål och tydligare koppla våra handlingar till dem. Jag känner att vi verkligen utnyttjar den tillgängliga tiden vi har avsatt för utveckling utifrån vad vi bestämt oss för i handlingsplanen i ett 3 cykler."

Något blygt påpekade Kalle:

- "Allt detta får mig att känna mig mer och mer engagerad, eftersom vi visuellt levererar värde. Delvis för vårt företag, men ärligt talat, även för mig själv. Välmåendebarmetern och mötesutvärderingen har fört fram saker som får mig att må bättre angående mig själv, tillsammans med er!"

Efter detta lite blyga uttalande kramade Larry och Maria om Kalle och även om han såg både lite obekvämt och rörd ut, verkade han också lyckligare än han hade varit på länge.

# Att leda effekterna av en engagerad organisation

## Införande som genomsyrar hela organisationen, baserat på positiva bevis från kollegor

Tio veckor hade gått sedan det allmänna personalmötet. Reservdelsavdelningen mårde bättre nu, både individuellt och som ett team. Deras attityd och införandet av smileys på arbetsordrar hade också en positiv effekt på sälj- och serviceteamet. Som kollegor hade de blivit lite mer försiktiga i uttalanden om varandra även om där fortfarande fanns en viss irritation.

Samtidigt kunde de alla se att när serviceteamet och säljkollegorna förbättrade informationen på arbetsorderna kunde reservdelsteamet tillhandahålla rätt material vid rätt tidpunkt. Reservdelsteamet visade sina nyckeltal och mål för alla att se, och de hade redan haft en inverkan på besparingar genom minskningen av felaktiga beställningar.

Säljpersonal och mekaniker insåg nu att många av leveransproblemen berodde på att de inte fyllde i formuläret korrekt. Så både säljteamschefen och serviceteamschefen hade kommit fram till Sarah efter sex veckor och föreslagit att deras team också skulle börja med ROM-möten. De påstod att de hade funnit flera förbättringsområden och ville ta del av den digitala utbildningen och stödet i ROM-möten, så även de kunde börja realisera dessa.

## Katalysatorer bygger förmåga inom organisationens DNA

Per hade presenterat ett katalysatorutbildningsprogram och den som tyckte att det var något för dem fick gå med. Initialt var det mest några som frågade om programmet men ingen anmälde sig. Men så snart Johan började berätta för folk om sin erfarenhet av att arbeta sida vid sida med Per i reservdelsteamet, anmälde sig fem personer.

Sarah var lite orolig över om de verkligen behövde fem katalysatorer. Per påpekade dock att de alla kommer att bli ambassadörer och att människor blir sjuka även när de har kul på jobbet.

-”Dessutom kommer verksamheten att växa, och dessa fem katalysatorer kommer att lära sig av varandra under processen, påpekade han och fortsatte, -”det kan också vara bra att byta ut teamets katalysator med jämna mellanrum, så att teamet utmanas på olika sätt”.

-”Vi har sett flera positiva effekter kopplade till katalysatorer genom åren”, sa Per till Sarah. ”En av dem har varit att det stoppar dialoger kring ”oss och dem” från att uppstå. Om exempelvis en mekaniker är en katalysator i säljteamet och vice versa, så kommer en person i teamet som känner till de andra teamens utmaningar kunna rätta till sina kollegor när de gör felaktiga antaganden. Som katalysator kommer man ju höra allt om utmaningar och goda intentioner under ROM-möten.

-”Sedan finns det även en tredje effekt,” log Per, ”de blir utmärkta ledare. Deras utbildning kommer synligt förbättra deras lyssningsförmåga och få dem att bli bra på att vidarebefordra

frågor kopplade till problemanalys, kreativa processer och prioriteringar. Eftersom de ofta stöttar 2–4 team, får de en fördjupad förståelse för organisationen och de bygger upp ett intressant nätverk."

"Aha," utbrast Sarah, "så då bygger in din kompetens i vår organisations DNA. En det en så smart affärsidé," undrade hon med en skämtsam ton.

"Det är i och för sig sant, fast jag hoppas genuint på att det är ett samarbete mellan din och min organisation som skapar en win-win över tid," svarade Per med ett leende.

"Forskningen kommer hela tiden fram nya områden vi kan träna på," fortsatt han med en blinkning.

## **Visualisering kopplar samman människor**

Om du vore en fluga på väggen i detta bilföretags fikautrymme, skulle du kunna bevittna en intressant dialogutvecklingen i rummet. Särskilt om du hade placerat dig bredvid den vägg som alla team hade kommit överens om, där man visade den senaste dokumentationen från varje teams ROM-möte.

Du hade kunnat höra övertygande diskussioner kring hur saker var sammankopplade. En förhöjd kvalitet i serviceordern hade resulterat i fler genomförda servicemoment per servicemedarbetarna, utan att de upplevde en högre stress, vilket hade ökat produktiviteten på verkstadsområdet. Detta höjde i sin tur vinstmarginalen och byggde en plattform inför expansionen till lastbilar, bussar och husvagnar.

Om du vore en enkel fluga på väggen kanske du hade förväntat dig att en servicetekniker eller en försäljare inte skulle engagera sig i dessa frågor. Men, eftersom du är en människa, förstår du naturligtvis att alla som arbetar här också har ett privatliv där de betalar sina räkningar, håller ett öga på sina besparingar, beräknar sina bolån och kanske jonglerar ett par aktieinvesteringar. Så, om informationen presenteras på ett visuellt, logiskt sätt och det finns ett systematiskt och strukturerat sätt att arbeta tillsammans inom hela organisationen, varför skulle inte en mekaniker och en försäljare kunna stå sida vid sida och diskutera synergier mellan olika arbetssätt?

När man gör det möjligt för människor att prata om hur de ska utveckla sitt företag, visar det sig att de börjar göra just det!

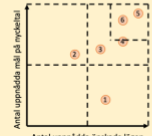


# Att få hela organisationen att samarbeta

## Förbättra relationer för att öka fokus på resultat

Vid det här laget hade varje arbetsgrupp satt i gång med ROM-möten. Detta innebar att många saker hände samtidigt, vilket är anledningen till att Sarahs ledningsteam också hade initierat ROM-formatet för att kunna följa och stödja alla arbetsgruppers utvecklings- och förändringsprocesser.

Varje gruppchef tog med sig en uppsättning sammanfattade mallar från sitt team till ledningsmötet och kunde på cirka fem minuter per team uppdatera alla om sitt teams välmående och prestationer kopplat till nyckeltal och mål. Det gav en förståelse för vad de olika teamen planerade att uppnå innan sitt nästa ROM-möte. Vissa team delegerade också frågor, via sin ledarna, att ta upp på ledningsmötet. De kunde beröra områden där arbetsgrupperna behövde stöd eller olika beslut som behövde fattas.

Insikter och lärdomar förra perioden	Intentioner nästa period	Behov av stöd																																																																																																																																									
<p><b>Analys av gruppens framdrift</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Målnummer</th> <th>Framdrift i handlingsplan</th> <th>Framdrift i rapport till ledning</th> <th>Ändring av mål som kräver revidering av handlingsplan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2020-05-28</td> <td>100%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Antal uppnådda mål på nyckeltal Antal uppnådda önskade lägen i handlingsplan</p>	Målnummer	Framdrift i handlingsplan	Framdrift i rapport till ledning	Ändring av mål som kräver revidering av handlingsplan	1	2020-05-28	100%		2				3				4				5				<p><b>Handlingsplan</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nr</th> <th>Önskat läge vid nästa möte</th> <th>Åtgärder för att uppnå önskat läge</th> <th>Ansvar</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.6</td> <td>En gemensam syn kring hur vi kan öka engagemanget hos Operatörer och chefer kring vår gemensamma utveckling.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diskussion i chatten i Teams</li> <li>Lägg information även i andra kanaler</li> </ul> </td> <td>Daniel</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Vi har ett uppdrag för hur vi kan jobba med utbildning av sommarjobbare för tabletanvändningen</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Flocka fram ett material som fördjpar kunskapen</li> <li>En modell för hur vi slötar</li> </ul> </td> <td>Oscar</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Vi har tagit till oss materialet som ligger i hjärnbygget</td> <td></td> <td>Alla</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nr	Önskat läge vid nästa möte	Åtgärder för att uppnå önskat läge	Ansvar	Status	1.6	En gemensam syn kring hur vi kan öka engagemanget hos Operatörer och chefer kring vår gemensamma utveckling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskussion i chatten i Teams</li> <li>Lägg information även i andra kanaler</li> </ul>	Daniel			Vi har ett uppdrag för hur vi kan jobba med utbildning av sommarjobbare för tabletanvändningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flocka fram ett material som fördjpar kunskapen</li> <li>En modell för hur vi slötar</li> </ul>	Oscar			Vi har tagit till oss materialet som ligger i hjärnbygget		Alla		<p>Från ledningsgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslut om ....</li> <li>• Information kring ...</li> <li>• Undersöka i England om ...</li> </ul> <p><i>Förs in i ledningsgruppens handlingsplan eller i utvecklingslistan</i></p>																																																																																													
Målnummer	Framdrift i handlingsplan	Framdrift i rapport till ledning	Ändring av mål som kräver revidering av handlingsplan																																																																																																																																								
1	2020-05-28	100%																																																																																																																																									
2																																																																																																																																											
3																																																																																																																																											
4																																																																																																																																											
5																																																																																																																																											
Nr	Önskat läge vid nästa möte	Åtgärder för att uppnå önskat läge	Ansvar	Status																																																																																																																																							
1.6	En gemensam syn kring hur vi kan öka engagemanget hos Operatörer och chefer kring vår gemensamma utveckling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskussion i chatten i Teams</li> <li>Lägg information även i andra kanaler</li> </ul>	Daniel																																																																																																																																								
	Vi har ett uppdrag för hur vi kan jobba med utbildning av sommarjobbare för tabletanvändningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flocka fram ett material som fördjpar kunskapen</li> <li>En modell för hur vi slötar</li> </ul>	Oscar																																																																																																																																								
	Vi har tagit till oss materialet som ligger i hjärnbygget		Alla																																																																																																																																								
<p><b>Analys av gruppens välmående</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Uppgifter</th> <th>Uppföljning</th> <th>Uppföljning</th> <th>Uppföljning</th> <th>Uppföljning</th> <th>Uppföljning</th> <th>Uppföljning</th> <th>Uppföljning</th> <th>Uppföljning</th> <th>Uppföljning</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10. Utvärdera och rapportera till ledningen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Uppgifter	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	1. Utvärdera och rapportera till ledningen										2. Utvärdera och rapportera till ledningen										3. Utvärdera och rapportera till ledningen										4. Utvärdera och rapportera till ledningen										5. Utvärdera och rapportera till ledningen										6. Utvärdera och rapportera till ledningen										7. Utvärdera och rapportera till ledningen										8. Utvärdera och rapportera till ledningen										9. Utvärdera och rapportera till ledningen										10. Utvärdera och rapportera till ledningen										<p><b>Planerat resultat kommande period</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indikator</th> <th>Definition av indikator</th> <th>Enhet</th> <th>Baslinje</th> <th>Målnivå</th> <th>2020-05-28</th> <th>2020-06-04</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Regnerat produktions</td> <td></td> <td>Stk</td> <td>2019</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Utförd produkt</td> <td></td> <td>Stk</td> <td>2019</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Produktionskapacitet</td> <td></td> <td>Stk</td> <td>2019</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>	Indikator	Definition av indikator	Enhet	Baslinje	Målnivå	2020-05-28	2020-06-04	Regnerat produktions		Stk	2019	40%	40%	50%	Utförd produkt		Stk	2019	40%	40%	50%	Produktionskapacitet		Stk	2019	40%	40%	50%
Uppgifter	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning	Uppföljning																																																																																																																																		
1. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
2. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
3. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
4. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
5. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
6. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
7. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
8. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
9. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
10. Utvärdera och rapportera till ledningen																																																																																																																																											
Indikator	Definition av indikator	Enhet	Baslinje	Målnivå	2020-05-28	2020-06-04																																																																																																																																					
Regnerat produktions		Stk	2019	40%	40%	50%																																																																																																																																					
Utförd produkt		Stk	2019	40%	40%	50%																																																																																																																																					
Produktionskapacitet		Stk	2019	40%	40%	50%																																																																																																																																					

Där fanns t o m några uppstartade nätverksteam, med fokus på att lösa områden som krävde flera gruppers analys och kreativa inspel. Någon person ur relevanta arbetsgrupper deltog i nätverket beroende på utvecklingsområdet. Även nätverket arbetade med ROM-mötesformatet och det som stod i handlingsplanen, var ofta en delegering tillbaka ut i ROM-möten som respektive arbetsgrupp hade. På detta sätt, maximerades nyttan av kunskaperna och samtidigt synergierna som gav effektiviseringen, via nätverket. I o m att ett utvecklingsområde var löst, la man ner nätverket.

Sarah bevittnade i realtid hur relationerna och resultaten växte, främst eftersom teamen hade börjat arbeta bättre tillsammans. Detta gjorde att ledningsteamet hade koll utan att vara i kontroll över alla detaljer. Liksom att nätverken delade ut uppgifter till arbetsgrupperna, kunde ledningsteamet delegera områden och sedan se i chefernas rapportering i ledningsmöten, hur de hade prioriterats in i ROM-mallarna. I ledningsgruppen kunde de komma överens om hur de skulle coacha sin organisation i linje med deras långsiktiga strategier. Samtidigt hanterade teamen balansen mellan att driva företaget på en vardaglig nivå och att utveckla det.

I ett av ledningsgruppens ROM-möten där försäljningschefen Tina just dragit sin 5 minuters presentation utbrast reservdelschefen, Kalle;

- "Ärligt talat, Tina, känns det lite konstigt att lyssna och reflektera över hur snabbt våra team har börjat 'driva' oss, när det inte var särskilt länge sedan som du och jag försökte 'driva' dem."

- "Ja, en av dina mekaniker kom fram till mig igår och undrade hur vi såg på den nedåtgående försäljningen av nya småbilar. Han lyssnade först på min argumentation och bad om att få ge mig feedback. Det kom några riktigt intressanta observationer från honom som jag kommer ta med mig tillbaka till säljteamet."

Sarah bröt in och sa, - "men nog är det en enorm skillnad i det att de har förberett ett visuellt material via ROM-mötet som gör att deras behov av stöd, nu har en logisk förklaring och som gör det lättare för oss att prioritera i förhållande vad de själva är beredd att göra rent utvecklingsmässigt sätt. I just reservdelsteamet har man lyckats göra så mycket ekonomiskt lönsamma förbättringar, så antalet gånger avkastningen vi får tillbaka på investeringarna gruppen behöver göra, bygger ett stort förtroende för deras förmåga att göra rätt analys, prioritering och deras förmåga att realisera det hela."

- "Tja," svarade Tina, "även relationsmässigt får jag mindre på mitt bord och de löser det mesta själva. Det pågår fortfarande lite morrande och dålig stämning i mitt team om ditt reservdelsteam Kalle. Men igår hörde jag en säljare, som nu är katalysator i deras ROM-möten, korrigerade en annan kollega och ta Marias parti i en fråga. Så vi rör oss åt rätt håll."

Sarah flikade återigen in:

"För att vara helt ärlig har vi utvecklats mycket snabbt till en mer strukturerad och systematisk arbetsplats när det gäller våra resultat såväl som vår kultur. Häromdagen fick jag feedback från en kille i vår serviceavdelning om hur jag gav honom feedback, eftersom de själva har studerat det i den digitala kursen om beteende," skrattade hon, "han fick mig verkligen att lägga märke till saker kring mitt eget beteende som jag inte var medveten om tidigare!"

## **Uppföljning av resultaten från förbättringar och förändringar på ledningsmötet**

Nu hade alla olika grupperna katalysatorer som stöttade dem i deras ROM-möten. Per stöttade ledningsteamet och såg till att de gick igenom de digitala kurspaketet som rörde ledarskapsrollen så att de rörde sig mot den typ av ledarskapskultur de behövde och ville ha. En kultur av förstärkande ledarskap i stället för kontrollerande ledarskap, något Per kunde se behövdes, då man nog teoretiskt förstått detta tidigare, men i de beteenden Per kunde se kopplat till interaktionen med medarbetarna, fanns där utvecklingspotential.

"Som ni kanske börjar märka," förklarade Per, "omvandlar vi er organisation till en plats där alla är involverade i att driva och utveckla verksamheten såväl som sig själva!"

Försäljningschefen Tina kommenterade:

"Det är intressant, vi har slutat ha flera av våra möten och vara så många i dem. Tidigare kallade vi dit personer för att de skulle hållas informerade, nu får man läsa vår ROM-mötesdokumentation och vill man delta inom något utvecklingsområde, säger man till. Var och en tar mer ansvar vad det gäller att röra sig mot nästa önskade resultat som är satt i handlingsplanen vid varje ROM-möte."

Axel, teamchef för administrativa teamet, sa:

"Våra arbetsorder har numera mycket högre kvalitet, vilket i sin tur inneburit att vi inte behöver springa runt och störa människor i organisationen för att fråga vad de gjorde med en bil för 4–6 veckor sedan. Det har sänkt stressnivån i mitt team, ökat vårt kassaflöde och, om vi har tur, borde vi kunna se förbättrad kundnöjdhet."

Kurt lade till:

"Vi säljer fler bilar när säljpersonalen spenderar mindre tid på att lösa problem och vi upplever, även om det ännu inte har bevisats, att nya kunder kommer in i bilhallen på rekommendationer från andra kunder."

Tina stämde in:

"Personalen vid kundmottagningsdisken har kommit på en ny idé: varje gång vi levererar en bil går de igenom med kunden hur de kan serva sin bil med oss och bokar in dem för en tid där och då. Det verkar som ett bra sätt att säkerställa att de kommer tillbaka och det är i linje med vår vision '**Att följa familjers och företags transportbehov genom livet**'."

"Det är en fantastisk idé," sa Kalle nöjt.

-"Jag hörde en säljare komma överens med sin kollega på servicemottagningen om att berätta för honom när en kundbil närmar sig slutet av sitt leasingavtal. Idén är att låta kunden provköra en ny bil medan deras egen servas."

"Jisses," sa Sarah, "jag tror det är dags för ännu ett allmänt möte, för att stämma av vilka utmaningar man känner att vi har numera och på vilket sätt det är annorlunda nu i förhållande till när vi startade programmet!"

## **Användning av projektbaserad utveckling och förändring inom teamen**

Som vi hörde tidigare i boken, involverade några av de identifierade förbättringsområdena flera avdelningar. Ett nätverks-/projektteam startades upp inom dessa områden, med en representant från varje berörd avdelning. De använde samma mallar som inom de teambaserade ROM-mötena. Åtgärder från ett nätverks-/projektmöte kunde därför enkelt återkopplas till gruppernas respektive utvecklingslista, mätområden och handlingsplaner. Detta i sin tur gjorde det möjligt att även driva övergripande förbättringsprojekt.

Ett nätverk hade bl a den regeln att hierarkier var förbjudna. Alla som satt i nätverket, satt där för sin kompetens och erfarenhet, snarare än hierarkisk position. Det innebär ändå att de flesta nätverk hade någon ledare med, just för att kunna förstå vad som krävdes för att få skapa framdrift och relevanta underlag kopplat till behovet av investeringar och förändringar i organisationens strukturer. Dvs på samma sätt som att nätverkets medlemmar tog med sig uppgifter tillbaka till sina arbetsgrupper, tog ledaren med sig uppgifter till sin ledningsgrupp.

Handlingsplanen från nätverket, innebar ofta att man delegerade ut uppgifter till operativa expertteam, som i sin tur fick komma med förslag till lösningar. Det gjorde att nätverkets dokumentation också gav ledningsgruppen löpande rapporter, precis som från de operativa

teamen. Det gjorde att ledningen kunde följa upp delarna och helheten samt prioritera investeringsbehoven framåt.

När det var dags för att införa förändringarna nätverksgruppen kommit fram till, tillsammans med verksamheten, gjordes nätverket om till en projektgrupp med relevanta medlemmar i. En projektgrupp med egen budget för just införandet. Även projektet arbetade vidare i ROM-mötesformatet vilket gjorde att vissa saker på handlingsplanen genomfördes av projektgruppen, andra i och av linjen (som ju varit delaktiga i att ta fram förslagen till lösning). De beslut som behövdes under projektets gång kom till ledningsgruppen via rapporteringen från projekts styrgrupp. Återigen i samma format som verksamhetens grupper och nätverksgrupper, så att ledningen hade koll på helheten.

Sarah lyfte upp sina tankar kring detta i ett ROM-möte med ledningsgruppen;

-”Det händer så mycket i vår organisation nu, så jag känner både stolthet och en viss oro för att vi ska kunna hålla ihop detta. Det blir verkligen viktigt att vi håller en hög kvalitet i tillämpningen av ROM-mötesformaten och att vi är disciplinerade i att prioritera dessa möten samt att vi gör det vi lovar oss själva i dem”, sa hon med fasthet i rösten.

Verkstadschefen, Kurt, tog till orda och sa,

-”Jag känner nog att vi har koll på detta även om jag förstår din oro. För ett år sedan bestämde jag mig för att leva ett hälsosammare liv och började gå på gym och laga mer hälsosam mat. I början tappade jag fokus några gånger och föll så att säga ur mina nya rutiner och tillbaka i de gamla. Men sedan fick jag med mig min fru och två kompisar och nu känns det mer självklart att både göra det och att det kommer hålla över tid. Jag misstänker att vi har en liknande situation här. Vi känner alla av den bättre stämningen och tillfredsställelsen att det är mer ordning och reda nu, så jag tänker att det kommer göra att det finns en drivkraft att stanna kvar i denna känslan även över tid.

-”Det är viktigt att ni ändå är vaksamma, påpekade Per, det är oerhört lätt att falla tillbaka i gamla hjulspår, både för er och era medarbetare. Det kan jag fått erfara från andra kunder är att när ni som ledare återfaller till ert gamla beteende, gör ofta verksamheten det också”!

Sarah tog tillbaka ordet och klargjorde att hon såg det som sitt största ansvar att de som ledningsgrupp skulle hålla i och hålla ut tills detta blev den nya vardagen. Hon bad dem dock alla om löpande feedback på hennes eget beteende, så hon inte bidrog till en försämrad ledarkultur.

-”Ja, som ägare känner jag mig oerhört stolt över er och alla i bolaget. Vi har fått en bra ordning på bolaget, sa Fred. Samtidigt jobbar vi idag med att få ordning på något vi egentligen kan och har haft ordning på en gång i tiden. Men nu, ja nu, ska vi göra ett lyft och skapa något helt nytt, i o m expansionen. Så jag håller med Sarah och vill också be er om att ge mig återkoppling om jag på något sätt är orsak till att förstöra det fina vi håller på att bygga upp nu.”

De satte upp detta som en punkt i ledningsgruppens välmåendebarometer. Alla var även överens om att det var dags för ett nytt stormöte, för att ta temperaturen på hur de kände sig idag kontra för ett antal månader sedan, och hur man tänker och känner inför den planerade expansionen.

# Framdrift igenom förändringar är en förmåga vi tränar

## Förståelse av vår interna, förbättrade förändringsförmåga

Ett allmänt möte organiserades, mestadels med avsikt att fånga upp allas känsla i organisationen, men också för att förstå om vi rörde oss mot det önskade tillståndet: **”en trygg och lönsam arbetsplats”** och om man kanske nu även tror på att vi skulle kunna börja röra oss till det mer ambitiösa läget **”en stabil utveckling byggd på välmående människor och en välgående organisation”**.

Sarah och Fred har varit ute och stämt av med grupperna i deras ROM-möten och frågat om det kändes okej att även bjuda in sina leverantörer till mötet, för att visa upp för dem hur de arbetade. Syftet var att skapa en positiv känsla och förhoppningsvis ett högt förtroende och därmed stöd till dem, inför expansionen.

Frågor hade ställts kopplat till förväntningarna på dem som medarbetare eller eventuella uttalanden de förväntade sig att de skulle göra. Man hade en viss oro för att bli utnyttjad i syfte att ge en bättre bild av läget än vad det konkret var.

Sarah och Fred intygade båda att de vill snarare att de ärligt visade upp vad vi åstadkommit så här långt, utifrån vårt nya arbetssätt, och snarare ställa våra leverantörer mot väggen, så ni får en ärlig och klar bild av vilket stöd vi kan förvänta oss av dem i vår expansion.

Så biltillverkare och övriga leverantörer bjöds också in till detta möte. Både nuvarande och de framtida lastbil-, buss- och husvagnstillverkarna. Ledningens förhoppning var att det skulle resultera i en mötesmiljö som ingen någonsin hade upplevt tidigare och därmed också få en ärlig bild kring om de som organisation och leverantörer, var mogna för att göra expansionen.

I ett av ledningens ROM-möten diskuterades förberedelserna:

- "Jag känner mig nervös", erkände Fred, "det här kan gå hur som helst. Antingen imponerar vi på våra tillverkare, eller så tycker de hela grejen är konstig!"

- "Som tur är, Fred," försäkrade Sarah, "känner jag mig faktiskt väldigt självsäker. Du är helt enkelt inte van vid att dina anställda kommunicerar externt med våra leverantörer. Men dom flesta känner redan till varandra och på det här sättet möjliggör vi att båda sidor tillsammans kan identifiera de problem och utmaningar vi behöver hantera. Dessutom har vi kommit långt på kort tid, jag tror att de kommer att vara imponerade."

Per tog tillfället i akt att stämma av hur de kunde förbereda varje team, med stöd från de fem katalysatorerna, som i sin tur stöttades av Per.

- "Vi vill uppnå två huvudsakliga saker på det här mötet – en är att visa upp hur vi arbetar och hur långt vi kommit på rätt så kort tid. Den andra är att bevisa för oss själva och våra tillverkare att vi har ett arbetssätt som inkorporerar utveckling och förändring, vilket är en stabil plattform för fantastiska framtida ting", sa Per.

- "Det är lätt att glömma var vi stod för 12 månader sedan. Vi satt fast i ett sönderfallande socialt klimat och en ostadig ekonomi. Nu är vi på en annan plats och vi har tagit oss dit av

egen kraft, både emotionellt och ekonomiskt. Katalysatorerna och jag tänker att varje team borde förbereda en översikt av vad de har uppnått hittills, uppdelat i tre dimensioner:

1. Konkreta resultat i form av nyckeltal och uppnådda mål
2. Det konkreta arbetet kring vårt välmående enligt vår välmåendebarmeter
3. Hur vi följer och vår konkreta framdrift igenom vår utveckling hittills

- "Jag har verkligen börjat gilla den där framdriftsgrafan du har, Per. Förmågan att visuellt, möte för möte, visa, analysera och förbättra vår förmåga att röra oss genom förändring på ett stabilt sätt är så viktig," sa Sarah med en nöjd min.

Fred tittade på alla och sa, med bestämd röst:

"Om ni, som ledare, känner er bekväma med det här, så gör jag det också!"

# Att samverka med partnerorganisationer i realiseringen av strategin

Programmet var satt för dagen och krävde för ovanlighetens skull förberedelser av alla som skulle delta.

De besökande fordonstillverkarna och leverantörerna av tillbehör, hade i förväg skickat sina krav på vad de ville se hos en så kallad ”prioriterad partner”. Varje arbetsgrupp hade tittat igenom detta material och skapat en utvecklingslista kring de områden som behövde komma på plats. I vissa fall rörde det sig om stora förändringar, så några grupper hade använt sig av ”förändringssnurrar” för att visualisera ett större utvecklingsprojekt och involvera besökarna i detta.

Tack vare att alla nu körde sina ROM-möten, hade man tittat på varandras dokumentation och fångat upp behoven av samverkan. Det gav också en klar bild av vilka grupper som tog ansvar för vad, samt vilken typ av resurser de behövde för att kunna ta det ansvaret.

Bilutställningsområdet hade tömts, och varje arbetslag hade en station där de visade upp sina utvecklings- och förändringssnurrar. Eftersom alla hade samma layout var det lätt att röra sig mellan de olika teamen och se de utmaningar de hade att hantera under expansionsperioden, med hänsyn till tillverkarnas förväntningar.

Mötet inleddes med en kort introduktion av Sarah, där hon i princip sa att hon kommer att överlämna presentationen om hur hennes organisation vill gå in i expansionen till sina respektive avdelningar.

Tillverkarna gick sedan igenom varje station och fick en kort presentation från varje grupp kring om hur försäljningen skulle skötas, hur reservdelar skulle hanteras, hur serviceområden och kompetenser skulle utvidgas, osv. Efter varje presentation fick tillverkarna möjlighet att ge teamet feedback om vad de tyckte var bra, vad de skulle vilja veta mer om och naturligtvis om de ansåg att där fanns något de hade missat.

Innan de lämnade respektive station, fick de också svara på, vad konkret de kunde hjälpa till och stötta med. Detta dokumenterades så alla kunde se det, även om alla var överens om att det inte var ett löfte här och nu, utan snarare en klagörande av vad man kunde förvänta sig.

Johan, nu en riktigt duktig katalysator, modererade diskussionerna vid respektive gruppstation, så de var specifika och inte alltför långa. I

Efter rundvandringen kunde tillverkarna röra sig fritt i anläggningen och prata med vem de ville, medan det serverades mat och dryck.

Efter en stund klirrade en representant för lastbilstillverkaren i sitt glas och började prata: -"Jag vill tacka er alla för ett fantastiskt möte. Jag är förbluffad över den höga kvalitén vi har haft i diskussionerna här idag. Jag känner att vår dialog har varit mycket realistisk. Att kunna prata direkt med de människor som kommer att sälja våra lastbilar och serva dem tydliggör vad ni behöver och var vi kan erbjuda vårt stöd. Att diskutera den utbildning och

anläggningsutrustning som behövs, med de faktiska människorna som kommer att genomföra det, frammanar en stark känsla av förtroende från vår synvinkel.

-”En viktig del är att höra er alla säga att detta är vad ni vill arbeta mot under de kommande 3–5 åren. Bara det gör att vi känner att vi kommer att investera i människor som kommer att vara här under en överskådlig framtid. Ni investerar personligen i oss, och det gör oss mer villiga att investera i er.”

Efter en kort paus, fortsatte han med att säga:

-”Jag vill också tacka era ledare för att ni ger era medarbetare ett sådant mandat, något jag uppfattar som ett ovanligt modigt beslut bland ledare. Jag förstår att själva förhandlingarna kring våra ekonomiska avtal kommer att göras i ledningsteamet, men de förhandlingarna blir lättare nu när vi förstår detaljerna och engagemanget bättre. Ärligt talat är detta ett arbetsätt som vi inte har stött på inom denna marknad tidigare. Som ni kanske hör, är vi imponerade,” avslutade han.

Därefter följde ytterligare ett klirrande ljud, då representanten för husvagnstillverkaren också ville få lite talartid:

-”Jag ska hålla detta kort. Jag ville bara säga att jag håller helt med om det som har sagts, men även tillägga att vi har fått prata med engagerade människor idag och det får oss att känna oss mer engagerade i att stötta er alla.”

Ett glädjefyllt "Skål!" ekade genom rummet, ackompanjerat av många leende ansikten.



# Att bibehålla Momentum över tid

## Att verka ihop som partners är ett ömsesidigt löpande utbyte

Några månader senare diskuterade Per och Sarah hur de skulle fortsätta framåt. En ny programplan för expansionen, baserad på allas bidrag, hade satts upp på lunchrummets vägg, och avtal med tillverkarna var på plats.

Tillverkarnas projektledare hade undersökt mötesformatet som hade använts och börjat använda samma visualiseringsmallar i delar av sina egna organisationer för att hjälpa dem att samarbeta kring expansionsprogrammet.

-”Det betyder inte att vi kan använda det i hela vår organisation”, sa projektledaren från lastbilstillverkaren, ”men det gör verkligen det lättare att samarbeta med er under genomförandeprocessen.”

Sarah och Per satt på Sarahs kontor och Per kände att det började bli tid att backa tillbaka, då de organisationen nu kunde agera utan hans stöd.

-”Jag drivs verkligen av strävan att stärka er förändringsförmåga. Samtidigt kan inte jag förändra er, bara ni kan förändra er, så det har varit nödvändigt att vi gör det tillsammans. Tillsammans har vi nu också byggt in stödet till era grupper hos er människor och det är tid för mig att kliva åt sidan,” förklarade Per.

-”Jag förstår vad du menar även om det känns tråkigt för vi har kommit nära dig under den här tiden. Samtidigt är jag förvånad över hur snabbt vi tagit oss igenom allt, men jag antar att det beror på att vi är en mindre organisation,” spekulerade Sarah eftertänksamt.

”Tja, om vi definierar mänsklig förändring som att människor följer andra människor in i nya sätt att bete sig och resonera, då innebär färre människor en snabbare process”, svarade Per.

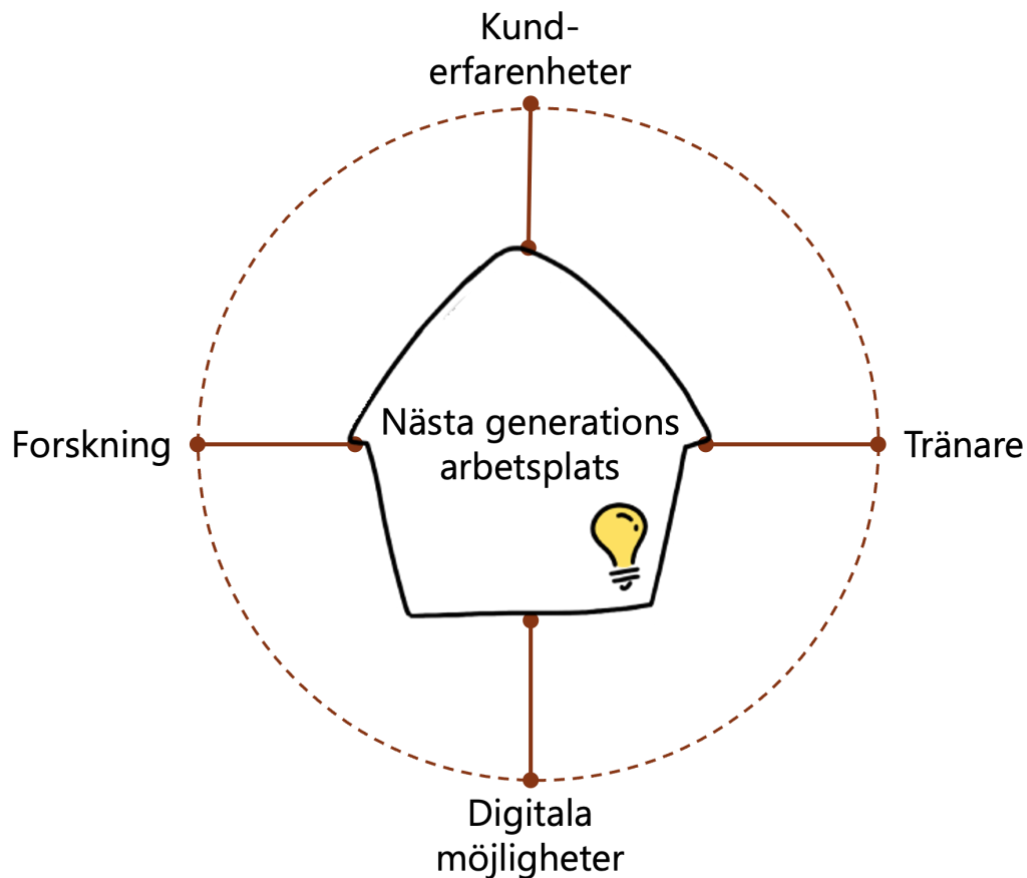
-”Samtidigt är det så att ju fler människor som kan bevisa att det här arbetssättet uppfattas som det rätta sättet, desto fler kollegor kommer att vara lockade att vara en del av det,” förklarade Per, ”så spridningen kan gå nog så fort även i en stor organisation i o m att varje grupp tar ansvar för sin utveckling.”

-”Men jag är glad att du ser att det ändå går rätt fort att komma på plats,” fortsatte Per.

-”Ja, och att de ger konkreta resultat”, skrattade Sarah. ”Nu gäller det väl bara att hantera min oro i att vi ska lyckas vidhålla detta över tid.”

-”Vi har tänkt en hel del på detta. Vi jobbar med flera svenska universitet och följer så mycket som möjligt av den forskning som sker på detta område. Det som är relevant ska också vara lätt att ta till sig på ett sätt att vi också kan tillämpa det i vår arbetsvardag.”

-”Vi lär också av er och förbättrar löpande våra produktioner, tillvägagångssätt i införandet, mallar och modeller så att vi optimerar er vilja att använda dem, initialt och över tid. Jag vill ju naturligtvis förtjänta er årliga prenumeration år efter år,” skrattade Per.



-”Aha, är det säljaren Per jag hör lysa igenom”, skrattade Sarah.

-”Jo, han tittar fram ibland, men mest för att jag och mina kollegor vill så mycket”, skrattade Per.

-”Okej men hur håller vi en kontakt nu och framåt? Hur har du och ni tänkt kring detta?”

-”Vi håller regelbundna erfarenhetsmöten digitalt och i vissa fall i större fysiska möten. Fokuset är att vi alla ska lära av varandra. Interna och externa tränare delar erfarenheter och Katalysatorer får dela sina bästa tips och tricks. Vi lyssnar med stora öron för att förstå vad vi kan utveckla.

”Låter som om du har tänkt igenom det här ordentligt, Per,” sa Sarah med ett skratt, ”men ledarna, då? Allt detta för med sig stora förändring i ledarskapskulturen. Får inte vi ett nätverk av ledare att umgås med?”

”Klokt tänkt, vi har inte kommit så långt ännu, men varför inte? Tillsammans är vi ju briljanta, så låt oss utveckla det ihop!” avslutade Per glatt.

# Slutliga reflektioner från författaren

Som jag skriver i inledningen bygger mycket på innehållet på situationer från en mängd olika organisationer som jag jobbat med sedan år 2000.

Konceptet ROM är svenskt och började utvecklas redan på -60 talet och används på flera håll ännu idag. En utmaning jag sett är att förändringshastigheten ökar och vägen in i organisationer har ofta gått via ledningsgrupper. Det har också många gånger stannat där och tyvärr även fallit isär i o m bytet av den högste ledaren.

Om vi tror att ca 5% av humankapitalet i en organisation, i form av ledarna, ska utveckla verksamheten och förändra människorna i den, igenom dagens ökande utvecklingshastighet, riskerar vi få en snabb ökning på [stressrelaterade sjukdomar](#) och dålig kvalitet på våra leveranser.

Dans höga utvecklingstempo kräver att vi bygger en större kapacitet genom att alla människor i organisationen bidrar till verksamhetens utveckling och sin förändring kopplat till detta.

Just genom att dra nytta av digitalteknik, både för kunskapsutveckling och även för visualisering av data, blir detta lättare. Idag kan vi stärka förändringsförmågan ute i arbetsgrupper samtidigt som vi gör det i ledningsgruppen, på jobbet, med jobbet med fokus på de positiva sambanden mellan relationer och resultat.

Och, även om det inte alltid går så snabbt som för Andersson bil, finns det grupper med bra chefer, som vill och hos dom går det så här fort. Därför börjar vi där och låter det sedan sprida sig på ett kontrollerat sätt igenom organisationen. Vi följer ständigt hur det känns för de inblandade och vilka nya typer av prestationer de skapar.

För inget är ju så kul som förändring, när vi känner tryggheten i att ha kontroll på den och koll på vart vi är på väg!