

UTVECKLINGSPROGRAMMET
FÖRTROENDEFULLT SAMARBETE®

Scan Enkelt

– en kulturell förändringsresa



Scan Enkelt

– en kulturell förändringsresa

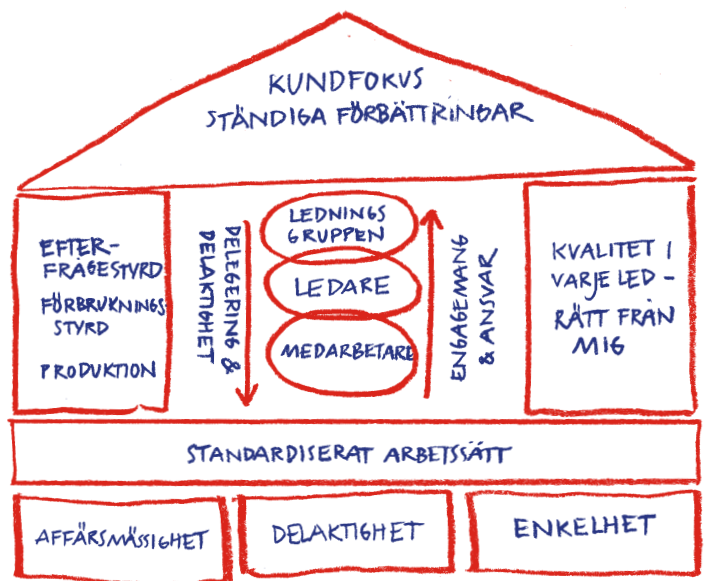
Scan AB är ett av norra Europas största livsmedelsföretag inom kött, charkuterivaror och färdigmat. Scan täcker idag hela kedjan från inköp av djur, planering, kvalitet och miljö till produktion, marknadsföring och försäljning. Koncernen omsätter 10 miljarder kronor i Sverige, har cirka 3000 medarbetare och består av ett tiotal dotterbolag. Det som blev Scan började som ett bondeägt slakteri i Halland 1899 och utvecklades sedan till en serviceorganisation för sina ägare, bönderna i framförallt södra Sverige. Sedan 1970 används varumärket Scan av alla slakteriföreningar i Sverige.

I januari 2007 köptes Scan AB av finska HK Ruokatalo och ingår nu en internationell koncern, HK Scan Abp (HK Ruokatalo bytte namn till HK Scan Abp 2010). Koncernen är verksam i nio europeiska länder. Det är Europas femte största bolag i köttbranschen och omsätter över två miljarder euro.

Kulturförändring inom Scan – Scan Enkelt

Denis Mattsson tillträdde som vd för Scan Sverige 2009. Han såg behovet av en större kulturell förändring inom företaget för att kunna möta de krav som ställdes på bättre uppföljning och högre avkastning. Dessutom skulle mottagningsplikten (kravet på att Scan skulle ta emot alla djur som bönderna ville slakta) upphöra 2010.

Till grund låg också en medarbetarundersökning från våren 2009 vilken visade att det fanns ett stort revirtänkande mellan verksamhetsområden och orter samt inom avdelningar. Inget av detta gynnade utvecklingen till det långsiktigt högproduktiva företag som Denis ville skapa. För att bistå ledningen i förändringsarbetet anlätades konsulter från Differo – Elisabeth Flodin och Lars-Erik Jonsson.



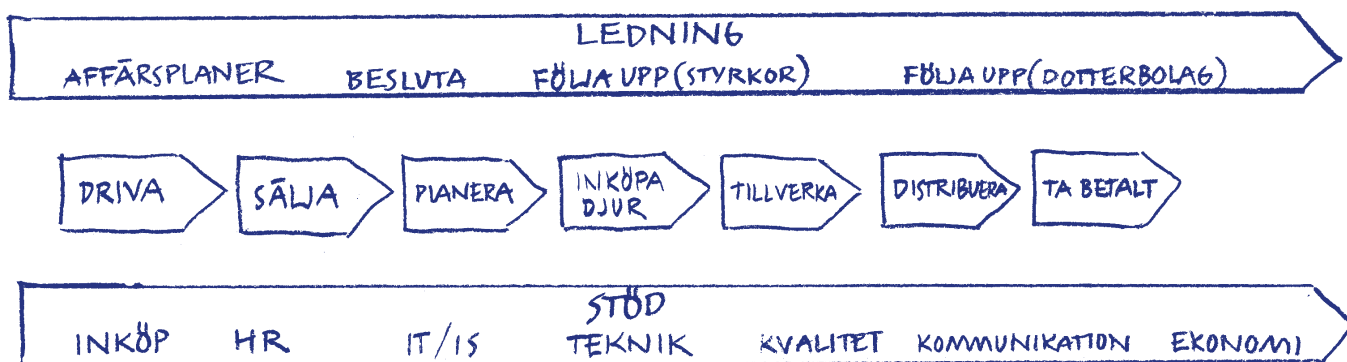
Det första Denis och ledningsgruppen gjorde (med hjälp av medarbetarna) var att arbeta fram grundstenarna i det som skulle bygga Scanhuset, de tre värdeorden.

Värdeorden som Scan arbetade fram står för:

- *Affärsmässighet* – Arbeta lönsamt tillsammans med nöjda kunder och konsumenter
- *Delaktighet* – Vårt samarbete präglas av ansvar, stolthet och glädje
- *Enkelhet* – Vi blir effektiva genom att ständigt söka enklare arbetssätt

Samtidigt bytte Scan fokus från en produktionsstyrd till en kundfokuserad huvudprocess för att bättre kunna möta marknadens behov.

Under hösten 2009 påbörjades kartläggningar av hur man arbetade ute på anläggningarna. Samtidigt lades anläggningar ner eller minskade sin produktion. Kostnaden för att driva dem samtidigt som efterfrågan minskade var inte längre försvarbar. För att klara detta behövde ledningen ett verktyg som kunde bidra till att ta bort revirtänkandet, öka viljan att samarbeta, öka modet att våga säga sin mening, öka förmågan att lösa konflikter och att vilja ta ansvar för att arbetet med förändring och förbättring skulle gå så bra som möjligt.



Lösningen kom att bli Förtroendefullt samarbete (se sidan 7), som Differo var väl förtrogen med. Ett omfattande utbildningsprogram med ett betydande antal utbildningstillfällen om 3 dagar med 10-14 deltagare varje gång, planerades.



Denis Mattson, vd Scan:

”Syftet med utbildning var att öka förutsättningarna för att vi ska kunna arbeta bort revirtänkandet och bygga effektiva kundprocesser som kommer våra leverantörer, medarbetare och kunder tillgodo. När vi samarbetar löser vi våra utmaningar snabbare och kan hantera omvärldens förändringar snabbare, vilket leder till ökad produktivitet.

Programmet startade hösten 2009 med ledningsgruppen och fortsatte med alla chefer, ledare och nyckelpersoner. Utbildningsgrupperna sattes från början samman så att deltagarna skulle ha gemensamma ”gränssnitt” i organisationen. De skulle möta varandra i arbete där de behövde samarbeta. I senare skeden har grupperna satts samman utifrån intresseanmälan och deltagarna har uppskattat möjligheten att utöka sina kontaktnät med kollegor de förmodligen inte skulle komma i kontakt med annars. De har även fått större förståelse för helheten i Scan genom att de fått höra andras perspektiv.

Resultatet är tydligt. När 270 medarbetare genomgått utbildningen märktes en klar förändring. Det finns mer öppenhet i organisationen. I medarbetar-

undersökningen 2011 hade resultat för delaktighet ökat till ett index på 62 från 56. Index för samarbete mellan avdelningar hade också ökat med mellan 4-8 enheter. En effektmätning som gjordes drygt ett år efter att utbildningsinsatsen startats visade att 80 procent upplevde ett positivt förändrat beteende hos kollegor efter att de genomgått utbildningen. Hela 31 procent upplevde att de själva hade förändrat sitt beteende i möten med andra.”

Under 2010 tog Magnus Lindholm (ovd) över stafett-pinnen att leda Scan Enkelt inom Scan i Sverige.



Magnus Lindholm, vice vd Scan:

”Scan Enkelt har inneburit en kulturförändring inom Scan AB. Vi har blivit ett mer affärsmässigt företag med kunden i centrum. Genom att kartlägga alla våra processer har vi fått en bättre förståelse för hela vår verksamhet. Kartläggningen har inneburit att vi identifierat en mängd förbättringsaktiviteter inom varje process samt mellan våra olika processer. För att genomföra dessa aktivi-

teter har vi startat förbättringsgrupper. Vi har i dagsläget cirka 35 aktiva förbättringsgrupper som arbetar med ständiga förbättringar inom företaget.

Vi har dessutom skapat ett enkelt styrkort för hela verksamheten som täcker såväl ledningsnivå som avdelningsnivå. Detta har skapat en bättre uppföljning av verksamheten men framför allt ökat delaktigheten

eftersom vi har brutit ned våra företagsövergripande mål till avdelningsnivå. Varje avdelning kan även addera ett antal egna mål i sitt styrkort.

Scan Enkelt är inget projekt utan en kulturell förändringsresa inom Scan. Vi har kommit en bra bit på väg på vår resa men vi har en bit kvar innan vi har förflyttat oss till ett helt igenom processtyrt företag med kunden i fokus.”

Margaretha Languerville hade det interna samordningsansvaret för Förtroendefullt samarbete inom Scan Enkelt. Margaretha vidareutbildade sig också till handledare i programmet eftersom Scans långsiktiga målsättning är att internutbildning också ska vara tillgänglig för nyanställda framöver.



Margaretha Languerville, kompetensförsörjningschef inom Scan:

”Förtroendefullt samarbete är grunden till att vi fått ett gemensamt språk. Den har också bidragit till att medarbetare inom Scan som organisation fått en vilja att samarbeta och att vi blivit en gladare och mer öppen organisation. Vi möter varandra mera i gemensamma intressen, vill vara delaktiga i Scans utveckling och vill vara med och fatta beslut.”

Michael Claesson, processutvecklare och förändringsledare har också utbildat sig till handledare inom Förtroendefullt samarbete.



Michael Claesson, processutvecklare och förändringsledare:

”Nu med ett års erfarenhet av att arbeta med Scan Enkelt på heltid inom produktionsprocessen så känner jag av den förändring som företaget genomför.

När jag tidigare arbetade inom produktion fanns mycket revirtänkande, suboptimeringar och det var viktigt att hitta syndabockar när något inte fungerade. Idag tänker vi mer affärsmässigt, vi pratar mer med varandra och vi hanterar konflikter

mer konstruktivt. Jag tror att förändringen är resultatet av ett grundligt arbete med processerna, fokus från ledningen hela vägen ner till medarbetarna och ett öppnare klimat. Det öppnare klimatet är ett resultat av den utbildningsinsats som genomfördes med Förtroendefullt samarbete. Jag tänker främst på de moment som handlar om intressebaserad problemlösning och avsnittet om självkänedom.”

Scan har även bjudit in facket att delta i utbildningarna. Detta för att hitta ännu mer konstruktiva sätt att arbeta tillsammans.



Robert Gustafsson, facklig ledare LIVS:

”Jag hade inga direkta förväntningar när jag gick till utbildningen utan undrade varför jag som facklig representant skulle vara med. Jag kände att jag kanske skulle vara lite på min vakt.

Första övningen skakade om rejält då jag gick in med inställningen att jag och mitt företag skulle vinna.

Vid den gemensamma reflektionen efter övningen

förstod jag att det inte alls var det bästa sättet för att tjäna pengar utan att det var samarbete som gäller. Då släppte också min känsla av att behöva vara på min vakt och jag fick förståelse för utbildningen.

Jag tyckte om avsnitten om självkänedom som gav mig insikter som innebär att jag kan agera mer medvetet, och avsnittet om aktivt lyssnande gav kunskaper jag hade användning av direkt. Starkast är ändå insikten om hur betydelsefullt öppenhet är för samarbete och vikten av det på jobbet (i förhandlingar och andra möten). Vi har använt metoden intressebaserad problemlösning på jobbet och både arbetsgivare och fack har här ändrat sig och det har blivit bättre möten.”

Elisabeth Flodin, konsult och grundare av Differo

”Tre år med Scan har varit mycket utmanande, roligt och ansträngande. Under första året var det nya medlemmar i ledningsgruppen varje gång vi träffades. En stor omorganisation genomfördes hösten 2009 och året därpå ytterligare en. Trots det klarade Scans medarbetare av att kartlägga sina processer och förbättra sin verksamhet. En omorganisation kan förlama en organisation om alla bevakar sina intressen



och inte vill samarbeta. Att vi kunde undvika det och istället på ett mera konstruktivt sätt hantera konflikter inom organisationen vill jag ge Förtroendefullt samarbete äran av.

I början arbetade vi en hel del med vilka möten som behövdes inom Scan och vilka som skulle delta. Scan hade i mitt tycke otroligt många möten som alla ville vara med på eftersom information var makt. Samtidigt protesterade många och menade att de inte fick tid att arbeta. Det förekom också möten vid sidan av eftersom öppenheten under de formella mötena var låg. Det bidrog förstås inte till mötenas effektivitet.

En annan utmaning var att medlemmarna i ledningsgruppen och även andra ledare i Scan var vana att fatta alla beslut själva, utan samråd. De var helt enkelt inte vana att låta sig påverkas av andra. För att skapa en ansvarstagande och lösningsfokuserad organisation behövde alla medarbetare vara mer delaktiga i att förbättra sin del i systemet eller processen. Detta krävde att ledarna ville lyssna, ställa öppna frågor och ge medarbetarna möjlighet att komma med lösningar. Det är förstås en balansgång. Man behöver veta inom vilket område man får hitta egna lösningar samtidigt som man behöver tänka på om hur lösningar kan påverka angränsande processer. Vartefter ramarna blir tydligare kan ledarna delegera mer och mer av lösningar och beslut.

Scan hade haft en mer auktoritär ledarstil. Därmed fanns inte heller öppenheten att våga säga till när

något var fel. Istället för att informera om till exempel investeringsbehov väntade man till dess att det inte gick att undvika längre. När bomben briserade och behoven kom fram ägnade man i den kulturen mer energi åt att leta efter en syndabock än åt att lösa problemet. Idag är det stor skillnad. Alla tar tag i problem och löser dem med ett intressebaserat förhållningssätt. Scan arbetar mer och mer i en Grön zon-kultur än förr då den präglades av en Röd zon-kultur.

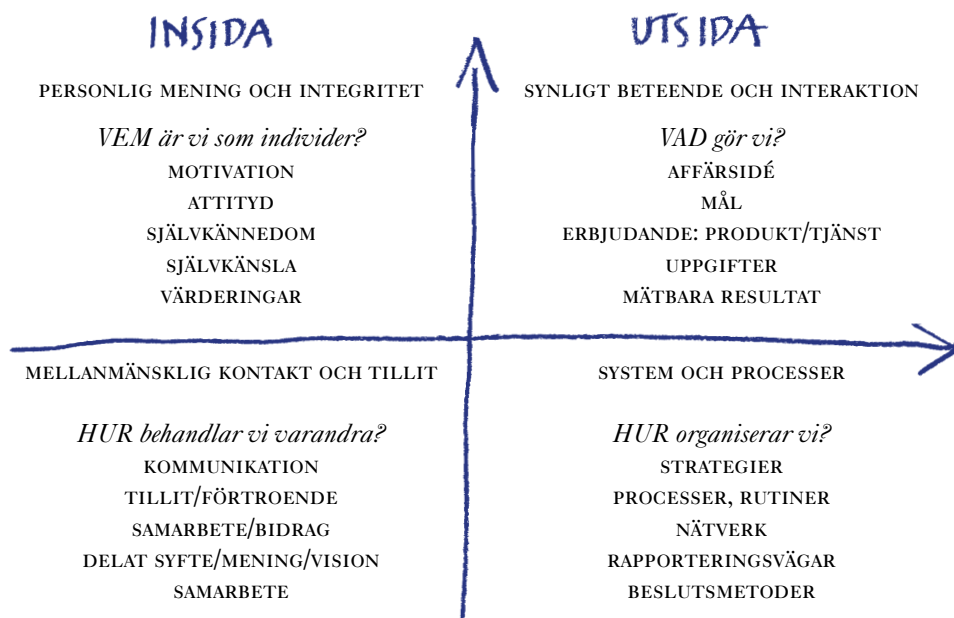
Denis Mattsson och Magnus Lindholm har visat tålamod, mod och stor förståelse under resan. Att de orkat hålla fast i kursriktningen trots alla stormar och omvägar är beundransvärt. Det har varit riktigt spännande och lärorikt att få varit med om denna treåriga resa.”



Lars-Erik Jonsson, konsult och grundare av Differo

”Vi vill medverka till att våra kunder hittar den bästa lösningen utifrån vad de behöver och vill uppnå med sin förändringsresa. Denna målsättning genomsyrade planering och genomförande under hela samarbetsperioden med Scan. Våra erfarenheter säger att vi behöver arbeta både med insida och utsida samtidigt för att en organisation ska kunna förbättra sin produktivitet. Exempelvis så påverkar medarbetarnas motivation

och trivsel hur väl organisationen kan nå sina mål. Medarbetarna behöver också veta med vad och hur de ska arbeta för att kunna påverka målen, vilket i sin



tur påverkar motivationen. Beroende på uppdragets syfte och mål varvar vi upplevelsebaserade övningar, dialog i grupp och individuellt samt teori. Vi överför vårt kunnande till ledare och medarbetare så att förändringsarbetet kan bli ständigt och fortsätta utan oss.

Ett exempel på det är att våra uppdragsgivare kan välja att utbilda egna handledare i utvecklingsprogrammet Förtroendefullt samarbete, för att fortsätta utbilda själva.

På Scan är Förtroendefullt samarbete en framgångsfaktor för att uppnå ett processoriterat synsätt. Det behövs en kultur av öppenhet och samarbete för att skapa ett nuläge som leder till standards och arbetet med ständiga förbättringar.”

Förtroendefullt samarbete använder vi ofta på Differo när våra uppdragsgivare behöver forma allianser och samarbeten. Det gäller i ledningsgrupper, projektgrupper och mellan enskilda människor, avdelningar och organisationer.

Omvärldens förändringstakt och nya generationers synsätt gör att också ledarrollen måste förändras. I framtiden handlar det troligen ännu mer om att ge medarbetarna förtroende och eget ansvar istället för att följa upp och kontrollera.

Våra grundvärderingar är att leva som vi lär, vilket innebär:

- nyfikenhet
- närvaro
- tillit och förtroende



- öppenhet
- ansvar och delaktighet
- livslångt lärande

Det är också exempel på hur vi utövar ledarskap när det är efterfrågat.

Affärsidé

Vår affärsidé är att synliggöra, tillvarata och bidra till att utveckla våra kunders förmåga att skapa framgångsrika företag och organisationer.

Målsättning

Vår målsättning är att hitta den bästa lösningen utifrån vad våra kunder behöver och vill uppnå. Det kan vara alltifrån en workshop till ett längre utvecklingsprogram.

Vi vill främja ett öppet klimat vilket bl.a. innebär att;

- Vi möter företag, organisationer och människor där de befinner sig.
- Vi är närvarande, lyssnar aktivt och respekterar alla åsikter.
- Vi synliggör människors beteenden, vilja och ansvar.

Våra roller under förändringsresan kan vara projektledare, metodutvecklare, utbildare, processledare, coacher och mentorer.



Utvecklingsprogrammet Förtroendefullt samarbete®

Utvecklingsprogrammet Förtroendefullt samarbete, att förstå sitt eget beteende i relationer, bygger bland annat på Will Schutz The Human Element® och hans välkända FIRO-teori som identifierar tre dimensioner av mänskligt beteende – Tillhöra, Kontroll, Öppenhet.

Ingen når idag framgång på egen hand. För att lyckas måste man forma allianser och samarbeta. Det kräver samarbetsförmåga. En framgångsfaktor på lång sikt är därför förmågan att bygga långsiktiga relationer. Förtroendefullt samarbete är ett utvecklingsprogram som handlar om hur det går till.

Avsikten – viljan till samarbete

Att gå i försvar förgiftar varje relation. När vi går i försvar blir vi rigida i vårt sätt att tänka och agera. All intelligens tycks försvinna och vi använder mer energi på att skydda oss själva än på att försöka lösa de aktuella problemen på ett effektivt sätt.

Det är angeläget att vi förstår våra försvarsmekanismer; vi bör utforska dem, lära oss känna igen dem och lära oss hantera dem.

När vi upplever ett hot reagerar vi med en försvarsmekanism. Fysiskt, känslomässigt och intellektuellt kommer vi in i ett uppjagat tillstånd inriktat på att skydda och försvara oss. Vi kallar det här emotionellt laddade tillståndet och de känslor och reaktioner som är förknippade med det, för den *Röda zonen*. Den Röda zonen är inte en plats för samarbete och tillit, gemensam problemlösning eller delat ansvarstagande.

Om vi däremot känner oss fysiskt avslappnade, trygga och känslomässigt betydelsefulla, kompetenta och omtyckta, blir vi sällan rigida eller försvarsinriktade. Vi förmår att vara öppna och ärliga. Vi blir villiga att samarbeta och lösa problem på ett ansvarsfullt sätt. Vi kallar detta för att vara i den *Gröna zonen*.

I den Gröna zonen upplever vi inte eventuella

konfliktsituationer som hotfulla. Om vi skulle göra det har vi lyckligtvis verktyg och metoder att hantera dem.

Att förstå sitt eget beteende i relationer – FIRO-teorin

Teorin identifierar tre dimensioner av mänskligt beteende – Tillhöra, Kontroll, Öppenhet. Enligt FIRO vill alla människor känna sig betydelsefulla, kompetenta och omtyckta. Alla människor känner också i viss mån rädsla för att bli ignorerade, förödmjukade eller avvisade. Dessa känslor påverkar vårt beteende när vi är tillsammans med andra och är grunden i vår självbild.

Förtroendefullt samarbete bygger på lång erfarenhet och gedigen forskning. Forskningsresultatet visar att det behövs fem grundläggande färdigheter för att skapa ett Förtroendefullt samarbete och en Grön zon-kultur inom företaget/organisationen:

1. *Avsikt – vilja till samarbete*
2. *Sanning – öppenhet*
3. *Eget val – personligt ansvar*
4. *Självkännedom och förståelse av andra*
5. *Problemlösning och förhandling*

De långsiktiga konsekvenserna av en Röd zon-kultur kan vara förödande för en organisation, ett lag eller ett företag. I den Röda zonen är det i princip omöjligt att skapa och upprätthålla långsiktiga, högpresterande och samarbetsinriktade relationer. Både kreativiteten och effektiviteten minskar.

RÖD ZON

KONKURRENSINRIKTAT FÖRHÅLLNINGSSÄTT
SER ANDRA SOM MOTSTÅNDARE
KORTSIKTIGT TÄNKANDE
FÖRSVARINRIKTAT
FÖRSÖKER VINNA
TÄNKER BARA PÅ SIG SJÄLV
KÄNNS SOM ATT MAN DELTAR I ETT KRIG
REAKTIV – RIGID

GRÖN ZON

SAMARBETINRIKTAT FÖRHÅLLNINGSSÄTT
SAMARBETSVILLIG
LÅNGSIKTIGT TÄNKANDE
EFTERSTRÄVAR FÖRSTÅELSE
EFTERSTRÄVAR ÖMSESIDIGA FÖRDELAR
SER ANDRA SOM PARTNERS
SÖKER LÖSNINGAR – SKULDBELÄGGER INTE
ÖPPEN FÖR PÅVERKAN – FLEXIBEL

Differo
Birger Jarlsgatan 23
111 45 Stockholm
www.differo.se

Elisabeth Flodin
0733-70 63 56
elisabeth.flodin@differo.se

Lars-Erik Jonsson
0705-75 70 52
lars-erik.jonsson@differo.se

Differo
-att göra skillnad

THE *Human Element*
SWEDEN