

# Engagera mera med smartare kommunikation

Tycker du att det är svårt att förklara nyttan med ert ledningssystem? Känns det som att du säger samma sak hela tiden och ändå är det ingen som förstår? Att lyckas med kommunikationen är svårare än man kan tro. Men det finns metoder och smarta knep.

Men Olle, vad ska vi ha den här processkartan till, vi vet ju redan vad vi sysslar med.» Kvalitets- samordnaren tittar uppgivet på sin äldre kollega. I månader har han arbetat med att kartlägga verksamheternas processer och att utveckla dokumenterade rutiner inför företagets certifiering. Han känner sig ensam och missförstådd när han inför sina äldre kollegor ska förklara hur de ska jobba med ledningssystemet. VD är ju helt med på noterna efter att flera av kunderna har krävt att de ska ha ett certifierat kvalitets- och miljöledningssystem. Men Olle var inte beredd på att folk skulle ha så svårt att förstå meningen med ledningssystemet. För honom är det självklart att det kommer att hjälpa företaget att få en bättre systematik och högre effektivitet. Hur ska han förklara så att de andra förstår?

## Ledningens engagemang

Olles före detta kurskamrat Anna arbetar med verksamhetsutveckling inom ett annat företag. Han träffar Anna och berättar om sin frustration över att kollegorna inte inser vilken nytta de kommer att ha av ledningssystemet när alla bitarna är på plats.

*Anna frågar:* »Olle, vet du om dina kollegors motstånd handlar om brist på kunskap eller brist på entusiasm?»

Olle ser frågande ut och säger »vad menar du?».

*Anna:* »Det finns flera grundläggande bitar som behöver vara på plats för att en verksamhetsförändring, som att införa ett ledningssystem, ska fungera. De första bitarna är att folk förstår vad ledningssystemet är för något och vilken funktion det ska fylla, och att de verkligen tror på möjligheterna med det. Av din berättelse kan jag inte avgöra om det

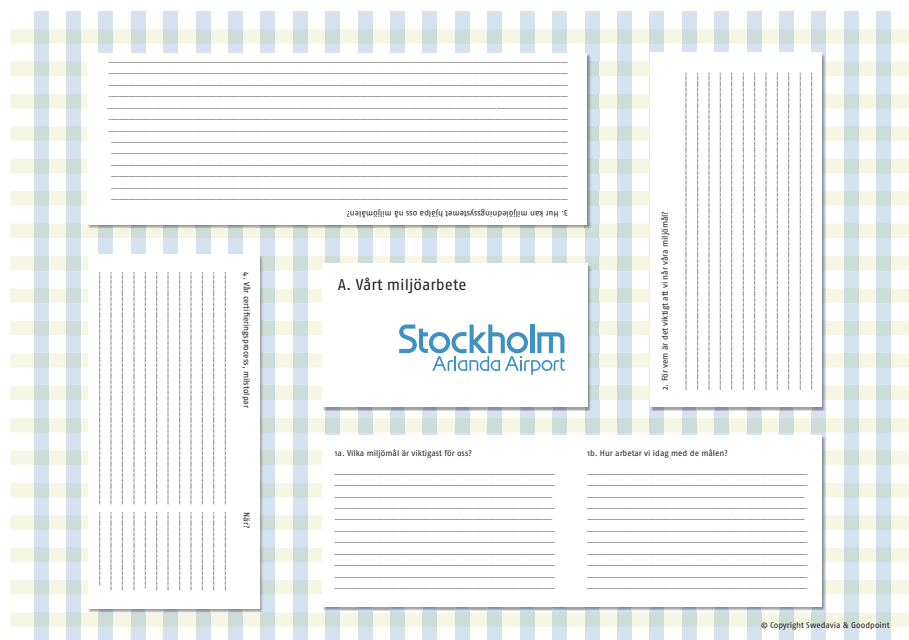
främsta hindret är att de saknar förståelse eller om det handlar om att de saknar entusiasm. Hur har du och din VD kommunicerat kring ledningssystemet internt?»

*Olle:* »Det är jag som sköter kommunikationen eftersom vår VD har delegerat ansvaret till mig. Jag har anordnat en utbildning om ledningssystem och sedan har jag varit med under vårt ledarmöte med företagets chefer och berättat om projektet.»

*Anna:* »Hur har du berättat om ledningssystemet?»

*Olle:* »Jag har berättat att ett certifierat ledningssystem är ett krav från våra största kunder och att det handlar om att säkra verksamhetens processer samt att vi ska jobba med ständiga förbättringar. Jag har också visat tidsplanen och hur vi ska börja med att kartlägga verksamhetens processer.»

Anna satt tyst en stund medan hon gjorde anteckningar på sitt →



## Dialogdukar – ett verktyg för gruppdialog

Dialogdukar är ett verktyg för att ha en strukturerad dialog i grupper om fyra-åtta personer. De fungerar som en del av en utbildningsinsats. Idén med dialogduken är att ge människor inom organisationen möjlighet att själva reflektera kring de frågeställningar som avsändaren vill ta

upp. Det ger även möjlighet för deltagarna i dialogen att själva komma med idéer till lösningar. Dialogduken används inom organisationer som vill bemyndiga medarbetarna att ta egna initiativ. Oftast använder man en serie dialogdukar där den första har allmänt

hållna frågor som syftar till att deltagarna ska börja fundera på ett speciellt problem, till exempel "varför är ledningssystemet viktigt?", "för vem är ledningssystemet viktigt?" och "vilka är de största hindren mot att införa ledningssystem?". Den följande dialogduken kan vara inriktad

på att deltagarna ska komma med idéer till hur ledningssystemet ska användas som ett verktyg för verksamhetsutveckling, för att följas av en handlingsplan där man bestämmer vem som ska göra vad och när det ska vara klart.

block och sa sen »Jag tror att det finns några bitar du behöver jobba med. Till att börja med behöver du involvera din VD i kommunikationen. Risken finns att dina kollegor uppfattar att stödet från ledningen brister om inte VD och övriga chefer är involverade i kommunikationen. Sedan behöver du identifiera de viktigaste bidragen som ledningssystemet ger för att uppfylla verksamhetens strategiska mål, till exempel hur det bidrar till högre kundnöjdhet, starkare varumärke och högre effektivitet.

Mitt förslag är att du tillsammans med din VD och er ledningsgrupp formulerar en strategisk

plattform. Det är ett dokument där man sammanfattar bakgrund, mål och plan för att införa ledningssystem och som utgör grunden i kommunikationen med organisationen.

Genom att involvera VD och ledningsgruppen i arbetet med att ta fram den strategiska plattformen så ökar deras engagemang för ledningssystemet och all erfarenhet visar att ledningens engagemang är helt avgörande för chansen att lyckas med en verksamhetsförändring.»

### Utveckla strategin

Olle: »Men VD har ju redan tagit ett beslut och tillsatt tjänsten som

kvalitetssamordnare och jag är rädd för vad han ska tycka om jag kommer och begär att han ska avsätta ännu mer tid och resurser.»

Anna: »Om du säger till honom att du behöver hans hjälp med att kommunicera och att hans och den övriga ledningens synliga stöd är avgörande för projektets framgång, så tror jag inte att han kommer att ta illa upp. Som du säger har han ju redan avsatt betydande resurser.

Och att behöva lägga lite mer tid på att projektet blir framgångsrikt är inte någon stor offering. Eftersom mycket redan är klart behövs det knappast mer

än tre möten för att formulera en strategisk plattform och det är inte någon stor insats för ett betydelsefullt projekt.»

Olle: »OK, kan du följa med på ett möte med min vd så kan du berätta för honom vad du har berättat för mig så att han förstår vilket stöd han behöver ge?»

Anna följde med Olle på ett möte med Olles vd och kom överens om att hjälpa Olle och ledningen att ta fram en strategisk plattform. Hon formulerade ett dokument med titeln »Strategisk plattform för ledningssystemet» som innehöll rubrikerna »bakgrund, syfte, mål, önskade resultat och projektplan.»

Under tre möten med ledningsgruppen jobbade de med att fylla dokumentet med innehåll och Olle insåg under arbetets gång att innebörden av begreppet ledningssystem och syftet med att införa ett certifierat ledningssystem inte alls hade varit så klart för vd och de övriga i ledningsgruppen som han hade trott. Produktionschefen var den som hade störst erfarenhet av ledningssystem och hans erfarenhet var värdefull under mötena med ledningen.

Marknadschefen var under det första mötet den som visade minst entusiasm och kunde inte se att ledningssystemet skulle vara till någon större nytta. Men när de diskuterade hur det kunde bidra till att stärka varumärket och uppfylla varumärkeslöftena blev marknadschefen intresserad. Efter mötet var han en av de mest entusiastiska ambassadörerna för ledningssystemet.

### Ordnade dialogmöten

Olle intervjuade även ett par representanter för de större kunderna som berättade varför de såg att det var viktigt att arbeta med certifierade leverantörer. Kundernas berättelser var en viktig pusselbit för att öka engagemanget i ledningsgruppen.

När de efter tre möten fått fram innehållet till den strategiska plattformen kunde Olle, med Annas hjälp, formulera en snyggare populärversion för att dela

ut till medarbetarna. På Annas inrådan anlätade företaget en konsult som hjälpte till att anordna dialogmöten där medarbetarna med hjälp av frågor på så kallade »dialogdukar» fick möjlighet att tillsammans diskutera hur de skulle använda ledningssystemet och hur de skulle arbeta inom sina avdelningar för att få nytta av det i den dagliga verksamheten.

Efter den insatsen kände Olle att det fanns en helt annan entusiasm och ett genuint engagemang för ledningssystemet som underlättade hans arbete och innebar att ledningssystemet blev en verklig stöttelelare för verksamhetsutvecklingen och inte uppfattades som ett nödvändigt ont.

### Verksamhetsförändring

Berättelsen om Olle är ganska typisk för den roll som en intern specialist lätt hamnar i när ett ledningssystem ska införas. För det innebär ofta att attityderna hos chefer och medarbetare förändras. Effektiva ledningssystem förutsätter god disciplin, systematik och att man använder brister – avvikelser – som en grund för förbättring. Men det här är utmanande för människor som vill fatta spontana beslut, leva i nuet och snabbt glömma bristerna för att istället fokusera på nya mål.

Införande av ledningssystem innebär en större förändringsprocess än de flesta anar. För en kvalitets-samordnare som kan allt om ledningssystemsteori men aldrig har drivit något större projekt är det en rejäl utmaning. Systemet berör hela verksamheten och alla måste på någon nivå kunna använda det.

Själva begreppet ledningssystem är ganska abstrakt för den som saknar förkunskaper. Det kan också finnas negativa attityder förknippade med det. De som har tidigare erfarenheter av ledningssystem kan ha mött delar av ledningssystemet som en rutinbank eller internrevisioner, men kanske aldrig har sett helheten och förstått hur det hänger ihop eller hur

ledningssystemet kan bidra till verksamhetens resultat.

### Fem steg

En populär modell för verksamhetsförändring är ADKAR-modellen som utvecklats av det amerikanska institutet Prosci. ADKAR står fritt översatt för Medvetenhet, Engagemang, Kunskap, Förmåga och Förstärkning. Dessa begrepp beskriver de huvudsakliga steg som ett lyckat förändringsprojekt behöver gå igenom för att organisationen ska ta till sig förändringen. Medvetenhet handlar om att man behöver

skapar en grundläggande förståelse för vad ledningssystemet är och vilken nytta det gör.

I exemplet formulerar man ett dokument, en strategisk plattform, för att kommunicera internt och för att skapa en grundläggande förståelse inom organisationen för ledningssystemets funktion. Det förklarar också processen fram till certifiering. Men det räcker inte med att människor är medvetna, det behöver också finnas ett engagemang för att faktiskt genomföra förändringen. I exemplet blir marknadschefen engagerad när hon förstod att





”En nyckel till att skapa engagemang i ledningen är att Olle förstår företagets affärs mål och kan länka ledningssystemet till detta. Love Lönnroth



ledningssystemet kunde bidra till att säkra varumärkeslöftena. Medarbetarna blir engagerade när de har dialogmöten och diskuterar hur ledningssystemet ska användas i den dagliga verksamheten. Varje medarbetare behöver se hur ledningssystemet påverkar de egna ansvarsområdena.

När man har gått igenom de första stegen – Medvetenhet och Engagemang – kan man jobba mer med Kunskap och fylla de kunskapsluckor som finns. Här hade Olle i exemplet börjat med att anordna utbildningar innan medarbetarna var mottagliga för den information som gavs. Om det saknas förståelse och engagemang så blir utbildningsinsatser ofta tid och pengar i sjön.

Nästa steg – Förmåga – handlar om att det måste finnas tillräckligt med resurser och tid för att utveckla och arbeta med de olika delarna av ledningssystemet. Det förutsätter att det finns ett tillräckligt engagemang i ledningen

för att tillräckliga resurser ska avsättas. Det sista steget – Förstärkning – handlar om att den uppnådda förändringen ständigt behöver förstärkas om den ska få bestående effekt. För ett certifierat ledningssystem är den främsta förstärkningen de återkommande systemrevisioner som genomförs.

#### Utifrån affärsmålen

Under alla dessa steg löper kommunikation som en röd tråd. I exemplet tillämpas flera olika kommunikationsverktyg i de olika faserna av projektet: Möten på olika nivåer, strategisk plattform och dialogdukar och utbildning som kan genomföras både genom fysiska möten och genom webben.

För kvalitetssamordnaren Olle gäller det att lära sig vilka verktyg som finns, när de bör användas och vem han kan be om hjälp. Det gäller också att prioritera rätt. I en internationell undersökning som görs årligen till förändringsledare ställs frågan om vilka som är de

största hindren mot att genomföra förändringsprojekt. Över 70 procent av respondenterna anger att brist på engagemang i ledningen är det enskilt största hindret mot att genomföra projekten. Olle bör därför säkerställa att ledningen verkligen är engagerade innan han genomför projektet.

En nyckel till att skapa engagemang i ledningen är att Olle förstår företagets affärs mål och kan länka ledningssystemet till detta. Kan ledningssystemet bidra till högre kundnöjdhet, eller starkare varumärke eller lägre kostnader? Hur kan man bevisa det?

Om Olle kan öka sin förståelse för företagets affär, se hur ledningssystemet bidrar till helheten och kommunicera sina insikter på ett effektivt sätt, så finns alla förutsättningar för att ledningssystemet blir ett väl implementerat och levande verktyg för verksamhetsutveckling.

AV LOVE LÖNNROTH

## Lär dig mer om ADKAR

ADKAR är ett koncept som beskrivs i boken »ADKAR – A Model for Change in Business, Government and Our Community», Jeffrey M Hiatt 2006. ADKAR står för Awareness,

Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement. Mer information om ADKAR finns på: [www.change-management.com](http://www.change-management.com)

## Strategisk plattform – grunden för din kommunikation

En Strategisk plattform är ett dokument som ger en sammanfattande bild av bakgrund, syfte, mål, framgångsfaktorer och stegen för att implementera systemet.

Den strategiska plattformen är grunden för att kommunicera internt om ett större förändringsprojekt. Den största poängen med den strategiska

plattformen är inte det färdigformulerade dokumentet utan den dialog som projektledaren har med organisationens ledning eller med projektets styrgrupp och som innebär att syftet, målen och projektplanen blir förankrade i ledningen.

Den strategiska plattformen fyller två huvudsyften: Att ta fram en strategi och projekt-

plan som förankras i ledningen och att kommunicera strategin och projektplanen inom organisationen.

När den strategiska plattformen tas fram är det viktigt att ge svar på de huvudsakliga frågor som medarbetarna kommer att ställa om projektet:

- Hur är detta relevant för det jag håller på med?

- Exakt vad är det jag förväntas göra?
- Hur kommer det att mätas och vilka blir konsekvenserna?
- Vilka verktyg och vilket stöd är tillgängligt?
- Vad tjänar jag/vi på detta?

## Vilket stöd behövs från VD?

Den största orsaken till att ett förändringsprojekt misslyckas är brist på engagemang i ledningen. VD:s engagemang är ofta avgörande för att ett projekt ska bli framgångsrikt. Ledningssystemet är ledningens system för att driva

det operativa förbättringsarbete och det är viktigt att VD tydliggör i sin kommunikation att ledningssystemet ska användas som ett ledningsverktyg. VD bör även vara starkt delaktig i arbetet att utveckla målen med ledningssystemet

och fortsatt delta i ledningens genomgång när ledningssystemet är infört.

Inom större företag kan även styrelsen vara ansvarig för att fastställa policier och för den interna revisionen. Representanter för styrelsen,

till exempel ordföranden i styrelsens revisionsutskott, kan gärna bjudas in till ledningens genomgång för att få en uppfattning om hur väl ledningssystemet fungerar.