

Har vi verkligen råd att låta bli att ta hand om olika typer av oordning på våra arbetsplatser frågar sig Anna Eriksson, ICF Master Certified Coach och VD för Avalona – Executive & Teamcoaching AB. Anna ger i den här artikeln olika exempel på vad ordning i en organisation är – både fysiskt, mentalt, emotionellt och andligt. Vi får tre vanliga exempel på oordning: konflikt, team som ännu inte är ett team och en Vd utan kraft – vad kostar det egentligen och vilka vinster kan vi göra om vi tar tag i problemen?! Läs och tänk igenom din egen situation – hur skulle ökad ordning kunna göra dig/er lönsamma?

Ordning ökar lönsamheten!

Louis Kahn, en berömd amerikansk arkitekt (1901-1974), har myntat uttrycket Ordning är. Med det avser han att ordning existerar först när ett varande finns närvarande.

Ordning i en organisation

I ett affärsutvecklingsperspektiv har organisationer mycket att vinna på att ha ordning närvarande – fysiskt, mentalt, emotionellt och andligt.

Med den fysiska ordningen avses hur saker och ting är placerade och omhändertagna. Hänger den fysiska ordningen ihop? Skapar den en helhet och rumslighet som stödjer den verksamhet som är ämnad att äga rum i lokalerna? Finns tillräckligt med ljus, rymd och frisk luft? Är fundamentet tillräckligt kraftfullt eller blåser det omkull vid minsta utmaning? Finns det en praktisk ordning som gör att alla hittar och kan använda sig av tillgängliga resurser? Lever växterna? Hur bra mår medarbetarna? Inger det vi ser en känsla av hälsa och professionalitet eller av något annat?

Den mentala ordningen med de samlade tankarna i organisationen. Vi är vad vi tänker och det vi tänker läcker oavsett om vi uttryckligen berättar vad vi tänker eller ej. Finns det en framtidstro på organisationens förmåga att förverkliga sina affärs mål och uppdrag? Vilka handlingar uppmuntras och vilka tankar föregick handlingen? Säger vi att vi kan, vi har klarat av det förut! eller säger vi att det är svårt och låter någon annan göra det/ta ansvar? Vilket rykte har organisationen? Vilken historia? Vad är öppet och vad är dolt?

Den emotionella ordningen som inkluderar känslorna. Finns arbetsglädje? Motivation? Firas framgångarna? Är medarbetarna trygga med att vara sig själva fullt ut eller präglas stämningen av en återhållsamhet och rädsla? Styr Jante? Har man koll på skillnaden mellan att drivas av ett commitment eller av sina känslor?

Den själsliga ordningen som innebär att arbetet också är meningsfullt. Alla människor vill vara ett bidrag till något större. Vad skapar mening i er organisation? Vilken vision finns?

För organisationer och system finns det grundläggande principer som tydliggör att ordning finns när alla som har arbetet i företaget har sin plats och har blivit erkända för sin insats. Det innebär att den som grundade företaget är först och att alla kommer därefter i tur och ordning. De tidigare insats har möjliggjort det som är för de senare.

Ex på oordning i en organisation

När jag blir anlitad som extern coach så hänger grundproblematiken oftast ihop med avsaknaden av ordning. Jag ska ge tre olika exempel på det.

Ex 1. Konflikter

I en konflikt mellan nyckelpersoner saknas ofta erkännande för vad den som kom först har bidragit med och någon hjälpare hand har ej sträckts ut till den som kommer efter. Det kan också saknas respekt och förståelse för den andres kompetens. Även om viljan att mötas finns kan det vara ett stort steg att på riktigt visa sig nyfiken på den andre, att inkludera och välja varandra. Fakta och tolkningar blandas samman. Oordningen är uppenbar på alla plan: inblandade mår sämre, presterar mindre, är inte glada och förlorar successivt hoppet både på varandra och på företaget (beroende på vilken hjälp som ges).

Ex 2. Team som aldrig blir team

Snabbväxande företag prioriterar expansion på bekostnad av introduktion till nya medarbetare. Teamen ges inte tid att lära känna varandra och bilda team som producerar mer än vad de enskilda medlemmarna skulle ha gjort på egen hand. Ordningen och rollerna blir aldrig tillräckligt tydliga.

En ledningsgrupp kan ha så mycket att tänka på vad gäller sina egna affärsområden att de av den anledningen inte tycker sig ha tid med att lära känna varandra och än mindre tänka på helheten och långsiktigheten. Produktionen prioriteras framför relationerna och samverkan. Den relationella kraften och ordningen tas ej tillvara. Helheten och det större syftet glöms bort.

Ex 3. Vd utan kraft

En VD är avhängig goda relationer både till sin styrelse och till sin ledningsgrupp. Ledaren behöver kunna hantera chefer med högre expertiskunskap än dem själva likväl som de sannolikt behöver hantera ledare som de anser ej har tillräcklig kompetens för sin uppgift. Det kräver en oräddhet för konflikter och en förmåga att hantera de ibland så spretiga viljorna som ett team kan ha.

Hen behöver också ha en god relation till sig själv, t ex för att undvika att drabbas av en hjärtattack (som om den kom från skyn snarare än den egna livsstilen). Oordning kostar inte bara vinst utan också lidande, utbrändhet och i sin ytterlighet även död.

En ledare som är trygg, känner sig själv och som vet att ledarskapet kräver sin uppmärksamhet har bättre förutsättningar att klara av en stor spread av relationella utmaningar. Den ledare som å andra sidan är ur balans, funderar på om hen har styrelsens förtroende och som hela tiden jobbar för att hinna i kapp uppfattar snarare olikheter som betungande än främjande. En god ledare leder, initierar och driver förändringar, är kreativ och genererar egna idéer, ägnar stor del av sin tid åt interpersonella aktiviteter (vilket kräver hög grad av ordning samt förmåga att delegera) och får med sig sitt team på resan att producera önskat resultat.

Kostnaderna för oordning är stora

Eftersom det sällan sätts ekonomiska mått på kostnaderna blir alla eventuella insatser en merutgift som få organisationer har budgeterat för. Låt oss försöka sätta siffror på exemplen ovan.

1. En konflikt involverar alltid minst två personer samt dem som närmast finns runt om dessa. Det är vanligt att det har gått minst sex månader innan extern resurs tas in. Om vi räknar på en produktionsminskning på 50 % för de direkt inblandade och 10 % på såg tre personer runt vardera, totalt sex personer. Vi utgår ifrån att varje person/befattning minst är värd sin kostnad (även om effekten bör vara större för att det ska vara någon poäng för företaget). Med en snittlön på 50 000 kr + arbetsgivaravgifter och pensionskostnader (40 %) blir det en totalkostnad i form av utebliven produktion på totalt 672 000 kr.
(70 000 x 6 mån x 2 p x 50 % = 420 000 kr
70 000 x 6 mån x 6 p x 10 % = 252 000 kr)

Kostnader för konflikter kan utöver produktionsbortfall räknas i korttidssjukfrånvaro (dag 2-14), långtidssjukfrånvaro (dag 15 och framåt), extra tid och andra störningar. Utöver detta tillkommer det mänskliga lidandet (minskad arbetsglädje och upplevd meningsfullhet).

Analysföretaget Before har kommit fram till att 8-12 % av arbetstiden kan hänföras till "psykosocial spilltid" som naturligtvis ökar vid stora förändringar, konflikter, bristande ledarskap och oro av olika skäl.

Om någon av parterna väljer eller tvingas sluta (vilket är vanligt) så tillkommer personalomsättningskostnader både i form av avveckling av tjänst (minskad motivation, produktion och ev avgångsvederlag) samt återbesättning. Kostnader som kan uppgå till en årslön om inte åtgärder vidtas i tid.

Kostnaden för en allvarlig konflikt kan uppgå till 500 000 kr och uppåt.

2. Ett team och/eller ledningsgrupp som ännu inte är fullt ut skapar resultat och drar nytta av varandras styrkor. Ja vad kostar det att inte fullt ut använda varandra? Hur mycket påverkar det egentligen resultatet? Will Schultz, Susan Wheelan och Patrick Lencioni har alla tre utvecklat modeller för hur grupper utvecklas. Centralt för dem alla tre är att grupper behöver ta sig igenom den s k konfliktfasen för att bli verkligt produktiva och effektiva. Professor Wheelan har funnit att endast 15-20 % av team är effektiva och produktiva. Grupper som har tagit sig till minst stadium tre (tillit och struktur) är dubbelt så effektiva som dem i stadium ett och två. Det innebär att potentialen är enorm!

Om vi då räknar på en produktionsnedsättning (eller rättare sagt 50 % outnyttjad kapacitet) under ett år för en ledningsgrupp bestående av sex personer med 70 000 kr (medianlön för företagsledare enligt Ledarna, 2013) i lön + arbetsgivaravgifter och pensionskostnader (40 %) så blir det en totalkostnad på 3,5 mkr!
(98 000 kr x 12 mån x 6 p x 50 % = 3 528 000 kr)

Ett aktuellt exempel på en ledningsgrupp som föll på sin arrogans är Nokia som 2013 säljer sin mobiltelefonidel till Microsoft. Finland har förlorat sitt flaggskepp.

Under storhetstiden var Nokia de som ledde trenderna, som LYSSNADE på omvärlden och som först av alla förstod att mobilen var en livsstilsprodukt som "alla" skulle vilja ha. Ledningen blev mer och mer självtillräcklig, inåtvänd och kostnadsfokuserad. Mångfalden lös med sin frånvaro. Fallet är ett faktum. Ordning inbegriper att helhet beaktas.

En ledningsgrupp som inte är fullt ut effektiv kan kosta minst 3,5 mkr i utebliven årsproduktion.

3. En VD eller chef som inte har koll på sin agenda, arbetar mycket övertid, gör mycket själv, som inte tycker sig hinna delegera och/eller lära upp andra, som är rädd för att ta tag i konflikter, inte sköter sin hälsa och som missar sina viktigaste arbetsuppgifter med att leda och organisera arbetet.

Kostnader kan räknas på flera vis, t ex:

- a) Minskat resultat eller minskad omsättning
- b) Utebliven marknadsandel p g a felaktiga eller uteblivna beslut och omvärldsbevakning (ex Nokia ovan)
- c) En ledningsgrupp vars medlemmar som agerar med egna avdelningshatten på snarare än företagets (se teamexemplet ovan)
- d) VD/GD avsätts eller avgår – kostnader för avgångsvederlag och nyrekrytering
- e) Sjukfrånvaro i hela organisationen

Om vi räknar lågt med en generellt lägre produktivitet med 5 % för företaget p g a den "anda" som VD sprider alt dåligt underbyggda och fattade beslut, så blir det en förlust av intäkter på ca 5 mkr räknat på en årsomsättning på 100 mkr. Även så lite som en 1 % skulle minska intäkterna med 1 mkr.

Eller om vi räknar på vad det kostar att byta ut VD eller GD i förtid.

Dagens industri rapporterar (2013-08-26) att för närvarande finns det sju myndighetschefer som har fått avsluta sina uppdrag i förtid, som enligt avtal avslutar sina uppdrag med full lön. Lönespann från 77 500 till 142 400, ett snitt på ca 154 000 kr/månad (40 % arbetsgivaravgifter & pension pålagt) i minst ett år för vardera (154 000 kr x 12 mån= 1 848 000 kr). Härutöver tillkommer som tidigare nämnts nyrekryterings- och inskolningskostnader.

Som jämförelse kan nämnas att snittlönen för en VD för ett bolag noterat på Stockholmsbörsen (totalt 234 st) är 7,9 mkr/år enligt Aon Hewitts årliga undersökning. Totalt *minst* 2,5 mkr per post.

Med tanke på att snitttiden för en VD är tre år är det enorma summor som avsätts i både företag och myndigheter för den höga chefsförsörjningen. Hur ska organisationer hinna räkna hem värdet på dessa befattningar under så kort tid? Även på denna nivå får vi förutsätta att det är en inkörsperiod.

Effekterna av en VD i obalans kan bli 2,5 mkr och uppåt.

Vinster vid ordning

Hittills har vi bara talat om kostnaderna. Mer proaktivt skulle vara att tala om vilka vinster som skulle genereras av en bättre ordning fysiskt, mentalt, emotionellt och andligt. När VD leder med kraft, teamen har hittat hävstångseffekten och mångfald ses som en resurs.

Exempel på förtjänster/ökade intäkter skulle kunna vara:

- **Ökad effektivitet i form av bättre kvalitet** (bättre/effektivare produkter eller tjänster, färre fel, minskade kontrollkostnader, ökad kundnöjdhet, ökad service & fokus på kundnöjdhet, kontinuerlig utveckling av ny kompetens förutom underhåll av befintlig, bättre stämning, ökat användande av varandras olika styrkor & kompetens).
- **Ökad produktivitet/kvantitet** (ökad försäljning, mindre övertid, lägre personalbehov, bättre rutiner, bättre ekonomisk uppföljning, bättre personalplanering, snabbare resultat, större marknadsandelar).
- **Lägre frånvaro på kort - och lång tid, färre arbetsskador och konflikter.**
"Vinst" i form av utebliven kostnad långtidssjukfrånvaro: 1 pers, 6 mån, minst 100 000 kr.
"Vinst" i form av utebliven kostnad för sjukfrånvaro och 5 % lägre arbetseffektivitet genom att ha så många som möjligt i friskgrupp i stället för riskgrupp – pris/år och person: minst 40 000 kr.
- **Högre grad av frisknärvaro** (goda relationer, arbetsglädje, upplevd mening).
- **Lägre personalomsättning**
Kostnader för personalomsättning varierar stort och det inkluderar som nämnts både avveckling och återbesättning. För mer avancerade positioner så som t ex en civilingenjör har Johansson & Johrén uppskattat den totala personalomsättningskostnaden till 1,2 mkr.
- **Attraktiv arbetsgivare**
Arbetsplatser med hög arbetsglädje, kreativa och motiverade medarbetare är helt klart attraktiva. Ta Google som ett exempel som toppar listan över Fortune 100 best companies to work for och när 20 000 studenter i Sverige får tycka till om var de vill arbeta. Innovation inom både produkter och arbetsmiljö är det som lockar. Google går ut med att inte vilja vara ett traditionellt företag. Alla inbjuds dela med sig av sina idéer, utvecklingsförslag och historier (förslagslådor, whiteboards, bloggar). På fredagsmöten berättas vad man åstadkommit under veckan. De ser sig som en familj, erbjuder en rolig och bra arbetsmiljö och har de anställdas hela liv i åtanke. De arbetar hårt men får också olika fördelar och förmåner, bla betalda utbildningsprogram. Global studieledighet beviljas upp till fem år för mer avancerade studier. Ersättning ges upp till 150 000 \$. En gladare och mer samlad person kan bidra mer resonerar Google. Helt klart har deras sätt leda företaget en stark påverkan både inåt och utåt.

Det är klarlagt i flera studier att det finns ett positivt samband mellan utbildningsinsatser och omsättning, vinst samt börsvärdering (ex Bassi et al, 2002, omfattande femårig studie). En god arbetsmiljö ger avsevärt högre produktivitet och kvalitet.

2005-2008 gjorde Gallupinstitutet en studie på 10 000 "followers" runt om i världen (om varför de följer den mest inflytelserika ledaren i sitt liv). Det framkom att *De mest effektiva ledarna alltid investerar i sina styrkor*. Följden av det är att de ledare som också

investerar i sina medarbetares styrkor ökar deras odds att vara engagerade (mkt viktigt för hälsan t ex) upp till åtta gånger (73 %, jfr 9 % för ledare som inte gör det).

Hur ordning kan skapas

I den bästa av världar har alla företag tillgång till ett nätverk av externa resurspersoner, experter med kompetens inom olika områden som de också använder sig av!

Organisationen drar därmed nytta av mångfalden av tillgänglig kompetens i stället för att försöka lösa allt själva eller så som alltid har gjort. En öppenhet och ödmjukhet finns för att vara delaktig i ett ännu större system.

VD:ar har en egen coach eller mentor och teamen har en teamcoach som gör att träningen och utvecklingen sker kontinuerligt (eftersom det ju alltid finns mer att utveckla!). Konflikter hanteras inte längre i efterhand utan alla på ett företag är bekväma med att vi är olika, har förstått värdet av det och hur olikheterna kan användas konstruktivt och vara till nytta snarare än till besvär. Vi känner oss själva, våra styrkor och behov och har lärt oss att uttrycka dem i jag-budskap. Vi känner varandra så pass väl att vi hjälper varandra att utvecklas, vi ger feedback och massa uppskattning. Synkronicitet och flow uppstår ofta.

I den bästa av världar, i vår värld, har vi förstås möjlighet att välja vart vi lägger vårt fokus – på problemen eller på lösningarna. Ändå är det ju så att konflikter, dåligt fungerande team och superstressade chefer hör till vardagen. Det som är bra med det är att det påminner oss om vad vi kan utveckla hos oss själva. Det blir varken bättre eller sämre ”därute” oavsett vad vi själva tänker. Vad vi själva tänker och gör har i allra högsta grad betydelse för vårt eget och andras välbefinnande. Att hantera sitt tillstånd är fullt möjligt.

Jag menar på att alla organisationer behöver ha någon form att utifrånperspektiv med sig – någon, några beroende på organisationens storlek – som likt narren vågar säga det som alla ser men inte vågar sätta ord på. Någon som gång på gång tar ansvariga med ut och ställer sig i kundens eller omvärldens skor och frågar sig – vilken skillnad vill ”världen” att vi ska göra nu? Vilken ny ”dans” eller ”väg” är nödvändig? Vilken sanning behöver uttalas? Vad behöver skifta i ledningsgruppen för att de största utmaningarna ska bli lyckade i stället för misslyckade eller ogenomförda? Vad behöver utvecklas? Vad är viktigt för dig? Någon som väntar på ditt svar, som är där närvarande och lyssnar på djupet.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis – ordning är ett viktigt begrepp i många sammanhang. Här har jag tagit upp vikten av att ha ordning fysiskt, mentalt, emotionellt och andligt i en organisation. Oftast tar den sitt uttryck i hur vi relaterar till oss själva och varandra. Alla behöver vara erkända och ha en plats. Exempel har givits både på vad oordning kostar och vilken vinst ordning kan ge. Vidare argumenteras för vikten av att ta in externa resurser för att säkerställa att ordning upprättas och respekteras. Vinsterna för detta är lätta att räkna hem och den kraft som kan frigöras enorm. Ur ett affärsutvecklingsperspektiv är frågan – hur har vi råd att låta bli?

Källor:

Ulf Johansson & Anders Johrén (2011): *Personalekonomi idag*. Liber

Tom Rath & Barry Conchie (2008): *Strengtsbased leadership. Great leaders, teams and why people follow*. Gallup press.

Susan A. Wheelan (2004): *Group Processes – a Development Perspective*. Pearson Education

Tack till Anders Johrén, civilekonom på bl a Nyckeltalsinstitutet, som har faktagranskat de ekonomiska exemplen!

Författarpresentation

Anna Eriksson har en fil kand i beteendevetenskap med internationell vidareutbildning i coaching och ledarskap. Coachat sedan börjat av 2000-talet. Tidigare verksam i forskningsprojekt på Stockholms universitet. Var chapterhost för ICF's Stockholmsavdelning 2005-2006 och 2016-2017 i ICFs etiska råd. Driver det egna företaget Avalona som erbjuder coaching för VD, högre chefer och team.

avalona
Executive & Teamcoaching

Anna Eriksson

ICF Master Certified Coach & Teamcoach

anna@avalona.se

www.avalona.se