

# Så arbetar Sveriges bästa företag och vad kan läkemedelsindustrin lära?

Sveriges bästa företag och organisationer arbetar på ett annat sätt. Medarbetare och ledare i dessa framgångsrika verksamheter tänker och agerar lite annorlunda. Och det ger resultat. Läs mer i denna artikel av **Henrik Eriksson**, PhD, biträdande professor, Chalmers tekniska högskola.

**F**orskning visar att företagen som tar både hand om sina kunder och medarbetare på bästa sätt, har signifikant bättre finansiella resultat över tid. Detta samband är tydligt, både från forskning i Sverige och internationellt. Det har vi vetat länge.

## Vad påverkar resultatet?

Men vad är det då mer exakt som Sveriges bästa företag gör annorlunda? En ledtråd kommer från en forskningsstudie som en kollega, Hendry Raharjo, och jag genomförde på Chalmers. I forskningen studerade vi data från 165 organisationer, både hur bra de var inom olika aspekter men även vilket resultat de fick.

Vi ville förstå vad det är som påverkar resultatet.

Det som hade störst signifikant påverkan på resultatet visade sig vara hur organisationen leddes samt medarbetarnas engagemang och motivation. Ingen nytt under solen här. Men till vår överraskning fann vi att de 165 studerade organisationerna var generellt riktigt dåliga på detta i jämförelse med andra studerade aspekter.

Speciellt hur organisationen leddes, det vill säga "management", hade stor förbättringspotential.

Vi ville även förstå vad som inte har en påverkan på resultatet, eller till och med en negativ påverkan. Här fann vi att om företag blev riktigt vassa på strategisk planering så hade det ingen som helst betydelse för resultatet man fick. Vi fann till och med att ju bättre offentliga verksamheter är på strategisk planering desto sämre resultat fick de.

Tragiskt nog fann vi att det som de studerade organisationerna var i särklass bäst på var strategisk planering.

## Hur kan dessa forskningsresultat förklaras?

Trots att det snart är 2021 så använder flertalet chefer och ledare ett tankesätt på hur företag ska styras och ledas från det förra århundradet.

De här cheferna ser gärna organisationen som en "maskin" med ett antal "resurser" som de ska och kan ställa in

på ett visst sätt för att få en optimal output. Chefer i dessa företag använder förlegade ord som styrning, implementering och förändringsmotstånd.

Organisationen översvämmas av administrativa lager och staber långt från kärnverksamheten. Många sysselsätter sig med att dokumentera, analysera, kartlägga, utreda, säkra, utbilda och sitta i meningslösa möten och workshops som inte gör kärnverksamheten bättre. Verksamhetsinveckling dominerar över verksamhetsutveckling. Ledningen tar gärna hjälp av konsulter som inte förstår kärnverksamheten. Alla framtagna strategier och analyser implementeras sedan i kärnverksamheten.

Men utfallet av alla dessa initiativ och implementeringar blir sällan lyckade.

Forskning visar att ungefär 20–30 procent lyckas med sina implementeringar och förändringsinitiativ.

I det här paradigmet tror många chefer att bara strategin, den strategiska planeringen är bra så kommer resultatet bli bra. De lever kvar i tron att planekonomi faktiskt fungerade.

Detta när vi vet både från forskning och erfarenheter att det faktiskt är människorna som avgör om en organisation lyckas.

## Sveriges bästa företag och organisationer

I Sveriges bästa företag och organisationer arbetar man på ett annat sätt. De har lyckats knäcka förbättringskoden. Jag har genom tjugo års forskning identifierat fem principer som förklarar deras framgång. Principerna finns utvecklade i boken Sveriges bästa verksamheter, där även organisationerna och många exempel finns beskrivna.

### 1. Förbättring

Sveriges bästa företag uppnår faktiska resultatförbättringar inte bara för dem som de är till för utan även för medarbetarna i verksamheten. Sverige bästa organisationer förbättrar iterativt hela tiden, och når resultat.

Förbättringstakten är hög. Här dominerar en förbättringskultur och inte en tro på att den perfekta implemen-

teringsplanen, som tagits fram av en stab långt från kärnverksamheten, ska lösa verksamhetens problem.

Människor på Sveriges bästa företag testar sina idéer hela tiden. De skalar ned omfattningen av olika förbättringsidéer och sedan experimenterar de och ser hur det fungerar i praktiken.

I de verksamheterna har man börjat med att förbättra för medarbetarna, för att sedan arbeta med förbättringar för kunderna. På så sätt kan man skapa en känsla av att det är möjligt att få till förbättringar.

Många organisationer lägger mycket tid och kraft på att ta fram strategiska planer, utreda och analysera verksamheten, men fastnar i den byråkratiska geggan.

Sveriges bästa företag gör tvärtom. De experimenterar och testar olika idéer, anpassar och förbättrar iterativt i små steg. Sveriges bästa företag satsar på förbättringskompetens och inte på förändringskompetens. Det gör skillnad.

**” Här dominerar en förbättringskultur och inte en tro på att den perfekta implementeringsplanen, som tagits fram av en stab långt från kärnverksamheten, ska lösa verksamhetens problem.**

## 2. Ledning

Ledarskapet och hur ledningsarbetet bedrivs är avgörande för att lyckas bli en framgångsrik verksamhet. I Sveriges bästa verksamheter finns ledare och chefer som stödjer innovation och förbättring bland medarbetare som är närmast kunden. I dessa verksamheter använder man inte förlagade styr- och förändringsmodeller som i dag dominerar många sämre verksamheter.

I dessa företag hoppar man heller inte på nästa uppblåsta managementidé i tron om att den äntligen ska lösa verksamhetens problem.

Många företag bygger ledarskapet på gamla teorier och koncept från ett annat århundrande, om att ledningen sitter på alla svaren och det finns en förhoppning om att resultatet blir bättre, om bara cheferna gör en strukturförändring, omorganisation eller en kostnadsbesparing.

I det gamla tänket är chefen som en schackspelare som styr och kontrollerar medarbetare som pjäser på ett schackbräde. Omorganisation är ett vanligt sätt på att lösa verksamhetens utmaningar. Man pratar om att "implementera förändringar" och att hantera "förändringsmotstånd" och "besvärliga medarbetare".

I Sveriges bästa företag handlar ledarskapet om att utveckla nya ännu bättre ledare. Ledarskapet handlar inte om att styra utan mer om att få andra att växa. Cheferna ser till sina medarbetares behov – vad behöver de för att fungera bra på arbetsplatsen? Hos Sveriges bästa företag är cheferna till för sina medarbetare, och inte tvärtom.

## 3. Motivation

Motivationen och engagemanget är lågt på svenska arbetsplatser. Gallups studier visar att endast 14 procent är motiverade i arbetet. Så många som 75 procent av svenskarna är omotiverade, och 11 procent är dessutom "motarbetare". Det finns tre väldokumenterade och avgörande faktorer som påverkar motivationen.

På Sveriges bästa företag har man lyckats med att skapa förutsättningar för medarbetare att kunna bli motiverad. Hos dessa företag förstår man vilka faktorer som påverkar motivation, och har kunnat omsätta den kunskapen i handling.

Den första faktorn som påverkar motivation är graden av självstyre – att själv kunna påverka sitt arbete, samt hur och när det ska utföras. Den andra är att känna meningen och syfte, att arbetet tillför något till gruppen, organisationen eller samhället. Den tredje faktorn är kompetens – att hela tiden få möjlighet att sträva efter att bli bättre, att lära sig mer och bli bättre på det man gör.

En hög motivation bland medarbetare möjliggör utveckling och förbättring. På samma sätt som låg motivation hindrar organisationen att gå i samma takt som sin omvärld.

## 4. Behovs- och syftedriven

De bästa företagen vet varför deras verksamhet finns till och vem de finns till för. Alla funktioner, aktiviteter och arbetssätt utgår från behoven hos dem som verksamheten finns till för, och organisationens syfte.

Sveriges sämsta företag får sällan helheten att fungera för kunden. Delar av en verksamhet kan fungera bra men om man inte lyckas få delarna av verksamheten och helheten att fungera för kunden så fungerar det inte. Brandkårsutryckningar där man ständigt släcker små bränder hör till vardagen. Det uppstår ofta missförstånd och fel, syndabocker utses gärna och kunderna klagar.

I de riktigt bra verksamheterna har man ett pågående samtal om vem man är till för i ett större perspektiv, inte bara kunden som köper tjänsten eller produkten, utan även andra intressenter och framtida generationer spelar stor roll här. Inom dessa företag reflekterar medarbetare och ledare kring sina arbetssätt och funderar ständigt på hur man kan bli ännu mer driven av kundbehoven.

Syftet och behoven hos dem man är till för blir drivkraften i företaget.

Man gör rätt saker.

## 5. Värdeskapande processer och nätverk

Sveriges bästa företags processer och nätverk är värdeskapande, och arbetssätten hänger ihop med varandra (från ett kundperspektiv), inom och mellan verksamheter.

I bra företag vet man att om man ökar kvaliteten och sänker ledtider så ger det i sin tur totalt sett en lägre kostnad. Bra företag börjar inte med att skära ned kostnaderna, utan man börjar med att försöka förstå hur värde skapas för dem som verksamheten är till för.

I framgångsrika företag ser man till att ständigt utveckla värdeskapande processer och nätverk. Människor i dessa företag inser att olika avdelningar och funktioner i verksamheten inte är isolerade öar, utan att det är viktigt att få





flödet att flyta på så smidigt som möjligt, att rätt saker görs, på rätt sätt över tid, och att man därmed hittar orsaken till fel som uppstår.

Istället för att maximera utnyttjandet av resurser så fokuserar framgångsrika organisationer på att öka flödeseffektiviteten.

### Att lära för läkemedelsindustrin

Varje system är ju perfekt designat för att få de resultat det ger. Man behöver därmed ändra systemet och hur man arbetar för att få andra resultat.

I vår iver att säkra så att inget ska gå fel har därmed många organisationer fokuserat för mycket på den byråkratiska strukturen och för lite på människorna i verksamheten. Läkemedelsföretag är nog inget undantag. Avancerade system har till exempel byggts upp som avser att säkra produkternas kvalitet. Tyvärr vittnar flera att dessa byråkratiska system ibland mer stjälper än hjälper medarbetare.

Vår forskning på Chalmers visar att kulturen, det vill säga ytterst människors tankemönster och beteenden, är avgörande för framgång.

Tänk om vi i framtiden kan bli ännu bättre på att bygga lika fantastiska organisationer som människorna i dem.

Människor som är engagerade, samt vill och kan förbättra är avgörande. Läkemedelsföretag behöver gå från att bara säkra kvaliteten till att mer fokusera på medarbetardrivna ständiga förbättringar. På så sätt kan också kvaliteten bli högre. Vi behöver utveckla organisationer som uppnår sitt syfte och tillfredsställer behoven hos dem man är till för. Byråkratin och den överdrivna administrationen behöver få ett slut. Min bedömning är att det behövs en kunskapsinjektion i hela industrin kring hur företag leds för framgång under 2020-talet.

Vi kan inte längre leda företag som vi gjorde under förra århundradet.

### Vem tävlar ni emot?

Tänker ni kanske fortfarande att ni tävlar mot konkurrenter, andra läkemedelsföretag? Tänk om.

Er tävling handlar om att göra er verksamhet bättre. Att nå närmare att uppfylla företagets nuvarande och framtida syfte. Poängen är inte att bli bäst i betydelsen bättre än någon annan, utan att sträva efter att komma närmare organisationens fulla potential. De fem principerna vägleder medarbetarna i hur de kan tänka, fatta beslut och agera. Hur företag väljer att tillämpa principerna påverkar ytterst resultatet för ägarna, medarbetarna, kunderna och framtida generationer.



**HENRIK ERIKSSON**

PhD, biträdande professor, Chalmers tekniska högskola & föreläsare och författare, Förbättringsakademin



**Ledarskap** är att frigöra alla medarbetares potential att växa.