



## Case

### Nordisk Logistik verksamhet – Paketdistribution

#### Uppdrag:

Ledningsgruppen på en terminal inom koncernen. Terminalchefens mål var att, i samband med en intern ledarindex undersökning, utveckla det individuella ledarskapet och att skapa ett ökat samarbete inom ledningsgruppen. Mitt uppdrag var från början individuell ledarcoachning, men utvecklades till att utveckla ledningsgruppen och kulturen för terminalen. Totalt 10 personer (terminalchef (TC), 2 produktionschefer(PC), 7 produktionsledare (PL)). Produktionschefer och produktionsledare var uppdelade på två skift.

#### Interna förutsättningar:

- "Vi och DOM" känsla, där man hade en tendens att skylla på andra och påvisa fel och brister hos andra.
- Man hjälpte till "Om man hinner", vilket man inte gjorde, alltid
- Det var en grupp av individer, alla såg till sig själva
- De var alltid påkopplande – stängde inte av mobiler eller mentalt varken på möten eller under fritiden.
- Hade svårt att få tag på "ersättare" som man hade förtroende för och litade på att kunna sköta verksamheten. (ledarförsörjning)
- Sårbar verksamhet – få personer kunde verksamheten
- Upplevelsen är att varje person tar ansvar för sig och sina uppgifter, men man tar inte ett gemensamt ansvar för verksamheten. Man är ett land av små självständiga öar.
- Kontrollerade konstant flödet i verksamheten – rädsla för att saker blev fel och att produktionen inte skulle flyta, vara beredd på att hantera ifrågasättande samtal från ledare på högre nivå.
- Upplevelsen av den generella kulturen inom koncernen var att vid fel eller avvikelser så kom det ifrågasättande och krav på svar högt uppifrån rakt ner på enskild medarbetare. "Katten på råttan" mentalitet.
- En rädsla för att göra fel och bli ifrågasatt fanns.
- Stängd" dörr inom ledningsgruppen, mellan produktionschefer – produktionsledare, svåra att nå
- Plank mellan produktionscheferna och skiften
- Låg kvalitets index
- Hög kostnad per stycke gods



## Utförande:

- Värdegrundsutveckling på lokalnivå
- Individuell ledarutveckling ex. förbättrat samarbete, ökad delaktighet, kommunicera mål o visioner, synliggöra medarbetarnas prestationer, konflikthantering, hantera svåra personer
- Grupputveckling – verksamheten bestod av 5 subgrupper som utvecklades var och en för sig men även gränsöverskridande. Terminalen som helhet i fokus.

Grund filosofi: Många små framgångsrika positiva steg skapar stor effekt. Fokusera på och bekräfta positivt framgångsrikt beteende. Skapa utrymme för att få testa, misslyckas, lära sig lyckas. Individuell utveckling.

## Resultat

- Arbetat bort en Vi och Dom anda - idag är terminal ledningen ett Team
- Idag finns det Tillit, förtroende, delaktighet, samarbete, ansvarstagande inom ledningsgruppen vilket har spridit sig vidare till hela terminalen.
- Arbetat bort en kontroll mentalitet och rädsla att misslyckas/göra fel - idag är vågar de ta egna initiativ och göra misslyckas och utvecklas
- Arbetat bort en sårbarhet i verksamheten då ledningen tidigare ständigt var påkopplade vid alla möten, alltid nåbara - Inga medarbetare ville ta över - idag finns det kö av medarbetare som vill sköta verksamheten - verksamheten snurrar som en klocka även när "ersättare" är på plats.
- Arbetat bort en "stör mig inte jag har så mycket att göra bemötande" Tidigare svårt för PL (produktionsledare) och medarbetare att nå terminal ledningen upplevelsen av "stängd dörr" - Idag en öppen dörr, där ledningen är lätt att nå och villiga till dialog och med ett coachande bemötande
- Idag en tight öppen dialog mellan TC och PC
- Tagit fram en värdegrund som styr dokument gällande förhållningssätt inom ledningsgruppen – implementerat denna värdegrund i vardagen
- Implementerat en spiral av positiva förstärkande handlingar
- Idag har terminalen har lägst kostnad per styckegods i koncernen.
- Idag har terminalen mycket högt kvalitet index

Dialogue