

Ragn-Sells

– Hur du väljer att se på dina medarbetare avgör din organisations framtid



UTVECKLINGSPROGRAMMET
FÖRTROENDEFULLT SAMARBETE®

Social hållbarhet – Hur du väljer att se på dina medarbetare avgör din organisations framtid.

Ragn-Sells är ett miljöföretag med cirka 1700 anställda i Sverige på över 50 olika arbetsplatser. De samlar in, behandlar och återvinner avfall och restprodukter från hushåll, företag, kommuner och övrig offentlig sektor samt behandlar avfallet så att det kan återanvändas.

Det som blev Ragn-Sells AB 1968 startades redan 1928 av pionjären Ragnar Sellberg då han anlade den första återvinningstationen i Sverige. Ragn-Sells är idag etablerat i fler länder, exempelvis Norge, Estland och Danmark.

Under 2017 omsatte företaget över 6 miljarder och har fastställt i sin nya strategi att endast verka med cirkulära affärsmodeller. Ragn-Sells forskar löpande fram nya lösningar via sina egna innovationsbolag för att skapa en renare och mer hållbar samhällsutveckling.

Ragn-Sells affärsidé är att erbjuda nyskapande och effektiva lösningar för att minimera, ta hand om och omvandla avfall till resurser. De vill bidra till att cirkulära avgiftade flöden uppstår där avfall blir en resurs och återanvänds om och om igen – allt för att undvika att slösa på jordens begränsade resurser. Ragn-Sells har två bärande delar i sin nya strategi från 2017. De ska vara ledande i att styra samhället in i en cirkulär ekonomi och de ska åstadkomma en kulturförändring via ett nytt ledarskap.

Kulturförändring via nytt ledarskap

När Pär Larshans, tillträdde som ny hållbarhetschef för Ragn-Sells 2015 såg han behovet av en större kulturell förändring inom företaget för att kunna bli ledande inom branschen och möta omvärldens ökade krav på kvalitet och effektivitet. Redan före 2015 var företagets fokus att skapa ett starkt och enat företag (one company). Men med en tradition av att leda bolaget via egna självständiga bolag som hölls samman via ett moderbolag hade kulturen snarare en prägel av att konkurrera internt än att lägga fokus externt.

Ragn-Sells hade rutiner, instruktioner, processer och bra värdeord på plats, men antalet arbetsolyckor och arbetsskador låg på en hög nivå.

Ett skifte i ledarskapet, att fokusera på samarbete samt att sätta tydliga mål för att skapa en säker och mer hållbar arbetsmiljö blev utgångspunkten.

I företaget fann Pär en tillgång i Kristina Eklund Nielsen, chef för strategisk kompetensutveckling på

Ragn-Sells Akademin, som själv ville öka medvetenheten och stärka ledarens roll för att på så sätt skapa förutsättningar för cheferna att leda ett förbättringsarbete i linjen med fokus på ett långsiktigt helhetstänk.

Kristina ville skapa en akademi som var genomtänkt utifrån Ragn-Sells vision och som hade ett långsiktigt tänk där de olika utbildningarna byggde på varandra så att ledarnas färdigheter att möta det nya ständigt stärks och utvecklas.

För att bistå dem i förändringsresan kontaktade de Elisabeth Flodin på Differo, som har mångårig erfarenhet av att stödja organisationer i kulturella förändringsresor.

Sedan 2015 har cirka 250 personer gått Ragn-Sells interna utbildning i *Förtroendefullt samarbete*. Målet är att utveckla ledare som i sin tur skapar ett förtroendefullt, hållbart och utvecklande arbetsklimat.

Inom Ragn-Sells erbjuds basutbildningen *Förtroendefullt samarbete* för alla chefer och personer med nyckelkompetenser. Syftet är att förstå de krav och förväntningar som ställs på ledarskapet, öka självinsikten och bygga tillitsfulla relationer genom att använda de utvecklingsverktyg och metoder som erbjuds i programmet, som är tre plus en dag.

Pär Larshans – hållbarhetschef

– Det enda sättet för företag att överleva i framtiden är att vara med och bidra till en långsiktigt hållbar värld. För detta behövs ett värdebaserat samarbete både externt och internt. Det handlar om att uttrycka vår vision, våra värderingar kring vad vi vill stå för och bidra med, samt att visa vägen för hur vi ska åstadkomma det tillsammans. Det unika med *Förtroendefullt samarbete* är att det bygger på en intressebaserad metodik, där samarbete är i fokus.



– För att bygga ett framgångsrikt företag med cirkulära affärsmodeller som inte är i stuprörsformat så kommer vikten av samarbete och förtroende vara helt

vitalt. Och för att kunna finna nya lösningar behöver människor känna lust, kreativitet och meningsfullhet. Jag vill att vi alltid ska se potentialen i varje människa, uppskatta olikheter och skapar en kultur där människor utvecklas och växer kontinuerligt. Då kan vi skapa den sociala grogrunden som behövs för en cirkulär ekonomi där nya idéer och lösningar skapas, säger Pär Larshans.

Kristina Eklund Nielsen – chef för strategisk kompetensutveckling på Ragn-Sells Akademin

– För att skapa långsiktig effektivitet behövs näring i form av förtroendefulla relationer. För oss på Ragn-Sells är det viktigt med hållbara ledare, såväl på arbetet som på hemmaplan, och här är *Förtroendefullt samarbete* viktigt då vi under programmet tränar på att stanna upp, reflektera över mitt eget och andras beteenden för att sedan ta mer medvetna beslut i stället för att agera reflexivt eller reaktivt.



– Medarbetarnas engagemang, motivation och samarbetsförmåga blir en allt viktigare fråga. Vad ledare gör eller inte gör med denna potential har betydande konsekvenser för vår framtida framgång i Ragn-Sells. En gemensam faktor bland organisationer över hela världen är behovet av att mer effektivt förstå och använda folks talanger, kompetens och energi. Engagerade medarbetare som gör egna medvetna val tar ansvar och samarbetar är en av framgångsfaktorerna för att lyckas.

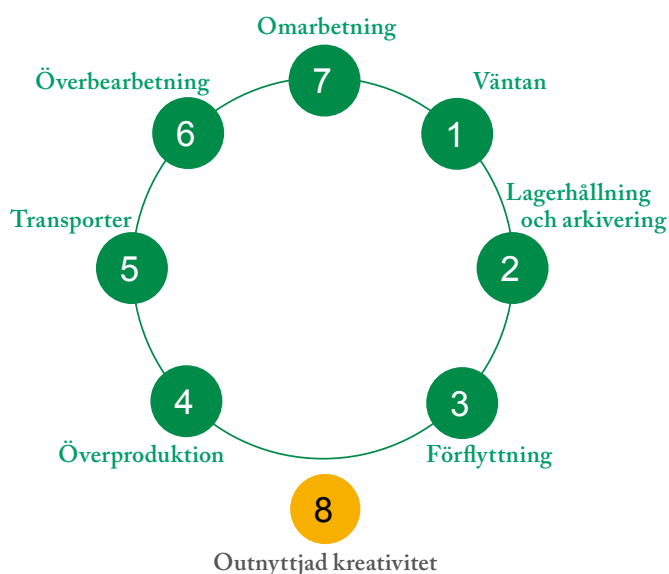
– Vi vill utveckla och utveckla ledarskapsförmågor såsom att uppskatta olikheter, hantera intressekonflikter, se och utveckla potentialen hos varje individ för att sedan leda sitt team till företagets gemensamma mål, säger Kristina Eklund Nielsen.

Elisabeth Flodin – konsult och delägare i Differo

– Det är utvecklande att arbeta med Ragn-Sells eftersom de ser att förutsättningarna för att vara Sveriges

främsta kompetensföretag inom återvinning och miljö kräver en hård satsning på ledarskap, arbetsmiljö samt att förstå och träna våra egna hjärnors kapacitet, menar Elisabeth Flodin.

För att vara ledande handlar det både om att tillsammans förbättra kvalitet, säkra vardagen och tänka nytt. I förbättringsarbetet tittar man på onödigt slöseri, och det största slöseriet är outnyttjad kreativitet, nr 8 i figur 1. Den ligger till grund för att hantera och finna lösningar på de övriga sju och för att tänka nytt.



Figur 1: Sju typer av slöseri och outnyttjad kreativitet

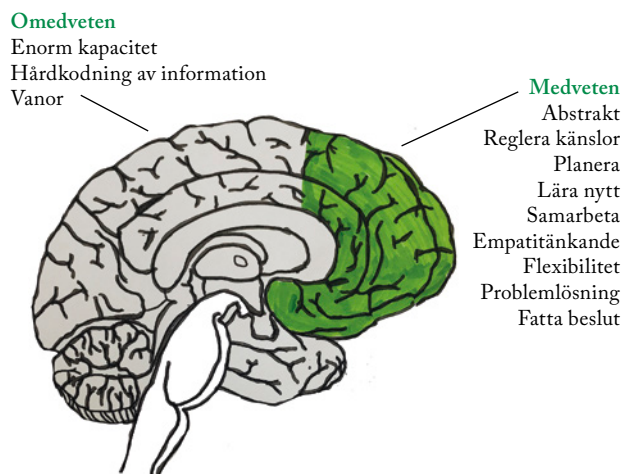
I många organisationer försöker medarbetarna dölja sina misstag i stället från att lära från dem.

Ragn-Sells vill utveckla en inkluderande kultur där de uppmuntrar delandet av erfarenheter, idéer och förslag. Där olikheter, viljan till att hjälpa varandra, lära från varandra och att våga prova nytt tas emot positivt. Många onödiga konfrontationer beror ofta på missförstånd och många felaktiga beslut beror på förhastade slutsatser.

De senaste rönen inom hjärnforskningen visar att tillitsfulla relationer är en förutsättning för att bygga arbetsmiljö där människor kan känna sig trygga i den sociala omgivningen. Att skapa en kultur som utifrån principen att minska upplevd osäkerhet,



ovisshet och uppgivenhet och stärka känslan av lust, motivation och nyfikenhet är avgörande. Då kan medarbetarna optimera sin förmåga till beslutsfattande, problemlösning, kreativt tänkande och samverkan i förändring.



Vad vi ska vara medvetna om är att varje hjärna är unik. Vi gör saker av vana och bekvämlighet istället för att göra det som behövs och som är mest gynnsamt för företaget. Speciellt när vi känner oss stressade. Vi behöver alltså skapa en medvetenhet om våra beteenden, ge tid för reflektion och ett utrymme där vi tränar in nya beteenden. Det är praktiskt omöjligt att montera ner våra kopplingar i hjärnan men det är lätt att skapa nya kopplingar och för att få dem varaktiga behöver de uppmuntras, repeteras och följas upp tills medarbetaren har skapat en ny vana.

När grunden, förmågan till samarbete, hade lagts kom förfrågningar om ytterligare fördjupningar av de färdigheter de lärt sig och programmen *Utvecklande kommunikation* och *Förändringsledning och grupputveckling*, skapades för att stärka lärandet. Dessa program bygger på den senaste hjärnforskningen och berör ämnen som feedback, motiverande målsättning och att skapa en lärande miljö.

Erik Gustafsson – avdelningschef vid anläggningen Häradsudden

– Jag har haft väldigt stor nytta av det här i vardagen, både i jobbet och privat, säger Erik Gustafsson, som gick utbildningen i *Förtroendefullt samarbete* för ett och ett halvt år sedan och som även gått påbyggnadsutbildningen i *Utvecklande kommunikation*.

– Jag har alltid varit intresserad av personlig utveckling och nappade direkt. I mitt jobb snurrar det på i en väldigt fart och det finns sällan tid för reflektion. Därför var de här tre dagarna väldigt nyttiga, att

bara få stänga av allt och fundera över varför man gör som man gör i olika situationer och reflektera över sitt arbete tillsammans med kollegor.

Upplägget med teori varvat med praktiska övningar tilltalade Erik.

– Vi gick igenom hur hjärnan funkar och även fast många saker är självklara och ”back to basics” så är det väldigt nyttigt att påminnas om varför man reagerar som man gör i olika situationer. De praktiska casen, där vi bland annat fick träna på olika samtalsituationer, var också väldigt nyttiga och det känner jag verkligen att jag haft nytta av i mitt arbete, både i kontakten med egen personal och kunder. Hela upplägget är smakfullt och ledarna väldigt duktiga.



Nyligen gick Erik påbyggnadsutbildningen i *Utvecklande kommunikation*.

– Den bygger mycket på den första kursen och är även den riktigt bra. Här gick vi ännu mer in på praktiska övningar och hur viktig kommunikationen är med både medarbetare och kunder.

Niclas Vinroth – försäljningschef för nord- och mellanregionen

– Jag gick utbildningen i november 2017 tillsammans med min kollega Mikael Häggström, som är avdelningschef för vår region. Det var väldigt avgörande och bra för oss att vi gick tillsammans. För samtidigt som vi har ett avdelningsperspektiv så kunde vi tänka utifrån ett gemensamt perspektiv om hur sälj och produktion kan jobba tillsammans i den här andan.

I det vardagliga arbetet har Niclas stor nytta av utbildningen.

– Väldigt mycket i utbildningen handlar om att konfrontera sig själv och fundera över sina egna utmaningar och sen arbeta med dem. Det är verktyg man har användning av i livet i stort och i synnerhet inom försäljning. Det handlar mycket om att fundera på vad den andra parten vill ha ut av en diskussion och hur

man kan möta upp det för att komma vidare.

Till exempel använder Niclas de nya verktygen i de fokussamtal han har med sina medarbetare en gång i månaden.



– Det handlar mycket om att se andras perspektiv. Jag och Mikael har stor nytta av det här när vi ska ta gemensamma beslut för sälj och produktion, vi kan se större perspektiv än bara våra egna. Det har hjälpt oss i samarbetet och i våra dialoger. Och det är en stor utmaning inom Ragn-Sells nya organisation att ha ett bra samarbete mellan funktionerna och förstå varandra. *Förtroendefullt samarbete* är ett lysande exempel på hur man kan jobba och ett bra verktyg för de stora utmaningarna.

– Ytterligare en grej jag tog med mig och som blev en tankeställare är hur jag agerar i situationer där det uppstår meningsskiljaktigheter. Istället för att se det som konflikter, som jag tidigare gjort, så kan man välja att se det som en möjlighet och en bra motor till utveckling och förändring.

Sofia Blomdal – arbetsmiljöchef

– Jobbet med avfallshantering kan vara både tungt, stressigt och riskfyllt, och för några år sedan låg antalet arbetsolyckor och arbetsskador på en hög nivå. Efter en dödsolycka insåg ledningen att förändring var nödvändig, berättar Sofia Blomdal.

– Det räcker inte med rutiner och regler för att fixa en bra arbetsmiljö. *Förtroendefullt samarbete* har hjälpt oss att göra en förflyttning från att använda pekpinningar och leta fel, till att fokusera på beteenden och lyfta fram goda exempel.

Samarbetet med de fackliga organisationerna har varit en viktig nyckel i arbetet, liksom ledningens engagemang.

– Skyddsombuden har varit fantastiska och ledningen är med på ett helt annat sätt. Vi har i princip samma chefer nu som då, men nu har alla förståelse

för att arbetsmiljön är motorn i förändringsresan. Vi har en vision om en övergång till en cirkulär ekonomi och för att skapa förtroende internt måste vi ha personalen med oss. Mår inte personalen bra blir det inte bra. Och det handlar inte bara om den fysiska miljön, utan lika mycket om att trivas och kunna bidra.

Ragn-Sells införde ett nytt avvikelshanteringssystem i mobilapp som gör det lättare att få in riskobservationerna som behövs för att arbeta förebyggande, men alla måste ju även vilja rapportera in och se nyttan av det.



– Vi hade 180 avvikelserapporteringar när vi startade och förra året hade vi 811, vilket gör att vi kan arbeta förebyggande för att förhindra eventuella olyckor. Resultatet av vårt arbete ser vi i vår statistik då arbetsskadorna har minskat från 64 till 22 och arbetsolyckorna från 20 till 11 och detta bara på två år, säger Sofia Blomdal.

Håkan Bolk – facklig representant

– En av de största aha-upplevelserna var när jag efter kursen reflekterade över varför det hade gått så bra på ett möte, mycket bättre än jag hade väntat. Jag upptäckte att små beteendeförändringar hos mig själv kan skapa stora förändringar hos den andre och i vårt samarbete. I stället för att avbryta så hade jag fokuserat på att lyssna och att låta den andre prata färdigt vilket ledde till att samtalstonen inte gick upp och att han var beredd på att lyssna på mig också, säger Håkan Bolk.

Håkan sitter i olika förhandlingar och i tvister där han har nytta av kunskaperna från programmet.

– En av många saker som jag tog med mig från *Förtroendefullt samarbete* var den Intressebaserade Problemlösningsmodellen. Jag tänker att alla i grunden vill lösa konflikter som uppstår men att vi har olika intressen. Att gå in i en intressekonflikt med inställningen att det viktiga är; inte att ha rätt utan att hitta

VÄRDERINGAR

VI SER TILL HELHETEN

Genom samverkan och resurshushållning skapar vi hållbara effektiva lösningar.

VI FÖRENKLAR

Med nytänkande och service förenklar vi vårt och våra kunders återvinnings- och miljöarbete.

VI TAR ANSVAR

I stort och smått. För våra kunder, för vår egen verksamhet och för livet på jorden.

FRAMÅTANDA

Vi vill framåt. Med nyfikenhet och kraft bryter vi ny mark där andra tvekar inför morgondagens utmaningar.

lösningar som är bra för bägge parter, och att konflikten inte uppstår fler gånger, gör att förhandlingen inte blir så laddad. Vi slappnar av och letar efter fler bra lösningar. På det sättet vårdar vi förtroendet och gör att vi går in i nästa möte utan att vara låsta. I mitt arbete kommer det ju att ske fler förhandlingar och uppstå tvister, så att hitta ett konstruktivt sätt att arbeta är värdefullt, menar Håkan.

Håkan har även upptäckt en förändring i relationen till andra ledare inom Ragn-Sells.



– Efter utbildningen upplever jag att fler och fler ledare ringer mig och rådfrågar mig öppet i olika frågeställningar vilket har lett till att vi arbetar förebyggande. Då behöver inte tvister uppkomma vilket både sparar tid och pengar. Att ha den här dialogen är en av nycklarna för framgång, vi blir klokare ihop.

Uppföljning av arbetet

I den årliga medarbetarundersökningen, Reflect, valde Kristina Eklund Nielsen, att ta ut en rapport som visade hur *Förtroendefullt samarbete* hade påverkat de ledare som hade gått programmet de första 1,5 åren då det tar tid att se om förändringen av ett nytt ledarskap får effekt.

De hade avsevärt bättre resultat på de flesta områden. De hade tagit till sig kunskapen och implementerat den i sin organisation samtidigt som de hade en klar målbild av vad Ragn-Sells eftersträvar. Resultaten visade också att arbetet med säkerhet och hälsa förbättrats avsevärt, men också den innovativa förmågan som är så viktig för Ragn-Sells framöver.

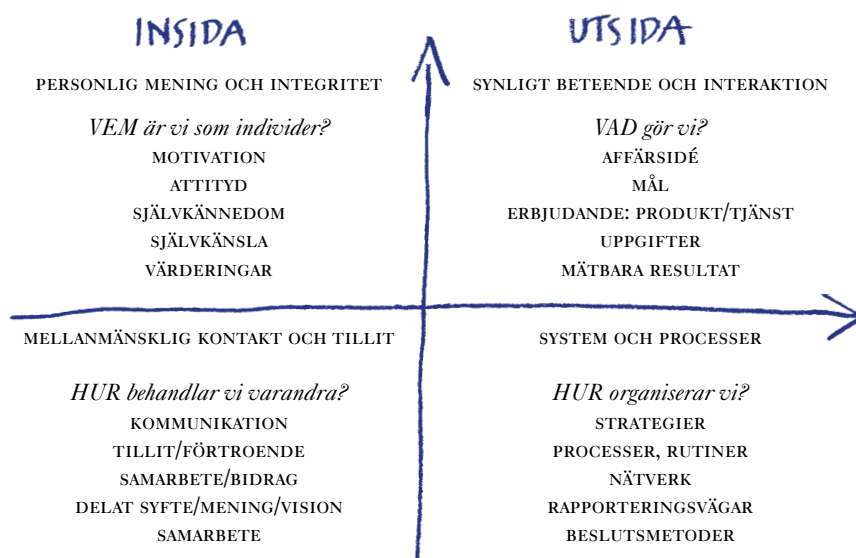
Deltagarna upplevde även att de kände att de kunde bidra till de övergripande målen vilket ökade engagemanget.

För att vara framgångsrik och arbeta i en cirkulär ekonomi fullt ut krävs samarbete inom hela Ragn-Sells, med kollegor internationellt samt med kunder och partners, oavsett var i landet de verkar.

Det är därför viktigt för Kristina Eklund Nielsen och Akademien att fortsätta att kontinuerligt arbeta med att skapa en socialt hållbar kultur där alla utvecklas som individer, kan koppla sitt lärande till sin vardag och samtidigt är öppna för att möta framtidens utmaningar.

Då kan Ragn-Sells leva upp till sina värdeord.

Att arbeta med både insida och utsida samtidigt är viktigt för att lyckas.



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 försvarsmekanisk. 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 omtänkta, 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 kon-

fliksituationer 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 omtänkta. 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

→ SAMARBET SINRIKTAT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

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

Differo
www.differo.se

Elisabeth Flodin
+46-733-70 63 56
elisabeth.flodin@differo.se