



När Qeep kom in i bilden befann sig SAS Sverige i en ny situation. Koncernen hade bolagiserats på nationell nivå samma år.

LYFTET

Resultatplaner gav SAS luft under vingarna

”Det gäller att kunna leverera varje dag.”

SAS Sverige redovisar en vinst med 507 miljoner kronor före skatt för 2006. På bara ett år har företaget förbättrat sitt resultat med 904 miljoner kronor. Visst har högkonjunkturen hjälpt till men det finns också en mindre känd förklaring till att SAS Sverige har lämnat startbanan och kommit upp i de högre luftlagren.

TEXT EWA SVENSSON

• STOCKHOLM Ledningens och de anställdas förändrade beteende har varit en betydande del av framgången. Förändringarna har ägt rum under de två år ledningen och de anställda har arbetat intimt samman med Qeep Sverige AB.

– Inte sedan servicekurserna på Janne Carlzons tid har beteendeförändringarna varit så stora inom SAS. Vi har genom åren arbetat med många olika externa konsulter, men aldrig tidigare upplevt den här typen av resultat. Det känns in på bara kroppen att jobba med Qeep, säger Anders Ehrling, vd SAS Sverige.

När Qeep kom in i bilden befann sig SAS Sverige i en ny situation. Koncernen hade bolagiserats på nationell nivå samma år.

– Vi hade bytt många spelare, vi hade ändrat i spelsystemet och vi behövde träna på ett annat sätt för att kunna avgöra i matchsituationer, säger Anders Ehrling.

Han har personligen gått i bräsch för samarbetet med Qeep som inleddes varen 2005, ett år efter att Anders Ehrling blev vd.

Kontinuitet en utmaning

– Om ledningen är hängiven kommer resultaten snabbare. Jag har sett det som min uppgift att vara det goda exemplet, säger Anders Ehrling.

– Den största utmaningen är kontinuiteten och uthålligheten, att göra samma sak gång på gång. Det kan vara en frestelse att falla tillbaka till ett mer bekvämt sätt att arbeta. Men det gäller att kunna leverera varje dag och inse att man aldrig är bättre än dagens prestationer.

Qeep har fört in ett helt nytt resultatattänkande i företaget. Målen har gjorts tydliga och viljan att nå målen genomsyrar allt arbete. Det innebär att det ställs högre krav på varje enskild medarbetare att prestera, men samtidigt har tydligheten och kunskaperna hos medarbetarna om vart företaget är på väg ökat.

– Vi pratar resultat, gläds och firar resultat men hela tiden med blicken riktad mot det överordnade målet, säger Anders Ehrling.

FAKTA / QEEP

- Qeep är resultatinriktade management-konsulter.
- Exempel på kunder: Bostik, ICA, Kristianstads Sparbank, SAS, Seco Tools, SKF, Swedwood, Skånemejerier, WM-data och YIT.
- Qeep har kontor i Malmö, Stockholm och Västerås, samt verksamhet i Danmark, Italien och Ungern. Läs mer på www.qeep.com

Varje söndagskväll har han haft ett coachande samtal med Qeeps Mathias Bönneberg inför den kommande arbetsveckan. Vilka frågor ska det fokuseras på, vilka redan fattade beslut har fungerat?

– Varje måndag startar med en rivstart och den känslan ska helst genomsyra hela organisationen, säger Anders Ehrling.

Susanne Dahlberg, kommersiell chef med ansvar för inrikes, Europa och charter/leisure sitter i SAS ledningsgrupp. För henne har samarbetet med Qeep betytt att hennes vardag påtagligt har förändrats till det bättre.

– Det sätt som vi nu bedriver ledningsgruppsarbete på, med en strukturerad process där det är tydligt vem som ansvarar för varje fråga, har varit helt avgörande för mig och mitt fortsatta arbete inom SAS. Det har givit mig arbetsro.

Börjar med de goda nyheterna

Susanne Dahlberg exemplifierar med den genomgripande förändring som ledningsgruppsmötena har genomgått.

– Resultatrapporteringen sker nu kort och koncist, tre minuter per person. Vi börjar alltid

med de goda nyheterna för sådana finns alltid. Alla rapporterar ständigt, vilket kändes underligt i början men bidrar till fokusering på den som talar. Alla får prata utan avbrott och efteråt ställs korta frågor i coachingform.

Det nya sättet att avveckla den här delen av ledningsgruppsmötena har gjort att de långa ofokuserade diskussionerna har försvunnit.

– Det blev så lätt en »allmänhetens åkning« där alla kunde ha synpunkter på allt. Nu äger jag mina

frågor, jag kan be om hjälp från gruppen eller be om ett enskilt möte med någon kollega, men jag tar ansvaret för mina frågor, säger Susanne Dahlberg.

Många var pressade i början

Det nya mötesättet innebär samtidigt att man, som Susanne Dahlberg säger, »måste ha på fötterna« när man kommer till mötet. I början kände sig många lite pressade. För de starka individer som sitter i en företagsledning var det svårt att underkasta sig vad som upplevdes som ett rollspel.

– Men när vi såg att det fungerade har vi fört arbetsättet vidare ner genom organisationen. I min avdelning rapporterar vi på samma sätt och arbetar efter samma principer. Jag tycker det har inneburit att vi släpper loss fler krafter hos varje enskild medarbetare och kan på så sätt få maximal utdelning av allas arbete. Och anmärkningsvärt är att vi inte har fått en enda synpunkt från facket och då ska man veta att vi har väldigt aktiva fackföreningar inom SAS, säger Susanne Dahlberg.

Den viktigaste frågan för alla har blivit: Vad har jag gjort för att förbättra SAS resultat? Vad skulle vi göra som vi inte gör i dag för att förbättra resultatet? Vad gör vi i dag som inte bidrar till en resultatförbättring?

– Det vi har lärt av Qeep är basic. Men det enklaste är ofta det svåraste, säger Susanne Dahlberg.

Peter Viinapuu, vice vd, var en av de första som mötte Mathias Bönneberg från Qeep och blev nyfiken på metodiken.

– Vi lever i en hyperkonkurrens. Vi satsar på att bli Europas ledande, inte största men ledande, och mest kopierade flygbolag. För att nå dit måste vi ha en tydlighet i målet. Vi måste ha en stark disciplin, kunna prioritera och där har Qeeps metod att arbeta med resultatplaner, att se vad som är möjligt i nästa steg, varit effektivt.

»Passar mig bra«

Att tydliggöra gapet mellan nuläget och målet, att bryta ner målet i handlingar och delmål och att leva med resultatkrav varje dag hjälper

till att hålla fasthålla fokuseringen. Coaching har varit en stödjande form för att driva saker och ting framåt.

– Metodiken passar mig som person väldigt bra även om det innebär att man som ledare också blottar sig själv, säger Peter Viinapuu.

Ett exempel på det nya sättet att arbeta är förändringen av avdelningen för customs relations. Där arbetade tidigare 28 personer med att serva de kunder som vände sig till företaget med bland annat klagomål.

Det fick i genomsnitt 21 dagar innan kunden fick ett svar från SAS.

– I dag har vi omorganiserat avdelningen. Det arbetar 17 personer där och alla kunder som kontaktar företaget får svar inom tre dagar, säger Peter Viinapuu.

»En tuff resa«

– Vi har en tuff resa framför oss där vi som bolag måste skapa långsiktiga relationer med våra kunder. Kundens fokus har dessutom flyttats från 1980-talets krav på komfort och service, över 1990-talets inriktning på tid och effektivitet mot dagens prismedvetenhet och en totalt förändrad konkurrens. Men vi har fått nya verktyg, säger Peter Viinapuu.

Ett verktyg är att kunna prova förändringar i mindre skala.

– Tidigare skulle förändringarna tillämpas i hela företaget på en gång. Nu är det tillåtet att prova i mindre skala. Det gör att vi vågar mer.

Förädra och tydliggöra

Nu jobbar företaget på att förankra resultatattänken i hela organisationen. Varje medarbetare i hela företaget har idag en egen resultatplan som har gjorts upp i dialog med medarbetaren.

Man ser tillsammans på avdelningens mål, vilket sätt man kan arbeta på för att nå dessa mål och det egna ansvaret. Nu arbetas det vidare på att förädra och tydliggöra dessa.

– Det här är ett sätt att skapa engagemang och tydlighet. Varje person ska kunna se och förstå hur det egna arbetet kan bidra till företagets resultat. Först när detta synsätt genomsyrar hela organisationen och blivit ett sätt att leva kan organisationen bli »ett självspelande piano«, säger Peter Viinapuu.

Fler SAS-röster om samarbetet med Qeep:



Stefan Sjökvist

Trafikavveckling

»Qeep har fått oss att kliva ur komfortzonen och lärt oss att hela tiden fokusera på möjligheterna att öka intjänningen. Vi har till exempel startat med

att hyra ut flyg med personal till andra bolag som saknar flyg. Det kan handla om en dag eller mer. Detta gjorde vi aldrig tidigare och det har varit en ögonöppnare för många medarbetare som har fastnat i ett spår. Det går att se nya möjligheter.»

Niklas Hårdänge

Europaansvarig

»Qeep har bitit sig fast som iglar och lärt oss att ställa oss frågan – vad bidrar jag med för att öka SAS resultat? De har fått oss alla att känna oss som affärsmän och det har vi traditionellt inte haft mycket av inom SAS.«



Jens Wigen

TUI-Fly Nordic (tidigare Planning på SAS)

»Det steg i en liten kaxig kille från Qeep som lärde oss att ta det där extra skridskoskåret för att nå våra mål. Rakheten och tydligheten har ökat i organisationen. Till en början blev jag själv provocerad av det nya tänkesättet men bestämde mig snabbt för att adoptera det. När sedan de av mina medarbetare som varit mest skeptiska blev de största tillhängarna kände jag en enorm tillfredsställelse.»