



Förändring — hur ska det gå till?

Avstamp för "nya" Sunlight har det varit i Nyköping. Hela personalen har suttit på skolbänken för att vara med i förändringsarbetet. Birgitta Johansson på Tvålen var med tillsammans med ett 70-tal arbetskamrater när SeFramgruppens Lennart Boksjö under en hel dag tränade Sunlightarna i att tänka positivt. Läs mer på sidan 4.



Så skapas "nya Sunlight": Tänk positivt, ta initiativ då kommer vi att lyckas

Reportage: Eva Neveling

Nya Sunlight föddes en solig fredag i mars. Fabriken i Nyköping stängdes och hela personalen samlades i Folkets Hus.

"Nya Sunlight laddar för morgondagen". I ord och bild berättade Rolf Lindman med hjälp av sina medarbetare i ledningsgruppen om hur framtiden skall se ut för Sunlight.

Positivt tänkande, delat ansvar, vilja till egna initiativ är några av nyckelorden i det budskap som närmare 500 anställda fick ta del av.

— Sunlight skall vara bäst på att utveckla, tillverka och marknadsföra produkter för tvätt, disk, rengöring och personlig hygien, sa **Rolf Lindman**.

— Vi skall se möjligheter i vårt arbete i stället för svårigheter. Alla anställda har kunskaper som vi skall ta till vara och på så sätt skapa ett bättre arbetsklimat och stärka känslan av samhörighet.

Bakom de här orden ligger ett arbete som pågått under hela det senaste året bl a i samarbete med Seframgruppen.

Sunlight går bättre nu än det gjort tidigare. De senaste årens produkt lanseringar har lyckats bra och med framgångarna har också resurserna kunnat riktas mot att förändra och förbättra företagsklimatet och sprida ansvaret.

Att Sunlight är marknadsledare inom de flesta av sina produktområden är ingen nyhet. Ändå har det varit en tid av omorganisation, nedskärningar av personal och en hel del oro.

"Vi ska bli bäst"

Att kunna mycket inom ett visst område och bli bäst på det är företagets affärsidé. Tvätt, disk, rengöring och hygien kan Sunlight.

Rolf Lindman:

— Där skall vi vara bäst. Och det finns tillräckligt mycket inom det här verksamhetsfältet för att hålla oss sysselsatta i många år.

Konsumenterna — viktigare för Sunlight än kanske något annat.

— Vi måste känna konsumenternas behov, deras vanor och värderingar. Om konsumenterna inte accepterar våra varor spelar det ingen roll om de är bra eller inte.

Eller som Rolf Lindman uttryckte det:

— Allting går faktiskt inte att sälja med mördande reklam.

Att leda utvecklingen — vad betyder det? Ja, exempel på det är K-Surf som lanseras nu under våren. Det är en nyhet som Sunlight är först med i Europa. Koncentrerat tvättmedel som ger samma tvättkraft med bara hälften så mycket tvättpulver. (Läs om K-Surf på annan plats i tidningen).

Det skall vara roligt att jobba! Arbetsmiljön måste vara bra och arbetsuppgifterna kännas meningsfulla.

För att åstadkomma det måste alla hjälpas åt, förklarade **Bengt-Olof Karlsson**, personaldirektör i Nyköping.

— Den viktigaste resursen i det här företaget är de anställda. Och om vi bestämmer oss för att klara det här utvecklingsarbetet, den här processen att skapa ett "nytt Sunlight" så kommer vi också att lyckas.

Hur skall då förändringsarbetet gå till? Bengt-Olof Karlsson:

— Seframgruppen kommer att hålla fem stycken endagarseminarier i Nyköping med all personal. Där kommer vi att få lära oss att se möjligheter i stället för svårigheter, att tänka positivt, att ta till vara de resurser som finns. Att våga ta egna initiativ.

"Månadens grej"

Men ett väl utfört jobb skall också belönas. Som en sporre till arbetsinsatser utöver det vanliga introducerades denna dag "Månadens grej". Den som i sitt arbete gör något alldeles extra kan få t ex en tusenlapp skattefritt som belöning.

Rolf Lindman delade ut den första tusenlappen till **Gösta Hellström** som lyckades förhindra ett tvåveckors driftstopp i pulverpackningen vid årsskiftet.

Att våga. Att ta eget ansvar. Att vilja. Att tänka positivt.

Svårt kanske till att börja med men viktigt i det kommande förändringsarbetet på Sunlight.

Det är inte bara för att ha trevligt på jobbet som de här förändringarna är nödvändiga. Även om Sunlight går bra idag, är marknadsledare med flera av sina produkter, är det en stenhård marknad att slåss på. Lönsamheten är ett absolut villkor för att överleva.

Alla måste vara med att förändra

- Det är din egen inställning som är avgörande.
- Du kan välja själv, inte låta andra puffa dig framåt.
- Den bild som du har av dig själv spelar största rollen.
- Det var varken bättre eller lättare förr.

Så inleder **Lennart Boksjö** från **Seframgruppen** sitt endagsseminarium för 70-talet Sunlightanställda, de flesta från fabriken.

Sedan ritar han upp ett glas på tavlan. Halvfullt. Halvtomt.

— Det är du själv som avgör. Det är din egen inställning som kommer fram i ditt sätt att tolka bilden.

Det handlar om att föra ut budskapet "nya Sunlight", förankra det bland de anställda. Visa att det är du själv som har möjligheten att påverka både din arbetssituation och din privata situation.

— Vad är skillnaden mellan att fly för livet och att springa Maraton? Skillnaden mellan svält och fasta?

Lennart Boksjö kastar ut påståenden och gruppen enas om att nyckelordet är frivillighet.

Du bestämmer själv.

Och när du bestämmer själv är du också mer motiverad. Förmår ändra saker. Engagerar dig.

— Vilka målbilder har du? Hur väljer du målbilder för ditt handlande? För det är du själv som väljer och därigenom påverkar du också ditt liv.

Du kan bli katedralbyggare eller tyck att du är på arbetsanstalt. Känna att du utträtt något på jobbet, att du är med och påverkar. Eller sitta av dagen. Jobba för brödfödan.

— Det går att förändra organisationen och arbetsklimatet. Dessutom går det mycket fortare nu än för ett par decennier sedan.

Som exempel på snabba förändringar nämner Lennart du-reformen som slog igenom på mindre än tio år och som spritt sig i så gott som alla åldergrupper och samhällsskikt.

— Men det finns alltid några som bromsar sig in i framtiden. Som inte vill förändringar. Som helst skulle vilja tejp upp löven på träden när de faller på hösten.

Visionärer dagens hjältar

— I dag är pengar inte den viktigaste strategiska tillgången utan kunskaper. Visionärerna är dagens hjältar. Det är de som skall visa vägen in i framtiden.

Intraprenörer. Lennart Boksjö lanserar ordet för gruppen.

— En entreprenör vet de flesta vad det är. Det är någon som företar sig något. Startar nya projekt, nya företag.

— Men dem behöver vi även inom företaget. Någon som är anställd men som griper sig an problemen som om de vore hans egna. Låt oss kalla den människan för intraprenör.

— Men intraprenören behöver friare spelrum än vad som oftast är vanligt i organisationen. Det krävs nytänkande på alla nivåer. Och alla skall vinna på förändringen. Det måste bli en vinnavinnasituation.

— Märkligt eller naturligt nog är det ofta kvinnor jag möter i nya sätt att jobba. Att ta ansvar litet mer än den vanliga arbetsdagen kräver, i ett flexibelt sätt att lösa problem.

Gruppen värjer sig mot ordet intraprenör.

— Inte känns det naturligt! Har du inget bättre ord? Jag kommer aldrig att känna mig som en intraprenör. Så mycket frihet att handla har vi inte.

Nya ord

Nya tekniker kräver nya ord. Det går inte att använda gamla begrepp för att beskriva nya tekniska landvinningar eller samhällsförändringar.

— Ingen skulle reflektera på att kalla en astronaut för en rymdkusk även om det kanske är just vad han är. Och data-tekniken har vant oss vid en mängd nya begrepp som vi inte heller värjer oss emot.

Litet provokativt säger Lennart till dem som anser sig kunna tillräckligt många ord: stäng öronen, lyssna inte. Och gruppen accepterar nyheterna. Vem anser sig vara fullärd eller för gammal att lära sig något nytt?

Målbilder. Att själv bestämma hur du vill handla. Att göra upp målet för vad du skall uträtta. Både på jobbet och privat.

— Det räcker inte bara med att säga att du vill förändra din situation. Du måste se framför dig vad du vill göra och så göra det.

— I konflikt mellan vilja och målbild är det alltid bilden som vinner.

Sedan talar Lennart om att jobba kreativt, nödvändigt för att hitta nya lösningar.



— *Vara med och förändra på jobbet, hur skall det gå till då?*

Lennart Boksjö hade mycket att säga under ett endagsseminarium i Nyköping. Roligt var det också och det syns på de glada minerna hos Knut Lindgren, Per-Olof Andersson, Ruth Hagman och Ingemar Runlind (på första raden).

Hundra nya idéer

— Det finns vissa tumregler som är bra att ta till om du sätter dig med en arbetsgrupp för att kläcka nya idéer. Börja med att ta fram så många förslag som möjligt. Fundera inte om de är bra eller tokiga. Se till att du har 100 förslag, gagna eller inte, innan du går över till nästa fas.

— Sedan kan det vara dags att utvärdera. Ta reda på vilka som är vettiga och vilka som går att genomföra.

— Tredje fasen är genomförande. Av de hundra ursprungliga förslagen har du säkert en handfull som går att jobba med.

På det här sättet vill Lennart att de anställda skall jobba i framtiden på nya Sunlight. Ta egna initiativ. Tro på att alla kan vara med att påverka. Betrakta jobbet som om du vore med och byggde.

— Oftast har du mycket större spelrum för vad du får göra än du utnyttjar. Allt för många håller sig inom snäva ramar utan att förstå att de ofta själva gjort ramarna så trånga.

En filosofi för starka människor? Ja, möjligen. Men den frågan får vi inte något svar på idag.



— *Visst är vi positiva till "nya" Sunlight, sa Roine Eriksson, fabriksklubbens ordförande i Nyköping, men hur skall vi kunna rikta personalens resurser mot samma mål?*

