

Så gör jag

MIKAEL ÅBOM
VD FONUS



"Många av medarbetarna har väldigt bra idéer", konstaterar Mikael Åbom som engagerat hela medarbetarskaran i arbetet med att ta fram en ny affärsplan. Thomas Müller, Anna Pettersson och Miriam Karlsson i bakgrunden.

Här skriver alla affärsplanen

Genom att låta alla 750 medarbetare vara med och utforma affärsplanen har Fonus vd Mikael Åbom lyckats skapa ett större engagemang inom företaget. På köpet har affärsplanen blivit tydligare – och kortare.

TEXT FREDRIK HILLVESSON FOTO MAGNUS LIAM KARLSSON

ETT DOKUMENT PÅ 80 sidor som nästan ingen läser. Så skulle affärsplanen på Fonus kunna beskrivas för några år sedan.

När Mikael Åbom klev in som vd och koncernchef hösten 2014 ville han skaffa sig

en överblick över företagets utmaningar och tog därför en titt på affärsplanen. Det visade sig att den lämnade en del övrigt att önska, inte minst när det gällde struktur och tydlighet.

Parallellt med detta började han fundera på hur han skulle få alla 750 medarbetare, för-

delade på 250 lokalkontor och tre dotterbolag – Fonus, Familjens jurist och Fonus Norge – med sig på Fonuskoncernens fortsatta resa. Han var också mån om att ta tillvara deras kompetens.

"Jag har en del bra idéer, men det finns många med-

arbetare som också har väldigt bra idéer. En sak är vad min egen vardag består av, men medarbetarna möter ju kunder eller leverantörer varje dag", säger Mikael Åbom.

Som ett svar på dessa frågor föddes idén att ta fram en affärsplan som både var

tydligare än den förra och som samtliga 750 medarbetare fick vara med och ta fram.

"Normalt sett läser ledningen in sig i några dagar och gör en 80-sidig affärsplan, och så går man till styrelsen med den och styrelsen säger förhoppningsvis att den är jättebra. Men hur många orkar läsa igenom 80 sidor i detalj? Och framför allt, hur ska den kommuniceras ut i verksamheten? Hur ska den ens kunna följas upp?", säger Mikael Åbom.

TILLSAMMANS med sina kolleger i koncernledningen tog han därför fram en struktur för en affärsplan som bestod av fem block: affär, varumärke, samverkan, medarbetare och lönsamhet. Därefter fick medarbetarna fylla på med innehåll.

Konkret går det till så att lokalkontoren skriver in sina mål i en programvara som finns tillgänglig via Fonus intranät. I varje block går det att skriva in max fem mål.

"De måste också formuleras med max 60 tecken, det går inte att få in mer. Du kan inte skriva en uppsats om dina mål som ingen förstår, vilket gör att det blir väldigt tydligt", säger Mikael Åbom.

Målen ska också uppfylla de olika kriterierna i den så kallade Smart-modellen, vilket bland annat innebär att de ska vara specifika, mätbara och ha en deadline.

VARJE MÅL FÅR en ansvarig person och kontoren tar också fram en handlingsplan. För att kunna följa framstegen markerar man målen med grönt, gult eller rött efter varje kvartal beroende på om de är klara, på gång eller ännu inte har

MIKAEL ÅBOMS TRE TIPS

1 LÄGG TID PÅ dialogen med medarbetarna och tydliggör vad som är mål och vad som är aktivitet. Det finns många som blandar ihop de båda.

2 VÅGA VARA ÖPPEN och se till att alla medarbetare får tillgång till affärsplanerna om ni har flera kontor. På så sätt kan de inspireras och få idéer av varandra.

3 DET TAR TID att bygga en ny kultur så var uthållig om det här sättet att jobba är nytt inom er organisation. Många är vana vid mer topp- och aktivitetsstyrning.

påbörjats. Kontoren skickar sedan sin affärsplan vidare till distriktschefen som tittar på den samlade bilden och tar fram en affärsplan på distriktsnivå. Därefter sker samma sak inom regionen, hos dotterbolagen och till sist koncernledningen som utformar den övergripande affärsplanen och tar den vidare till styrelsen.

SAMMANTAGET TAR processen cirka fyra månader.

"Eftersom ett kontor kan ha max 25 mål innebär det att vi har max 25 mål även på koncernnivå. För 2017 har vi bara 23 mål. Det är inte längre 80 sidor utan två sidor."

Samtidigt ligger lokalkontorens affärsplaner kvar på intranätet så att alla medarbetare kan gå in och titta på dem och inspireras av varandra.

"Det har också gjort att vi

"Jag får loss enormt mycket kreativitet genom det här som jag inte skulle ha fått annars. Det byggs upp en stor kompetensdatabas i systemet."

Mikael Åbom, vd Fonus.

idéer. Några av de uppslag som har kommit fram handlar om hur företaget kan effektivisera sitt arbete. Det har också kommit fram idéer om hur olika delar av koncernen kan samverka med varandra.

"Jag får loss enormt mycket kreativitet genom det här som jag inte skulle ha fått annars. Det byggs upp en stor kompetensdatabas i systemet", säger Mikael Åbom.

HAN SER INGA egentliga baksidor med det här sättet att arbeta, men menar att det ställer speciella krav på cheferna.

"På många bolag är det kanske mer toppstyrt och då levereras det bara en affärsplan, oavsett om den är på 30 eller 80 sidor. Nu ska cheferna vara med ute och coacha och få medarbetarna att vara delaktiga. Det är en mer omfattande process."

En annan utmaning har varit att få medarbetarna att arbeta enligt Smart-modellen och att vara tillräckligt specifika när de sätter sina mål.

Och även om Mikael Åbom tror att det tar några år att få processen att sätta sig fullt ut, tycker han sig se ett ökat engagemang bland sin personal.

HAN HAR OCKSÅ fått flera positiva reaktioner från sina medarbetare. Den delaktighet han var ute efter tycks till stora delar ha infunnit sig.

"Förra veckan var jag på ett uppföljningsmöte på två kontor, och dagen efter fick jag ett mejl som sa 'tack för att du var här, nu har vi fått ny inspiration. Vi förstår att vi kan skriva på det målet och den aktiviteten'. Det skapar väldigt mycket engagemang."



Max 60 tecken. Målen måste formuleras kort och koncist.

har en öppenhet. Vi lutar på våra medarbetare och öppenheten skapar delaktighet", säger Mikael Åbom.

Och det är ingen tvekan om att processen har lett till nya