



# Strömbergmodellen

## Ett framgångsrikt integrations- och kommunikationsprojekt



# Strömbergmodellen

## Ett framgångsrikt integrations- och kommunikationsprojekt

Hur handskas man med kulturellt betingade kommunikationssvårigheter och driftstörningar på en arbetsplats? Denna problematik riskerar att bli allt vanligare i Sverige där tjugo procent av befolkningen är utrikes födda eller har minst en förälder som är utrikes född.

Strömbergmodellen är ett projekt som vuxit fram tillsammans med ledning och anställda på Strömberg Distribution AB i samarbete med Lefvedahl & Ottander AB. Det började med verksamhetsanalys och utvecklades till ett kommunikations- och integrationsprojekt där Strömbergs alla anställda aktivt deltog. Projektet pågick under arbetstid hösten 2003 och fortsatte på ledningens och de anställdas begäran under våren 2004. Resultatet av Strömbergmodellen visar att stora förändringar är möjliga på kort tid.

### Bakgrund

Strömberg är ett distributionsföretag i Stockholm som arbetar med att hantera, lagerhålla och distribuera informationsmaterial. Ungefär hälften av de hundra anställda är utrikes födda. För många är Strömberg den första svenska arbetsgivaren och nyckeln till delaktighet i det svenska samhället. Företaget ser en stor potential i sina lojala, engagerade och ambitiösa anställda. Viktiga ledord är samhörighet, vi-känsla, flexibilitet, delaktighet och ansvarstagande. Intern rekrytering prioriteras och de anställda får stöd och utbildning för att avancera inom företaget. Omsättningen av personal är anmärkningsvärt låg med tanke på att arbetet i produktionen både är tungt och stressigt.

Under nittiotalet expanderade Strömberg kraftigt. För att behålla småskalighet delades Strömberg upp i två företag; Strömberg Distribution i Huddinge och Strömberg Distribution i Flemingsberg. Strömbergs snabba expansion i kombination med det stora antalet nyrekryteringar under slutet av nittiotalet skapade vissa interna svårigheter. Företaget ville därför starta ett projekt i syfte att förbättra kommunikationen och minska missuppfattningar och produktionsstörningar, som bland annat kunde bli följderna av personalens olika bakgrund i fråga om kultur och språk.

Ledningen på Strömberg ansökte om stöd hos ESF- rådet (Europeiska socialfonden) för verksamhets analys och fortbildning av personal. Lefvedahl & Ottander genomförde verksamhetsanalysen år 2002 och utvecklade i samarbete med ledning och anställda Strömbergmodellen.

#### Resultat

Resultatet av Strömbergmodellen är över förväntan. Kommunikationen har ökat mellan alla nivåer på företaget, vilket också ökar samarbetsförmågan och engagemanget i företaget. En ökad medvetenhet om orsaker till missuppfattningar medför färre konflikter och bättre kontakt mellan kontor och produktionsavdelningarna. Mångfald har fått en positiv innebörd för företagets utveckling.

Delaktigheten i företaget har ökat bland de anställda. Det finns en större insikt om nödvändigheten av förändring på många olika nivåer, vilket lett till en positiv utveckling. En bättre organisatorisk struktur, samt tydligare ledningsfunktioner har inneburit en mer genomtänkt disponering av personal och maskiner. För personalen innebär detta mindre stress och mindre övertid. Effektiviteten har blivit större hos medarbetarna och därmed har också företagets vinst påverkats positivt.

#### Strömbergmodellens metod

Metoden är unik. Den grundläggande tanken var att öka kommunikationsflödet genom att bygga nya broar över gamla strukturer. Alla i företaget deltog i kommunikationsgrupper och fick möjlighet att mötas i nya konstellationer, lära känna varandra utanför yrkesroller och konventionellt tänkande kring kön, bakgrund eller yrkesroll. Genom att blanda olika yrkesgrupper skapades större spontana kontaktytor.

Parallellt fick de anställda som ville utbildning i uttal och i att tala och skriva svenska, vilket stärkte språkutvecklingen. Kombinationen av olika utbildningar upplevdes mycket positivt av de anställda.

#### Kartläggning

För att förstå olika behov, startade Strömbergmodellen med trettio minuters individuella kartläggningssamtal med all personal på företaget. Ledningen såg kartläggningssamtalen som ett av de viktigaste momenten i projektet eftersom den gav en nulägesrapport som tydligt visade vad som behövde förändras och förbättras inom företaget. I kommunikationskurserna diskuterades och bearbetades synpunkterna och de anställda fick möjlighet att komma med konkreta förslag till förändringar.

#### Kommunikationsutbildning

Utbildningen bedrevs i grupper på tolv till sexton personer från olika avdelningar inom företaget. All personal deltog i kommunikationsutbildningen som pågick under tre timmar/gång vid sammanlagt fyra tillfällen under hösten 2003.

#### Kommunikationsutbildningens innehåll

- Värderingar, normbildning och grundantaganden
- Teamarbete och grupputveckling
- Olika uttryckssätt i ord och betoning, kroppsspråk och gester
- Konflikthantering

- Initiativkraft och kreativ utveckling
- Företagskultur: hierarkiska eller horisontella strukturer

#### Kommentarer om kommunikationsutbildningen

”Lärorikt, intressant” ”Tankeväckande” ”Positivt och energigivande” ”Vi har roligt i gruppen, mycket skratt, det är viktigt” ”Bra att blanda folk från produktionen och kontoret” ”Bra med kommunikation, det behövs” ”Intressant att lära sig mer om olika sätt att vara, att alla har en viktig roll och behövs” ”Bra att få höra vad andra tycker och tänker”

De anställda har genom kommunikationskurserna lärt känna varandra och har fått större tolerans för olikhet. En större medvetenhet om sig själv och andra, har lett till färre irritationer och konflikter. Kurserna upplevdes som mycket positiva och givande.

#### Frivilliga utbildningar baserade på de anställdas önskemål

- Uttal (Två timmar/gång, två gånger i veckan under sammanlagt fyra veckor)
- Konversationssvenska (Två timmar/gång, en till två gånger i veckan under tio veckor)
- Skriva svenska (Två timmar/gång, en till två gånger i veckan under tio veckor)
- Formell svenska (Tre timmar/gång under fyra tillfällen)
- Protokollskrivning för arbetsledare (Tre timmar/gång under tre tillfällen)
- Retorik (Tre timmar vid ett tillfälle)
- Tala inför grupp (Tre timmar/per gång vid tre tillfällen)
- Förberedelse inför utvecklingssamtal för arbetsledare och gruppleddare. (Individuella samtal med arbetsledare och gruppleddare efter behov.)

#### Ledningsstöd

Även om ledningen själva tog initiativ till en förändringsprocess genom att initiera Strömbergmodellen innebar det inte att det fanns en fullständig beredskap för en viss turbulens som projekt av detta slag medför. Strömbergmodellen som metod innehöll därför moment av ledningsstöd för att stärka ledningens förmåga att hantera projektets effekter. På samma sätt utvecklades ett ledningsstöd för det direkta förändringsarbetet och för konflikthantering.

#### Utvärderingen i december 2003

89% av Strömberg personalen på Huddinge och 96% på Flemingsberg anser att kommunikationsutbildningen har gett större förståelse för olika sätt att vara.

86% av personalen på Huddinge och 89% på Flemingsberg har lärt sig mera om hur man kan hantera konflikter.

87% av personalen på Huddinge och 91% på Flemingsberg är mer medveten om hur man själv kan bidra till att skapa en positiv stämning.

80% av personalen på Huddinge och 62% på Flemingsberg tycker att det har blivit lättare att samarbete med andra.

100% av all personal är nöjda med utbildningsledarna från Lefvedahl & Ottander.

98% av personalen på Huddinge och 93% av personalen på Flemingsberg anser att Strömbergmodellen är en bra satsning på kommunikation och språkutveckling.

#### Tvärgrupper

Strömbergmodellen var planerad att avslutas i december 2003, men på de anställdas och ledningens begäran fortsatte projektet under våren 2004.

På förslag från de anställda delades i december 2003 all personal in i tvärgrupper. Varje grupp bestod av cirka sex personer med olika yrkeserfarenhet och kulturell bakgrund. Tanken var att skapa ett forum för att fortsätta lära känna varandra över avdelningsgränserna och därmed öka förståelse och kommunikation. Ytterligare ett mål var att tvärgruppernas möten skulle leda till större delaktighet i företaget. Ledningen formulerade varje månad en fråga som tvärgrupperna diskuterade. Varje tvärgrupp redovisade sina synpunkter på ett gemensamt möte en gång per månad. Tvärgrupperna blev också ett forum för personalen att formulera synpunkter på verksamheten. På detta sätt kunde ledningen få ett bättre beslutsunderlag och en tydligare bild av stämningen på företaget. Besluten fick en starkare förankring.

Under våren 2004 hade Strömberg Flemingsbergs tvärgrupper dessutom utbildning i mötesteknik, teamarbete och konflikthantering. Strömberg Huddinges tvärgrupper hade utbildning i mötesteknik samt konflikthantering som en fristående frivillig kurs. Tvärgrupperna träffades både på arbetstid, på luncher och raster.

Tvärgrupperna omgrupperades i samband med personalkonferensen i augusti 2004 och kommer att fortsätta att fungera minst ett år framåt. De anställda och ledningen ser tvärgrupperna som fortsatt viktiga för att skapa samhörighet och förståelse för varandra på arbetsplatsen, samt för att bidra till delaktighet i företagets förändringsprocess.

Tvärgruppernas arbete blir en garant för att kommunikation och integration fortsätter att utvecklas och stärkas. Strömbergmodellen avslutades som projekt i juni 2004 men genom tvärgrupperna fortsätter projektets grundläggande idé att leva vidare av egen kraft.

På uppdrag av ESF- rådet intervjuade Mats Westin anställda på Strömberg under våren 2004 för att skriva en rapport. Utdrag ur rapporten:

”Jag märker att många av mina arbetskamrater som inte har svenska som modersmål har blivit mer orädda att prata svenska och även föra fram sina åsikter på svenska idag, än hur det var innan projektet startade.”

”Jag hoppas verkligen att det finns möjlighet och resurser att fortsätta med Strömbergmodellen. Jag märker varje dag hur mycket positivt den fört med sig. Arbetskamrater som knappt öppnade munnen har nu fått en helt annan självkänsla och deltar i diskussioner och för fram sina åsikter på ett sätt som får oss alla att lyssna.”

”Rent konkret kan jag säga att sammanhållningen inom företaget har blivit mycket bättre, motivationen ökar genom att alla känner att ”företaget satsar just på mig”, att jag betyder något.”

”En mycket stor fördel med hela projektet är att det har rört om i grytan. Att gamla rutiner och invanda mönster har ifrågasatts på ett positivt och hälsosamt sätt. Och ingen har tagit illa upp. Snarare tvärtom.”

Rent allmänt när man talar med olika medarbetare i företaget får man intrycket av att det arbete som gjorts inom projektet uppfattas mycket positivt på alla nivåer. Ledningen säger sig ha fått konstruktiv kritik på ett sätt som man inte fått tidigare och anställda nämnder fördelar som ökas sammanhållning, bättre förståelse för varandra och för företaget i stort samt en ökad självkänsla och säkerhet i sitt arbete.

## Slutsatser

För att ett arbete med integration ska bli framgångsrikt måste det ske tillsammans med infödda svenskar i ett sammanhang. Integration bygger på kommunikation och på att det uppstår ett intresse samt en vilja att starta samtal. Samtalets betydelse är centralt för att överbrygga rädsla för olikhet och för att väcka nyfikenhet på andra perspektiv.

En medvetenhet om förändringsprocesser är avgörande för att de anställda skall bidra till en ständig utveckling och förnyelse i företaget. Tilltron till Strömbergs ledning och företagets mål och värderingar har stärkts och de anställda upplever ett närmande till en mycket mer sammansvetsad organisation. När kommunikationen ökar mellan alla led på företaget, ökar också samarbetsförmågan. Det lägger grunden till förståelse och nyfikenhet på hur olikhet kan bidra till utveckling.

Strömbergmodellen visar att stora positiva förändringar på kort tid är möjlig, när all personal aktivt deltar i ett kommunikations och integrationsprojekt.

En mer omfattad rapport finns att få på begäran.

Annika Ottander  
Projektledare för Strömbergmodellen  
[ottander@lefvedahl.se](mailto:ottander@lefvedahl.se)  
0733 66 41 25

Lefvedahl & Ottander AB  
Ryssvägen 1B 133 37 Saltsjöbaden 08-748 96 23  
[www.lefvedahl.se](http://www.lefvedahl.se)