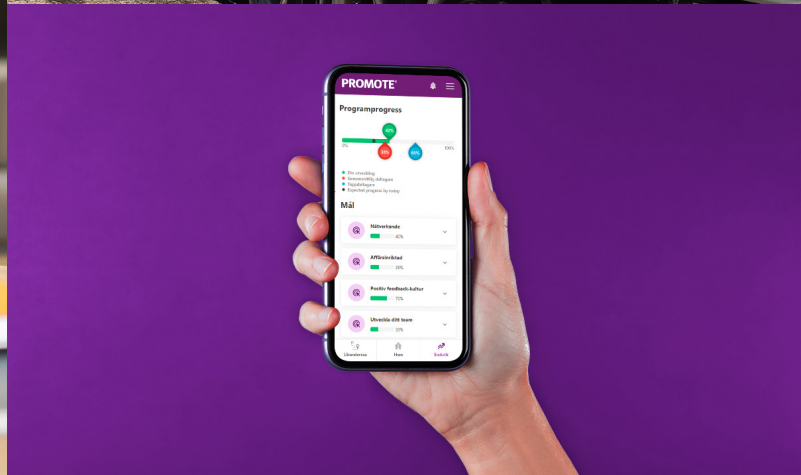




Konsten att digitalisera ett ledarskapsprogram

Hur Promote och Greencarrier förflyttade ett fysiskt utbildningsprogram till en virtuell miljö.



GREENCARRIER

PROMOTE®

Under många år har Greencarriers ledarskapsprogram levererats i fysisk form under ett antal dagar på plats i klassrummet. När Corona gjorde resandet för cheferna från organisationens 11 länder omöjligt, fick HR-teamet snabbt tänka om. Hur ställer man om ett affärskritiskt program under några få månader? Hur ser man till att det blir bra? Här berättar Charlotte Bernerheim, Global HR Manager och Josefine Widegren, Head of HR, på logistikföretaget Greencarrier, hur man med hjälp av ledarutvecklingsbolaget Mindset och lärplattformen Promote under våren 2021 kunde rulla ut ett nytt och uppdaterat ledarskapsprogram - helt virtuellt!



Greencarrier finns idag i **11 länder** tillsammans med **950 medarbetare**. Deras verksamhet förser varje dag **15 000 kunder** med hållbara logistiklösningar inom frakt.

Varför ett ledarskapsprogram?

En av de viktigaste delarna för framgång är att man tillvägagångsvis investerar tid och kraft i att arbeta med ledarskapet och de chefer som arbetar i företaget. Som obligatorisk del när man börjar som chef ska du genomgå Greencarriers ledarprogram.

”Bakgrunden till att vi har ett program över huvudet är att vi är värderingsstyrda och vi har jobbat väldigt länge med vår kultur och våra värderingar - och på nått sätt börjar det ju med just ledarskapet. Ledaren skapar ju förutsättningarna för medarbetarna och arbetsplatserna” säger Charlotte Bernerheim, Global HR Manager på Greencarrier.

”Ledaren skapar ju förutsättningarna för medarbetarna och arbetsplatserna”

En annan anledning till ledarskapsprogrammet är att Greencarrier vill att ledarna lever och leder enligt företagets värderingar för att bibehålla och stärka kulturen och framgångsfaktorerna. Ytterligare en aspekt är vikten av att förse ledarna med verktyg och stöd samt även nätverkande inom gruppen. Initiativet kom redan från grundarna av Greencarrier där man kände ett behov av att tidigt ta fram en samsyn och tydlighet för hur man ska leda inom just Greencarrier.

”Våra ägare ville ta fram ett program med ett tydligt budskap - ”så här leder vi på Greencarrier, det här är viktigt för oss” och då behöver alla ha samsyn - det ska inte finnas någon gråskala utan det ska vara uttalat och klart för alla”, fortsätter Charlotte.

Corona satte stopp för traditionellt genomförande

Det ledarskapsprogram man drivit de senaste åren sattes upp och har levererats av ledarutvecklingsbolaget Mindset tillsammans med stöd i lärplattformen Promote. Utbildningen har under åren genomförts av bland andra Mark Gussetti, ledarskapskonsult på Mindset samt performance consultant på Promote. Det klassiska upplägget, som innebar att chefer från hela världen reste till Göteborgsregionen, och fördelade sig på två stycken två-dagars utbildningar, innebar traditionella fysiska klassrumsträffar under en period på ungefär 4 månader. Däremellan, samt före och efter, har utbildningen stöttats av uppgifter och utbildning inne i Promote. När Corona väl slog till var man precis på väg att skicka ut inbjudningarna till sitt kommande ledarskapsprogram som skulle rulla igång under våren 2020.



Greencarrier är grundat i Göteborg år 2000 och har sedan dess expanderat till att bli ett globalt företag med flera kontor och medarbetare världen över. Detta ställer höga krav på en kultur och gemenskap för att Greencarriers tydliga kärnvärden och kultur ska följa med när företaget växer och förankras hos ledare och medarbetare oavsett land.

"Vi insåg att alla kanske inte skulle kunna resa hit som vanligt och då var vi först inne på att vi skulle skjuta på det till hösten eftersom vi då trodde att detta skulle vara över till sommaren. Men ju längre vi kom började vi inse att det inte skulle gå. Vi började fundera över hur länge vi skulle behöva skjuta på programmet, vi hade ju en färdig grupp som var redo att börja" berättar Josefine Widegren, Head of HR på Greencarrier.



Det man då insåg var att man inte ville tappa fart och fortsätta ställa in utbildningen eftersom man inte visste hur länge Corona skulle påverka situationen. På Greencarrier tycker man att det här programmet är så pass viktigt att det inte gick att skjuta på hur länge som helst.

"Efter sommaren pratade vi med Mark om hur vi skulle göra med programmet och han berättade att Promote börjat köra igång och stötta företag med att flytta utbildning till virtuella genomförande. Vi hade ju redan använt Promote tidigare och under våren också kikat på ett blended-upplägg på utbildning så vi var öppna för att tillsammans utveckla ett nytt koncept för Greencarrier" säger Charlotte.

När konsulten Mark föreslog att Greencarrier skulle testa att flytta utbildningsprogrammet till att genomföras helt digitalt kändes det som ett spännande och bra alternativ.

"Varken vi eller vår ledning ville pausa vår ledarutveckling och insåg att med rådande omständigheter med lockdowns och restriktioner så kommer det ta lång tid

innan vi kan ses fysiskt. Det skulle inte handla om några få månader och då var ju Marks alternativ om att ställa om det enda sättet att nå ut" förklarar Charlotte vidare. Greencarrier har under lång tid tagit hjälp av Mindset för sin ledarskapsutbildning och kände sig i trygga händer.

"Mark hade ju levererat flera utbildningar för oss innan så det var egentligen en "no brainer" att vi skulle köra detta med honom, Mindset och Promote. Vi har ju alltid gillat Mark och upplägget på programmet, så det var inget snack om saken", berättar Josefine.

Charlotte berättar att hon även tror att detta var en stor fördel till varför det gick så snabbt för Greencarrier att få igång programmet virtuellt. "Mindset och Promote känner oss, de känner våran kultur och de vet vad som är viktigt för oss." fyller Charlotte i.

"Varken vi eller vår ledning ville pausa vår ledarutveckling... och då var ju Marks alternativ om att ställa om det enda sättet att nå ut"

Förankring internt

Charlotte och Josefine pratade vidare med Promote och Mindset för att reda ut hur ett sådant här upplägg skulle kunna se ut och vilken investering man skulle behöva göra. Internt förankrade man idén med både ägare, som snabbt sa ja till idén, samt management teamet där alla var positiva.

"Vi satte också ihop en testgrupp av ledare som fick utvärdera programmet, dess innehåll och upplägg. Vi är ett bolag som tycker om att träffas och nätverka så att göra en sådan här typ av utbildning helt digitalt var lite utmanande och nytt. Men vi ansåg att detta alternativet är så mycket bättre än att inte göra någonting alls eller skjuta på utbildningen ännu mer", berättar Josefine.



Mark Gussetti,
Promote

Josefine & Charlotte,
Greencarrier



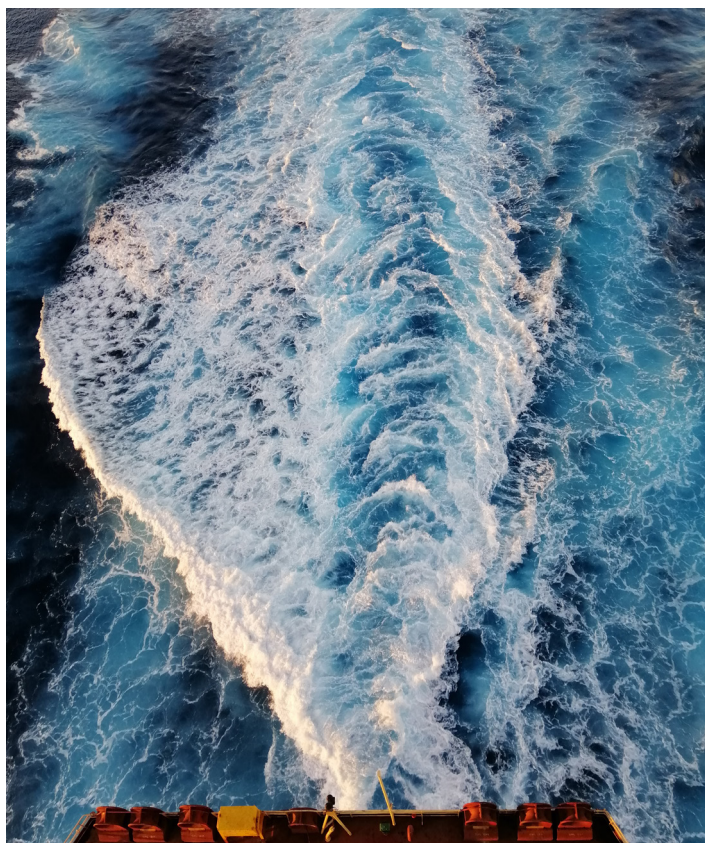
Flera fördelar med virtuellt genomförande

Med det virtuella upplägget såg man flera fördelar även om både Charlotte och Josefine själva erkänner att man var lite tveksam till upplägget från början. Greencarrier är ett stort och utspritt företag där det virtuella inte bara möjliggör att fler kan vara med, mindre tid borta från jobbet samt att man spar en hel del kostnader på resor och inte minst på miljön. En annan positiv effekt är den interna stoltheten över att man inte ställde in, som många gjort, utan att man vågade ställa om istället.

Förbättringar och anpassningar av det befintliga programmet

För att det befintliga programmet skulle fungera lika bra i ett virtuellt och digitalt format fick Mark uppdraget att enligt metodiken HPLJ (High Performance Learning Journey), som används av både Mindset och Promote, anpassa programmet. För att kunna genomföras på bästa sätt behövdes en del anpassningar av uppgifter och teori i form av t.ex. inspelade videos och gruppuppgifter som passar för ett digitalt format tas fram.

”Det är viktigt när man gör en sån är ”uppgradering” och förändring av ett befintligt program att man inte bara tar det vanliga programmet och ställer sig framför webbkameran och tror att det ska fungera. Det finns en bra metod och tanke kring att skapa just läresor med just HPLJ-metodiken som passar sig väldigt bra för det här formatet”, berättar Mark Gussetti. ”Hos Greencarrier hade vi ju också en klar fördel, även om det inte är något måste, med att det redan använde sig av ett digitalt stöd i form av Promote och hade lärese-tänket med sig från början och att det var så modiga och vågade satsa ”all in” avslutar han.



Nya element adderades

I samband med att man valde att förändra genomförandet av programmet hade man även önskemål om att addera och uppdatera innehållet för att passa dagens utmaningar ännu bättre.

”Vissa ämnen och områden tyckte vi var jätteviktigt att få in i programmet - som hur man bygger ett team, feedback och coaching. Mark visade oss också ett nytt koncept kring Action Workshops som skulle stödja detta och det tyckte vi var väldigt intressant” berättar Charlotte.

Greencarrier valde därmed att inte bara flytta hela sitt program utan att förbättra det befintliga plus att man adderade nya element som t.ex. Action Workshops, som går ut på att cheferna genomför anpassade workshops i sina medarbetar-teams med stöd och hjälp av färdiga material och mallar. Något som skapar effekt och engagerar inte bara chefen utan även hela hans team, redan under programmets gång.

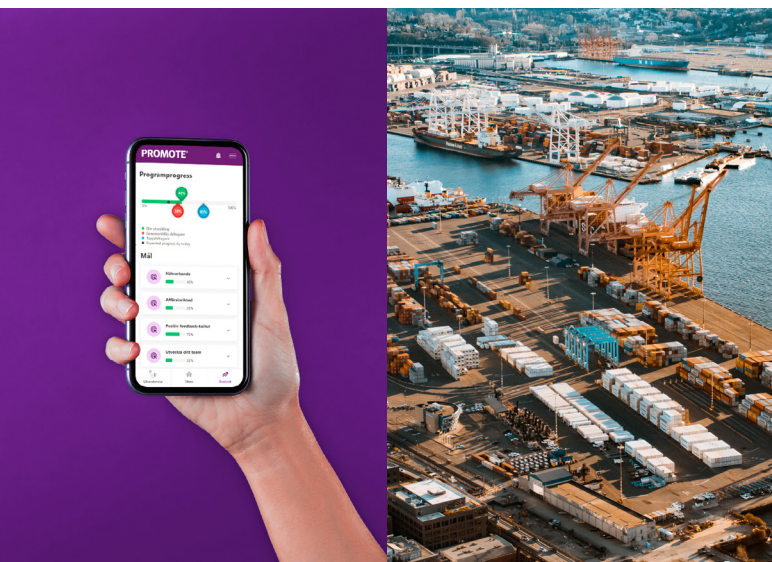
”Det är viktigt när man gör en förändring av ett befintligt program att man inte bara tar det vanliga programmet och ställer sig framför webbkameran och tror att det ska fungera.”

”Med Action workshops tar man liksom ut lärandet mer i teamen och det fastnar inte bara i gruppen som går programmet” förklarar Charlotte. ”Ledarna får också testa på att hålla en workshop och involvera teamet. Ett enkelt upplägg att hålla i en workshop med stöd.”

Dags för skarp utrullning

I januari 2021 rullade man ut det färdiga programmet till alla chefer som väntat på att få gå sedan våren 2020. Det nya upplägget innebär en helt virtuell läresa inom ledarskap och snabbt fick man reaktioner från deltagarna:

”Det vi märkt är att alla är väldigt engagerade, man är inne och skriver på uppgifterna och kommenterar. Jag har också hört positiva kommentarer som att det har fungerat jättebra och att man blivit inspirerad av att själva köra något virtuellt, t.ex. en workshop” berättar Josefine. Hon fortsätter ”Vi har också haft en live frågestund med vår ägare Stefan där man kunde förbereda frågor och skicka in och där var det fler frågor än när vi kört i t.ex. klassrummet”.



Något som fungerade lite mindre bra under den första session var att man var lite oförberedd på tekniken med Teams och break out rooms. Något som dock snabbt återhämtades i session nummer två. Detta upplägg kräver även lite mer engagemang och involvering av Josefine och Charlotte, åtminstone i början.

Stöd i en digital plattform

En stor bidragskraft till att man såhär långt ser mer engagemang och aktivare deltagare är att användandet av lärplattformen Promote är en integrerad del i själva lärresan. Tidigare använde man plattformen för stöd före och efter, men nu är Promote en än mer självklar del av hela utbildningen:

”Nu känns det som att det är ett mer naturligt flöde att använda Promote. De (deltagarna) gör det lite mer när de passar dem själva, de är mer aktiva helt enkelt” berättar Charlotte. En annan fördel med att använda Promote som en så tydlig del i utbildningen är att det är lätt för Charlotte och Josefine att följa deltagarnas utveckling:

”Som ansvariga för programmet ser vi allas progress och hur de ligger till. Förut när vi använde Promote i den vanliga utbildningen så kunde man se att några släpade efter men nu ligger alla på ungefär samma nivå hela tiden. Jag tror mycket av det har att göra med det som kallas för ”peer groups” i Promote, där man har ett eget team inom utbildningsgruppen där man ska dela med sig av sina erfarenheter eller kanske reflektera tillsammans i gruppen. Det tror jag skapar en känsla av att man vill bli klar för att vara förberedd i diskussionerna.” säger Charlotte. Att integrera olika uppgifter som ”peer groups” och liknande tror Charlotte bidrar till mer engagemang och att

man som deltagare tar mer ansvar och också bidrar mer till verksamheten. I det tidigare programmet var inte denna del lika tydlig då det mer handlade om förberedande uppgifter eller egna reflektioner.

”Vid tidigare program var det ganska bra med engagemang innan själva utbildningen men sen när den väl drog igång så minskade det. Det var inte alls lika mycket engagemang som vi märker nu” fyller Josefine i.

”Nu känns det som att det är ett mer naturligt flöde att använda Promote. Deltagarna gör det lite mer när de passar dem själva, de är mer aktiva helt enkelt”

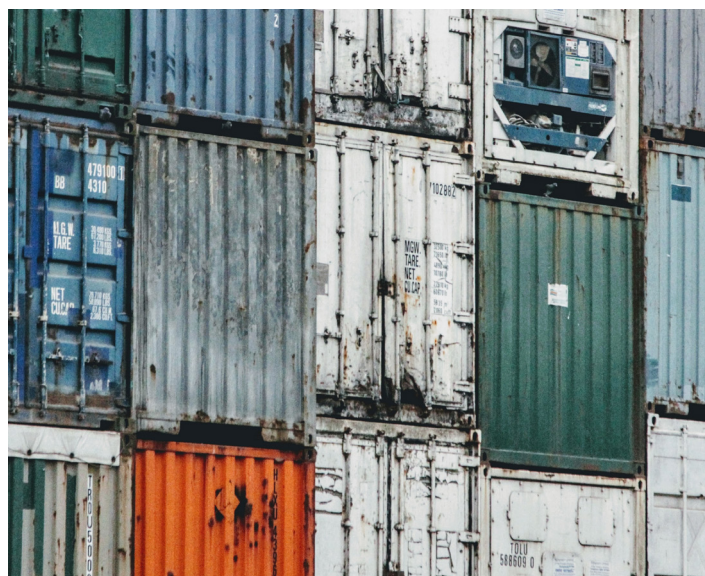
Användarvänligt verktyg

Vad gäller själva användningen av plattformen är upplevelsen att Promote är användarvänligt, enkelt och pedagogiskt samt väldigt anpassningsbart för att skapa en intern känsla. Josefine och Charlotte lyfter även fördelarna med att allt material är samlat på ett och samma ställe med olika typer av content som artiklar, videos, modeller och dokument. Man tycker även att insynen både för deltagaren, coach/chef samt facilitatorn och programansvariga är väldigt bra och uppskattat. På frågan om Charlotte och Josefine skulle rekommendera Promote för att genomföra utbildningsprogram svara de båda ”Absolut” och ”Verkligen” i kör.

Framgångsfaktorer för att lyckas

Några av de saker som gjort att både Charlotte och Josefine känner att det gått väldigt bra med programmet är bland annat att det vågade låta det ta sin tid.

”Från början hade vi egentligen en snävare tidsplan men det var någon film som inte riktigt var färdig och nån text vi skulle titta på så då sköt vi lite på det och det var bra tycker jag” förklarar Josefine. ”Man behöver ta sig tiden så man inte bara slänger ut sig något.”



En annan del som Josefine belyser som en väldigt viktig och bra del i förberedelserna var att man använde sig av en testgrupp som fick prova olika delar av programmet på för-hand. På så sätt fick man redan innan värdefull feedback internt ifrån. En annan viktig sak beskriver Josefine som att "man måste tro på det":

"Jag kommer ihåg vid något tillfälle att Mark hade kört med testgruppen och att han var så pepp! Han kom till oss efteråt och sa "jag längtar tills jag får köra igång, det här kommer bli så bra, de var så positiva, det här ska bli så kul och jag är så nöjd med upplägget!" och det smittar ju av sig såklart så det tror jag är väldigt viktigt -att man är positiv och tror på det man gör!" berättar Josefine.

"Det har varit en lärresa inte bara för deltagarna men även för oss"

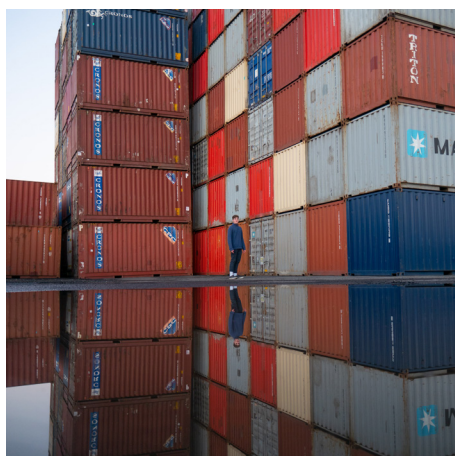
En expert på plats gör skillnad

Som stöd för att både bygga, anpassa och genomföra programmet har som tidigare nämnts, Mark Gussetti varit på plats under hela resans gång.

"Det är ju just det att han är expert som är grejen. Det är ju inte vi. Han är ju också en utbildare och vi lär oss otroligt mycket av honom. Han kan utmana oss och våra idéer. Han vet ju också vad andra gör och hur han har gjort för andra kunder så vi lär oss ju väldigt mycket av honom" berättar Josefine. Ytterligare en fördel med just Mark är att han inte heller var rädd berättar Josefine:



"Han vågar ju och vill testa och det har ju blivit jättebra med hans hjälp. Han har också lyssnat väldigt mycket och vi har haft en väldigt bra och fin dialog och kommunikation under hela denna resa. Han har varit med hela tiden från första början, vi har ju satt upp det här programmet med honom, tillsammans" säger Josefine.



"Vi har genom åren twistat och ändrat i programmet och fördelen där är ju att ju mer han känner oss så har han kommit med egna idéer och input på hur vi utvecklar oss".

Både Charlotte och Josefine är samstämmiga kring att detta projekt inte hade blivit lika bra utan Marks hjälp.

"Det hade INTE gått så bra utan honom, då vet jag inte riktigt hur det blivit" skrattar Josefine.

En digital framtid hos Greencarrier

Efter den första skarpa utrullning av ledarskapsprogrammet i den nya kostymen väntar flera projekt och idéer hos Josefine och Charlotte. "Vi har lärt oss otroligt mycket kring just det här med utbildning i en virtuell miljö. Vad som funkar bra, vad man ska tänka på etc. Vi har också lärt oss så mycket om teknik, upplägg, fördelning av tid och chattar. Det har varit en lärresa inte bara för deltagarna men även för oss" säger Charlotte.

En sak som man är överens om är att det kommer bli mer digitala utbildningar och lärresor framöver. Fördelarna och idéerna är många i en stor och utspridd organisation där man lägger stor vikt vid kultur och effekt av sina utbildningsinsatser. Green-carriers resa mot än mer effektiva utbildningar har bara börjat och att digitala element, lärresor och en digital plattform kommer vara en del av framtiden är mer självklart nu än någonsin.

Tips att tänka på före, under och efter ett digitalt genomförande

- Ha ett tydligt syfte och mål med varför man gör programmet
- Alla ska gå utbildningen, oavsett tidigare erfarenhet
- Bra med en testgrupp för att få intern feedback
- Testa tekniken i god tid innan
- Coach/Chefsinvolvering – förankra alla som ska vara involverade och få med dem på tåget
- En bra partner som gör programmet och som är expert på just detta – ni kommer lära er massor och det känns tryggt
- Utvärdera både mitt i och efteråt för att lära sig hela tiden
- Ta dig tiden att göra det bra

Charlotte & Josefine listar fördelar med en digital plattform

Tillgänglighet

Du kan enkelt gå tillbaka, se sessioner i efterhand, hitta och plocka fram material t.ex.

Engagemang

Högre engagemang mellan deltagarna och deltagaren och hens chef

Användarvänligt

Vi kan enkelt lägga in egna aktiviteter och utbildningar själva

Flexibilitet

Du når alla samtidigt – där de är

Samlat innehåll

Du har allt material på ett och samma ställe

Chat

Inspirerar deltagarna och de kan lära av varandra

Involvering

Chefsinvolvering blir en naturlig del

Kontakt



Karin Plith

Manager Promote Nordic

karin.plith@promoteint.com

+46 76 543 88 64



Mark Gussetti

Leverans

mark.gussetti@promoteint.com

+46 8 586 389 42

PROMOTE®