

Där kulturer möts

Jag fick möjligheten att arbeta i Peru under 3 år med start våren 2019. Hur jag hamnade där är en historia i sig, men den tar vi en annan gång.

Det finns naturligtvis flera utmaningar kopplat till en sån här möjlighet, den första var språket. Betänk att min spanska inte var den bästa i början och engelska var det ingen som kunde, vare sig chef eller 1-linjens tekniker. Jag fick helt enkelt använda Google translate vid möten, samt gjorde små presentationer med text och förklarade på så sätt de olika delarna jag tyckte var viktiga. Alla som använt Google translate vet dock hur fel den kan översätta! Att det därför blev mycket skratt på dessa möten förstår ni säkert!

Företaget jag blev anställd på var ett konsultbolag med cirka 15 medarbetare. Initialt fick jag några mindre uppdrag. Allt gick bra, alla ville implementera en modern arbetsmetodik och modern teknologi. Ordet modern teknologi var ett ord alla använde sig av överallt. Varför vet jag inte.

Modern teknologi och nya arbetssätt kan dock snabbt bli till ett "kamakaze"-uppdrag, speciellt i en främmande kultur där mitt främsta kommunikationsverktyg som sagt var Google-translate. Min första tanke var därför att säkerställa att jag skapade och initierade rätt förutsättningar vilket bl a innebar att få ledningen att göra "walk the talk" och att jag fick rätt resurser för genomförandet.



Jag satte följaktligen igång med uppgiften vilket bland annat innebar att jag ledde och organiserade teamen i syfte att alla skulle arbeta mot samma mål samt lyfte fram vikten av kommunikation, så teamen kunde arbeta mer effektivt. Jag förankrade det som skulle göras och säkerställde så de hade god kontakt med leverantörer osv. Jag försökte även att förklara vad ITIL® är och fördelarna med det. Tillsammans valde vi ofta att börja med de mer operativa processerna som incident- och förändringshantering, precis som vi ofta gör här i Sverige. De tog faktiskt till sig mina tankar om förbättringsåtgärder. Så långt gick allt bra och jag kände mig nöjd, inte minst med tanke på de små medel vi hade för att lyckas förbättra och organisera arbetet lite bättre.

Vi startade även upp CAB-möten men de var mer möten där man ville diskutera allt från problem och utmaningar som vi stod inför, till att Perus president är den mest korrupta och korkade man som någonsin existerat vilket avhandlades noga varje möte. Här var jag snabbt tvungen att sätta ramarna och ha en tidsgräns för varje möte och ett protokoll för vad som behövde tas upp på mötet. Annars kunde det hålla på hela dagen. Jag arbetade också hårt för att få bort presidenten från agendan, av alla den erkänt mest korkade människan i Peru.

Vid ett tillfälle på ett litet, men duktigt, teknikbolag som jobbade med stora företag inom telekom så bad de mig skjuta upp ett möte en timme, och visst, det går väl bra, tänkte jag. När mötet sedan startade så hade man köpt några backar öl som alla tog del av rejält. Jag fortsatte med min agenda och det mötet höll på i 2 timmar. Efter mötet fick jag skicka hem 2 personer då de inte längre var i skick att genomföra sina arbetsuppgifter. De tog dessutom bilen hem. Jag var ju inte polis, så det blev att ta seden dit man kommer, helt enkelt. Iväg för de i alla fall.



Vissa företag hade ibland små servicedeskar där man mest svarade i telefonen. Man registrerade ofta, men inte alltid, alla inkommande ärenden på papper och satte in dem i pärmar med namn per månad.

Obs! När jag såg detta första gången så började jag känna viss oro hur en peruan definierar modern teknologi, som jag beskrev ovan.

Oavsett så förklarade jag mervärdet att ha datorer och program som Word och Excel för att kunna arbeta och registrera ärenden. Men det tycktes inte behövas, och dessutom kostade det pengar.

Ja, så här såg det ut på i stort sett alla små bolag där jag byggde team, införde nya idéer för att effektivisera. Några valde att köpa in lite datorer efter att jag talat med företagets chefer kring mervärdet och kostnadsbesparingar över tid, samt att de skulle ha bättre kontroll på vad som sker.

Jag fick sedan ett uppdrag på ett stort företag, Inkafarma som är Perus största apoteksbolag, med över 10,000 anställda över hela Peru. Inkafarma hade en vision om att finnas i hela Peru, och på så sätt vuxit. Man hade ca 60 % av apoteken i huvudstaden Lima med 11 miljoner invånare.

Man ville fortsätta expandera och finnas över alla möjliga små städer. De kunde ligga uppe i Anderna eller i en liten stad i öknerna. Man hade till och med några apotek på andra sidan Anderna som ju är ren djungel med små städer. Detta skulle nu utökas. Redan i detta skede insåg jag utmaningen jag hade.

Inkafarma var större lite modernare och hade en annan budget än övriga klienter jag hade uppdrag för. Här hade man en IT-avdelning med ca 20 medarbetare, de flesta tekniker.



Jag gjorde en genomlysning tillsammans med gruppen och högsta chefen vilka utmaningar Inkafarma stod inför och vad som behövde förbättras. På Inkafarma fick jag inte använda ordet förändring för det var skrämmande så jag använde ordet förbättringar istället. Då var alla glada och ingen stress över farliga förändringar. Nu pratade jag ganska bra spanska, så det underlättade mycket.

Med min nyvunna spanska i ryggen satte jag igång och rita några processer för ett första steg för att forma en Servicedesk och bygga en SPOC, med en första linje och en Backoffice bestående av de vassaste teknikerna. Här fanns som ni förstår datorer för alla. Inga papper och pärmar här inte.

En tekniker byggde ett ärendehanteringssystem i Sharepoint som jag krävde. Vips kunde man registrera, kategorisera och logga ärenden. Återkoppling existerade dock inte. Så där gjorde jag ett arbete med att förklara vinsten med återkoppling. Detta fick jag upprepa varje dag. Och det gav till slut resultat vilket bland annat innebar att man började återkoppla till slutkund.

Jag införde interna SLA, alltså SLA som vi själva hade. Kunden visste inte om dessa. Detta gjorde jag för att vi skulle kunna få statistik och göra förbättringsåtgärder. OLA satte vi på riktigt till våra leverantörer av datorer och datautrustning, som aldrig kom i tid i alla fall. Vi införde standarder av datorer för lättare felsökning och bygga en image som var lika för alla. Detta var något helt nytt. Betänk att alla apotek endast hade en eller två datorer där man registrerade personer och mediciner man sålt.

Här kom ytterligare utmaningar. Exempelvis innan man fick ordning på Sharepoint, så struntade man i att prata med sin kollega vad man gjort så ibland kunde två datorer skickas till samma apotek. I Peru sker alla leveranser med underleverantörer med motorcykel, ungefär som ett pizzabud. Ett paket på

ryggen och sen iväg. Peru har en hög kriminalitet så resan kunde vara vådlig och flera delar av landet skall du helt enkelt inte åka till. Dock var dom stackars mc-buden tvungna att ta sig dit. Följdriktigt hände det flera gånger att de blivit rånade på datorn, och ibland även motorcykeln de hade.

Det var tyvärr också en person som blev inhjälskjuten vid en datorleverans. Detta är skrämmande nog vardagsmat i Peru. Jag blev själv rånad med pistol vid ett tillfälle och bestulen på plånbok och pengar vid ett annat tillfälle. Då hade jag rört mig nära dom farliga områdena och trodde ändå att jag var säker. Men inte!

Åter till Inkafarma. Nu när ärendehanteringssystemet fungerade så fungerade leveranser mycket bättre.

Gruppen hade nu inte bara blivit ett team utan ett effektivt team. Nu hade man börjat inse att förbättringarna var till hjälp.

Man respekterade teammöten, och CAB möten, man var mer engagerad i sitt arbete och hade en dialog med varandra och tyckte det var roligt att arbeta. Man gjorde vad man kunde för att följa de SLA vi satt. Jag tog dialog med leverantörer av datorer och utrustning och bad dem ha ett litet lager av datorer och annat för att kunna hålla våra OLA. Det visade sig vara en utmärkt ide. Bara ta en dator från hyllan och skicka ut.

Det behövdes initialt hårda nypor från mig för att få respekt och att få alla att respektera det vi bestämt gemensamt. Det hårda och detaljstyrande ledarskapet är ju inte speciellt agilt, men var ett måste. Jag analyserade gruppen, gav lämpliga uppgifter till personer som jag tyckte var lämpliga för en viss uppgift och de tog sig an detta naturligt och dessutom med arbetsglädje. Då kände jag att jag hade lyckats gå från 0 - 100. Nu kommunicerade man med apoteken, stämde av leveranser, felsökte på distans eller var på plats direkt ute på ett apotek som hade problem.

Slutsats: Kulturella möten är en härlig, vansinnig och bitvis farlig upplevelse. I alla fall om du befinner dig i Lima. Det går att genomföra det man vill om man inte ger sig. Man måste vara villig att acceptera att kulturen är mycket annorlunda än i lilla Sverige – och att den jobbar emot dig initialt. Att vara lyhörd, samtala och repetera det budskap man vill ha fram, samt och vara ödmjuk gör ändå att man kan lyckas och ta i med hårdhandskarna om det behövs. Som i alla förändringsarbeten är det små steg som gäller, inte minst i detta vackra land som ligger över 11 000 km härifrån.



Thomas Müller
BiTA Service Management
Thomas.muller@bita.eu
0721- 93 15 88

