

PEOPLE



EGEN STIL

Är Graham Potter Sveriges bästa ledare?

STÅ UPP!

Den svåra konsten att säga nej

MAXA HR-BUDGETEN

Så ska du tänka!

UNIK STUDIE

Vilken företagskultur har du på ditt jobb?



TYSTNAD – DEN NYA LYXEN

Victoria Palm gör uppror mot stress och digital panik. Nu utbildar och föreläser hon i tyst teambuilding.

S

Stora
Brännbo

När mötet är viktigt



Ledningsgruppsmöte i Sigtuna

Ledningsgruppsmöte eller utbildning i behov av avskildhet? Kanske har ni känsliga frågor att diskutera som kräver lugn och ro. På Stora Brännbo Konferens och Hotell i Sigtuna sitter er ledningsgrupp ostört och i avskildhet med strategiska diskussioner. Vi erbjuder ett eget hus till ert förfogande! Kom hit och känn in lugnet på vår stora veranda. Inspirationen och koncentrationen kommer på köpet. Välkomna till Stora Brännbo, platsen för framgångsrika möten och konferenser.

Under vistelsen avnjuts god mat och dryck. Till kvällen en fördrink samt en exklusiv matlagingsaktivitet med egen kock för att tillreda en trerätters middag som avnjuts med särskilt utvalda viner därtill!

Allt detta ingår: Generös frukostbuffé vid ankomst • Lunchbuffé med sallad och skandinaviska tapas • Eftermiddagskaffe med sött och salt från vårt bageri • Konferens i eget hus • Mötesplanerare och teknisk support • Fukt och godis i lokalen • Fördrink på verandan • Matlagingsaktivitet med prisbelönt kock • Trerätters middag inklusive rekommenderade viner • Övernattning i enkelrum • Wi-Fi • Fri parkering • Entré till fullt utrustat gym, bubbelpool och bastu.

Låter det intressant? Kontakta oss för offert på bokning@storabranngo.se

Vi har fler skräddarsydda konferenspaket, håll utkik på vår hemsida.

Boka på storabranngo.se eller bokning@storabranngo.se. Tel 08-592 575 00
Stora Brännbo Konferens och Hotell AB | Stora Brännbovägen 2, 193 33 Sigtuna

Innehåll

april 2018

Graham Potter är mannen bakom miraklet i Östersund – och som fått en hel stad att börja drömma.

14



»I tomheten växer nya idéer.«

VICTORIA PALM,
SIDAN 32

44



09



INSPO

06 SIN EGEN BOSS!

En svensk metod har fått Harvard University att nappa. Malin Rapp berättar om självledarskap.

08 GLÖM INTE FIKAT!

Vi behöver socker för att hjärnan ska klara svåra uppgifter.

09 STRESSA AV HOS AUGUST

På ett kafé i Malmö jobbar August och 17 andra personer med funktionsvariationer.

11 HETASTE KONFERENSEN

2018 åker vi till San Sebastián vid Biscayabukten för att »kicka off«.

12 FLEXIBELT

Läs om företaget som har nästan 700 anställda men inget kontor.

REPORTAGE

14 ÄR HAN SVERIGES BÄSTA LEDARE?

Graham Potters udda ledarskapsstil lyfter Östersund.

20 MOT STRÖMMEN

Det har blivit dags att lyssna på dem som vågar säga nej.

25 KULTURNYTT

Det finns åtta olika företagskulturer. Hur ser det ut på din arbetsplats?

26 FRÅN SOLO TILL TEAM

Metoden som svetsade samman Livsmedelsverket.

30 STJÄRNSTATUS

10 internationella HR-personligheter det snackas om.

20



32 TYST TREND

Digital ohälsa är ett allt större problem. I Malmö varvar man ner med tystnad efter jobbet.

36 KOM TILLBAKA ...

Om fördelarna med att ta tillbaka en anställd som slutat.

38 TRIST PÅ JOBBET

Karin Adelsköld tycker att svenska arbetsplatser måste bli betydligt roligare.

40 RENSA LUFTEN

Visste du att du blir tre gånger så effektiv i ett rum med frisk luft?

42 UTMANAREN

Berit Ås kan allt om härskarteknik.

COACH

44 BAKOM RYGGEN

Vibeke Pålhaugen är skeptisk till anonyma medarbetarundersökningar.

46 MAXA HR-BUDGETEN

Sebastian Wettemark vet hur man mäter effekten av HR-investeringar.

47 HOTET INIFRÅN

Maria Rankka på Stockholms Handelskammare varnar för kompetensbristen.

48 BLI EN TALARE

Ami Hemviken, Årets Talare 2017, ger sina bästa tips.

50 EN KOPP KAFFE MED ...

... Lisa Gunnarsson, LinkedIn, som förklarar hur man skapar en perfekt LinkedIn-profil.

LEDARE UTANFÖR BOXEN!



FOTO: EMIL FAGANDER

Imitten av februari lanserade vi HR People. Sedan dess har vi bokstavligen talat överösts med mejl och telefonsamtal, beröm och gratulationer men också kloka idéer och tankar för framtiden.

Så ett stort och innerligt tack till alla er som hört av sig!

Men framför allt blir jag glad över att er feedback också är en signal om att ett magasin som HR People fyller ett stort behov.

Företag och organisationer står i dag inför en rad utmaningar, där HR kommer spela en helt avgörande roll, oavsett om det handlar om att förändra gamla strukturer eller ta till sig nya.

Ta bara #metoo-debatten som exempel, så förde den med sig att den fick oss att börja prata med varandra och ifrågasätta beteenden.

Det gläder mig därför att många av våra medlemmar beskriver det intensifierade arbetet med att skapa trygga arbetsplatser genom ett ökat fokus på värderingsfrågor och stöd till både chefer och medarbetare.

För i slutänden så handlar det ju nästan alltid om kultur, vad är accepterat på arbetsplatsen? Vilka osynliga regler har vi att förhålla oss till?

På sidan 25 i det här numret skriver vi om en stor amerikansk undersökning som har kommit fram till att det finns åtta dominerande företagskulturer, och vad det innebär att befinna sig mitt i dem. Naturligtvis en högaktuell fråga för HR ur flera olika perspektiv. Alla vet att en felaktig rekrytering kan rubba balansen i ett helt bolag, och tvärtom förstås.

En sanning som understryks av en högtintressant svensk studie som gjorts av IPF (Institutet för Personal & Företagsutveckling), som har undersökt vilka framgångsfaktorer som styr ledarskap i 15 kommuner när det handlar om att skapa arbetstillfällen för unga och nyanlända.

Det visade sig att de ledare som är mest lyckosamma är de som konsekvent tänker utanför boxen. Läs mer på sidan 46.

En som ständigt agerar helt utifrån ett eget huvud är Östersunds fotbollstränare Graham Potter – många tycker till och med att han är Sveriges bästa ledare. Du träffar honom på sidan 14.

Och på tal om kultur: Den störtsjö av information som dagligen plingar i våra datorer och telefoner är ett allt större hälsoproblem. Som en motreaktion mot detta längtar vi efter lugn och ro. Läs om Victoria Palms och Navid Modiris företag Oas, som bland annat erbjuder tyst after work och utbildar företag i tyst teambuilding, se sidan 32.

Ett tecken i tiden, om något.

Så, logga ut och njut av ett nytt nummer av HR People!

MANNE DIDEHVAR, GENERALSEKRETERARE SVERIGES HR FÖRENING

HR
PEOPLE

Webb
hrpeople.se

Chefredaktör &
ansvarig utgivare
Manne Didehvar
info@hrpeople.se

Projektledare
Mårten Niléhn

Redaktör
Tommy Jeppsson

Art Director
Kai Ristilä

Produktion
Klintberg Niléhn
Media AB

Annonser
Advertise
Telefon:
08-22 44 80
För bokning kontakta
Magnus Krumlinde
Telefon:
070-56 26 171
Mejl:
magnus@advertise.se

Tryck
Elanders

HR SVERIGES HR FÖRENING

Box 6037
102 31 Stockholm
Besöksadress
Birger Jarlsgatan 34

Webb
sverigeshrforening.se

HR People kommer
åtta gånger om året
och ges ut av Sveriges
HR Förening. Magasi-
net ingår i medlems-
avgiften men kan
även köpas separat.

Prenumeration
Icke medlemmar
1 950 kronor,
exklusive moms.
Mejl:
prenumeration@
hrpeople.se

Gå en utbildning hos Sveriges HR Förening

Sveriges HR Förening anordnar regelbundet utbildningar med några av landets främsta kurshållare. Genom en utbildning hos oss håller du dig uppdaterad och påläst på det senaste inom ditt yrkesområde.

Anmäl dig till din nästa utbildning på www.sverigeshrforening.se

Vad innebär GDPR rent praktiskt för dig som är verksam inom HR?

Göteborg 11 april
Stockholm 18 april

Vad behöver du som HR-ansvarig veta om skydd av personuppgifter i ljuset av ny lagstiftning 25 maj 2018? Delta när vår praktiska föreläsare Maria Lilliestierna från affärsjuristfirman Fondia ger konkreta råd och tips i denna endagsutbildning.

#Metoo, hur då? Arbetsrätt för dig som jobbar med HR eller har personalansvar.

Stockholm 24 april

En heldagsutbildning för dig som behöver uppdatera dig inom arbetsrätt. Under utbildningen går vi bland annat igenom den svenska modellen, anställningens ingående, avslut av anställning samt arbetsrättsliga tvister.

Boost your HR English!

Stockholm 12-13 april
Stockholm 19-20 april

This course programme will be topic-based and designed to meet the needs of HR staff, in any sector and at all levels, who need to use English to communicate both internally and externally.

Coachande förhållningsätt inom HR. Vad, hur och varför?

Stockholm 4-5 juni

En kurs för dig som vill använda den professionella coachingens verktyg i HR-arbetet för att öka effektiviteten, delaktigheten och kreativiteten i organisationen och din egen arbetsglädje!

NYTÄNK

SIN EGEN BOSS

Malin Rapp hjälper företag att anpassa sig till en generation som drivs av andra mål än att bara leverera vinst! Utbildningen i självledarskap har lett till ett samarbete med Harvard University.

TEXT NIKLAS WAHLLÖF FOTO PETER CEDERLING

I DAG VILL FLER ha ett högre syfte med sitt arbete än att enbart generera vinst. Att bidra till något viktigt är ett mål i sig. Då håller inte gamla styrningssätt.

»Sverige är det land som värderar självförverkligande högst, och är samtidigt ett av de mest sekulariserade länderna med svag tilltro till traditionella strukturer och auktoriteter«, säger Malin Rapp på SelfLeaders.

»Om medarbetare ges möjlighet att knyta an sina personliga värderingar till organisationens, så skapas ett högre engagemang, förmåga att hantera stress och även en ökad tillit. Det gör att modet att ta för sig ökar. Rädslan att misslyckas minskar, det visar forskningen tydligt.«

Malin hjälper företag att frånga stuprörstänkandet där mål och värderingar trycks uppifrån och ner.

I botten har hon en akademisk bakgrund inom kognitiv neurovetenskap. Hennes expertområde är motivation och hjärnforskning.

Nyligen inledde SelfLeaders ett samarbete med Harvard University. Det amerikanska universite-

tet eftersökte en ny ledarskapsmetodik. I USA värderas fortfarande The American Dream högt, att genom tufft ledarskap och hårt jobb bli rik och lycklig.

»Men det börjar ifrågasättas«, säger Malin Rapp. »Man frågar i högre grad vad lycka och framgång är. Är det karriär och pengar eller kan det vara att göra nytta för något annat eller några andra?«

SELFLEADERS BÖRJADE som en kurs på Handelshögskolan i Stockholm. Malin och två kompisar till henne insåg att de å ena sidan hade massor av kunskap och ett stort nätverk. Å andra sidan skulle de ut på en marknad där morot-och-piska-idealet fortfarande gällde.

I stället för att deras värderingsstyrda kreativa potential tillvaratogs trycktes de in i hierarkiska modeller.

En krock mellan gammalt sätt att leda och ungas behov att växa.

Samtidigt skedde paradigmskiftet där personlig utveckling och självförverkligande sågs högre än klassisk karriär.

»Det som händer när metodiken vänds och fokuserar på medarbetarnas drivkrafter är att vi till att börja med känner oss sedda, vilket tillgodoser de viktigaste behoven av välmående och motivation, tillhörighet, men också känslan av autonomi, att vi kan göra saker vi finner viktiga och har möjlighet att påverka vår omgivning. Alltså motsatsen till att någon ovanför styr och kontrollerar.«

Malin predikar ett holistiskt perspektiv på verksamheten.

»Självledarskap, att leda sig själv utifrån sina personliga värderingar och samtidigt vara lyhörd för andras, ger en ökad psykologisk trygghet.«

»Vi börjar alltid med ledningsgruppen. De får lära sig hur deras personliga värderingar kan knyta an till företagets. Sedan får de verktyg att gå ut med det till medarbetarna. Det är mycket digital support och guidning från oss.« ©

»Man frågar i högre grad vad framgång är. Är det karriär och pengar eller kan det vara att göra nytta för något annat eller några andra?«



 **MALINS VERKTYG**

Inför ett längre möte, se till att alla får checka in: Att de får uttrycka vad som är viktigt med mötet och anledningen till att det är viktigt. Då sjunker stressnivån i gruppen, motivationen ökar, fler känner sig behövda och fungerar bättre i grupp. Att identifiera sina värderingar har lagts in som rutin, ett konkret verktyg.

 **MALIN RAPP**

Titel: Expert inom motivationsforskning.

Dold talang: Jag kan äta salta pinnar utan att känna den salta smaken.

Nätverk: Ekskäret-klustret (kontorshotell och mötesplats i Stockholm) och W. Empowerment (nätverk som främjar kvinnligt självledarskap).

Motto: »It's not about what happens to you, it's about how to respond to it.«

Första jobbet: När jag började sälja saker ur mina föräldrars garage för att ha råd till en sparkcykel!

Bästa egenskap: Obotligt nyfiken.

Udda intresse: Extremsport.



Knepig uppgift?
Dags för lite
druvsocker.

ENERGI

GLÖM INTE TREFIKAT!

DU HAR EN SVÅR uppgift framför dig, men redan efter några minuter börjar tankarna fladdra i väg och du rusar ut i köket på jakt efter något sött. Bullar, läsk, smågodis, en torr clementin – vad som helst funkar. Efter några minuter återvänder du till datorn för att slutföra uppgiften. Känns det igen?

Det är lätt att skylla allt på dålig karaktär, men i hyllade boken *Tänka snabbt och långsamt* skriver Nobelpristagaren Daniel Kahneman att det faktiskt finns en medicinsk förklaring.

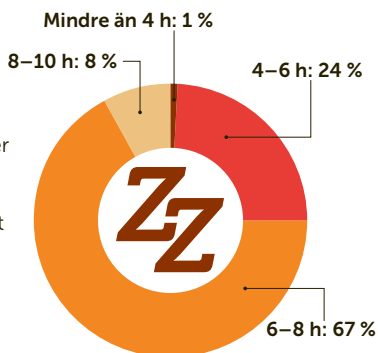
När vi anstränger hjärnan med uppgifter som kräver stor självkontroll så konsumerar nervsystemet mer druvsocker än vanligt och blodsockernivån

sjunker. När det händer inträffar en rad saker, vi får svårare att koncentrera oss, vi väljer enkla lösningar och vi tappar tålmodet med folk runtomkring oss.

Ett av de mer berömda experimenten har Proceedings of the National Academy of Sciences rapporterat om och det handlar om åtta domare i Israel, som ägnade dagarna åt att gå igenom ansökningar om villkorlig frigivning. Normalt brukar 35 procent av ansökningarna beviljas. Forskarna fann att efter varje måltid så ökade antalet beviljade frigivningar till 65 procent. Efter två timmar, när blodsockernivån sjunkit och domarna hunnit bli hungriga igen, var antalet frigivningar i princip noll. ☹

HÄLSA GÄSP!

Ligger du vaken i vargtimmen och vänder och vrider på dig? Du är inte ensam. I en undersökning gjord av Novus säger 75 procent av de tillfrågade cheferna att de sover dåligt. De fick också svara på frågan hur många timmar per natt de sover:



»Det verkar inte särskilt smart att rekrytera skickliga medarbetare och sedan berätta för dem vad de ska göra.«

– STEVE JOBS



FOTO: HASSE KARLSSON

KAMPRADS 10 BUD

2001 var Ingvar Kamprad inbjuden som gästföreläsare på Lunds universitet. Där delade han ut handskrivna lappar till alla närvarande. På dessa hade han skrivit ner sina bästa råd till framtidens entreprenörer och »andra ansvarshavare«.

– 1 –

Kompensera dina brister, inse att du har många.

– 2 –

Misstro dem som kan och vet allt.

– 3 –

Var alltid på väg! Nöjdhets-känsla är ett sömnpiller.

– 4 –

Se upp med erfarenhet. Den hindrar dig ofta att tänka annorlunda.

– 5 –

Varför är ett bra ord.

– 6 –

Se till att ha din arbetsplats nära verkligheten.

– 7 –

Arbeta positivt. Det negativa ger dig bara magsår.

– 8 –

Tillstå dina fiaskon och försök inte bortförklara.

– 9 –

Lär dig skilja mellan verkliga och inbillade behov.

– 10 –

Diskutera, motivera och sälj in, när beslutet är fattat är det bara genomförandet som räknas.

BRA INITIATIV

SERVICE UTAN STRESS

På ett kafé i Malmö jobbar August och 17 andra personer med olika funktionsvariationer.

TALA OM EN inkluderande arbetsplats.

»Hur vi gör? Ja, framförallt så stressar vi inte«, säger Lars och busar kepsen av sin son August.

Stressat har Lars gjort så det räcker. Han är före detta krögare, nu ägnar han sig åt sitt investmentbolag Nyström Invest. Samt att surfa.

Men så var det ju det här med August som är 17 år och har Downs syndrom. Hur ska livet bli för honom efter skolan?

»En dag läste jag om ett amerikanskt par som öppnat kafé för att skapa jobb åt sina två yngsta barn som har Downs syndrom. Nu har de 40 anställda med funktionsvariationer. Först grät jag. Sedan bestämde jag mig för att öppna ett kafé själv.«

Augusts No Stress Surf Café smög igång före jul och trots att namnet antyder att man inte garanterar stans snabbaste service, så är här fullsatt.

Att rekrytera tog sin tid. Hälften av de anställda har Lars fått via Arbetsförmedlingen, hälften genom egna kontakter. De flesta av dem vill jobba heltid men än finns det bara deltider. Alla roterar mellan att servera, diska och göra mackor. För många är detta deras första jobb.

De som avviker är de tre skiftledarna. De har inga handikapp. Om kaféet kan bli lönsamt har Lars ingen aning om. Än så länge har det bara kostat.

»De första sex veckorna har räknats som arbetsträning så vi har fått bidrag från Arbetsförmedlingen. Hur det blir sen vet jag inte, men vi kör på, med eller utan bidrag.«

Det viktiga för Lars är att ge sina anställda chansen att utvecklas och känna sig behövda på ett riktigt jobb. Skapa en arbetsplats där »handle with care« gäller människorna, inte bara glas och porslin.

Flera har föreslagit att Lars ska bygga ut konceptet till en kedja. Men han avvaktar lite. No stress. ☺

TEXT: LISBETH LUNDAHL



FOTO: PETER WESTRUP

Augusts No Stress Surf Café: Folkligt, festligt, fullsatt – och utan stress.

»Först grät jag. Sedan bestämde jag mig för att öppna kafé själv.«



FOTO: PETER WESTRUP

AUGUSTS NO STRESS SURF CAFÉ

Reaktionerna när kaféet öppnade var entusiastiska. Nyligen fick August hyra smoking när han och pappa tog emot Skånska Gastronomipriset i kategorin mångfald. Då hade kaféet varit i gång bara en månad.

Årets viktigaste event för dig som arbetar med HR i offentlig sektor!

HR HRNU

Medarbetarengagemang & Ledarskap

16 maj, Nalen, Stockholm
www.hrnu.se



FREDRIK REINFELDT
f.d. statsminister



EVA HAMILTON
tidigare VD SVT



TROED TROEDSSON
Framtidsanalytiker

Under dagen får du även träffa:

AGNETA JÖHNK, Chef för Avdelningen för Arbetsgivarpolitik, SKL

JAKOB FORSSMED, vice partiledare KD

MARINA OLSSON, Personaldirektör Västra Götalandsregionen

LAURA HARTMAN, Ordförande Tillitsdelegationen

MODERATOR: MARIE HALLANDER LARSSON



SVERIGES HR FÖRENING



San Sebastián's myllrande gränder rymmer massor av restauranger. Mugaritz är en given favorit.

SPANING

HIT ÅKER VI PÅ KONFERENS 2018

Medelhavet är populärt bland svenska konferensfixare men nu kommer spanska San Sebastián vid Biscayabukten, 20 km från gränsen mot Frankrike.

San Sebastián är en av Baskiens tunga turistmagneter och det av två anledningar: Fantastiskt mat och grymma surfstränder.

Koncentrationen av Michelinrogar är högre här än någon annanstans i världen. Pintxos (baskiska tapas) finns lite överallt men utbudet är brett. Den gamla pittoreska delen av staden är ett myller av smala gränder och restauranger.

Arzak på Avenida Alcalde Jose Elsoegui, med tre Michelinstjärnor, och Tedone Jatetxea på Calle Corta, är kanske de mest spännande. Det bästa med San Sebastián är för många ändå stadens två berömda sandstränder. De sträcker ut sig på varsin sida om stadens centrum. La Concha är längst och ligger ständigt högt upp på topplistora över världens finaste sandstränder. Den andra stranden, Zurriola, har en mer ungdomlig prägel, kanske för att den är känd för sina stora vågor vilket lockar surfare från hela världen.



HÄLSA

DET HÄNGER PÅ HÅRET

Stressad? Då ska du titta närmare på vad som händer i kaluften! Det går nämligen att spåra din stressnivå flera år tillbaka genom att mäta hårstränans nivå av hormonet kortisol. Just nu pågår en femårig studie vid Linköpings universitet. Extra intressant då inre stress ofta är osynlig. Exempelvis har man funnit att bibliotekarierna har samma stressnivå som sjuksköterskor. Förklaringen är att det är skillnad på upplevd stress och biologisk stress.

DISCIPLIN

OH, MY LORD

Lord Michael Bates har principer och lever som han lär. I januari klev Storbritanniens utvecklingsminister in i House of Lords några minuter försenad, gick upp i podiet, bad om ursäkt för sin sena ankomst och – sa sedan upp sig. Han samlade ihop sina saker och avlägsnade sig inför en förstummad församling. »Jag anser att vi ska hålla högsta möjliga standard när det gäller respekt för andra«, motiverade han.

54

procent av alla ekonomi- och finanschefer är kvinnor. Kvinnor dominerar inom alla befattningar inom ekonomi utom en: CFO. (SCB)

RELATIONER

SPECIALISERAD ...

... och nio andra ord du bör undvika på LinkedIn. Följande är de mest populära och utslitna orden när kandidater berättar om sig själva.



2 KONFERENSSTÄDER PÅ G

Björn Wigge, produktchef för Resia Möten, Event & Konferens tipsar om två andra städer som lockar i år:

► Prisvärda **Belgrad** med kort flygtid och hett uteliv kan mycket väl bli en konkurrent till Berlin och Prag.

► **Kapstaden** tar andelar av New York. De har som bäst klimat när vi i Sverige har det som sämst, ingen tidskillnad, stort aktivitetsutbud, spännande vindistrikt och ett underbart utbud av mat.

MÅNADENS FRÅGA

Kan man vara kompis med chefen på Facebook?

Vad har ni för riktlinjer ...



... **GITH BENGTSSON**
HR-chef för bankverksamheten på Swedbank

»Vi har inga generella direktiv på banken men jag skulle aldrig skicka en vänförfrågan till en chef. Jag skulle aldrig skicka en förfrågan till en medarbetare heller. Då kan jag sätta dem i en jobbig situation om det är så att de vill tacka nej. Och jag kan få information jag inte vill ha. Jag tror att kulturen på arbetsplatsen reglerar det där. Den sätter gränserna. Jag skiljer strikt på arbetsliv och privatliv. Däremot är jag kompis med vissa på jobbet men det är för att vi har en vänskapsrelation. Man kan ju vara god vän med sina arbetskamrater. I de fallen handlar det om kollegor, inte chefer.«

SPANING

MOBILSNURR



Människans bästa vän?

HAR DU funderat över hur mycket mer effektiv du skulle bli om du lät bli att ständigt kolla på din mobiltelefon? 26 procent är svaret! Detta har universiteten i Würzburg och Nottingham Trent kommit fram till i en stor undersökning om våra mobilvanor på jobbet. Tycker du det är anmärkningsvärt? Det är ingenting mot hur vi värdesätter våra små pratverktyg. I undersökningen säger 37,4 procent att de tycker att deras mobiltelefon är lika viktig som vännerna. 29,4 procent går ett steg längre – för dem är mobiltelefonen lika viktig som föräldrarna.

29,4 %
sa att deras smartphone var lika viktig eller viktigare för dem än deras föräldrar.

21,2 %
sa att deras smartphone var lika viktig eller viktigare än deras partner.

1,1 %
sa att deras smartphone var viktigare än någonting annat i deras liv.

»Om en lärare säger till en elev att hen har en fin tröja så har eleven lättare att lösa en komplicerad ekvation.«

FÖRFATTAREN BOB HANSSON I DN OM BETYDELSEN AV SNÄLLHET.



Världen är vårt kontor.

NYTÄNK

FÖRETAGET UTAN KONTOR

AUTOMATIC har 673 anställda men inget kontor. Företaget grundades av Matt Mullenweg – som skapade bland annat Wordpress. Publiceringssystemet används i dag på en fjärdedel av världens alla sajter. Vi talar alltså om ett företag med en global marknad, och det är globalt i mer än en bemärkelse: Medarbetarna är fördelade på 61 länder och talar 79 olika språk. Företagets anställda jobbar hemifrån, på ett kafé eller var de själva väljer. I stället för att betala en hyra ger Automatic de anställda ett generöst bidrag för att de ska kunna iordningställa ett hemmakontor. Företaget har tagit »remote work« till sin spets. Alla möten hålls över nätet, det mesta kan göras via chatttrum och företaget betalar resor överallt i

Medarbetarna är fördelade på 61 länder och talar 79 olika språk.

världen när ett personligt möte krävs.

Tills nyligen hade de ett litet, men mycket exklusivt, kontor i San Francisco men det stängdes eftersom ingen var där.

För att de anställda som är utspridda över kontinenterna ska känna samhörighet samlas alla en gång om året på en jättelik konferens där man ska få »inspiration som varar hela året«.

Automatic söker just nu medarbetare till sin kundtjänst vilket i listan över lediga jobb benämns som »Happiness Engineer«. Intervjuer görs online.

»Utmaningen ligger i att hitta de bästa människorna. Om jag hittar 200 av dem i år, då anställer vi 200. Om vi bara hittar 50, då anställer vi bara 50«, säger Matt Mullenweg. ☺



SPANING

DAGS ATT GÅ HEM!

ATT DET ÄR LÅNGA ARBETSTIDER i Japan vet vi. Nu börjar japanerna själva reagera. Ett av de mer uppfinningsrika sätten för att få folk att gå hem i tid har ett japanskt byggföretag introducerat för sina medarbetare. När det är slut för dagen låter man en drönare flyga genom lokalerna samtidigt som den spelar »Auld Lang Syne« på högsta volym, en skotsk folksång som det är vanligt att affärer i Japan låter rulla ut genom högtalarna vid stängningsdags. Alla sätt är bra utom ...

24 %

Så mycket minskar risken att dö i hjärt- och kärlsjukdomar om man ersätter en halvtimmes stillasittande om dagen med vardagsaktivitet. Ta trapporna i vår!

KÄLLA: KAROLINSKA INSTITUTET



Det går bra nu. Eller?

Att få sin lön i tid är en självklarhet. Men det sker inte av sig självt, faktiskt. Vi arbetar med väldigt smarta systemlösningar och molntjänster som ger en mer effektiv lönehantering för alla typer av företag.

Men det behöver du inte alls lägga på minnet. Om du inte själv fattar beslut kring ekonomi och personal eller om du är den som ser till att rätt person får rätt lön, vill säga. Då hittar du allt du behöver veta på kontek.se

Kontek.
Någon att räkna med.



Kontek

Vill du nå ut genom HR People?



Alla är intresserade av vad som händer på jobbet. Det är i HR People du träffar de mest inspirerande människorna som öppen hjärtigt delar med sig av sina erfarenheter i ett nyskapande och modernt idémagasin.

För att annonsera i HR People eller hrpeople.se, kontakta Advertise på 08-22 44 80 eller läs mer på hrpeople.se/annonsera



HR

PEOPLE

Han har mot alla odds tagit lilla Östersund från de lägre divisionerna ut i Europa. Här berättar Graham Potter om en udda ledarskapsstil som han nu hyllas stort för – också i näringslivet.

TEXT OLA LILJEDAHL FOTO KARL NORDLUND

MANNESEN SOM FICK EN HEL STAD ATT BÖRJA DRÖMMA

Graham Potter tittar upp mot en regntung himmel i spanska Marbella och funderar högt:

»Om jag ska säga någon som påverkat mig som ledare är det ...«

Man väntar sig en uppräknings lista över hans fotbollstränare genom åren. Kanske den som tog ut honom i engelska U21-landslaget? Eller den som gav honom chansen i högsta ligan i England? Men Graham Potter är Graham Potter.

Så han fortsätter:

»... min mattelärare när jag växte upp utanför Birmingham. Mr Shaw. Han var skillnaden mellan en bra lärare och en dålig. Du koncentrerade dig på hans lektioner.«

Han skrattar:

»Detta trots att det handlade om algebra. Fattar du! Algebra! Han hade helt enkelt en förmåga att leda, att engagera och ville verkligen utveckla

oss både i matte och som människor. Vi har fortfarande kontakt och jag lärde mig mycket av hans sätt.«

Där någonstans finns kanske nyckeln till Graham Potters eget ledarskap. Själv pratar han om ett holistiskt ledarskap. Genom att utveckla sina fotbollsspelare både tekniskt, taktiskt men inte minst som människor har hans lag, Östersunds FK, nått sensationella framgångar.

Själv fick han nyss pris som Årets ledare på Idrottsgalan.

Fast det kunde blivit något annat än fotboll för honom.

»Alla mina kompisar gick den vanliga vägen via college och universitet in i företagsvärlden. Jag gissar att

jag skulle följt samma väg om det inte hade varit för fotbollen. Jag var rätt duktig i skolan«, konstaterar han.

Kort bakgrund:

Talangfull spelare som aldrig riktigt slog igenom. Karriären peakade som 22-åring med åtta matcher i Southampton i Premier League och en match i U21-landslaget. Sedan följde tio års harvande i lägre divisioner. Han blev ledare för fotbollen på ett universitet och fick sitt första riktiga tränarjobb 2011 i en klubb i svenska division II, alltså den fjärde divisionen.

Fotbollens bakgård stavades Östersunds FK.

Dit kom Graham Potter som en

»... jag tror inte det är så stor skillnad på att leda ett företag och ett fotbollslag, inte ur ledarskapsperspektiv.«



**TRE RÖSTER
OM GRAHAM**

AnnSofie Andersson

kommunalråd (s), Östersund
»Graham är en modern, lugn och ödmjuk ledare som lyfter fram lagets prestationer i stället för att skrika på spelarna. Han ser potentialen i alla och bygger en laganda där alla är lika viktiga för resultatet. Graham har föreläst om sin ledarfilosofi för chefer inom kommunen och fick stående ovationer efteråt.«

Mattias Brännholm,

Tv-man och känd Östersundsbo
»Det råder en puls och anda i Östersund som jag aldrig tidigare upplevt. ÖFK och deras framgångar är loket i denna positiva puls. I centrum står Graham med sin syn på fotboll och förmåga att få människor att växa och leverera. Det är fascinerande vad en människa kan göra med bra ledarskap.«

Patrick Sjöo,

*kommunikationsansvarig
Östersunds FK*
»Graham är 100 procent ärlig i alla lägen. Det tror jag spelarna gillar. Ingen som gått från klubben, även om de fått lite speltid, pratar illa om honom efteråt. Det är extremt ovanligt. Alla brukar dessutom prata om att möten med honom är väldigt speciella och handlar om mer än bara fotboll.«

Graham Potter utsågs till Årets ledare på Idrottsgalan.



Graham Potter under en träningsmatch i Marbella i förberedelserna inför Europa League.

Harry Potter med magiska krafter, om man får tro fansen, och har fört upp laget till Allsvenskan, vunnit Svenska Cupen och nått så stora framgångar i Europa League att världsmedia nu kör för att få berättat framgångssagan.

Allt medan alla pratar om en unik ledarstil. Skulle han vilja och hinna skulle han kunna få föreläsa för svenska företag mest varje dag.

Hade någon sagt det till honom när han för första gången satte sina 44:or på svensk mark på Östersunds flygplats en svinkall januaridag 2011 hade han skakat på huvudet.

Något han i och för sig gjorde ändå. Det var som att kliva in i en frysbox med trasigt lyse och där

förväntades han skapa ett fotbollsintresse i en stad som kallas Vinterstaden.

Han ler:

»Årligt talat, jag tror inte det är så stor skillnad på att leda ett företag och ett fotbollslag, inte ur ledarskapsperspektiv. Kontexten är annorlunda men principerna desamma. Många grupper, i samhället eller i fotbollslag, är talangfulla och borde vara bättre än vad de är. Men

det är något i organisationen som gör att de inte presterar. Fel i miljön? I gruppsammansättningen? På ledarna?»

Han har dagen innan sett sitt lag spela oavgjort i en träningsmatch, 3-3, mot ryska Lokomotiv Moskva på Marbella Stadium i Spanien.

HANS ANALYS AV matchen, där vi sitter på hotellet, säger mycket om ledarskapet.

»Vi gjorde mycket bra. Det är det vi ska fokusera på. Tyvärr släppte vi in några enkla mål. Men det är sånt som händer. För att utveckla spelarna i mitt lag, eller kollegorna i ett företag, måste man utveckla dem psykologiskt. Sambandet är viktigt oavsett om du pratar om arbetare på H&M eller Swedbank eller spelare i Östersunds FK eller i FC Barcelona«, förklarar han.

Han tystnar ett par sekunder och slår sedan fast:

»För mig är det just det, att utveckla spelarna både i fotboll och som människor, som är utmaningen med ledarskap.«

Han är en udda fågel i svensk idrott och har på sätt och vis alltid varit lite udda.

»Pappa jobbade på industri, mamma tog hand om mig och min bror och hade alla möjliga extrajobb. Mina far- och morföräldrar bodde alldeles intill. Vi var en tajt familj.«

»Jag satsade allt på fotbollen men en dag, när jag var 24 år, insåg jag att jag knappt orkade mer än skumma igenom den enklaste kvällstidning. Det var som att hjärnan inte utvecklades när jag bara spelade fotboll. Då bestämde jag mig för att jag behövde träna hjärnan också.«

»För att utveckla spelarna i laget, eller kollegorna i ett företag, måste man utveckla dem psykologiskt.«

Sagt och gjort.

Han sökte in på Open University och läste på distans. Först en examen i Social Sciences och senare en Master i Leadership and Emotional Intelligence.

På bussen till bortamatcherna plöjde han böcker om amerikansk politik eller ledarskapsteorier. Lagkompisarna stirrade. Hallå! Varför då? Det räcker väl att kunna slå inlägg!

»Jag önskar att jag kunde säga att jag hade en plan med min examen men jag hade inte det. Jag ville bara utvecklas som människa«, minns han.

ALLA BÖCKERNA, alla tränare han själv mött, matteläraren Mr Shaw och allt annat som hänt i det som vi brukar kalla livet plockar han från och skapar *Ledaren Graham Potter*.

»Gör vi inte alla det? Plockar lite här och där och försöker bli den vi är. Jag gick olika tränarutbildningar också i England. Jag minns dem som ganska oinspirerande. Jag var nog inte redo egentligen. De första ledaruppdrag jag hade, som utvecklingschef för fotbollen på University of Hull, kändes inte bra. Jag var obehaglig. Bara det att jag inte är typen som tycker det känns naturligt att stå och prata för folk.«

Men han lärde av det också.

»I min ledarstil ingår att skapa en miljö där människor utmanas. Det kräver att man inser att vi är olika. Jag tycker det är viktigt att vara respektfull, vi pratar ändå om människor med egna karriärer och viljor. Först då blir det en trygg miljö«, säger han.

Han betonar flera gånger att en grupp i samhället och ett fotbollslag fungerar på ungefär samma sätt.

»Inte minst gör vi misstag. Hela tiden. En fotbollsmatch är 90 minuter fyllda av misstag. Då är det viktigt att inte kritisera och skapa en rädsla. Det är tyvärr ganska vanligt i idrotten,

säkert i en del andra organisationer också. Jag vill inte hänga ut en spelare och säga att vi förlorade för att du missade en markering. För misstagen kommer att komma. Igen och igen. Vi måste därför använda våra misstag för att bli bättre. Jag vill få människor att växa, att känna delaktighet i det vi gör. I stället för att kritisera försöker jag visa vad vi kan lära.«

Men feedback är svårt att ge och ännu svårare att ta.

Det vet alla som lett eller blivit ledna.

»Man måste känna in vad det är

för människa man har att göra med. Jag tror att jag är rätt ärlig i sådana situationer. Förklarar jag tydligt varför jag ger feedback, att det är för att hjälpa både spelaren och klubben, brukar det inte vara några problem. Jag har nog aldrig upplevt att någon blivit arg på mig. Det handlar i grunden om att jag sätter rammar och förklarar varför jag säger det jag säger. De ramarna är viktiga. Alla människor som vill utvecklas måste få feedback.«

Han konstaterar att det alltid låter så enkelt när experter i tv efteråt

»I min ledarstil ingår att skapa en miljö där människor utmanas. Det kräver att man inser att vi är olika.«



GRAHAM POTTER

Gör: Manager för Östersunds FK.

Ålder: 42 år.

Familj: Fru Rachel och tre barn (en sjuårig pojke och två tvilling flickor på två år).

Karriär: Spelare i tretton år. Examen i Social Sciences på Open University och senare en Master i Leadership and Emotional Intelligence.

Aktuell: Blev Årets ledare på Idrottsgalan.



»Det har kommit nya spelare som inte förstått någonting. Va? Ska vi spela teater? Alla är inte exalterade.«

förklarar hur man borde ha gjort.

»Men det är en skillnad när man har med människor att göra. Det är viktigt hur man kommunicerar ett budskap, vilka ord man använder, där brister många ledare.«

Själv gör han misstag varje dag.

»Det är lätt att säga att man ska lära av misstagen, alltså det jag säger till andra. Men jag känner ju själv att det är svårt att acceptera sina miss-

tag. Vi människor vill vara duktiga, framgångsrika, känna oss bra. Det är därför viktigt att ledaren också kan säga, »hallå, förlåt, jag gjorde fel«.«

»Vill man ha en miljö där människor känner förtroende och trygghet i det de gör måste ledaren själv vara först att kunna erkänna misstag. Jag har inte alla svar. Det måste jag våga erkänna. Jag gör massor av misstag. Varje dag. När det gäller ledarskap

måste man först och främst förstå sig själv. Varför reagerar jag som jag gör? Vilka är mina svagheter? Förstår man inte sig själv spelar man bara en roll som ledare.«

Och på tal om roll ...

ÖSTERSUNDS FK:S starke man Daniel Kindberg startade, utifrån en undersökning som visade att svenskar är mer rädda för att stå framför andra och prata än att dö, ett kulturprojekt. Spelarna, och alla andra i organisationen, skulle öva och uppträda inför publik i sammanhang som är helt främmande för dem. Långt, långt utanför trygghetszonen. Det ingår i kontrakten. De har både dansat baletten *Svansjön*, spelat teater och sjungit inför publik. Närmast väntar ett samarbete med Glada Hudikteatern, en teatergrupp »med utvecklingsstörda och normalstörda skådespelare«.

Allt projekt för att bli modigare och växa som människor.

Graham Potter tror stenhårt på idén.

»Det har kommit nya spelare som inte förstått någonting. Va? Ska vi spela teater? Alla är inte alltid så exalterade. Men de förstår numera varför när jag förklarar. Det är en fascinerande process och alla växer av den. Vi blir modigare. Det är min bestämda erfarenhet.«

Själv är han också med.

»Dansen var roligast. Jobbigast var att öppna vår sångföreställning med första numret, *Jämtlands-sången* på svenska, inför 1 500 åskådare. Jag var oerhört obekvämt. Jag övade med ett fint pianokomp. När det var dags stod ett band där. Men jag gjorde det. Tro mig, man känner sig som en rockstjärna ...« **☺**



Som ung tränade Graham Potter fotboll. När han var 24 år bestämde han sig för att träna hjärnan också. Det ledde till en Master i Leadership and Emotional Intelligence.

G GRAHAM
POTTER OM ...

... karriärplaner: »Har jag inga. Mina planer följer lagets. Jag gör ingen personlig fem- eller tioårsplan.«

... svenskt och brittiskt ledarskap: »Svenskar är ofta lite mer reserverade, lite mer konflikträdde än briter. Jag gillar lugnet hos många svenska ledare.«

... svenska språket: »Jag förstår rätt hyfsat. Men jag pratar inte så bra. Min son som pratar perfekt skrattar åt mig hela tiden.«

... resor: »Numera mest till varma platser som passar barnen.«

... Jämtland: »Kommer alltid att vara en viktig plats för oss. Vi har precis köpt en fjällstuga.«

... musik: »Är rätt nostalgisk. Just nu mest Cranberries för det påminner mig om när jag var en ung man, ung och lovande ...«

VI & DOM

Konsten att kunna säga nej – eller historien om hur gnällspikarna har fått nog!

TEXT MÄRTEN NILÉHN ILLUSTRATION VALERO DOVAL

Ett ex sa en gång för länge sedan till mig: »Varför ska allt vara så jäkla glatt hela tiden?« Hon skulle bara ha vetat hur världen ser ut 20 år senare.

Vi lever i positivismens tidevarv.

I sociala medier samlar vi hjärtan på Instagram och glada tummar på Facebook som vore de en alldeles egen relationsvaluta. För att inte tala om uppsjön av självhjälpsböcker där vi instrueras hur vi ska leva lyckliga i alla våra dagar.

Allt detta är naturligtvis toppen och jättetrevligt, och jag vill verkligen inte vara en glädjedödare, men problem uppstår när det sätts likhetstecken mellan positivism och duglighet, och där normen blir att samtycka.

»Är du med eller mot oss?«

Den som är kritisk eller ifrågasättande stämpas lätt som en första klassens gnällspik och bemöts gärna med kommentarer som:

»Det är så 2017 att tänka på det viset som du gör nu ...«

Då kan även den tryggaste själen börja gunga i sin självuppfattning, något som naturligtvis accentueras än tydligare på en allt rörligare arbetsmarknad.

»Ju mer vi jobbar i lösa konstellationer, desto viktigare blir det att bjuda in till kritik för att inte missa viktiga perspektiv«, säger Gunnar Aronsson, professor i arbets- och organisationspsykologi vid Stockholms universitet.

För en sak kan vi vara övertygade om, ur åsiktskorridorerna kommer sällan något nytt.

Så i stället för »gnällspik« eller »nej-sägare« låt oss prata om »väktare«, för i alla företag behövs såväl den som huvudstupa kastar sig in i varje nytt projekt med ett positivt tjut av förväntan men också någon som håller upp en hand på mötet och ställer den där jobbiga frågan:

»Därför är det viktigt med starka HR-avdelningar som kan lyfta locket av organisationen.«

»Men är det här verkligen så klokt? Ska vi inte fundera lite till?«

Det har om inte annat historien visat gång efter annan.

Ta bara exemplet med Nouriel Roubini, ekonomiprofessor vid New York University, som var en av få som förutsåg lånebubblan och Lehman Brothers-kraschen. Tidningarna gav honom omedelbart smeknamnet Dr Doom och han skrattades bokstavligen ut av samma Wall Street som i dag slåss om hans rådgivartjänster. Men 2008 lyssnade ungefär lika många på honom som de få som faktiskt varnade för att en amerikansk fastighetsmagnat skulle kunna slå ut Hillary Clinton i kampen om presidentposten.

Eller minns Nokia.

I början av 2000-talet var man världens överlägset största mobil-tillverkare. En position som man kanske behållit om ledningen lyssnat på sina avdelningschefer och tekniker som mer än väl visste att Apple var i färd med att ta fram en mobiltelefon med en skärm som skulle revolutionera branschen. Problemet var att Nokias vd Jorma Ollila hade sopat bort alla eventuella invändningar med ett citat som blivit klassiskt: »Den som på allvar tror att det finns någon som vill lägga 5 000



»Är alla överens ..?» Forskning visar att det finns två sorters ja-sägare. De som menar det, och de som säger »ja« av bekvämlighet eller av politiska skäl.



Varje företag behöver balans mellan ja-sägare och nej-sägare.



»HR bygger broar mellan ja-sägare och nej-sägare, då uppstår maximal affärsnytta ...«

kronor på en mobiltelefon är inte vid sina sinnens fulla bruk.«

Nokia hade kompetensen och tekniken, men medarbetarna skrämdes till tystnad.

Ridå.

Det är naturligtvis också därför det är så svårt att gå mot strömmen, för åtminstone de allra flesta av oss så är det förenat med ett visst mått av obehag att hålla upp den där handen, att vara den som varnar och drar i nödbromsen. I stället är det lättare att sitta still i båten och med en diskret nick ge sitt samtycke.

»Det här blir nog bra«, säger vi, även om tankarna kanske går på tvärs.

Just därför är det också extra viktigt med starka HR-avdelningar som kan att lyfta locket av organisationen.

Gunnar Aronsson menar att det finns två sorters ja-sägare – de som säger »ja« och menar det, och de som säger »ja« trots att de är tveksamma.

»En chef som är beroende av ja-sägare och falska ja-sägare sitter lite illa till«, slår han fast.

Så hur skapar man ett klimat där alla kan göra sina röster hörda?

Den brittiske vetenskapsmannen Paul Graham har myntat begreppet »the Hierarchy of Disagreement«, och menar att det finns sju nivåer i hur vi bemöter varandra när vi har olika åsikter. Längst ner på skalan kommer den personliga attacken och högst upp när vi helt och hållet lyckas bortse från känslor och ömma tår och låter sakfrågan styra. Det är

också först då en riktig utveckling kan ske, konflikter kommer fram och kan behandlas på ett konstruktivt sätt och döljs inte i surmulet mummel vid kaffemaskinen eller vid bardisken klockan ett på firmafesten.

Här har HR en viktig roll, att bygga broar mellan ja-sägare och nej-sägare, då uppstår inte bara trivsel utan också maximal affärsnytta.

»Bjud in motståndet i processen, var nyfiken på det, se det som en hjälp i förändringsarbetet. Vad har nej-sägarna för kloka synpunkter? Om ni ska ha möte och någon säger att »den där avdelningen vill vi inte ha med, de är så negativa till det vi vill göra«, då är det precis den ni ska bjuda in. En avvikande röst i rummet, någon som ser det ni inte ser«, menar Greta Rask, organisationskonsult i Helsingborg.

Som också betonar att detta i mångt och mycket är en kulturfråga:

»I Sverige vill vi gärna undvika konflikter. Vi vill att alla ska vara med på noterna och då hamnar vi lätt i konsensusträsket.«

En liten motståndsrörelse mot enkelriktad positivism och ja-sägeri kan dock börja anas även i Sverige.

Hösten 2016 lät psykologen Ida Hallgren tala om sig när hon arrangerade en kurs i negativt tänkande.

I den andan har det sedan dess startats gnällkaféer och arrangerats fulltecknade studiecirklar i negativism.

Så tänk på det i nästa möte, ett »nej« är också ett svar. Kanske inte det du vill höra, men det kan mycket väl vara en öppning till något nytt. ☺

Välkommen till vårens frukostseminarier

Som medlem i Sveriges HR Förening har du förmånen att gå på flera frukostseminarier. Här får du möjlighet till kompetenspåfyllning samtidigt som du ges möjlighet att nätverka med andra som arbetar inom HR.

Läs mer och se när vi kommer till en stad nära dig på www.sverigeshrforening.se

Karin Volo

5 Keys To Building Sustainable Engagement & Purpose

Gävle 27 mars | Göteborg 28 mars

Mattias Klawitter

När det västa händer - arbetsrelaterad krishantering

Luleå 23 mars | Norrköping 27 mars | Helsingborg 10 april
Göteborg 13 april | Stockholm 17 april

Svante Randler

Drömarbetsgivaren - de 10 budorden för att få medarbetare att vissa hela vägen till jobbet!

Umeå 3 maj | Jönköping 8 maj | Göteborg 16 maj
Stockholm 18 maj | Malmö 22 maj



SVERIGES HR FÖRENING

KULTURNYTT!

Det finns åtta dominerande företagskulturer – hur ser det ut på ditt jobb?

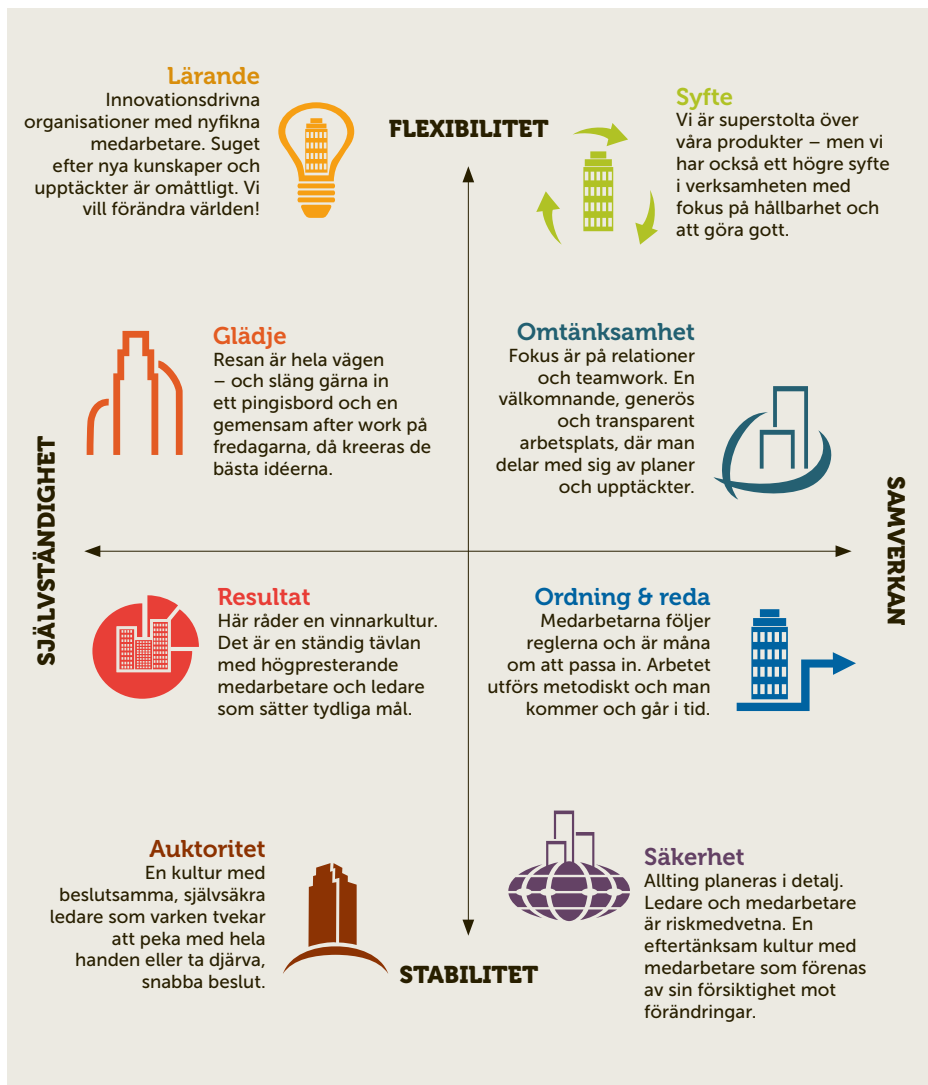
TEXT ANNA JONSSON

VILKA VÄRDERINGAR är det som styr ett företag? Hur agerar vi som grupp i givna situationer?

Kultur är det där odefinierbara ordet som alla medarbetare i ett företag automatiskt sluter upp bakom – utan att vi för den skull riktigt vet hur det fungerar. »Det sitter i väggarna brukar vi säga«, när vi ska berätta för en kund eller en ny medarbetare hur saker och ting fungerar.

Ändå är det oftast kulturen som bestämmer allt. Man kan ha hur många affärsplaner, strategi- och styrdokument som helst, men om kulturen vill något annat så kommer det sannolikt inte fungera.

Amerikanska Harvard Business Review har i en gigantisk undersökning studerat 230 företag och 1 300 ledare över hela världen, plus att man analyserat onlinesvaren från över 25 000 medarbetare och kommit fram till att det finns åtta dominerande företagskulturer. Ingen av dem är bättre eller sämre än någon annan, däremot har de genom en rad händelser vuxit fram och fått medarbetarna att enas om ett sätt att se på tillvaron. Ta en titt på diagrammet här intill, ju längre från varandra kulturerna är placerade, desto svårare blir det för dem att fungera ihop. Vilket också är en tydlig signal om hur betydelsefull HR-avdelningen är ur ett affärsmässigt perspektiv. En mindre lyckad rekrytering av en medarbetare eller en ledare som står för en annan kultur kan rubba balansen i ett helt företag. För att inte tala om svårigheten att slå ihop två bolag med varandra. Därför är det minst sagt förvånande att det fortfarande finns företag där HR-chefen inte sitter i ledningsgruppen. Skärpning. ☉



KÄLLA: HARVARD BUSINESS REVIEW

Därför är det förvånande att det finns företag där HR-chefen inte sitter i ledningsgruppen.

KULTURRESA?

Jo, visst är det möjligt att byta kultur, men då krävs det att ledarna är fullt medvetna om den rådande kulturen i organisationen och att man sätter upp ett gemensamt mål som alla är delaktiga i.

FRÅN SOLO TILL SAMSPEL

Livsmedelsverkets HR-strateg Maria Wigenius Sjöberg berättar om metoden som revolutionerat arbetssättet på myndigheten.

TEXT CAJSA HÖGBERG

FOTO PETER CEDERLING

Tillvaron på Livsmedelsverket gynnade inte det uppdrag de anställda var satta att utföra.

Det dagliga arbetet stördes av revirstrider mellan avdelningar och professioner. Vardagen förmörkades av en jargong som inte alla medarbetare varken uppskattade eller förstod. På toppen av detta visade det sig att många faktiskt inte ens förstod vad deras arbete gick ut på. De hade svårt att definiera uppdraget. Hur skulle man exempelvis tolka formuleringen: »Att få dem i Sverige som äter sämst att äta bättre«? I brist på tydlighet drog många medarbetare åt sitt eget håll och försökte göra det man trodde förväntades av dem.

I dag har Livsmedelsverket gjort en resa som förvandlat en majoritet av medarbetarna från soloartister till ett

sammansvetsat team. Myndigheten arbetar med kontroll av livsmedel och produktion och ska uppmuntra svenskarna att äta bra mat. Mer än hälften av de 570 medarbetarna finns på huvudkontoret i Uppsala. Övriga arbetar med livsmedelskontroller på slakterier och i gränskontroller.

Det har gått ett par år sedan ledningen bestämde att verksamheten skulle effektiviseras utifrån befintliga

»Att få till ett samspel där medarbetarna gör varandra gott är avgörande.«

resurser. Man ville »långsiktigt utveckla verksamheten strategiskt på ett hållbart sätt«.

I samband med en omorganisation hösten 2014 togs förändringsgreppet. Samtliga i organisationen skulle arbeta i mogna team med tydliga uppdrag. Tilliten mellan medarbetarna skulle förbättras liksom samspelet. Bara hälften gjorde det då.

»Vi ville skapa bättre förutsättningar för samarbete med hjälp av en teambaserad organisation. Målet var att medarbetarna skulle dela sin kompetens med varandra på ett bättre sätt«, säger Maria Wigenius Sjöberg, HR-strateg. »I dag tänker vi »vi« i stället för »jag« i en större utsträckning. Medarbetarna har bättre förståelse för hur det egna arbetet i teamet hänger ihop med det övergripande målet«, säger hon.

Man använde sig av en teori kring team som är utvecklad av den amerikanska psykologiprofessorn Susanne A Wheelan.

Hon har sedan 1970-talet studerat tusentals grupper och kommit fram till att det finns fyra grundläggande stadier i ett teams utveckling. På den fjärde nivån är gruppen mest effektiv.

»Oavsett om man ska göra riskanalyser eller sätta upp en teaterpjäs är detta en metod som fungerar«, säger Maria Wigenius Sjöberg.





Utifrån detta har hon skapat en arbetsmodell och ett självskattningsverktyg där utvecklingen återkommande följs upp.

»Det är den enda vetenskapliga metoden för att mäta mognaden i ett team«, säger Maria Wigenius Sjöberg. »Med Wheelans metod utvecklar man med små medel gruppen på ett strukturerat sätt.«

IDEALSTORLEKEN på ett team är enligt Wheelan åtta personer. Maxstorleken är fjorton personer. Med en mindre grupp blir ledarskapet mer närvarande och varje medarbetare blir sedd.

På Livsmedelsverket chefade en

del upp till över 40 medarbetare. Första steget blev att dela in alla i team på åtta till femton personer. Arbetet började med en heldag för respektive team ledd av HR. Varje team fick reflektera över sitt uppdrag men också runt strukturer, ansvarsområden och roller, och samarbete. Det personliga ansvaret betonades.

Inåtblickandet resulterade i många post it-lappar och mot slutet av dagen en plan med mål av olika karaktär. Till exempel konkreta tolkningar av arbetsgruppens uppdrag.

»Många fastnar i teamutvecklingens tidiga faser med otidlighet och konflikter. Att få till ett samspel där medarbetarna gör varandra gott är

»Det här är den enda vetenskapliga metoden för att mäta mognaden i ett team.«

5 TIPS

Maria Wigenius Sjöbergs råd till dig som vill skapa ett högpresterande team.

- 1 Se till att alla är överens om hur uppdraget ser ut.
- 2 Se över strukturer (roller, ansvarsområden, beslutsfattande och informationsdelning) och hur de kan få arbetet att fungera bättre.
- 3 Skapa tydliga spelregler för hur medarbetarna ska bete sig mot varandra.
- 4 Använd rätt ledarskap beroende på teamets mognadsnivå, från bestämmande till konsultativt.
- 5 Ha tålamod och håll i när det blir motigt.

METODEN

Psykologen Susan Wheelans arbetsmodell kallas *Integrerad modell för grupputveckling*, IMDG. Till modellen hör ett självskattningsverktyg, *Group Development Questionnaire*, GDQ, där deltagarna återkommande anger på vilken nivå teamet ligger.

avgörande för att skapa en bra arbetsmiljö«, menar Maria.

Via Teambook, en digital plattform, följs utvecklingen upp av medarbetarna själva. Vid behov ger chefen eller HR feedback.

Cheferna fick både individuell och gemensam handledning. Beroende på teamets nivå krävs olika saker av ledaren. Från att vara närvarande och bestämma i omogna team till en mer konsultativ roll i de mer mogna teamen.

»I en tidig fas måste man fatta beslut och styra gruppen på ett tydligt sätt. Sedan handlar det om att ge gruppen nya utmaningar.«

På ett halvår gick Livsmedelsverket från 50 till 80 procent mogna team.

»Det strukturerade sättet att utveckla team fungerar och ger hållbara resultat. Den största utmaningen har varit att jobba långsiktigt och uthålligt«, säger Maria Wigenius Sjöberg. ☺



Bättre tillsammans. Livsmedels-
verket har fått en kultur som
gynnar utveckling och lärande.



INTERNATIONELLA STJÄRNOR

De har skapat kulturer och byggt företag vars framgångar slagit världen med häpnad – inspireras av tio högaktuella HR-personligheter.

TEXT JONAS MALMBORG



NEIL MORRISON

Penguin Random House
HR-chefen som fick det svåra uppdraget att förena två organisationer med vitt skilda företagskulturer när förlagsjättarna Penguin och Random House gick samman. Med ett inspirerande ledarskap och strategisk personalpolitik lyckades han. Anlitats ofta som föreläsare där han talar om vikten av strategisk rekrytering.

HERMINIA IBARRA

London School of Economics
Född på Kuba, utbildad på amerikanska Yale, forskare vid franska Insead och nu tung professor på prestigefyllda LEC. Författare till bästsäljarna *Act Like a Leader*, *Think Like a Leader* och *Working Identity*. Skriver återkommande om ledarskap, karriär och organisationsutveckling i *Harvard Business Review*, *Wall Street Journal* och *New York Times*.

SIMON SINEK

Författare & föreläsare
Simon Sineks gärning är marinerad i en kort fråga: »Why?« Varför går du upp på morgonen? Varför gör du som du gör? Varför finns ni? Simons framträdande på TED Talk, *How Great Leaders Inspire Action*, är ett av de mest populära. Sinek anser att en bra vd ska offra sig själv framför sina anställda:
»Har du det jobbigt i familjen skulle du aldrig adoptera bort ett barn. Varför ska det vara annorlunda i ett företag?«

Vlatka Hlupic The Management Shift

Kroatienfödd ekonomiprofessor som hamnar i topp när världens mest inflytelserika personer inom HR och organisationsutveckling listas. TED-talare och författare till bästsäljaren *The Management Shift*. Vlatka Hlupic förespråkar humanistiska företag där organisationer och företagskulturer anpassas mer efter anställda och kunder – mindre till toppchefer och aktieägare.

ROBERT GENTZ

Zalando

Den tyska e-handelsplattformen har vuxit rekordsnabbt sedan 2008 och har i dag över 10 000 anställda. Robert Gentz och hans två medgrundare har inte bara lyckats med tillväxten utan även rekryteringen och företagskulturen. Zalando är i dag Tysklands populäraste arbetsgivare. Stort personligt ansvar, högt i tak och kontinuerliga uppföljningar är framgångsreceptet.

VALERIE HUGHES-D'AETH

BBC

Basar för personal och kompetensutveckling på den brittiska public service-jätten. Det har inte varit oproblematiskt för den kommersiella Valerie Hughes-D'Aeth, men hon har rätt ut flera stormar och gjort om den tidigare tungrodda organisationen till en modern och dynamisk arbetsplats som premierar nya idéer och affärsmässighet.



LASZLO BOCK

Google

Förmodligen världens mest inflytelserika HR-chef just nu. Fast han kallar sig inte HR-chef utan »Head of People Operations« vilket illustrerar sökordsjättens syn på sina anställda. Medarbetarna har höga förväntningar på sin arbetsgivare, som rankas som en av världens mest attraktiva. Det är ömsesidigt. Laszlo Bock och hans stab är kända för sina mätningar av produktivitet, kreativitet och effektivitet.

RICHARD CARR

Bain & Company

De amerikanska managementkonsultfirmorna är inte direkt kända för sin personalpolitik. Men under Richard Carr har Bain valt en egen linje. Alla förväntas jobba stenhårt, men stor tonvikt läggs också på personlig utveckling, fysisk hälsa och en generös kollektivistisk laganda.

KRIS DUNN

Kinetix

Kaxig it-chef som hatar inkompetens och älskar passion. Dunn menar att ständigt förbättrade processer och talangrekrytering är begrepp som även måste appliceras på HR-avdelningarna. En extremt kommunikativ chef som inte är rädd för att sticka ut hakan. Bloggar om organisationsutveckling och rekrytering på *Fistful of Talent* och *HR Capitalist*.

FELICIA FIELDS

Ford

Rekryterades till jobbet när den amerikanska fordonsbranschen stod vid katastrofens rand. Fords nye vd Alan Mulally insåg att om han skulle rädda Ford utan statliga stödpaket så var han tvungen att få med sig de anställda. Felicia Fields blev länken mellan chefer och anställda i det omfattande förändringsarbete som räddade Ford och gjorde det framgångsrikt igen.

**VICTORIA
PALM**

Namn: Victoria Palm.

Ålder: 29 år.

Bor: I Malmö.

Gör: Driver Oas

tillsammans med Navid Modiri, som erbjuder stresshantering för grupper och företag.

Mer info: komtilloas.se

Hur kan vi skapa en fungerande digital kultur? Efter att själva ha sprungit in i väggen startade Victoria Palm och Navid Modiri företaget Oas.

NU STÄNGER VI AV!

I stället för after work kan man i Malmö gå på Off the Work och varva ned med kollektiv tystnad och sysslolöshet, mitt i hektiska Västra Hamnen. Vi har testat.

TEXT LISBETH LUNDAHL FOTO TOBIAS REGELL

Två timmar, utan att prata, utan mobil. Hur ska detta gå? Vi stiger in i ett rum med kuddar. Lågmäld ambientmusik

i högtalarna. Elektroniken har vi lämnat utanför, liksom skor och klockor. Alla hittar en bekväm position. Några lägger sig på golvet, andra sitter och halvligger, lutar sig mot väggen eller intar meditationsställning.

Det är Malmöföretaget Oas som erbjuder »faciliterad tystnad«. Vår värd, Sara Johansson, förklarar reglerna: Inga samtal, ingen ögonkontakt – blickar är också en sorts kommunikation. Man kan diskret röra sig i rummet och lämna lokalen när man vill. Det finns kaffe och te. En skål med plastpärlor för den som vill sysselsätta händerna. Man kan ordna dem i mönster på golvet framför sig eller sortera dem i högar men man kan inte göra något beständigt som går att ta med härifrån.

»Du behöver inte meditera eller känna att du måste styra undan alla tankar. Du måste ingenting. Det här är en prestationsfri zon«, säger Sara.

Det tar ett tag att sjunka in i lugnet, en stund av oro för hur evighetslånga dessa två timmar kommer att kännas. Sedan tunnas känslan för tid ut. Man kan inte riktigt beräkna hur länge vi vistats här, hur långt det är kvar. Man bara är. Det är skönt. Någon somnar, några går i förtid, de flesta stannar kvar. När vi bryter upp efter två timmar, rör vi oss lugnare och talar lite långsammare. Man känner sig nystadad i skallen.



OAS HAR STARTATS av Victoria Palm och Navid Modiri, två professionella kommunikatörer som ironiskt nog talar sig varma för tystnad. De vill skapa mentala oaser i samhället. Vi behöver skydda hjärnan, lika väl som att träna kroppen, för att klara det moderna livet.

»Oas är en metod för att hantera digital stress. Vi utbildar, föreläser och håller i tyst teambuilding. Vi jobbar inifrån och ut. Man måste börja med cheferna om det ska bli långsiktigt hållbart på en arbets-

plats«, säger Victoria Palm.

»Man behöver fråga sig: Vad har vi för digital kultur här? Vad har vi för normer kring anträffbarhet? Det är viktigt att se mönstren för att kunna bryta dem.«

Enligt Victoria är man på somliga arbetsplatser medvetna om att man har problem, på andra ställen bjuds hon in mer av nyfikenhet. Ett samarbete kan skraddarsys som allt från en enstaka inspirationsföreläsning eller en workshop till en återkommande vecko-oas.

»Att prioritera avskärmning är en investering i dig själv, precis som att gå till gymmet«, säger Victoria och liknar sig själv vid en slags tystnads-pt. »Sedan tar du med dig det här lugnet hem. Sunda digitala vanor påverkar vardagslivet för de

»Vad har vi för digital kultur? Det är viktigt att se mönstren för att kunna bryta dem.«



När Victoria för några år sedan blev dåligt bemött på Arbetsförmedlingen startade hon Jobbfamiljen på Facebook, med i dag över 8 000 medlemmar.

anställda vilket i sin tur påverkar deras omgivning och familjer. Då kan vi åstadkomma en bredare social förändring.«

Tanken känns typisk för en ung generation som vill ha en djupare mening med jobbet än att bara försörja sig. Navid Modiri, Victorias partner även privat, rör sig mellan entreprenörskap, samhällsengagemang, kommunikation och konstnärliga uttryck. Varför sätta upp gränser? Hans cv spänner över programledare i radio och tv, bloggande, föreläsande, lyrik och musik. Han har en podd tillsammans med den före detta buddhistmunken Björn Natthiko Lindeblad och ett band som heter Navid Modiri & Gudarna. Han har dragit igång nätverken Integratörerna och Samtalsaktivisterna. Med mera. Som kronisk mångsysslare har han bränt ut sig fyra gånger och fått fundera på hur man skärmar av:

»Victoria och jag experimenterar; lämnar datorerna på jobbet, stoppar

»Vi tror att tiden är en bristvara. Men visst har du tid – du har bara gett bort den till Apple och Netflix.«

undan mobilerna när vi kommer hem och hjälper varandra att varva ner«, berättar Navid.

»Jag har tidigare varit dålig på att skala bort. Fortfarande är det som en slags alkoholism, man måste ständigt vara vaksam.«

Victoria har samma drivkraft som Navid att översätta behov i samhället till konkret verksamhet. En gång när hon blev dåligt bemött på Arbetsförmedlingen gick hon hem och startade Jobbfamiljen, en alternativ

arbetsförmedling på Facebook med över 8 000 medlemmar.

Nu vill hon åstadkomma förändring i en stressad, splittrad och prestationsdriven tid.

»Tekniken är fantastisk men vi behöver ett sundare skärmliv för att ta till oss information.«

Måste man då anlita Oas? Kan man inte lika gärna ta en skogspromenad?

»Det finns en extra dimension i att vara tysta tillsammans i en grupp där vi är vana att prestera. Då delar vi upplevelsen av att komma ner i varv och får tillgång till större fokus och ökad kreativitet.«

»Det gynnar både din egen hälsa och företaget. I tomheten växer nya idéer. Så länge vi är höga på stresshormoner tar hjärnan den snabbaste vägen och fattar sämre beslut. När du är stressad är du mindre empatisk och mindre närvarande med medarbetare och kunder.«

Svenskar är snabba med det nya. Vi har en rädsla för att halka efter om vi inte tar till oss appar, poddar, sociala medier och allt annat kul som dyker upp. Till slut blir hjärnan beroende av de belöningar tekniken ger.

Amerikanen Cal Newport hävdar tvärtom att vi riskerar att halka efter om vi splittrar oss på alla digitala lockelser. Det sabbar vår viktigaste tillgång i arbetslivet – vår koncentrationsförmåga. Logga ut om du vill göra karriär, manar han i boken *Deep Work*. Och han är ändå professor i datavetenskap.

Vi tror att tiden är en bristvara. Att den ska fyllas till max. Men »visst har du tid – du har bara gett bort den till Apple och Netflix« säger författaren och kroppsspråksexperten Henrik Fexeus.

Så testa dig själv. Hur skulle det kännas att lägga två hela, dyrbara timmar på att sitta tyst och göra absolut ingenting? Skrämmande? Härligt? Omöjligt? 🍷



Hög på stress? Då tar hjärnan genvägar – och besluten blir sämre förklarar Victoria.

5 TYSTA TECKEN

1 Kontorslandskap är på väg ut. Nya kontor har olika zoner för tystnad, samtal och möten.

2 Multitasking, nej tack. Nyss haussad förmåga, nu bevisat ineffektivt.

3 Framgångsrika företagsledare lägger in tid för att tänka. Ju mer information, desto mer tid behövs för reflektion. Det är så information blir till insikter.

4 Mobilbranschen reagerar. Då har det gått långt. För ett par år sedan lanserade Telenor ett utbildningsprogram för hur man begränsar störningar från kommunikationstekniken och skapar arbetsro.

5 Offline-kaféer och -restauranger börjar dyka upp. Sveriges första digitala detox-camp öppnade i Burträsk för några år sedan.



MIKAEL EINARSSON

Gör: Gastronomiskt ansvarig.

Dold talang: Polkagrisbagare.

Aktuell: Med kokboken *30 odödliga rätter* och som nyanställd inom Pontus restauranggrupp.

Motto: Prioritera.

Första jobbet: Jobbade extra på ett polkagris-kokeri i Gränna när jag var 12 år. Första kockjobbet var på Aspa Herrgård.

Favoriträtt: Många! I dag är jag sjukt sugen på kålpudding så det blir det i helgen!

»ATT VARA EN BOOMERANG«

Svårt att hitta nya personer att anställa?
Locka tillbaka de som en gång lämnat!

TEXT: TOMMY JEPPSSON FOTO: FREDRIK STEHN

Att rekrytera nya personer till en organisation är kostsamt och tidskrävande, särskilt i högkonjunktur. Hur bra man än gör grundarbetet sker felrekryteringar. Vilket kostar ännu mer. Kanske är det denna osäkerhetsfaktor, i kombination med en högkonjunktur, som gör att allt fler satsar på att i stället locka tillbaka anställda som en gång lämnat företaget.

Fördelen är att man inte bara vet vad man får: Man får också en person som skaffat sig erfarenhet och kunskap på annat håll.

Trenden har till och med fått ett namn: *Boomerang employees*.

De är sedan tidigare bekanta med företagskulturen, kräver inte utbildning och tjänar som en påminnelse hos andra medarbetare om att gräset inte alltid är grönare på andra sidan.

Ungefär så resonerade krögaren Pontus Frithiof när han övertalade Mikael Einarsson att återansluta till restaurangföretaget.

»De egenskaper vi letade efter var breda kunskaper kring gastronomi, och någon som gärna delade våra värderingar. Och vi visste ju att det stämde på Micke eftersom han jobbat här tidigare«, säger Pontus Frithiof.

DET ÄR INTE FÖRSTA gången han använder sig av »boomerang«-idén.

»Det har vi gjort många gånger. Jag tycker det är roligt när en ung anställd sticker utomlands några år, eller jobbar på andra ställen, och sedan kommer tillbaka till oss i en annan roll. Det betyder ju att de gillar företagskulturen hos oss. Och att vi satsat på någon som senare kommer tillbaka till oss med ny kunskap. Däremot är det ovanligt att någon kommer tillbaka i samma roll. Vanligen är det en tidigare souschef som kommer för att bli köksmästare, eller liknande«, säger Pontus.

Mikael Einarsson jobbade som kökschef på Pontus in the Greenhouse i Gamla stan fram till hösten

2005. Sedan gav han sig ut i Stockholms snabbväxande krogvärld.

Resan började på Marie Laveau på Söder, fortsatte under ett par år med egna restaurangen Carl-Mikael på Djurgården innan han lämnade huvudstaden för Skebo herrgård, för att därefter återvända till Gamla stan och Djuret.

I DAG ÄR HAN gastronomiskt ansvarig för alla Pontus restauranger.

»Jag kände att jag var färdig och att det var dags att ta ett annat steg i karriären«, säger Mikael.

Men han ser inte sig själv som en typisk boomerang. Han kommer till ett, delvis, nytt företag.

»Det är ju inte samma arbetsplats, det är i stort sett bara Pontus kvar från den tiden. Restaurangen jag jobbade på finns inte kvar. Det var många som fick sin skola i det köket. Sedan har alla gått olika vägar och Pontus har gjort andra typer av restauranger. Det jag kommer tillbaka till i dag är inte att jämföra med det jag lämnade. Det enda som är likadant är att vi jobbar med samma produkt: Mat, dryck och service, och att Pontus och jag har snarlik smak för vad vi gillar. Jag gillar ju Pontus och hans sätt att bygga företaget.«

Pontus Frithiof håller med:

»Vi har utvecklats. Så egentligen var det ju inte helt säkert att det skulle matcha 100 procent nu bara för att det gjorde det då. Det har hänt mycket sedan dess, men Mickes egenskaper var de vi letade efter. Just i det här fallet handlade det egentligen inte så mycket om att han varit hos oss tidigare utan mer om de egenskaper han har och den kunskap han besitter. Om vi skulle göra en profil på den vi sökte, då hade det blivit Micke«, säger Pontus.

De har haft regelbunden kontakt genom åren, setts över en kopp kaffe då och då för att stämma av läget.

»Men jag har velat visa respekt för hans tidigare arbetsgivare och ville inte dra i honom om han trivdes. Men vi hade en öppen dialog och jag

»Det är roligt när en ung anställd sticker utomlands några år och sedan kommer tillbaka till oss.«

sa att om han någon gång lämnar så kan vi prata. Och på den vägen blev det.«

Att rekrytera i restaurangbranschen är en utmaning och Pontus tar inte alltid de upptrampade stigarna.

»Det är svårt att hitta rätt personer, och att lyckas behålla dem. Ofta pratar jag med någon av mina köksmästare för att höra om de känner någon. Vi söker aldrig via annonser i tidningar eller arbetsförmedlingen, åtminstone inte på nyckelpositioner.«

Att jobba i restaurangbranschen

handlar mycket om att skaffa sig en så bred erfarenhetsbas som möjligt.

»Det är så vi utbildar oss, genom att jobba runt och absorbera kunskap. Att man gått livsmedelsteknisk linje gör en ju inte till en fullfjädrad kock, det blir man när man jobbar. Hittar vi en 22-23 år gammal kille så har vi bara honom till läns ett år. För sedan ska han vidare i karriären, det är bara att acceptera.«

Pontus får glädja sig åt att chansen är stor att den som lämnar företaget förr eller senare kommer tillbaka. ☺

Han är tillbaka! Mikael Einarsson har börjat jobba med Pontus Frithiof igen. Att rekrytera de som en gång lämnat är smart av flera anledningar.



I HUVUDET PÅ ...

... Karin Adelsköld

En dag blev allt svart.
Karin Adelsköld hittade
tillbaka till livet tack vare
humorn.

KUL PÅ ALLVAR

Svenska chefer måste bli roligare. Karin Adelsköld har skrivit en bok om hur viktigt det är att ha kul på jobbet.

TEXT HENRIK LENNGREN FOTO JESSICA LUND

HUMOR PÅ JOBBET kan vara räddningen för den som är på väg att bli utbränd. Karin Adelsköld gick in i väggen men är tillbaka med en bok och en föreställning som handlar om att vi måste våga ha kul på jobbet. För HR People berättar Karin om ...

... vikten av att ha kul
»Alla vill ha roligare på sina jobb, oavsett om de sitter i ett lärarrum, på ett it-företag eller på en polismyndighet.«

... att bli rolig
»Jag var själv en sådan som aldrig var rolig. Kan Sveriges tristaste småbarnsmamma bli Sveriges roligaste komiker tre år efter sin stand-up-debut borde vem som helst kunna bli lite roligare.«

... tråkiga chefer
»Det är vetenskapligt bevisat att vi presterar bättre på jobbet om vi skrattar mer. Jag förstår inte varför svenska chefer är så dåliga på att vara roliga. Det gör mig nästan förbannad. Humor på en arbetsplats sätter nivån och påverkar klimatet till det bättre. En chef som vågar skämta på sin egen bekostnad upplevs som intelligent och empatisk. Ändå är det få som vågar.«

... humor är lönsamt
»Jag har velat missionera om humorn som lösning på allt i många år. Det finns fortfarande folk som tycker det känns tramsigt att skratta på jobbet. Tänk



FOTO: THERESIA KÖHLIN

Vi arbetar bättre om vi har roligt på jobbet. I sin nya bok skriver Karin Adelsköld om att det är lönsamt med glada medarbetare.

KARIN ADELSKÖLD

Gör: Komiker, föreläsare, moderator och teknikjournalist.

Dold talang: Är en jäkel på att spela tenorsax och dansa salsa. Fast inte samtidigt.

Nätverk: »Efter mina år i näringslivet känner jag många som har makt att förändra arbetslivet. Det är dem jag uppvakter nu när jag tycker vi måste göra något för att förhindra folksjukdomen utmattning.«


Aktuell: Med boken *Nu är det kul igen – från utmattning till arbetsglädje*.

bonusmamma samtidigt som jag ville hålla igång jobbet så gott det gick. Det var ett nytt sätt att bränna ut sig.«

... att förlora förmågan

»Jag kunde varken läsa eller skriva. Det kan jag fortfarande inte. Jag har allt i huvudet men det spiller inte riktigt ut på tangenter.«

... att aldrig sluta ha kul

»Det är tabu att säga att man får energi av att jobba mycket. Universallösningen är att dra ner på jobb. Det funkar inte för alla. 2014 blev jag remitterad till en dyr stressklinik på Stureplan. Då gjorde jag allt som stod i boken >: gick skogspromenader, började med yoga. Ingenstans stod det att det viktigaste var att ha kul. Jag trodde att jag var vaccinerad mot att inte ha kul eftersom jag var komiker. Jag drog ner på jobbet och tappade självkänslan, självförtroendet, sammanhanget, allt.« 

»Tänk om cheferna kunde förstå att deras företag får return on investment på skratt ...«

om cheferna kunde förstå att deras företag får *return on investment* på skratt. Det skulle förändra bilden. Dessutom är humor bra mot stress. Jag tar upp rätt enkla saker i min bok, vilket säkert kan provocera men det är livsviktiga saker som man inte borde ta för givet. Humor är ett verktyg mot utmattning.«

... när allt blev svart

»En vinterdag 2016 blev allt bara svart när jag var ute på promenad. Pang. Jag visste inte vem jag var eller

var jag befann mig. Som tur var fick jag upp telefonen och ringde till den som stod högst upp bland de senast uppringda numren. Min dåvarande sambo svarade och körde mig till sjukhuset där de konstaterade akut stressreaktion.«

... att gå in i väggen

»Det var inte första gången för min del. Skillnaden var att det handlade om inre i stället för yttre omständigheter. Jag hade flyttat till Östersund där jag försökte smälta in och vara en bra

EFTER EN HALVTIMME tar luften bokstavligen slut i rummet och ögonlocken blir bara tyngre och tyngre. Känns det igen? Då hjälper det inte ens att sträckäta reklampralinerna ur glasskålen mitt på bordet – tankarna snurrar och får inget riktigt fäste.

För en tid sedan gjorde Harvard University ett intressant experiment.

Under sex dagar placerades deltagarna i försöket i olika rum med varierande luftkvalitet. Målsättningen var att ta reda på hur kemikalier i möbler och mattor påverkar vår hälsa och vad som händer med vår produktivitet när ventilationen förändras.

En fråga som med den nya tidens arkitektur med hermetiskt tillslutna och energisnåla byggnader blivit allt mer aktuell.

Här intill kan du se hur bra respektive dålig luft påverkar oss.

GÄSP!

Ursäkta mig, luften tog bara slut.

TEXT ANNA ERIKSSON

131%

EFFEKTIVARE ÄR DIN HJÄRNA I EN KRISITUATION OM DU BEFINNER DIG I ETT RUM MED BRA LUFT RESPEKTIVE DÅLIG LUFT.

288%

Så mycket bättre blir vår förmåga att tänka strategiskt i ett rum med bra luftkvalitet. Värt att tänka på när det är dags att rita upp nästa affärsplan.

Visste du att

inomhusluft i genomsnitt är 5–10 gånger sämre än utomhusluft?

I ett överfullt konferensrum kan den vara upp till 100 gånger sämre.

20–24°C

Det är Arbetsmiljöverkets rekommendation för vilken temperatur det ska vara på kontoret. Det finns dock ingen lag som reglerar detta.

301%

bättre blir vi på att ta emot stora mängder information på kort tid om luften i rummet är ren.

Tips:

Fläktarna på jobbet ska kontrolleras vart tredje eller sjätte år, beroende på vad lokalerna används till. Detta är en obligatorisk så kallad OVK-besiktning. Tänk på att den vanligaste anledningen till att fläktar stängs av är att de bullrar.

Lösningen till bättre luft? En luftrenare, så klart! Svenska Blueair har utvecklat en patenterad teknologi, HEPASilent Technology, som tar bort 99,97 procent av alla farliga luftpartiklar. Bästa hjälpen för alla med allergier.

Välkommen till HR NU 2018

- Sveriges viktigaste event för offentlig sektor

Marie Hallander Larsson, moderator för HR NU, berättar om årets tema och vad du som deltagare kan förvänta dig:

Hur ser du på årets tema - People Engagement & Management. Varför är det viktigt?

Enkelt uttryckt så är det människorna som gör jobbet. Vi harså otroligt mycket ambitioner och framtidsvisioner. Vi styr och ställer, det är system som ska optimeras och det ska effektiviseras - men i slutändan är det människorna som ska göra jobbet. Om man inte tycker att det är hyggligt roligt att gå till jobbet och göra allt det där så kommer alla planer att falla till marken.

Hur ser utmaningen ut för offentlig sektor när det gäller engagemang?

Det är en väldig press på offentlig sektor idag, både från medborgarhåll och från politikerna. Folk vill få ut så mycket som möjligt från offentlig sektor. Medarbetarna har väldigt viktiga jobb men de är också väldigt utsatta. De har samhällsviktiga funktioner som berör alla medborgare på olika sätt vid olika skeden i livet. Offentlig sektor påverkar hur vi mår i hela landet. Verksamheterna är personalintensiva och det finns mycket åsikter om hur de levererar. Det är människorna inom offentlig sektor som man träffar inom till exempel sjukvården, äldrevården eller tandvården. Det är mötet mellan människor som betyder någonting, hur vi är i relation till varandra smittar. Om någon älskar sitt jobb så finns det inget bättre än att mötas av det.

Vad kan man förvänta sig som deltagare på HR NU?

Motivation och engagemang. Vi vill försöka leva upp till det - att deltagarna ska gå hem och känna sig motiverade och engagerade. Det görs så mycket bra inom offentlig sektor som är värt att lyfta fram. Vi vill visa upp goda exempel och erfarenheter och vår ambition är att hitta olika vinklar. Vi arbetar i olika verk-



samheter och alla ska känna att de har fått något perspektiv förstärkt eller har fått en ny idé. Om alla går hem och genomför en av de idéerna som de tar med sig från HR NU så har vi tillsammans flyttat offentlig sektor och Sverige en bra bit framåt framåt. Vi vill också de ska känna att de företräder en verksamhet som är oerhört viktig för hela vår samhällsutveckling.

Om Marie Hallander Larsson

Marie Hallander Larsson är HR-direktören som har ett imponerande CV med chefsroller från bland annat Scandic Hotels, Wedins, Försäkringskassan, Posten och Swedbank. Idag arbetar hon som HR-Direktör på Akademiska Hus. Marie har också tidigare varit styrelseordförande för Sveriges HR Förening och det blir därför extra roligt att välkomna henne i rollen som moderator för HR NU 2018.

HR HRNU
Medarbetarengagemang & Ledarskap

16 Maj, Nalen, Stockholm
Läs mer och anmäl dig på
www.hrnu.se

HR SVERIGES HR FÖRENING

BERITS UPPROR

Ett möte med självupptagna kommunpolitiker i norska Asker blev starten på en livslång kamp.

TEXT MÄRTEN NILÉHN ILLUSTRATION ELISABETH MARTTALA

Det var när den norska socialpsykologen Berit Ås gav sig in i politiken på 1960-talet som hon började fundera runt dolda maktstrukturer.

I möte efter möte kunde hon sitta och lyssna på hur män bredde ut sig och tog plats, men så fort det blev hennes tur att prata märkte hon hur det smålogs nedlåtande och himlades med ögonen.

Berit blev lika arg som frustrerad över denna nonchalans som hon och hennes kvinnliga partikollegor utsattes för. Hon var högt utbildad och hade doktorerat, och ändå kände hon att man inte lyssnade på henne.

Berit bestämde sig för att börja imitera hur männen uppträdde mot henne.

Hon avbröt dem mitt i deras presentationer och gick och hämtade kaffe och skramlade alldeles lagom med koppen. Eller satte hon sig med ryggen mot dem och började arbeta med något annat medan de pratade. Eller började hon föra viskande samtal med sina väninnor. Små vardagsprotester som snart skulle föda något helt annat och mycket större.

»Det var smärtsamt, men jag insåg att är man kvinna räcker det inte att vara duktig. Politik handlar om att ta och behålla makten. En stor anled-

ning till varför männen nonchalerade mig var för att allt var redan uppgjort på förhand. Män träffas i inofficiella sammanhang, tar en öl ihop och bastar efter jobbet och bildar hemliga allianser dit kvinnor inte är inbjudna«, har Berit berättat.

Oavsett kön så kan vi nog alla känna igen oss i känslan av att inte bli sedd eller tagen på allvar. Att förbereda sig i dagar inför en uppgift och precis när man nervöst harklar sig för att börja prata så reser sig chefen upp och går på toaletten. Den ensamheten.

För Berit Ås gav upplevelserna i kommunalpolitiken i norska Asker på 1960-talet idén till en tunn liten skrift med namnet *De fem härskarteknikerna*.

I samband med skrivandet utarbetade hon också ett teckenspråk där varje härskarteknik motsvaras av en symbol.

»På så vis behövde vi kvinnor aldrig känna oss ensamma. Om någon av oss utsattes för en härskarteknik i ett möte så kunde vi kommunicera ljudlöst med varandra.«

Från början var skriften mest tänkt som ett hjälpmedel för Berit och hennes kamrater, men med tiden rullade Berits budskap in som en lavin i unkna patriarkala mötesrum. *De fem härskarteknikerna* har

tryckts i hundratusentals exemplar och översatts till 26 språk. Det är snart 50 år sedan, men innehållet är lika aktuellt som någonsin. Vad som började som en irritation över självupptagna kommunpolitiker blev ett liv i frontlinjen mot orättvisa maktstrukturer och att blottlägga härskartekniker, medvetna eller omedvetna.

Så har också Berit Ås en fullständigt fenomenal förmåga att göra oss uppmärksamma på sociala och kulturella fenomen och sedan spegelvända dem för att få oss att se det absurda i situationen – och gärna med en ironisk blinkning.

I en nyutgiven bok med det snarlika namnet *Fem härskartekniker – 50 motståndstrategier* berättar hon i en intervju med författarna Rebecca Bohlin och Sara Berg om hur det gick till när kommunen i Asker fick för sig att resa en staty av en naken flicka mitt i staden. Något som Berit tyckte var en fullständigt onödig objektifiering. Tillsammans med tre kvinnliga gruppledare i kommunhuset bestämde hon sig för att bemöta detta med humor och köpte en skyltdocka som de sedan med hjälp av plast, lim och guldfärg utrustade med såväl hår som svällande biceps och en dingelidong i full frihet. Därefter bjöd de in lokalpressen och anordnade en stor ceremoni på torget varvid hela härligheten avtäcktes.

»Vi har fått en flicka i intim kontakt med naturen. Nu vill vi ge en liknande gåva tillbaka«, sa Berit i sitt tal.

En hovmästare från en närbelägen restaurang lär för övrigt ha sprungit över torget och skyndsamt täckt över könet på »statyn« med en servett. ☉

Fotnot: Efter att Berit myntat dessa fem härskartekniker har hon i ett senare skede lagt till ytterliga två: 1. Objektifiering. 2. Våld eller hot om våld.

BERITS ÅS 5 HÄRSKARTEKNIKER

1 Osynliggörande – att tysta andra genom att ignorera dem.

2 Förlöjligande – att framställa någon annan som löjlig eller oviktig.

3 Undanhållande av information – att utestänga andra från viktiga kunskaper.

4 Dubbelbestraffning – att ställa någon inför ett omöjligt val, som hur man än agerar kommer bli fel.

5 Påförande av skuld och skam – att få någon att skämmas för sina egenskaper eller vad hen står för.



Läs mer om Berit Ås i
Rebecka Bohlins och Sara Bergs
briljanta bok *Fem härskartekniker*
– 50 motståndsstrategier.



COACH

Bästa experterna på din sida.

BAKOM CHEFENS RYGG

Ska medarbetare få kritisera chefer anonymt? Vibeke Pålhaugen är skeptisk till anonyma medarbetarundersökningar.

TEXT TOMMY JEPPSSON FOTO STEFAN BERG

Tanken med anonyma medarbetarundersökningar var att medarbetare ska känna sig trygga och våga framföra obekväma åsikter om missförhållanden på arbetsplatsen.

Blev det så?

»Nej, vi har hamnat helt fel«, säger Vibeke Pålhaugen som driver Chefshuset.

Hon liknar situationen på svenska arbetsplatser vid ett öråd i Robinson, där medarbetarna varje år i hemlighet bestämmer vilka chefer som ska få lämna ön.

Svenska företag lägger årligen 500 miljoner kronor på mätningar av medarbetarnöjdhet. Bortkastade pengar menar Vibeke Pålhaugen.

»Många chefer lever med kravet att de ska vara öppna, ärliga och raka. Men våra medarbetare tillåts att anonymt ha åsikter hur som helst. Vad ska man göra med den informationen? Den säger ingenting om vad jag har gjort dåligt.

Om jag vore anställd chef skulle

jag vägra. Vill man framföra kritik, då får man ha en dialog. Ska medarbetarna ha åsikter ska de kunna stå för dem. Chefer och HR borde ha en bättre dialog runt det här men tyvärr är det inte så. Inte för att de inte vågar ta diskussionen med HR, det är mer att de inte kommer på tanken att de faktiskt kan göra det.«

Vibeke Pålhaugen är inte främmande för att slakta heliga kor eller gå emot den allmänt rådande åsiktskorridoren. Hon menar att alla åsikter i alla frågor inte nödvändigtvis är relevanta:

»Anonyma medarbetarundersökningar bygger på den felaktiga tanken om att allas åsikter är lika viktiga, men det är de inte på en arbetsplats. Tänk efter, om du behöver fråga någon om ett råd i en specifik fråga, då går du till vissa personer. Inte vem som helst. Men i en anonym medarbetarundersökning väger allas åsikter lika tungt. Alla svar får lika stor vikt och det ska de inte ha.«

I slutändan får vi chefer som mår dåligt eftersom de vet att medar-

betarna är missnöjda men saknar information om varför.

»Alla måste ta ansvar för sina åsikter. Det är svårt att agera på det du får anonymt. Det är därför frustrationen är så stor bland chefer. Man vet inte vad man ska göra åt det man får veta i dessa undersökningar. Man vet att de är missnöjda men vet inte vad det beror på och vad man ska göra åt det. Det är många chefer som inte mäts på andra sätt än i dylika undersökningar. Och de är bra om man vill ha reda på vem som är mest omtyckt men det är inte det som är chefens uppdrag. Ska du bli omtyckt kan du låta alla göra precis som de vill men att vara chef är ingen popularitetstävling.«

Vibeke menar att dessa medarbetarundersökningar i själva verket motverkar sitt syfte:

»Alla säger att de strävar efter högt i tak. Samtidigt kommunicerar man att det enda sättet att framföra obekväma åsikter är via anonyma enkäter. Och sådana skulle vi aldrig få ha om medarbetarna.« ☺



**VIBEKE
PÅLHAUGEN**

Dold talang: Tunga lyft och hårda slag och sparkar (när jag boxas).

Nätverk: Chefer, chefer och ännu flera chefer!

Karriär: Gjorde först några år inom finans och som managementkonsult innan jag blev chef och vd på tidningen Chef. Där var jag i tio år innan jag 2012 grundade Chefshuset.

Motto: Goda ledare är lösningen på allt.

**Anonyma
medarbetar-
undersökningar?**
Flipp eller flopp?
Svara på enkätfrågan
på hrpeople.se

»Ska du bli omtyckt kan du låta alla göra precis som de vill men att vara chef är ingen popularitetstävling.«

ILLUSTRATION: VALERO DOVAL



LEDARSKAP

UTIFRÅN EGET HUVUD

VAD ÄR DET som gör att vissa ledare är mer framgångsrika än andra? Framför allt, hur får de saker att hända i komplexa organisationer?

Sedan två år tillbaka har IPF (Institutet för Personal & Företagsutveckling) drivit ett omfattande forskningsprojekt*, där syftet har varit att finna bättre vägar för att få unga till arbete genom att studera positiva exempel. I studien har man undersökt hur femton kommuner och fyra företag arbetar.

»Den offentliga sektorn är ju väldigt styrd och allting ska göras lika överallt. Men det perfekta systemet finns inte. Vi fann i stället att ledare som har modet att söka lösningar utanför de givna ramarna och ibland till och med vägar

tänja på regelverket är de som kan visa bäst resultat«, berättar Fredrik Molin som tillsammans med Johan Hansson och Katarina Barrling står bakom studien. Genom att följa och jämföra fem kommuner i taget (och en grupp företag) i workshoppar har man fått ett omfattande forskningsmaterial. »Alla har samma slutmål, att få unga i arbete, men angriper problemet på olika sätt. De framgångsrika ledarna uppvisar på många sätt ett drivet intraprenörskap.«

Bästa exemplet?

»Det finns massor, men ett enkelt initiativ var en ledare som omfördelade budgeten för att möjliggöra körkortsutbildning för ungdomar att komma i jobb.«

UNIK STUDIE

* Ledare som tänker utanför boxen visar bäst resultat. Studien var beställd av DUA (Delegationen för unga och nyanlända till arbete) i samarbete med Arbetsförmedlingen. Läs mer på ipf.se.

EKONOMI

Maxa HR-budgeten!

Sebastian Wettemark på Wildfire vet hur man mäter effekt av investeringar i HR.

»Att säga att kultur och utbildning är viktigt räcker inte när finanschefen ska prioritera kostnader. Ju bättre HR blir på att visa värdet av utbildning och personalutveckling, ju mer pengar kan vi satsa«, säger Sebastian Wettemark.

Hur gör man det?

»Titta på vad varje person bidrar med i intäkter. En bilmekaniker vi jobbar med drar in 160 000 i månaden på varje lyft de gör. Att vänta med en sådan rekrytering i sex månader förlorar man 900 000 kronor på. En rekryteringsprocess är värd väldigt mycket pengar. Man kan också titta på potentialen: En medarbetare som kostar en miljon kanske drar in 1,3 miljoner. I ett annat team har man kanske en marginal på en miljon per person. Jämför de två grupperna för att se. Om vi kan öka prestationen hos resten av teamen, hur mycket kan vi då omsätta med samma personalstyrka?«



HR måste bli kaxigare?

»Man måste våga göra antaganden och dra generella slutsatser. Välj ett case som är kraftfullt. Så gör andra avdelningar. Marknad har ingen aning om vilken reach de kan få men de gör modiga antaganden. Likaså finans och försäljning. Det måste HR göra också: Sticka ut hakan lite.«

PSYKOLOGI

Testa dig: Har du fördomar?

NEJ, DET HAR DU SJÄLVFALLET INTE. I alla fall inga som du vill kännas vid ...

Men likväl som man medvetet kan dölja något för andra kan man utan att vara medveten om det, dölja något för sig själv.

Man kan alltså vara något man inte är medveten om. Fördomsfull, till exempel.

Vägar du utmana föreställningen om dig själv kan du göra det Implicita associationstestet.

Testet sägs kunna genomskåda dolda tankar och mäter omedvetna attityder.

Testa och se. Men ta det inte för allvarligt: implicit.harvard.edu

VERKTYG

MINDRE DIGITALT

FAKTURERING, reseräkningar och utläggshantering – många processer går att digitalisera. Gör vi det?

Nja. Vi tror att vi ligger i framkant men Sverige är sämre än både Finland och Norge visar Vismas

Digitaliseringsindex, som genomförts i nordiska företag. 3 000 chefer har rankat organisationens grad av automatisering av administration och ekonomi. I Sverige ligger snittet på 40,9 procent. Finland toppar med 52,3

procent. Sist är Danmark med 24,2 procent.

»Många skulle tjäna på att medarbetarna fokuserade på arbete som driver tillväxt snarare än manuell administration«, säger Carola Lissel, vd på Visma.



Maria Rankka, vd för Stockholms Handelskammare, menar att bristen på kompetens är akut.

»Vi utvisar hundratals personer med viktig kompetens på grund av små tekniska misstag.«

REKRYTERING

AKUT BRIST PÅ KUNSKAP

Maria Rankka vill se en ökad kompetensinvandring.

BRIST PÅ KOMPETENS är ett stort problem i Sverige. Och det kommer att växa. I en undersökning från Manpower uppger 36 procent av arbetsgivarna att de har svårt att rekrytera medarbetare. Tillväxtverkets siffror säger samma sak: 7 av 10 företag hindras från expansion på grund av kompetensbrist.

Maria Rankka, vd för Stockholms Handelskammare, kräver snabba initiativ för att åtgärda problemet.

»Jag tror att innerst inne känner

nog många politiker att detta är en utmaning men frågan är om de har förmågan att göra det som krävs. Vi har en stor kompetensbrist. Samtidigt utvisar vi personer för små misstag sprungna ur ett komplicerat regelverk.«

Enligt prognoser från Cedefop väntas antalet lågkvalificerade jobb i Sverige minska med 133 000 fram till 2025. Antalet högkvalificerade jobb kommer att öka med 760 000.

»Högskolorna utbildar inte till-

MARIAS PLAN

1. Förenkla byråkratin

Långa väntetider för arbetstillstånd skapar osäkerhet och kan leda till att internationella rekryteringar uteblir. Beslutsprocesserna och kriterierna måste bli mer förutsägbara.

2. Inför talangvisum

Talangvisum kan utfärdas till personer med examen på master- eller doktorsnivå från något av de 200 högst rankade universiteten i världen. Visumet ger möjlighet att söka arbete i Sverige under ett år. Även ett visum för investerare och entreprenörer bör införas.

3. Utse en talangambassadör ...

... och etablera ett talangcentrum. Uppdraget för talangambassadören bör vara att tillsammans med Utrikesdepartementet stärka marknadsföringen av Sverige som arbetsdestination. Det behövs även en fysisk plats där talanger kan få information och hjälp i visumfrågor, skattefrågor och med andra administrativa ärenden.

4. Utveckla systemet med expertskatt

Experter som rekryteras till Sverige från utlandet erbjuds 25 procent lättnad på inkomstskatt och arbetsgivaravgifter i maximalt tre år. Flera konkurrentländer har redan generösare regler.

räckligt många, tillräckligt snabbt. För mig blir då kompetensinvandring det självklara svaret. Det måste bli enklare för talang att söka sig till Sverige: Men skatterna är för höga, vi har bostadsbrist. Det krävs omfattande strukturella reformer.«

Andra lyckas betydligt bättre. Länder som Luxemburg, Schweiz, Kanada, Irland och USA rankas alla högre än Sverige i talangattraktion i förhållande till ländernas befolkning.

295 kr

Så lite kan det kosta att hyra en möteslokal i centrala Stockholm. På gaest.com finns över 3 000 möteslokaler att välja mellan.

»Det fanns ingen HR-expertis i styrelsen, något som ledde till kostsamma misstag. En HR-chef hade i tid sett varningssignalerna: svårigheten att rekrytera talanger, missade deadlines och en paralyserad ledning.«

JANET CANDIDO, HR-EXPERT PÅ CANDIDO CONSULTING GROUP.

Att tala inför andra är för många en skräckfylld upplevelse. Ami Hemviken utsågs till Årets Talare 2017. Hon har en del att lära den som inte gillar att prata inför andra.



MÅNADENS DILEMMA:

ATT TALA INFÖR FOLK

Hur blir man en talare?

»Ju bättre du kan ditt »vad«, desto mer kan du fokusera på ditt »hur«. När du vet vad du vill att målgruppen ska ta till sig, kan du vila i att du är där för deras skull, inte tvärtom. Läs av åhörarna, deras tysta feedback och anpassa dig till det – det är det bästa sättet att själv utvecklas som talare.«

Och nervositet?

»Det mest effektiva sättet att bemöta sin nervositet är att utsätta sig för fler tillfällen att tala inför folk. Då lär man hjärnan att det inte är farligt. Det är mänskligt att vara nervös inför att föreläsa/presentera. Vi lämnar och utmanar vår flock när vi ställer oss framför dem. Det är en nedärvd rädsla, som förr i tiden innebar livshot på riktigt.«

Vad gör man om man får en blackout?

»Lär dig de första tre meningarna utantill, så kan man köra på autopilot. Då hör man sig själv komma igång att prata. Då brukar den förlamande nervo-

siteten släppa. Att jobba med kroppen brukar också fungera. Att tvinga ner sin andning så att den inte »kaninandas«, att röra sig lite långsammare och att tala lite långsammare. Allt detta gör att det skickas lugnande signaler till hjärnan. Och även precis tvärtom – om vi andas ytligt, pratar fort och rör oss snabbt kommer hjärnan uppfatta att hotet ökar. Spela lugn så blir du lugn.«

Hur börjar man?

»Skapa kontakt. Sedan är de mottagliga för budskapen. Undvik att tilltala människor ovanifrån med överlägsen attityd. Då vill de hitta fel och håller inte med dig, hur bra budskap du än har.«

Vad ska man inte göra?

»Undvik att förminska dig själv genom att använda just förminskande ord, uttryck eller ett »litet« kroppsspråk, exempelvis krypa ihop med ursäktande skratt, och säga: »Nu tänkte jag ta upp en liten idé som kanske skulle kunna vara relevant, eller?«

EFFEKTIVITET

TID ATT TÄNKA

Gör rätt, gör mindre.



Gör som Warren Buffett. Färre möten. Fler tankar.

WARREN BUFFETT är mer framgångsrik än du men det betyder inte att han är mer upptagen. Hans affärspartner, Charlie Munger, tittade en gång i Buffetts veckokalender och hittade en enda notering: En tid hos frisören. Allt fler lutar åt att nyckeln till framgång inte är att pressa in så mycket som möjligt i ett ansträngt tidsschema. Utan att göra rätt saker.

Målet med att investera i »compound time« (räntebärande tid) är att man på sikt ska jobba mindre men få mer utträttat. Många framgångsrika entreprenörer har använt tiden till att tänka.

► **Warren Buffett** tillbringade enligt egen utsago 80 procent av sin tid med att läsa och tänka.

► AOL:s vd **Tim Armstrong** kräver att hans anställda chefer ägnar 10 procent av sin dag (fyra timmar i veckan) försjunkna i tankeverksamhet.

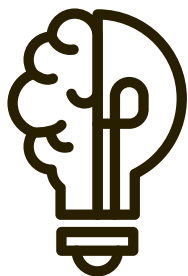


► **Jeff Weiner**, vd för LinkedIn, har i sitt dagliga schema planerat in två timmar för oavbrutet tänkande.

► **Bill Gates** drar sig två gånger om året undan i en vecka för att, som han säger, kunna reflektera djupt utan risk för avbrott.



► **Brian Scudamore**, CEO för O2E Brands, avsätter varje måndag för att tänka.



LEDARSKAP

Inte bra vara för smart

INTELLIGENTA MÄNNISKOR är bättre ledare enligt många studier. Men aktuell forskning visar att alltför hög IQ också har sina utmaningar i kommunikationen med andra. Dean Simonton, psykolog på University of California, menar att briljanta ledares ord kan gå över de anställdas huvuden, att deras lösningar kan vara alltför komplicerade att genomföra och relatera till. Resultatet finns i Journal of Applied Psychology. Så vilken är den perfekta IQ:n för ledare? 120!

»Om vi använder gårdagens data för att förutsäga framtiden, betyder inte det att vi kommer att få gårdagens problem?«

JOSH CLARK, UX-DESIGNER, BIG MEDIUM

NÄSTA NUMMER KOMMER 3 MAJ

Mångfald och jämställdhet driver affärerna –
Sofia Falk utmanar storbolagen

- ✦ Special: Personlighetstester • Undvik maktfällan
- Superföreläsaren Svante Randler
- Varför blir vi så arga på jobbet?

HR

PEOPLE

... Lisa Gunnarsson, Head of LinkedIn Nordics.

»Det är kandidatens marknad. Det är upp till företaget att sälja sig till individen.«



Lisa Gunnarsson, Sverigechef på LinkedIn.

FOTO: PETER CEDERLING

01. Är det oartigt att avböja en kontaktförfrågan?

»Nej. Se LinkedIn som din lägereld: Vilka vill du lära av och dela dina erfarenheter och upplevelser med? Allt det vi kan är unikt. Vi hör och lär olika och vi behöver alla dela och bidra med kunskap till varandra. LinkedIn är en digital lägereld av kunskap som blir bättre ju mer vi deltar, agerar, lajkar och delar.«

02. Hur mejslar man fram en perfekt LinkedIn-profil?

»Se din profil som ett fönster till 530 miljoner människor. Ha en profillbild som speglar ditt professionella jag och en kort sammanfattning som beskriver vad du gör. Vad har du för mål? Det är många som inte vet det. Fundera på det först. Hur vill du bli sedd? Vad vill du vara känd för och vad har du för mål? Hitta tre ord. De bör lysa igenom hela din presentation.«

03. Dina bästa råd till en HR-chef som ska rekrytera på LinkedIn?

»Besluta tillsammans med affärsledningen vilka målgrupper ni behöver rekrytera inom de närmaste tre åren. Lär känna målgrupperna; hur många är de, var finns de, vad är de intresserade av? Tänk att du är en mark-

nadsbyrå och ska marknadsföra dig mot de här personerna. Börja sedan marknadsföra er som företag exakt mot dessa målgrupper för att skapa en långsiktig relation till kandidaterna så att de kontaktar er när de är redo att byta arbetsplats. Det är viktigt att inse att marknaden har förändrats. Det är i många fall kandidatens marknad. Det är upp till företaget att sälja sig till individen.«

04. Vilka är de hetaste branscherna på LinkedIn just nu?

»Arkitektur är en av branscherna som växer mest i Sverige. Det kan ses i ljuset av både högkonjunktur och den byggboom vi sett.«

05. Hur många svenskar är registrerade på LinkedIn?

»2,6 miljoner, och kurvan är exponentiell. För tre år sedan hade vi 200 000 medlemmar inom den offentliga sektorn, nu är den vår enskilt största målgrupp.«

06. Hur beskriver vi oss själva?

»Som specialiserade, erfarna och skickliga, enligt vår senaste undersökning. Det rimmar väl med att vi börjat anpassa oss mot gigekonomin snabba organisationsflyttningar.«

LISA GUNNARSSON

Första jobbet: Vid 15 års ålder, som frukostvärdinna på Scandic Hotels.

Favoritsport: Skidåkning.

Musik: Jag är en Spotifyfynkare och lyssnar på alla slags blandlistor.

Motto: Lycka är inget man får, det är något man skapar.

Dold talang: Jag känner igen röster snarare än ansikten på människor jag mött.

Kaffe: Jag älskar Quarta Caffè från Lecce i Italien. Blandningen heter Avio Blend. Köps på De Lorenzi Caffè i Göteborg.

Bästa egenskap: Optimist. Så fort problem och utmaningar uppstår får det mig att tänka om och tänka större.

Udda intresse: Fotoalbum! Jag älskar att skriva ut bilder och titta i gamla familjealbum.

07. Så det är sant att allt fler väljer projekt före anställning?

»I vår egen rapport, där vi kartlägger hur våra svenska medlemmar använder vår plattform, ser vi att entreprenörskap är den snabbast växande yrkesfunktionen. Det pekar på en rörligare arbetsmarknad. Den mest övertygande siffran är ökningen av enmansföretag som var drygt nio procent första halvåret i år.«

08. Vem vill du ge en styrkekram?

»Israa Abdali – som outhärligen kämpar för flyktingar men som själv är fast i Syrien.«

TEXT HENRIK LENNGREN

s:mployer

#smartledarskap

Dags att digitalisera?

Bättre ledarskap, trygga och engagerade anställda och en mer effektiv arbetsplats. Våra digitala HR-lösningar är speciellt utformade för att effektivisera och professionalisera interna rutiner och processer mellan medarbetare, chefer och HR. För verksamheter som vill fortsätta växa och utvecklas.



Onboarding



Personalhandbok



Offboarding



Ledarhandbok



Talent Management



HMS-handbok

Läs mer på simpløyer.se



prevent

ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN
SVENSKT NÄRINGSLIV, LO & PTK



GOTT KAFFE ÄR INTE EN BRA ARBETSMILJÖ

Men det är en bit på vägen. Gå arbetsmiljöutbildningen "Bättre arbetsmiljö – BAM" och få ett helhetsperspektiv på arbetsmiljö, och vad du kan göra för att förbättra den på din arbetsplats. Utbildningen innehåller bland annat:

- Grundläggande arbetsmiljökunskaper
- Fysisk och psykosocial arbetsmiljö
- Verktyg för hur du skapar en bra arbetsmiljö

Läs mer och anmäl dig på
prevent.se/webbshop