



Sofia Falk »hackar« företagens system inifrån för att åstadkomma förändring på riktigt.



100 telefonsamtal till vd:ar och HR-direktörer resulterade i 53 möten. Tolv av dem köpte tjänsten och ville anlita Sofia. Plötsligt var hon igång.

Nästan tio år senare har verksamheten både vuxit och satt sig. Hennes bolag heter i dag We are the storydoers och har under åren gått in och hjälpt många stora bolag med inkluderingsfrågor. Själva grundinställningen är att omedvetna normer och dolda strukturer håller tillbaka kompetenta människor på företagen. Det finns alltså en dold tillgång som företagen inte utnyttjar vilket påverkar deras lönsamhet negativt och samtidigt skrämmer bort talanger.

»Människor är företagets viktigaste resurs och HR-frågorna är därmed en stor del av affärsverksamheten.«

»Traditionellt sett har de här frågorna, liksom andra HR-frågor, betraktats som ett sidoprojekt. Så är det inte längre. Människor är företagets viktigaste resurs och HR-frågorna är därmed en stor del av affärsverksamheten. Om företagen inte förstår och speglar den verklighet de gör affärer med får de stora problem.«

ENLIGT SOFIA FALK behöver många omvärdera sin syn på talang och kompetens. Inom ledningsgrupper och andra kritiska positioner är det tyvärr ganska homogent och att kvoter in en »joker« gör ingen större

skillnad eftersom vi människor strävar efter att smälta in. Gruppen anpassar sig sällan efter individen utan det blir tvärtom, som Sofia själv fick erfara i det militära.

»Det behövs en kritisk massa för att det ska börja hända saker. Vi brukar rekommendera att man som mest bör ha 70 procents homogenitet. Jag tycker det kan vara bra att vända lite på perspektivet. I stället för att peka ut det som bryter mot normen och jobba med de som är exkluderade tycker jag att man kan rikta fokus mot fördelarna med heterogena team.«

Sofia hänvisar till en undersökning från MIT om vad som utmärker högpresterande team. Heterogena team utvecklar enligt undersökningen en kollektiv intelligens genom att de automatiskt tar hänsyn till olikheter, låter fler komma till tals och är mer öppna för att förstå andras perspektiv.

Vad vill företagen ha hjälp med av er?

»Det kan vara en vd eller HR-direktör som står inför en stor förändring, har svårt att locka talanger eller har misslyckats med en lansering och inser att de behöver få in fler olikheter på alla nivåer. Det är ofta stora industriföretag som är medvetna om att de har ett problem, men de vet inte hur de ska komma vidare.«

Hur kan ni hjälpa dem?

»Vi har en väldigt enkel och effektiv arbetsmodell. Man kan säga att vi hackar företagets system och förändrar inifrån. Först måste vi förstås ha ledningen med oss, annars går det inte att göra något. Sen gör vi de anställda till interna managementkonsulter. Vi börjar

rat fråga om beteende. Det handlar om att ta tillvara de bästa talangerna och skapa de smartaste teamen vilket kommer att leda till att företaget tjänar mer pengar.«

När Sofia och hennes konsulter lyckas blir det en boost på företaget där de har verkat. Eftersom metoden går ut på att medarbetarna är förändringsagenterna har de känslan av att de har gjort allt själva. Sofia och hennes gäng får finna sig i att deras insats hamnar i bakgrunden. Det är det värt när hon känner att arbetet har lett till förändring.

I dag har hon ett virtuellt kontor där medarbetarna är konsulter.

»Jag slipper ägna dagarna åt administration, det är inte min starka sida.« ☺

SOFIAS 4 TIPS TILL FÖRÄNDRING:

- 1 Koppla mångfald och jämställdhet till kompetens och affärsverksamheten. Det handlar mer om att hitta de bäst lämpade än att prata om hur vi beter oss.
- 2 Använd kraften inifrån företaget.
- 3 Ta små steg mot förändring snarare än att skapa luftiga policydokument.
- 4 Använd humor trots att frågorna kan vara tunga.

»Vi har en väldigt enkel och effektiv modell. Man kan säga att vi hackar företagets system och förändrar inifrån.«

alltså inte med abstrakta policydokument som ska pressas ned uppför. Vi vänder oss till experterna, de anställda.«

Och hur funkar det rent praktiskt?

»Vi kickstartar en förändringsresa och jobbar i workshopform. Vi börjar i det lilla som exempelvis »nästa möte gör vi så här i stället« eller »vi anonymiserar rekryteringsprocessen«. Medarbetarna vet bäst vad som inte fungerar och när de hittar lösningarna uppstår en kraft.«

Det låter som att det här kan vara lite smärtsamt?

»Det är tunga frågor och det kan komma upp en del saker så det gäller för oss konsulter att jobba med humor. De flesta har upplevt exkludering i något sammanhang, folk måste rannsaka sig själva men inte ägna sig åt för mycket blamegaming.«

För att undvika känslan hos deltagarna av att sitta i »ännu ett grupparbete om värderingar« konkretiserar de luddiga begreppen mångfald och jämställdhet.

»Vi vill inte göra det till en sepa-



Omedvetna normer och dolda strukturer håller tillbaka kompetenta människor på företagen, menar Sofia Falk.