

Chef & Ledare

INSIKT / STRATEGI / TAKT

www.clmagasin.se

MAGASIN

Retailsuccén inom skönhets- branschen

**SVANTE
GABRÁN**

berättar om
resan med
skönhetsvaru-
märket Xlash
som blev en
retailsuccé.

Sluta omorganisera så förbannat / Det introverta ledarskapet
Business as equal, en bok alla borde läsa

BLI EN AV OSS, FÅ EN AV OSS.

När du ska anställa, söker du personal som skiljer sig från alla andra. Som bryr sig mer, alltid kommer i tid och engagerar sig lika mycket i lagerhyllan som i teamets samlade framgångar. Människor med bakgrund eller deltidsengagemang i Försvarsmakten har allt det – handlingskraften, samarbetsförmågan, ansvarstagandet och det större perspektivet. Ett samarbete med Försvarsmakten innebär att du får tillgång till bättre medarbetare samtidigt som du bidrar till försvaret av Sverige.

SAMARBETA MED FÖRSVARSMAKTEN.

Läs mer på forsvarsmakten.se/arbetsgivare



FÖRSVARSMAKTEN



5 **Krönika**
Krönika av Antoni Lacinai

6 **Omvärld**
Här kommer du möta AI på arbetsplatsen

8 **Bokrecension**
Business as equals

10 **Intervju**
Retailsuccén inom skönhetsbranschen

19 **Omvärld**
Trender i organisationsutveckling

20 **Intervju**
Det introverta ledarskapet

27 **Trender i fokus**
Kompetensutveckling är en överlevnadsfaktor efter pandemin

28 **Omvärld**
Hjärnan behöver pauser

30 **Trender i fokus**
Innovation kräver rätt miljö



Klickbart!

Alla webbadresser, annonser och länkar i e-magasinet är klickbara! Dubbelklicka sidan för att läsa i full storlek.

Redaktion

Chef & Ledare Magasin – clmagasin.se och HRnytt.se

För prenumerationsfrågor kontakta redaktionen på: redaktion@chef-ledare.com

Omslagsfotograf Jesper Florbrant

Grafisk form Christian Sabe

Allt material i denna publikation lagras digitalt och kan även komma att publiceras digitalt. Den som säljer material till publikationen anses medge såväl digital lagring som publicering. Chef & Ledare behandlar personuppgifter enligt kraven i dataskyddsförordningen, GDPR. Denna tidnings utlåning i förvärvssyfte förbjudes. Eftertryck av text och bilder förbjudes.

För många är tre-fikat annorlunda just nu.

Som arbetsgivare har du ett ansvar för dina anställdas arbetsmiljö, även när de jobbar hemifrån. Har du koll på om någon känner sig isolerad? Läs mer på [av.se](https://www.av.se)



ARBETSMILJÖ
VERKET

Sluta omorganisera så förbannat

Mellan 1998 och 2006 var jag anställd på ett globalt företag. Det var en fantastisk tid, en lärorik tid och ibland en skitjobbig tid. Under dessa åtta år genomled jag åtta stora, omvälvande omorganisationer och minst lika många mindre "justeringar". Jag hann sitta i åtta olika byggnader med sammanlagt 16 olika chefer. På åtta år!

De högsta cheferna sökte febrilt efter den perfekta organisationsstrukturen. De löste vissa problem från den gamla strukturen men upptäckte snart att de fick nya istället. Pendeln svängde vilt åt det ena och andra hållet. Särskilt när en ny VD tillträdde. Då skulle allt ändras – igen. En del blev så luttrade att de valde att göra så lite som möjligt eftersom de visste att det snart skulle bli en ny organisationsförändring. Andra valde att bygga relationer med bra människor för att få saker gjort oavsett var man satt. Det var inte enkelt alla gånger men helt nödvändigt.

Är du en av dem som funderar på hur ert organisationsschema blir optimalt? Hur er nuvarande situation har skapat en huvudvärk som du kan lösa om du bara flyttar "boxarna" i schemat på längden eller tvären? Då har jag en insikt till dig.

Det finns inga organisationsscheman som är RÄTT

Om du till exempel decentraliserar en funktion vinner du närheten till marknaden, men du tunnar ut kompetensen och medarbetarna kan inte dra nytta av varandras resurser lika bra. Om du centraliserar så blir det precis tvärtom. Du kan aldrig vinna när det gäller hur du organiserar arbetet. Du kan bara göra något som är good enough. Om du ändå vill få till en perfekt organisation, tänk istället så här:

Det finns bara RÄTT människor på RÄTT plats

Rätt människor är nyckeln till att få saker gjort. De presterar TROTS organisationens struktur eftersom de vill nå mål tillsammans. Hitta även rätt chefer med rätt attityd och rätt förmåga att bygga ett VI som är större än organisationens begränsningar. Det kräver mod från dig. Det kräver prestigelöshet och ett smart sätt att mäta prestationer på. När KPI:erna är felsatta kommer suboptimeringen på köpet. Ett exempel är konferensanläggningen i Göteborg som ägdes av ett stort bolag. Plötsligt skulle de ha resultatansvar istället för att serva resten av bolaget. De höjde priserna. Resultatet? Cheferna lade sina konferenser någon annanstans. Bolagets fina anläggning blev outnyttjad och ansågs vara en dålig investering...

Det finns ingen perfekt plats eller en perfekt organisation. Inser du det, kan du minska din ångest och göra något som är bra nog och istället. Jobba med dina människor och ert högre syfte. Ge medarbetarna mandat att jobba tvärs i organisationen. Belöna dem hellre för att de hjälper varandra och gör "det rätta" istället för att se spelar safe och "gör rätt".

Tack för att du läser mina tankar

**Antoni Lacinai, Workplace
Communication Expert.
Keynote Speaker & MC**

7 frågeställningar till dig som vill omorganisera

(gör gärna detta i en workshop)

1. Hur kommer er marknad att se ut de närmaste åren?
2. Är ni idag optimerade för att serva den marknaden?
3. Vad är styrkan med er nuvarande organisation? Vad är svagheten?
4. Vad är vinsten om ni organiserar om? Vad är de nya problemen ni kommer att få? Hur löser ni i så fall dem?
5. Hur involverar ni de anställda i era tankar? Finns det nyckelpersoner ni måste få med er? Vilka?
6. Finns det personliga anledningar till att omorganisera? (exempel: människor ni gillar eller ogillar som ni vill flytta upp eller ner). Är det rätt att omorganisera av det skälet?
7. Hur tänker ni mäta den nya organisationens chefer, avdelningar, dotterbolag etc.? Vad ger det för för- och nackdelar? Hur hanterar ni dem?





Här kommer du möta AI på arbetsplatsen

Av: Stefan Robsén, Cornerstone OnDemand Norden

AI kan användas för att förbättra arbetsplatsen. Därför kan AI innebära stora möjligheter. Men många ser AI som ett hot som kan leda till att AI ersätter den mänskliga medarbetaren.

Artificiell Intelligens (AI) har skapat rubriker under flera år. Det handlar om allt från att AI kommer att stjäla våra jobb, till att bota våra allvarligaste sjukdo-

mar. Vad gäller arbetsplatsen, börjar vi nu se praktiska lösningar och verktyg som i olika grad använder maskininlärning (förstadiet till AI) och AI. Det finns tre områden som

kan bli först för AI-baserade lösningar på jobbet:

Rekrytering

När du söker jobb idag, är det människor som läser din ansökan och din CV. Men allt oftare kommer en matematisk algoritm att användas vid den första gallringen av kandidater. Där människor har fördomar, till och med omedvetna sådana, kan AI användas för att objektivt gå igenom ansökningar och



välja ut de mest passande kandidaterna.

För att vi ska vara säkra på att algoritmerna inte är baserade på skev data och att de leder till önskat resultat, kan de behöva testas innan de börjar användas och det kommer att krävas mänsklig handpåläggning under processen. Beslutet om vem som ska anställas fattas också självklart av människor. Men rätt använda kan algoritmer leda till en mer objektiv rekrytering och en ökad mångfald på våra arbetsplatser.

Karriärplanering

Det är inte alltid enkelt att göra karriär i en och samma organisation, även om man skulle vilja. För organisationer är det också svårt att ha koll på vilka faktiska kompetenser medarbetare har och vad de har för vilja och möjligheter att gå vidare internt. Sam-



tidigt är det mycket dyrare att rekrytera ny kompetens extern, jämfört med att utveckla existerande medarbetare. AI-drivna "kompetensmotorer" används redan idag i flera organisationer för att leta rätt på relevant kompetens internt och hjälpa dessa medarbetare utveckla sig. Som medarbetare innebär det att du matar in din CV, som kanske också innehåller intressen och hobbies, och ut kommer framtida roller internt som kan vara intressanta och relevanta för dig.

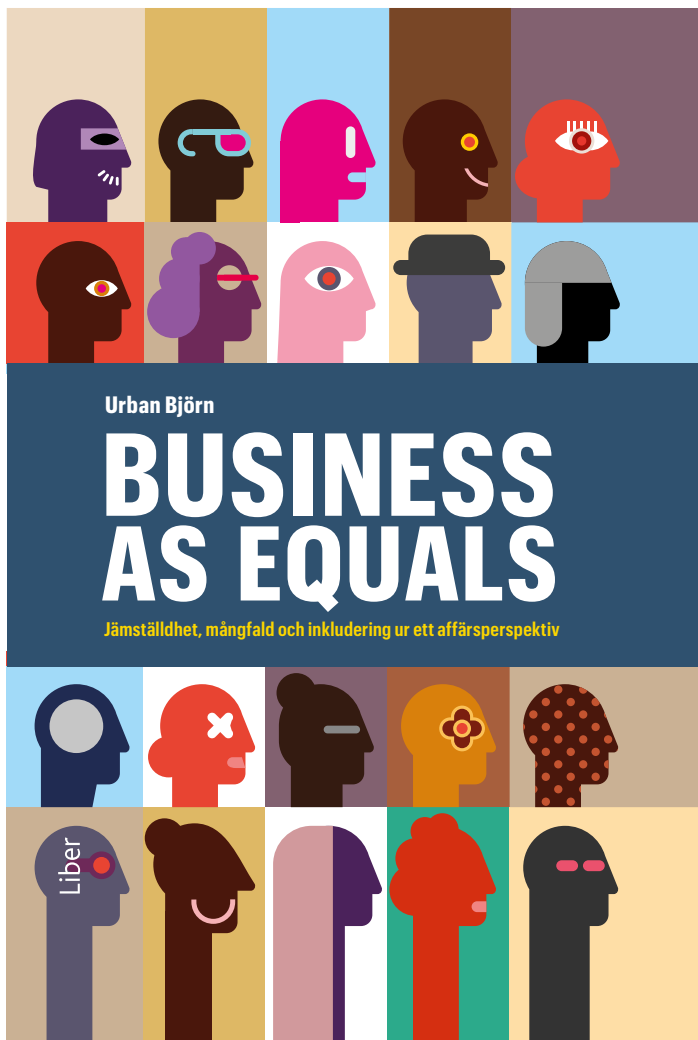
Utbildning

Det här är nog det område där AI och maskininläring hunnit längst. Alla håller med om att kompetensväxling och lärande är helt avgörande för att verksamheter ska vara framgångsrika i framtiden. Vi pratar om livslångt lärande, men frågan är hur ser det

ut i praktiken? Tänk rekommendationer à la Netflix och Spotify, fast för digitalt lärande. Du som medarbetare får förslag på lärande som passar just dig, just nu, men också för din framtida utveckling. Trenden går också mot utbildning invävt i andra digitala verktyg, så att du i exakt rätt ögonblick och i den lösning där du jobbar, kan ta en mikrokurs i det du behöver för tillfället.

Förutsättningen för individuellt skräddarsydda rekommendationer som ger dig den utveckling du behöver här och nu, och samtidigt håller dig attraktiv på arbetsmarknaden i framtiden, är till stor del baserat på ny teknologi som maskininläring och AI och enorma mängder data.

AI kan kännas svårt och skrämmande, men det är vi människor som bestämmer hur och var vi använder den nya teknologin. Rätt använt kan AI ge oss ett rikare och mer utvecklande arbetsliv och karriärer anpassade till oss som individer. —



Business as equal – En bok alla borde läsa

Vi pratar ofta om jämställdhet och inkludering i arbetslivet utan att det händer så mycket.

Av: Redaktionen på Chef & Ledare

Bokens författare Urban Björn beskriver snyggt jämställdhet (rättigheter, skyldigheter, möjligheter), jämlikhet (allas lika värde) och mångfald (olika egenskaper i social grupp).

Det känns konkret och tydligt när han skriver att -som ledare behöver du kunna en del men erkänn hellre att du inte vet än att du chansar och googla när du behöver mer information.

I boken får du med dig direkt fakta som att jämställda företag omsätter mer och du får med dig bra ord som att samexistera.

Äntligen sätter någon fingret på själva ordet feminist! Han vill ersätta ordet med equalist och vi håller med till 100%, men vilket är ordet på svenska?

Ärligt talat. Hade du en aning om att det handlar om två lagar? Diskrimineringslagen och föräldraledighetslagen. Intressant!

Han rekommenderar Eleine Eksvärds bok Härskartekniker och vi håller med till fullo. Alla borde läsa och låta boken sjunka in. Alla borde läsa den två gånger. Vi bor i ett fantastiskt land och vi är privilegierade som har genomlysta lagar att luta oss mot.

Dessutom gillar vi att han tycker att ledare borde förmedla lite "sense of urgency" i frågan. Bra uttryck i sammanhanget där han menar att det ska brinna lite i knutarna när vi pratar om jämställdhet, jämlikhet och mångfald. Han använder ordet unken i samband med jargong och det ordet passar fint här som förstärkning. Starkt ord. Unken.

Det absolut bästa, han citerar Frank Zappa!

"The mind is like a parachute, it doesn't work if it's not open" —

VÅR BLÅ PLANET HOTAS

Klimatförändringar och plastföroreningar, gruvdrift och överfiske – hoten mot våra hav växer sig allt större och blir mer och mer akutaför varje dag som går.

Nu har vi en chans att vända utvecklingen, genom att ge de känsligaste och mest värdefulla delarna av våra hav ett verkligt skydd från destruktiva verksamheter.

Regeringar världen över har börjat förhandla fram ett globalt havsavtal. Om det går vägen, kommer det leda till ett stort nätverk av havsreservat, som skulle kunna skydda en tredjedel av världens hav.

För att pusha för ett starkt avtal seglar vi på vår mest ambitiösa expedition någonsin - från Arktis till Antarktis - för att bedriva vetenskaplig forskning, avslöja miljöbrott till havs och samla bevismaterial som kan stärka kravet på fler havsreservat.

Våra hav föder allt liv på jorden - nu behöver de vår hjälp för att skyddas.

Vill du vara med och göra riktig skillnad?

Gå med i kampen för vår blå planet:
greenpeace.org/protecttheoceans



GREENPEACE

PROTECT
THE OCEANS

#ProtectTheOceans



RETAIL- SUCCÉN INOM SKÖNHETS- BRANSCHEN

Det ägarledda bolaget Beauty Generation, har inga externa investerare och har valt organisk tillväxt.

S V A N T E G A B R Á N

är vd och en av entreprenörerna bakom.

Här berättar han om resan med ögonfransserumet och skönhetsvarumärket Xlash som blev en retailsuccé.



gonfransserumet Xlash finns idag på fler än 1000 salonger runt om i Sverige och hos flera återförsäljare som Lyko, Nordicfeel, Eleven och Meds. E-handeln finns på flera olika domäner i Sverige, Norge, Finland, Storbritannien, Holland. Omsättningen på 31 miljoner 2019 steg under 2020 till 107 miljoner. Under 2021 är ambitionen att öka omsättningen till 250 miljoner, Bland annat ska man lansera på ett flertal nya marknader som Tyskland och Frankrike samt på marknadsplatsen Amazon.

Beauty Generation har rekryterat talanger för chefspositioner inom logistik och försäljning från Oriflame, Odd Molly och Ideal of Sweden. Under rekryteringsfasen 2021 ska sexton nya roller fyllas.

Vem är Svante Gabrán?

– Under gymnasietiden arbetade jag som frukostkock. Jag gick upp fem på morgonen varje helg. Det fanns tidigt en drivkraft av att vilja påverka den egna ekonomin och ta ett ansvar. Kanske ovanligt men jag tyckte att det var en härlig känsla att få vara en viktig pjäs i någonting.

– Min pappa arbetar som chef inom restaurangbranschen och min farfar har drivit restauranger och varit krögare. Det har funnits i min uppväxt och påverkat den person jag är idag. Min mammas karriärsresa

och hennes drivkraft är något som jag hela tiden har med mig och inspireras av. Att kunna ta ett kliv och gå utanför sin comfort zone. När vi växte upp började hon arbeta med försäljning inom tandvården. Det var inspirerande för mig att se att hon kunde gå från att arbeta praktiskt som tandsköterska i några år till att ta ett stort karriärskliv och börja arbeta i en helt ny roll och äga den.

Hur började din entreprenörsresa?

– 2010 började jag och en av mina nuvarande partners, Daniel Korhonen, vår entreprenörsresa med att bygga applikationer och marknadsföring på sociala medier.

På den tiden var det en häftig grej. Vi var intresserade av sociala medier och influencer marketing och fick en näsa för det här med digital handel. Det fanns bara ett fåtal e-butiker som vi kunde snegla på men vi märkte ganska snabbt att det hände mycket. De som var snabba var väldigt innovativa och roliga att kolla på. Vi började förstå att det här kommer att bli en bransch. Det är bara en liten pöl just nu men det kommer att bli ett stort hav och där ville vi vara med. Jag började plugga på Youtube och bloggar för att utbilda mig själv. Det fanns ingen utbildning på den tiden.

Hur framgångsrika blev ni?

– Vi var inte så framgångsrika om jag ska vara helt ärlig men nog för att kunna ta ut lön. Det som däremot hände var att vi fick uppmärksamhet i branschen. Vi var väldigt tidiga inom sociala medier och gjorde oss ett namn i en ganska omogen bransch. Det gjorde att vi fick kontakt med en produktutvecklare från England som vi skapade varumärket XLASH tillsammans med. Vi började resan i Sverige och Skandinavien men växte snabbt utomlands.

Hur startade kontakten och varumärkesresan?

– Xlash Cosmetics var intresserade av sociala medier. Xlash är en produkt som är anpassad för sociala medier och de ville ha ett ungt team som kunde hjälpa dem. Vi fick produkterna och startade en e-handel helt från scratch. Vi skapade en Wordpress sida, signade ett Klarna konto och satte igång med Google Ads, sociala medier och byggde samarbeten med bloggare, dåtidens influencers.

Hade ni ett avtal med Xlash Cosmetics?

– Den förhandlingen var inte så supervancerad utan mer: ”Ni har en produkt, vi har en tjänst och vi ser att detta kan fungera så låt oss testa.” Det var ingen hög risk för

någon av parterna egentligen utan ett väldigt ödmjukt samarbete.

När såg ni att det fungerade?

– Redan första året såg vi att e-handeln fungerade och att det fanns en attraktion för den här typen av produkt. Det fanns några konkurrenter i Sverige men ingen som gjorde det digitalt på det sättet som vi gjorde. Vi var snabba på att faktiskt äga det sociala utrymmet. Det var där vi såg att det fanns en kraft i det men om man jämför med idag var det på en otroligt låg skala.

– På den tiden hade vi inte fullt ägarskap och inte heller den vision som vi önskade, Jag och min kollega Daniel hade lite andra uppdrag intill vilket gjorde att vi inte kunde lägga fullt fokus på produkten och varumärket.

Vilket år blev det Beauty generation?

– 2017 gick vi in i förhandling och 2018 registrerades bolaget. När vi startade Beauty Generation så sa vi: ”Det här har potential, nu ska vi göra en rejäl satsning. Bygga ett varumärke, bygga en organisation, påbörja den riktiga resan och hänga med i det digitala klimatet.” Det var då det verkligen tog fart.

Hur gick tankarna när ni började bygga varumärket?

– Vi hade en vision om att bygga ett internationellt skönhetsbolag som var innovativt med resultatdrivna produkter. Xlash var verkligen en sådan produkt som gav resultat. Vi började kategorisera produktportföljen och positionerade oss. Själva identiteten av bolaget har vuxit fram över tid.

Vad har ni för kontroll av att Xlash verkligen fungerar?

– Vi arbetar efter kosmetiska lagar och regler och gör tester för att se att det fungerar och mäter resultatet. Våra konsumenter är det starkaste beviset. Vi har utvecklat produkten både utomlands och i Sverige. Idag är den dermatologiskt testad (Innebär att produkten testats på människor. Red. anm.) och oftalmologiskt testad (Det betyder att den har testats för säker användning runt om och under ögonen i samråd med en ögonläkare Red. anm.). En stor milstolpe för oss är att vi nyligen har flyttat produktionen av XLASH till Sverige.

Utmaningar första året 2018?

– Första året när vi omsatte tre miljoner handlade det mest om att rita kartan och var vi skulle vara om två till fyra år. Vi hade ett varumärke och vi hade produkten klar.

Däremot hade vi inte infrastrukturen kring försäljning eller organisation. Det handlade också om att sätta ramverket och börja etablera våra relationer med kunderna. Vi hade en del påbörjade affärsrelationer som skulle flyttas över till Beauty Generation.

– 2019 tog vi det stora klivet i omsättning och gick från tre miljoner till 30 miljoner. Där såg vi det första resultatet av att affärsmodellen fungerade och vi kunde börja skala upp på riktigt. Vi hade gjort vårt stålbad under de första två åren och kunde bygga från den plattformen. Det var efter det året vi började anställa personal inför 2020.

Var började ni?

– Vi började med att bygga en content-organisation, med specialister inom e-commerce, marknadsföring och contentskapande som sedan riktade sitt fokus och sina kanaler mot försäljning. Vi har aldrig haft en klassisk säljorganisation. Vårt e-commerce-team driver mycket av vår reatilsförsäljning och salongsförsäljning. Vår försäljning är vår marknadsföring. Sedan har vi som driver bolaget varit operativa och arbetat mot storkunder.

– Vi jobbar idag mot flera återförsäljare som Lyko, Nordicefeel, Eleven och Meds. Vi har utländska kunder hela vägen från Singapore till Spanien. Xlash Cosmetics finns nu på fler än 1000 salonger i hela Sverige. 2019 satte vi upp en mässa. Det var vår första mässa, sedan kom pandemin så det blev lite lamslaget där.

Hur var upplevelsen av mässan?

– Det var första gången vi fick träffa kunderna på det sättet. Lokala entreprenörer som fokuserade på kvalitet och ville ha bra produkter i sitt sortiment. På mässan fick vi en stor uppmärksamhet och flera hundra potentiella kunder som vi kunde bearbeta under en lång tid. Vi gick från hundra salonger till tusen salonger på ett år. Det var en häftig förflyttning. I början av pandemin var vi rädda för att hela det här segmentet skulle dö ut men de ställde om sin verksamhet, minskade något på behandlingarna och sålde mer produkter.

– Under pandemin hjälpte vi salongerna genom att skicka ut e-handelspåsar till dem och vi lyfte dem i våra sociala medier. Vi flyttade en del av vår försäljning till salongerna och tyckte att det var en fin gest att göra. Vi har stor respekt för den här kundgruppen som vi arbetar med.

Bokslutet 2020 hamnade ni på 107 miljoner?

– Det stämmer, 2019 hade vi en anställd, en kundtjänstmedarbetare. Under 2020 anställde vi ytterligare 17 personer. Det var det året vi började bygga organisationen och etablerade Beauty Generation på en ny nivå. Det var även mitt första år som vd. Jag visste inte vad som skulle hända där i början

av året när jag fick nyheten om att det var en pandemi på väg in i Europa som skulle lamslå en hel värld. Vi valde att tänka att: ”Mycket kommer att hända, det kommer att vara osäkert. Det vi kan göra är att öka på och vara ännu mer aggressiva i vår marknadsföring och vår försäljning.”

– Vi förstod att många bolag skulle komma att dra ner sin marknadsföring, kanske bli mer osäkra, vara lite mer defensiva. Vi valde att skruva upp vår kapacitet och använda alla resurser. Det blev en tillväxt på 300 % vilket är helt otroligt.

– Vi tog en stor risk och gick ”all in”. Satsade allt kapital och gjorde all marknadsföring. Köpte in produkter och gasade på. I efterhand så var det verkligen ett bra drag att göra och det har gett oss möjligheten att kunna växa ännu mer det här året. Vi har skapat en plattform och hängt på trenden med den digitala handeln.

– De partners vi arbetar med har också växt mycket det året som har varit. Ta Lyko som ett exempel, som slår rekord i svenska handel varje dag. Det är en av våra största återförsäljare. Vi lanserade också i 33 butiker tillsammans med Lyko under 2020.

Utmaningar med att växa så fort?

– Den logistiska utmaningen var stor. Det var svårt att få in produkter. Det var en av de största utmaningar vi hade och i princip så hade vi slut på lagret under hela hösten och sålde slut våra kapacitet hela tiden.

– Det var en lyxig utmaning som var svår att hantera. Vi hade många kunder som knackade på dörren samtidigt som vi hade en e-handel som skulle fungera och ge snabba leveranser.

– Det var också då vi började bygga organisationen och skala upp vår verksamhet. Att gå från ett mindre bolag med en obefintlig infrastruktur till att börja etablera en organisation är en stor utmaning.

– Vi jobbade med att ha en god förstärkelse

för var vi var i resan och vart vi skulle med teamet. När man har tio nyanställda och knappt hinner träffa dem på grund av att man jobbar hemifrån då är det svårt. Vi märker också nu när det gått 6–8 månader utan närvaro med personal, att kommunikationsvägarna är kortare och tolkningsutrymmet större när man ska skriva meddelanden i Slack. (Molnbaserat verktyg för grupparbeten. Red. anm.) Att gå från beslut över bordet till att gå till en kanal eller ett mail är komplicerat.

– Det är också utmanande att bygga en företagskultur över Slack. Det är inte samma sak som att gå en utbildnings- eller coachdag tillsammans. Det vi saknar är dagliga check in och att göra aktiviteter tillsammans. Det är nog det absolut mest utmanande idag.

Ledarskap i snabbväxande företag?

– Det som händer när man går från en till tjugofem anställda är att förväntningarna på ledarskapet och strukturen ökar från noll till hundra. Plötsligt ska vi ha utvecklingsplaner för alla anställda. Vi ska ha kompetensförflyttning och en tydlighet i livet som anställd.

Vi fokuserar extra mycket på att bygga vår HR-avdelning och en stabil grund inom coachning av ledarskapet, ”Sätt HR-strukturen så tidigt som möjligt.” Vi märkte det när vi gick över tio anställda. För de anställda som jobbar i bolaget är det en trygghet att se att vi satsar på personalen och vill göra det.

– Vi tog in en senior HR-konsult från Xshore, Carina Tiderman, som bland annat jobbat med Konrad Bergström, vilket är jättekul. Hon kom in till oss i oktober 2020 och började nysta i vår HR. Idag har vi fått en tydligare HR-struktur och arbetar intensivt för att behålla vår entreprenöriella anda samtidigt som vi fortsätter utvecklas och växa i vår organisation och verksamhet.

– Vi satsar också stort på kulturarbetet.

”De vi fokuserar extra mycket på just nu är att bygga vår HR-avdelning och en stabil grund inom coachning av ledarskapet.”



Idag har de lett till att vi har två anställda inom People and culture.

Deras syfte är att aktivt arbeta med bolagets kultur, utveckla vår personal och se till att våra värderingar lever ut i hela organisationen, och att folk här mår bra.

Det ska bli väldigt spännande. Det är där man ligger efter när man ska rekrytera aggressivt. Det är helt omöjligt för en vd att sköta alla de uppgifterna själv. Nu har vi ett större ansvar i och med att vi har en större personalstyrka.

Framgångsrika team?

– Något vi trycker väldigt mycket på i rekryteringsfasen är ansvar och innebörden av det i ett tillväxtbolag. Det är en stor utmaning att gå in i ett tillväxtbolag där det händer mycket och allting inte är på plats. Vi vill skapa den förståelsen redan från första början. Framförallt så handlar det om att lita på sin personal, och det har vi gjort som en framgångsnyckel. Våra ledord som vi jobbar med är tillit till personalen och ödmjukhet inför uppgiften. Vi springer ett maraton i korta distanssteg. Därför behöver man förstå vad vi är inne i för resa. Det är inte ett vanligt 9 – 5 jobb. Här brinner vi lite extra för arbetsuppgiften och det är viktigt att man får den känslan i teamet.

Det har varit den typen av resurser och kompetenser vi har letat efter och som också tycker att det här är lite roligt. Det är inte alla som tycker det. Det gäller att hitta personer som verkligen brinner av delaktigheten. Det tycker jag är väldigt roligt också.

Säljande egenskaper?

– Det handlar mycket om att sätta en vision och en målsättning, Vi är ett tillväxtbolag vilket betyder att vi också är ett försäljningsbolag. Vi måste ständigt driva mot mål. Vi börjar alltid med att ha ganska höga målsättningar. Det här året har vi gått in med målsättningen att vi ska dubbla om-

sättningen med 2,5 upp till 250 miljoner. När man tittar på det så är det egentligen helt galeat. Det är ju ingen företagsledare som skulle sätta de målen på sig själv. Men vi trivs med att ha den triggern i bolaget. Att jobba mot höga mål och fira de vinster man får. Det är ganska häftigt, för ofta lyckas man och när man väl gör det så har man uppnått något som är otroligt stort. Det blir en stor vinst när man klarar av det målsättningarna som man sätter.

– Även om man inte nått hela vägen så har man gjort ett sjukt bra arbete. Målsättningarna är en av de viktigaste delarna för att styra kompassen. Vi drivs absolut av att jobba mot expansion. Vi lanserade fem nya marknader förra året och har som målsättning att lansera fem nya marknader igen. Det är en drivkraft att vilja utveckla sin syn på försäljning.

– Att inte nöja sig i stunden utan tänka: ”Hur kan vi etablera oss? Hur kan vi bli större? Vad kan vi göra för att bli ett ännu bredare varumärke?” Målsättningen är att bygga ett miljardbolag helt enkelt. Det är de vi ska göra och det vi ska satsa på. Då måste man nog ha den lite naiva inställningen att saker faktiskt går att göra annars tror jag att det blir svårt.

– Vi har en säljande kultur, Vi jobbar med försäljningsdriven marknadsföring men också en stark branschidentitet. Vi kombinerar det här med varumärkeskänslan och identiteten till varumärket samtidigt som vi jobbar mot tydliga mål. Det är en väldigt fin kombination och något man får utmana sig själv i hela tiden.

Siktet framåt?

– Vi står inför en stor rekryteringsfas. Vi har 16 roller inför 2021, som vi ska gå ut med. Är du som läser intresserad av XLASH får du gärna höra av dig så berättar jag mer om vår tillväxtresa, avslutar Svante. —

Svantes bästa tips för ledare i snabbväxande bolag

- Skapa en företagskultur där anställda och ledare vågar ta ansvar och vill ta ansvar. Att skapa den här känslan av att man kan påverka sin roll. Det är extra viktigt i ett entreprenöriellt bolag där varje roll i bolaget är affärskritisk. Man har stora möjligheter till stor påverkan. Där vill vi skapa ett rum där man vågar ta risker utanför sin comfort zone. Det blir fel ibland men man ska absolut inte bli uthängd för det. Det är något som jag anser är en av våra nyckelfaktorer till framgång. Den personal vi tar in ska verkligen få utmana sig själva i arbetet.
- Delegera och våga lita på ditt team. Som operativ vd var jag tidigare otroligt närvarande i själva affären. Idag har jag tagit ett mer strategiskt perspektiv på organisationen. Det är en stor utmaning att våga släppa taget och samtidigt ha en god översikt men det är viktigt att man litar på det team man har.
- Ha en god kommunikation i bolaget. Jag tror att det är det absolut viktigaste just nu. Vi lever i ett klimat med flera digitala kanaler och saker kan tolkas på olika sätt. Här måste man vara tydlig och förstärka sitt huvudbudskap. Det går snabbt i vårt team. Det händer saker varje vecka. Övertydligheten är otroligt viktig för att hålla en god kommunikation och inte lämna utrymme för tolkningar. Det kan vara farligt ibland med för mycket oklarheter.
- Självinsikt och en stor ödmjukhet är viktigt eftersom man gör en massa fel hela tiden. Det kan vara ett beslut i en affärshändelse, personalhantering eller liknande. Våga erkänna. dels för sig själv, men också för teamet att: ”Men vet ni vad, det var jag som puddlade på den här. Det ber jag om ursäkt för men nu går vi vidare.”

”Det som händer när man går från en till tjugofem anställda är att förväntningarna på ledarskapet och strukturen ökar från noll till hundra.”

Dramatiken under digitaliseringen av Sverige

I spåren av covid-19 fick vi lära oss att leva och arbeta digitalt. I Sverige togs beslut om att övergå till distansundervisning inom stora delar av utbildningssektorn med de utmaningar som följde. Både för utbildningssektorn och för små och stora organisationer handlade det om att snabbt få fram bra mötesverktyg och lära sig hantera dem.

Per Roslin, AV-rådgivare på AVS (tidigare AV Syd) har hjälpt kunder att få fram olika lösningar. Här delar han med sig av sina erfarenheterna.

Hur såg det ut innan utbrottet i mars 2020?

– Innan utbrottet var det vanligt med klassisk telefonkonferensteknik där flera satt tillsammans i en lokal. Kameran var sällan på. Idag använder alla kamerafunktionen.

– Det fanns en nyfikenhet och ett behov av distansmötesutrustning bland de som var medvetna men det var inte ett vardagligt verktyg och man använde det sällan som ett substitut för kontoret.

Vad hände i samband med utbrottet?

– I samband med utbrottet av pandemin var det ett kort stillestånd innan reaktionen kom och man insåg att man var tvungen att komplettera med hårdvara som stödjer bra distansmöten. Det fanns absolut ingen strategi eftersom man inte hade sett behovet innan.

– Många verksamheter togs på sängen. Det fanns ingen utarbetad strategi för att kunna arbeta på distans. Alla verksamheter vi arbetar med har påverkats. Allt från grundskolor och förvaltningar till företag. Alla konferensrum behövde vara utrustade med en kamera till exempel.

– När alla behövde köpa samtidigt över hela världen ledde det till att tillverkarna inte

han med. Allting tog slut och det gick inte att tillgodose marknaden under en period.

– När vi samtalade med kunderna så märkte vi också den stora skillnaden i kunskap. Vissa visste precis vad de skulle ha och andra hade inte kunskapen om vilka produkter de behövde.

– Där kommer vi in och kan guida kunden. Vi var under den här perioden snabba med att hitta nya tillverkare och få fram lager av produkter.

– Vi har en också stor fördel i Sverige. Vi ligger långt fram vad gäller Internet där målsättningen är att dra fiber överallt. De flesta har en stabil uppkoppling och vi har en grundförståelse för teknik och är trygga i det digitala. Därför kunde vi göra den här omställningen på så kort tid.

Vilka var snabbast med att starta upp med nya arbetssätt?

– De som har haft sin verksamhet utspridd geografiskt har haft minst utmaningar. De visste snabbt hur de skulle reagera och var förberedda. Det kunde vara företag som sitter på olika orter. Landstingen är vana vid att arbeta med resursfördelning på distans. Universiteten har mycket distansutbildningar och är vana vid att kunna sända och spela in.

– De som dessutom har en anställd som är intresserad av teknik och har en förståelse för vilka tekniska förutsättningar som krävs kom fort igång.

Vilka verksamheter har haft de största utmaningarna?

– Gymnasieskolor och grundskolor var de som rätt fort fick fatta beslut om att gå in på distansundervisning. Det behövs närvaro av en vuxen och det behövs interaktion. Elever är heller inte alltid supermotiverade.

– Att som pedagog handleda och vara coach via ett distansmötesverktyg med upp till 30 individer är en utmaning.

– För de stora organisationerna handlade det om att snabbt få fram bra verktyg. De måste både höras och synas bra för att få ett bra möte. Här handlade det om en rätt kunskap om vad man behöver köpa in.

Utmaningarna visar sig också i de familjer där allt fler arbetar hemma och dessutom kanske har tonårsbarn som sitter i skola på distans. Sverige förutsatte att alla som sitter hemma har både rätt produkter och en stabil uppkoppling när de ska genomföra ett distansmöte.

Sparar man pengar på kontorsytor?

– Vår analys är absolut att man i framtiden, i de verksamheter där det är möjligt, kommer att variera sitt arbetssätt. De ger alla en större valfrihet därför att man under pandemin har kunnat bevisa att produktiviteten inte har gått ner.

– En del måste naturligtvis vara på plats men i de företag och de verksamheter som vi stöter på kommer det att vara mer flygande.

– Vi kommer att gå mot att de allra flesta har en bärbar dator. Det är ingen skillnad i att ta en plats på ett kontor, kontra att sitta hemma eller i en lobby på ett hotell. Det kommer däremot alltid att finnas specifika arbetsgrupper som kommer att behöva vara på kontoret.

Hur ser trenderna ut i verksamheterna nu?

– Nu när tillgången på produkter är återställd så märker vi att det finns en medvetenhet i hur viktigt ljudet och kamerabilden är i ett möte. Efter en period där vi suttit väldigt intensivt i distansmöten och har de flesta upptäckt vilken brist det är när vi varken har bra ljud eller bra bild.

– Det kan också finnas en otrygghet i hur man handskas med den digitala tekniken. Frustrationen kring de här frågorna har blivit så stor att de flesta förstår hur viktigt det är att investera i utbildning.

– Vi kommer att få se kameror i alla mötesrum och vi kommer att ha möjlighet att koppla upp oss i alla rum. Vi tror att hybridmöten kommer att vara den allra största andelen av alla möten vi håller där en del personer är på plats och några är på distans. Vi kommer vidga våra vyer och våga anställa resurser som inte sitter på samma ort.

– Vi kommer att ha fler möten digitalt. Det kommer naturligt i våra samtal med beställare nu vilket det inte gjort tidigare.



Kan du säga något om ljud? Hur ska man tänka?

– Sitter du själv så ska du ha ett headset med en bom och inte en mikrofon som tar upp störande ljud från omgivningen. Välj ett varumärke som har professionella headset, utvecklade för distansmöten. Här ska man inte göra en snål investering.

Vilka möjligheter ger digitala möten?

– I det verkliga livet har vi inte möjlighet att vara på så många ställen samtidigt under en dag och med en såpass stor geografisk spridning. De som tidigare har arbetat i företag och verksamheter som sitter på olika platser i Sverige och världen känner absolut till dessa fördelar. Vi slipper hetsa mellan möten. Att vi inte längre behöver vara på plats kommer att göra oss mindre stressade även om vi fortfarande är i behov av fysiska möten.

– Tittar vi lokalt kan det handla om att spara halvtimmar av resande. Ser vi på verksamheter som sitter utspridda i Sverige och världen handlar det om timmar och dagar. Ytterligare en aspekt är individens välmående som får fler effektiva timmar över som kan ägnas åt annat än resande.

Vilken utrustning krävs för att hålla i digitala möten?

Grundkravet är en stabil uppkoppling och en dator som har ett program för distansmöten.

En bra mikrofon och ett bra ljud, avsedd för det vi kallar mötesljud.

Mötesljudet måste vara klart och tydligt, gärna via ett headset med en mikrofon på bom alternativt en s.k. "mötespuck" eller "ljudpuck". Välj ett varumärke som har professionella headset, utvecklade för distansmöten. Här ska man inte göra en snål investering.

Spela gärna in dig själv genom det headset du tänkt använda i både tysta miljöer och mer stökiga miljöer. Testa när du drar en kundvagn på en grusig parkering eller när du plockar ur diskmaskinen. Testa gärna att vrida upp ljudet på tv:n så märker du hur mycket av talet runt dig som kommer med i mötet.

På hemmakontoret bör man också fundera kring om man stör andra som sitter hemma.

När det kommer till kamera, tänk på motljusförhållanden där du sitter. Filma aldrig mot ett fönster och se till att kameran sitter centrerad över huvudskärmen. Det är vanligt att mötesdeltagarna får se dig på snedden vilket ger ett onaturligt möte.

När det kommer till själva mötesinnehållet så se till att du blir kompis med det distansmötesprogram du arbetar i.

Träna på hur du delar med dig av ett innehåll i mötet så att andra slipper råka ut för att du inte har kunskapen och då får sitta och vänta. Har du dessutom en möjlighet

att rita och skriva i gemensamma dokument så blir ditt möte ännu mer levande och effektivt.

Vi åker ut till kunden och tittar på rummets utformning så att vi kan välja rätt produkter utifrån rummets förutsättningar. Sedan får man också möjlighet att uppleva hur produkten fungerar på distans.

Vad är det som irriterar oss i det digitala mötet?

– Det är jobbigt om någon mumlar eller visar ett papper där ingen ser vad som står. Någon kanske sitter med ett kraftigt motljus. All de här kraven behöver uppfyllas för att du ska uppleva att du har haft ett trevligt möte.

– Att ljud och mikrofon är av dålig kvalitet och inte anpassat för möten där vi kanske har valt ett headset som ligger hemma sedan tidigare. Att vi inte tittar vår mottagare i ögonen eller att vi har satt kameran på ett sånt sätt att bara vår siluett syns pga motljusförhållanden.

Blir dialogen lidande i ett distansmöte?

– I de ovana organisationerna kan det bli det. I större möten med 30 – 35 personer blir det oftast helt omöjligt att läsa av alla. I takt med att vi blir mer vana kommer det att gå bättre och bättre. Idag kan du se upp till 49 personer på små bilder under ett distansmöte.

Kamerans frammarsch har gjort att vi blir synliga igen i distansmötet och vi har kommit ett steg närmre det fysiska mötet.

Vi kan lätt bli distraherade av något som händer i närheten. Vad kan man göra för att minska detta?

– Det viktigaste är att ha en mötesdisciplin även om du sitter själv hemma. Stäng av aviseringar. Lägg undan mobilen så att du har fullt fokus på mötet.

Alla aviseringar och att det eventuellt kommer sms eller ringer stör ditt fokus. Respektera varandras tid.

Krävs det en annan förberedelse inför ett digitalt möte?

– Du kan ha alla prylar i hela världen men du måste också bli kompis med dina verktyg och träna på dem så att de här fina produkterna kommer till användning.

– I våra utbildningar trycker vi på hur viktigt det är att vara trygg i de digitala redskapen. Man bör som arbetsgivare inte förutsätta att alla kan jobba på distans. De flesta behöver träna tillsammans.

– Du kan inte bara gå in i det digitala konferensrummet med kaffekoppen och briljerna med dina kunskaper. Du måste innan dess se till att din utrustning fungerar. Komma fem minuter tidigare för att se till att du sitter bra och har förberett de dokument du behöver. Där gäller det precis som i andra arbetsmöten att man har ett bra batteri av frågor som kan dra igång en diskussion i gruppen. —

Har du behov av lösningar för att kunna genomföra effektiva videokonferenser i ditt företag?

Givetvis kan vi leverera anpassade anläggningar och mjukvaror etc. Välkommen att kontakta oss på AVS så hjälper vi dig att hitta utrustning som möjliggör videokonferenser med professionell kvalitet.

Skola, klassrum & utbildning
Digitaliseringen av skolan har det pratats mycket om och med rätt anläggning kan arbetet underlättas för både lärare och elever. Dagens teknik har potential att göra lärandet roligare och mer effektivt. Styrsystem, ljudanläggningar, skärmar, projektorer, kabel- och kontakthantering, digital signering och rumsbokningssystem är praktiska redskap för alla som jobbar i skolan.

Rådgivning

På AVS har vi allt ni behöver för att på bästa möjliga sätt använda er av digital teknik som möjliggör nya och effektiva sätt att samarbeta på. kring utrustning som kan förbättra kommunikationen vid konferenser i era lokaler och på distans. Kontakt oss gärna för att få rådgivning

AVS är en totalleverantör inom ljud- & bildteknik. Bolaget grundades 1986 med namnet AV Syd och har sedan dess blivit en av sveriges ledande aktörer inom AV-teknik. Vi arbetar med stora och små projekt inom offentlig och privat sektor.

www.avs.se

Ger dig vinkoll

ETT MÅSTE FÖR VININTRESSERADE

Vinos är fylld med smarta funktioner och tips från kunniga vinprofiler.

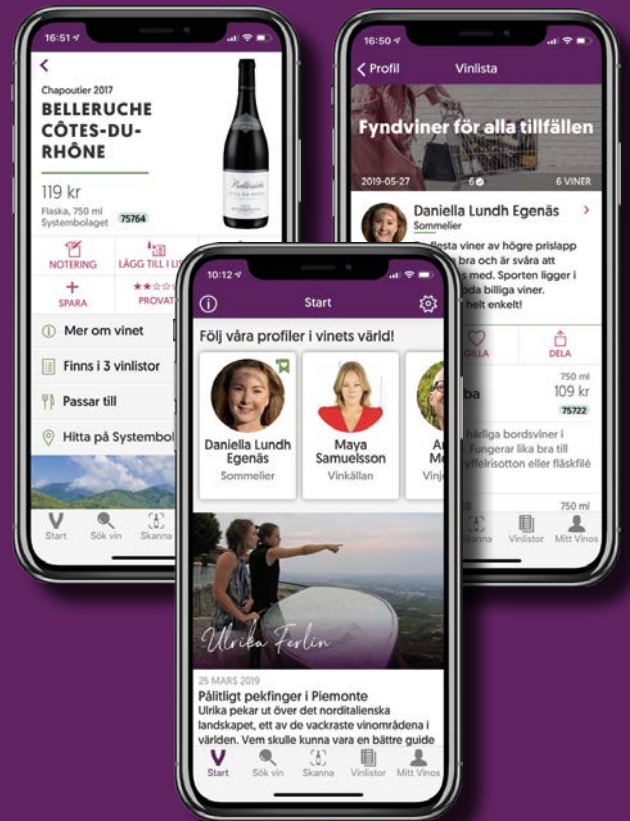
Du möter vinproffs, som Alf Tumble, Daniella Lundh Egenäs och Maya Samuelsson, men även vinintresserade kändisar, som artisten Petter. Med konkreta vintips hjälper de till att utforska vinets värld.

Man kan även följa listor på olika teman, bland annat Viner med kanonbetyg, Små partier och Storsäljare eller podden Dela en flaska.

Med den smarta sökfunktionen hittar man snabbt rätt viner som finns på Systembolaget.

Egna viner kan man spara i listor och förse med egna noteringar, precis som man själv vill. All info synkas, så Vinos är alltid tillgänglig – både i mobilen och i datorns browser.

Ladda ner appen gratis idag i App Store och Google Play.



VINOS

Trender i organisationsutveckling

Av: Anders Kinding, ledarskapskonsult och författare, (Rapport från OrgDev-konferensen)

Pandemiåret har brutalt satt fokus på behovet av att ställa om verksamheter och företag, något som var viktigt även tidigare, men som nu har blivit uppenbart för de flesta. När samhällen nu öppnas upp successivt är det rätt tid att agera för att anpassa ditt företag eller organisation för det "nya normala".

Under fyra dagar i mars höll ATD, Association for Talent Development, en virtuell konferens inriktad på trender inom organisationsutvecklingsområdet med förslag på vilka åtgärder som nu krävs.

Re-skilling och EX

Eftersom många företag nu kommer att ha förändrade behov av kompetens, kommer det att bli mycket viktigt att ha bra introduktionsprogram för nyanställda. Annee Bayeux, Chief Learning Strategist på EdCast, tipsade om behovet av EX Employee Experience för att minska risken för att nyrekryterad och nödvändig kompetens "vänder i dörren".

För befintliga medarbetare är det däremot mer viktigt att erbjuda möjligheter till att komplettera och fördjupa kompetensen. Det är en stor utmaning i "re-skilling" av personal och exempel på nya yrkestitlar som kommer att behövas finnas: Performance Consultants, Experience Engineers, Curators & Influencers, och Performance Detectives.

Det hybrida kontoret

Den hybrida arbetsplatsen kräver en mer noggrann kommunikationsplan. I det fysiska kontoret har du ju olika rum för olika ändamål: individuella arbetsplatser, mötesrum, pentry, gemensamma arbetsutrymmen. Chris Coladonato, CPTD på Farmers Insurance, menar att i den virtuella världen tjänar man på att ha motsvarande struktur.

Du kan ge var och en möjlighet att "stänga dörren" för att kunna arbeta ostört. Ni kan bestämma er för gemensam fika på bestämda tider, ta initiativ för att träffas på AW, eller bara för att ta en paus och hänga med varandra på Slack. Sätt upp speciella mötesrum för gemensamma arbetsuppgifter. Vissa medarbetare kan ha glädje av att bara vara uppkopplad med andra, att arbeta

parallellt med Teams eller Zoom-kanalen öppen.

Han underströk även vikten att ta fram gemensamma regler och överenskommelser, till exempel vilka kommunikationskanaler som ska användas. Kanske olika för skilda syften? Vilka verktyg vi använder för samarbete och att dela dokument och arbetsmaterial. Och vilka mötesregler och vilken mötesetikett som ska gälla. Det handlar inte bara om business. Våga vara lite personlig, lyssna på dina medarbetare, koppla av tillsammans.

Bryt det själlösa görandet

Crystal Kadakia, vd på Learning Cluster Design, pekade på behovet av att bryta kulturen av själlöst görande. Hon menar att många felaktigt lagt sig till med improduktiva arbetsrutiner när de arbetar hemifrån. Det handlar om att varje arbetsdag är helt inbokad och uppstrukturerad. Möten, epost, chats, privata sysslor. Allt finns schemalagt, och allt sker "back-to-back" utan tid för reflektion och kreativitet. Dessa kontrollsys-

tem som finns är tecken på bristande tillit som leder till lägre produktivitet.

Hon uppmanar till att jobba för att minimera strukturer, och låta det kreativa i ditt och dina medarbetares arbete få mer fritt spelrum. En större grad av självstyrning leder fokus tillbaka till strategi och resultat. Ledare behöver lära sig att sluta bygga dessa överkontrollerade system, och istället stötta självstyrande kulturer för såväl individer som team. Det bryter det meningslösa görandets förbannelse.

Återskapa trygghet

Det är mycket som oroar människor just nu och det påverkar deras välbefinnande och möjligheter att göra bra arbetsinsatser. Allyson McElwain, Director D&L på Telus, lyfte behovet av psykologisk trygghet. Trygghet behöver finnas på många områden: fysisk, psykisk, social, ekonomisk och arbetsmiljö. Den globala pandemin har skadat känslan av trygghet hos många av medarbetarna, och som ledare behöver du nu göra vad du kan för att återskapa den.

När dina medarbetare känner sig psykologiskt trygga, så gynnar det innovation, mångfald i tänkandet, "growth mindset" och graden av engagemang i jobbet. Du åstadkommer detta genom att tydligt kommunicera syfte och meningsfullhet, ha en öppen kommunikation, visa dig empatisk, sårbar och ödmjuk.

Framtidsberedskap

Wagner Denuzzo, Head of Capabilities for Future Work på Prudential Financial, menar att nyckeln till att bygga framtidsberedda organisationer handlar om att se sin organisation som ett adaptivt system, som hela tiden behöver förändras. För att klara det behöver vi skapa organisationer som har en inkluderande, lärande kultur som ger människor frihet att släppa loss sin potential mot de gemensamma syftena och målen.

Det gångna året har fått många att vakna upp och inse att de kommande åren inte kommer att vara lika något vi tidigare upplevt. Ju snabbare du själv, dina kollegor och medarbetare sätter fart med att nyorientera verksamheten, desto bättre. Våren 2021 är en synnerligen bra tidpunkt för att bygga om organisationerna och göra dem bättre anpassade till den nya verkligheten. —



DET INTROVERTA LEDARSKAPET

Linus Jonkman arbetar med organisationsutveckling och organisationskultur. Han är författare, föreläsare, illustratör och HR-profil och har bl.a. skrivit *Handbok för introverta*. Här reder han ut begreppen introvert och extrovert och berättar om fördelarna med det introverta ledarskapet.

Av: Annika Hegardt
Foto: Anders Hansson



B

erätta om dig själv

– Jag växte upp vid kusten i ett litet samhälle och tillbringade de första åren av mitt liv med min morfar, min Bassethund och min mamma. Eftersom det var glest, och inte så mycket andra barn runt om kring, var det en miljö och en familj som lämpade sig väl för en introvert personlighet.

– Min mamma har alltid varit uppslukad av sina böcker och min morfar gick mest runt och vandrade på stranden, plockade grejer och snickrade. Ingen av dem var speciellt socialt bevandrade. Det gjorde att jag fick mycket tid för mig själv och kunde utveckla sidor som att läsa, skriva och teckna.

– När skoltiden började så var det första gången jag blev varse att man kan behöva anpassa sig till andra och vad som händer om man inte tar den kostnaden. Om man inte lägger tid på att fundera på vad de andra lyssnar på för musik eller håller på för hockeyslag så blir man utanför. Det hände mig kring mellanstadiet då jag hade en upplevelse av att jag inte hade så många vänner. Jag behövde anpassa mig.

– Är man inte är extrovert måste man göra en egen version av det. En fejkad version. Jag blev rolig. Studerar man alla komiker man hört talas om, när kameran inte är på, eller i förtroliga intervjuer, så får man just det perspektiver på dem. Att de ofta är tillbakadragna människor. Jag började med att vara rolig och tog ganska mycket plats.

När fick du ditt första chefsjobb?

– Mitt första chefsjobb fick jag när jag var 30 år. Jag var konsultchef och hade 30 konsulter som rapporterade till mig. Hela västvärldens arbetsliv är strukturerat på det sättet att ju högre upp du klättrar desto mer tid kommer du att behöva lägga på möten, träffar med människor och sådant du inte

kan förutbestämma och planera i detalj innan. För mig blev det som en stigande mängd av stress för varje år i arbetslivet.

– Efterhand utökades rollen. Kunder och konsulter som rapporterade till mig blev fler. Jag började inse att det här fungerade inte på samma sätt som träning. Vill man bli starkare så övar man sig, höjer vikterna lite och efter hand blir man starkare.

– De här sakerna kan du inte påverka eftersom det är din personlighet. Oavsett hur många företagsmingel jag gick på så var jag alltid helt dränerad efteråt. I samband med det så hade jag börjat läsa psykologi parallellt med jobbet och då hittade jag tillbaka till den personlighet jag hade som barn. Jag är lika introvert nu som när jag var liten och hängde med mina Bassethundar förutom att jag under uppväxten la mig till med en slags teaterpersonlighet som var annorlunda. När vi är barn så tänker vi inte så mycket på hur vi är, vi bara är.

– När vi blir tonåringar och ska anpassa oss är det oftast där som normer formar om oss. Det som samhället tycker är en idealisk karriärsperson till exempel. Den beskrivningen låter aldrig som en introvert person. Det är väldigt lätt att man dribblar bort sig själv där. Man tänker: "Jag måste bli mer slagkraftig, tydlig och dominant. Peka med hela handen."

Fick din aha upplevelse några direkta konsekvenser?

– Jag blev mer uppmärksam på när jag var mig själv och när jag hittade på en person för att passa in. När jag kom på mig själv tänkte jag: "Det här är jätte falskt. Det här samtalet, den här konversationen gör jag bara för att spela med i ett spel." Jag slutade låtsas och började säga alla konstiga saker som faktiskt kom upp i huvudet på mig. Genuina saker som man tänker när man har ett samtal.

– Jag kom på att när man är genuin, även om man inte passar in i normen så kommer man längre. Folk känner att du är genuin. När man inte säger samma saker som alla andra förväntas säga då blir det oftast intressant. Så har jag alltid själv känt kring människor, som kanske är lite udda, lite kantiga. Det är oftast de som har något att berätta som är värt att lyssna på.

Var det nu du började studera dig själv?

– Precis. Jag var en sådan person som kunde gå in i ett rum och fundera på vad jag skulle göra för att passa in i det rummet. Jag började tänka på hur det kändes att vara i ett rum med främmande ansikten. Då kunde

jag förstå den känslan och agera utifrån den. Framförallt då man kan erkänna för sig själv att: "Vänta lite nu, det här är jätte obekvämt för mig." Du får en helt annan styrka. Du kan fortfarande gå in i de olika situationerna men med vetskapen om vem du är.

När började du skriva böcker?

– Jag har nästan alltid skrivit när jag jobbat intensivt med ett specifikt ämne. Den första bok jag skrev kom ut när jag var 34 år. Jag har skrivit tolv böcker och tio av dem är utgivna. De sista tio åren har jag rört mig inom HR sfären helt och hållet.

– Den här resan med att studera sig själv inspirerade mig till att sätta mig in i medarbetarskapet. Jag skrev en trilogi med böcker Om jag skulle läst något första året jag började jobba, vad skulle ha kunnat hjälpa mig att förstå mig själv mer i min personliga utveckling? Böckerna öppnade dörrar, gav fler roller och gav mer kunskap. Den nya kunskapen sporrade mig till att skriva. Teori och praktik.

Sedan kom första boken om introverta.

Hur mottogs den?

– Boken kom ut 2013 och det var överväldigande hur den mottogs. Boken låg etta på Bokus i flera veckor. Journalister hörde av sig och människor i olika åldrar, genus och från olika länder. Först från Sverige, sedan från Norge, Danmark, Finland och boken gavs ut på engelska. Hela tiden har budskapet varit det samma. Att det är många som trott att de har en diagnos för att de känt sig så annorlunda från mallen. Sedan får de



höra talas om ordet introversion, får det förklarad för sig och känner att de har fått en upprättelse. Det har varit överväldigande att vara den som författat en sådan bok.

Bakgrunden till Handbok för introverta?

– Den första boken var lite mer uppkäftig och använde extrovert mer som en karikatyr för att jämföra olika sätt att vara på. Den var till för människor som känner att introversion är ett handikapp. De skulle få känna att det istället är en serie med styrkor. De senaste åren har det kommit mycket vetenskap inom området. Detta är utan tvekan det mest efterforskade personlighetsdraget som finns. Vi har känt till det i hundra år och sedan dess har det kommit tusentals olika avhandlingar och studier i hur introversion tar sig uttryck i olika sammanhang.

– Jag har också så mycket egna livsupplevelser i min roll som ledare att jag kan blanda upp med mina egna anekdoter och illustrera vad vetenskapen säger. Därför blev det en uppföljare som heter Handboken för introverta.

Du är rolig i boken

– Jag tycker det är viktigt att blanda in humor. Det blir en kontrast när man pratar om allvarliga ämnen. Kontrasterna är viktiga. Det håller intresset vid liv.

De vackra bilderna?

– De flesta är på mina barn. Den första är på Smilla. Jag har försökt illustrera de personlighetsdrag de har. Jag är glad över att jag fått chansen att illustrera min egen bok. Mitt berättande går ihop med bilderna. Lite speciellt är också att två av mina närmaste vänner figurerar på den bilden som heter "Relationer". Jag lärde känna dem genom den förra boken. Kvinnan på den bilden var tillsammans med en introvert man och hon fick en helt annan förståelse när hon läst min bok och skrev till mig och tackade. Vi fortsatte att kommunicera vi tre och blev jättegodas vänner. De är gifta idag och därför kändes det så fint att göra en bild på dem tillsammans.

– När man är introvert kan man bli inspirerad av någon som inte är det. Då har man någon som oftast tar chanser och tar initiativen och som är spontan. Ibland leder det till att man får en ny upplevelse. Jag tror någonstans att det finns en dynamik i de här olikheterna.

Vad är skillnaden mellan introvert och extrovert skulle du säga?

– En introvert person är någon vars batteri laddas när de är själva och inte har social interaktion med någon. När du är extrovert så laddas ditt batteri när du har social interaktion med andra människor. Båda parterna försöker hitta rätt nivå av dopamin och vi är olika toleranta för det. Extroversion handlar inte om att vara



social. Det handlar om social uppmärksamhet och känslighet för belöningar. För en extrovert person händer det mycket mer i kroppen när de får en trisslott. Det finns en känsla av att det här kan bli någonting. En introvert person reagerar inte så mycket på det. Idag säger man att den absoluta kärnan är hur känslig man är för belöningar och att belöningar oftast har en social valuta.

– När människor pratar med dig så hägrar det någonstans en belöning i den konversationen som kan leda till att du får uppmärksamhet och uppskattning.

Fördelen av att leva och verka som sig själv?

– Det är först då som man blir en människa som kan påverka, inspirera och nå sin fulla potential. Så länge du låtsas vara någon annan kommer du alltid att vara en blek kopia av andra människor. Även om det går bra för dig och du har en jättehög månadslön, så kommer du aldrig att känna dig lyckad för du någonstans inuti dig själv känner att det

är någonting som skaver. Det är en upplevelse jag själv har haft.

– När man börjar vara sig själv så blir det plötsligt helt irrelevant vad man tjänar. Det är mer insikten om att man lever och verkar som sig själv. Det är den största psykologiska belöningen man kan ha. Det är min upplevelse.

– Man ska börja med att fundera på vad man väljer att göra de stunder som man inte alls behöver göra något. Stunder som går på autopilot. Då dras man automatiskt till saker som passar en. När all tvävt är vikt. När allt är städat, vad händer då? Vad dras man till för aktivitet. Det är ett frö till att förstå vem man egentligen är personlighetsmässigt.

– Oftast är man så färgad av yrkeslivet och har gått så hårt in i en roll att man har svårt att veta vem man egentligen är. Den stora styrkan är att komma fram till att den här situationen jag är på väg in är väldigt obekvämt. Att vara medveten själv om att man tycker att det är obekvämt. Att vara



sig själv är en mycket bättre utgångspunkt än att stålsätta sig och gå in och låtsas vara någon annan för att överleva.

– Någonstans bygger allt på att hitta sig själv och vara genuin i den man är. Då kommer man snart att komma fram till att nästan alla yrkesroller man kan ha, nästan alla situationer man kan vara i, där finns det ett sätt att anpassa dem till den personligheten man redan har.

– Det är lätt att tro att en yrkesroll som till exempel säljare, bygger på att du måste prata sjukt mycket och vara oerhört kontakt-sökande. Sanningen är att det finns många säljare som är duktiga på att lyssna in behov och vara där när kunden behöver och inte pushar för mycket. Det finns forskning som pratar om myten av den sociala säljaren. Där har det visat sig att de sociala säljarna inte alls är de som säljer bäst utan det är oftast de introverta.

– På den här vägen att bli mig själv brukar jag luta mig mot uttrycket att man ska tävla mot sina styrkor och träna sina svagheter. Jag tror att om man som introvert kommer fram till att man inte alls platsar i de här sociala mingel situationerna, som är rätt spontana till sin natur, då kan man träna. När jag hamnar i en sådan situation, vilket många yrkesval kommer att kräva av mig vid något tillfälle, vad kan jag göra då?

– Kan jag memorera ett par typiska standardfraser? Fundera på vilka frågor man absolut inte ska ställa till folk. Vad kan jag göra för att uppfattas på rätt sätt? Då kan man träna upp ett beteende som gör att man kan häva och hantera den situationen även om personligheten egentligen inte direkt brinner för det.

– Hela den här processen med att leva och verka som sig själv, är att medla mellan att man veta vem man är och att medvetet göra kompromisser för att passa in. Du måste vara beredd att kompromissa med dig själv för att till exempel en relationen ska fungera i längden. Om två människor låser sig och säger att: "Det där är inte min grej" Då får man två människor som bor med varandra som två främlingar. Någonstans i ett fungerande liv så tror jag att det måste finnas en kompromiss mellan den man är och det man behöver uppnå.

Hur är det att leda som introvert?

– Om du bara vågar böttna i din introversion kommer du att komma fram till att du vill låta dina medarbetare tänka och tycka saker själva. Du tar inte all samtalstid på mötena. Det är en av de lättaste sakerna med att vara introvert. Du känner inte att du måste påverka och styra allting hela tiden. Du måste inte heller ha ett visst anseende och en viss status gentemot andra. Det är lättare att luta sig tillbaka och låta medarbetarnas kompetens komma till sin rätt. Det är

”Prestationen för gruppen blir bättre och sammanhållningen blir högre när man har olikheter i personlighetsdragen.”

en styrka med att vara en introvert ledare.

– I en Harvard-studie från 2012 där man jämförde olika arbetsförhållanden, kom man fram till att om arbetstagarna är erfarna och om arbetsuppgifterna kretsar kring kreativitet så var introverta ledare mer effektiva i gruppssammanhang. De gav mer plats för medarbetarna att diskutera istället för att gå in och dominerade mötena. Däremot om arbetsuppgifterna var mer algoritmiska där man egentligen bara kunde utföra dem på ett sätt, då var oftast extroverta chefer effektivare.

– Jag märkte en sak när jag jobbade på Prisjakt, där vi hade många introverta chefer. Där fanns det fanns ett intressant mönster. Med extraversion så kommer det en självsäkerhet. Det är inbäddat i personlighetsdraget. Extroverta chefer är oftast säkra på sin förmåga. Introverta chefer är oftast tveksamma till om de egentligen ska vara ledare, men om man tittar på vad deras medarbetare tycker så är de vansinnigt populära.

– Vi hade två kvinnliga ledare som jag tänker speciellt på. När man tittar på den personaldata som kom in från deras medarbetare så var de högt skattade. Båda de här cheferna brottades hela tiden med frågan om de skulle vara ledare eller inte och om de var lämpade för det. Det var intressant. De som ledde bäst tyckte minst om sin förmåga att leda.

Styrkor hos introverta ledare?

– En styrka som finns och som också stöds av vetenskapen, är att introverta personer har en tendens att ta ganska lång tid på sig med beslutsfattandet. Mindre av en magkänsla kring saker och är egentligen inkapabla att fatta snabba beslut. Jag blir alltid själv apatisk när någon berättar någonting från ingenstans som jag ska fatta beslut om. Sedan tänker jag en stund på det och bygger en känsla över tid på hur jag vill göra.

– Det är viktigt att inte ha fel och då kommer introversion att vara en styrka. Den gör att du inte vill reagera, du vill reflektera. Ibland är det inte en vinst att fatta snabba beslut. Väldigt ofta så är vinsten att fatta rätt beslut och då är det en tillgång att vara introvert.

– Det är också en tillgång att man rent kognitivt som introvert kan stanna länge med fullt fokus på samma uppgift. Dopaminbehovet är så lågt att du inte blir uttråkad, vilket gör att din hjärna kan fortsätta att prestera på full kapacitet.

– Kommunikation med en person i taget är en styrka hos många introverta. Att ha utvecklingssamtal eller förhandlingar där det är lätt för en introvert person att vara närvarande i samtalet.

– Det spontana ordet, att behöva ställa sig på scen och säga något till en grupp, det är en egenskap som jag tror de flesta extroverta är bättre på. Men om någon sagt i förväg att: "Kan inte du gå upp och hålla en halvtimmens presentation." Det är en paradgren för introverta. Då kan man sitta i två veckor och verkligen strukturera sitt innehåll. Hitta den perfekta retoriska linjen. Hitta rätt visuella uttryck för det och ha tålmodet att ta tag i de små detaljerna. Att vara självkritisk nog att tänka att det talade ordet är inte min naturliga arena så därför måste jag verkligen tänka på hur jag står och hur jag pratar. Då kan det komma en presentation som är uttrycksfull och stark på scen. Det är ett väldigt vanligt introvert fenomen. Det planerade talade ordet tycker jag är en introvert arena.

Den viktiga inkluderingen?

– När man pratar om personlighetsdrag som räknas som något medfött och biologiskt så har det ändå blivit påvisat att man tänker på olika sätt. Ju mer introvert du är desto mer kritisk är du i ditt tänkande. I extroversion finns det mycket optimism. Bland introverta finns det mer av en reality check som kan vara bra ha så det blir gas och broms.

– I ett mångfaldsperspektiv så är det jättebra att blanda upp en ledningsgrupp. Det kan vara så att personlighetsmässigt är alla spontana och gillar alla nya idéer. Alla är känslodrivna och ingen tänker risker, Då kan det vara meningsfullt för processen att ta med introverta. Du får en större förmåga att tänka som grupp.

– Prestationen för gruppen blir bättre och sammanhållningen blir högre när man har olikheter i personlighetsdragen. även om vi tror att vi gillar dem som är som vi. —

99

Det är jobbigt att andas medicin hela tiden.

Nova, 6 år, som önskat
sig en Stor Dag.

SWISHA
50 KR TILL
900 51 33

MIN

STORA

DAG

Det finns barn som är mer på sjukhuset än i skolan.

Min Stora Dag finns för barn med allvarliga sjukdomar och diagnoser. Genom Stora Dagar kan barn som kämpar få lite av sin barndom tillbaka. Din gåva idag blir en Stor Dag redan imorgon.

90 SVENSK
KONTO INSAMLINGS
KONTROLL

Kompetensutveckling är en överlevnadsfaktor efter pandemin

Allan Nygaard, Nordenchef på Talentsoft

I det nya landskapet med ökat digitalt arbetssätt är det extra viktigt att utveckla analytiska och digitala färdigheter hos befintliga anställda. Många företag gör misstaget att enbart anställa nya talanger för att få in ny kunskap.

En ny undersökning av Talentsoft och Fosway Group visar hur HR-chefer identifierar och utvecklar medarbetarnas färdigheter och potential. Undersökningen visar att covid-19-pandemin och dess konsekvenser har accelererat företagets arbete med kompetensutveckling, där hela 97 procent av företag medger att deras agenda för att utveckla medarbetarnas färdigheter har påverkats av pandemin.

Undersökningen visar också att tre av fem företag (59 procent) anser att kompetens blivit viktigare under pandemin. Så många som nio av tio företag (90 procent) medger att deras brister i att stötta vidareutveckling gör det svårare för dem att behålla sina främsta talanger.

Trots det anser sig färre än hälften av alla företag (45 procent) ha god förståelse för medarbetarnas kompetens.

För att möta förändrade förutsättningar och behålla nyckelkompetens behöver många företag genomföra stora förändringar snabbt. Här är de fyra viktigaste stegen för att accelerera arbetet med kompetensutveckling.

1. Identifiera medarbetarnas kompetens genom HR-processer

Enligt rapporten upplever hela 65 procent av företag ett kompetensgap. Trots det har endast 45 procent av dessa företag förståelse för vilken kompetens deras med-

arbetare besitter. För att chefer ska kunna identifiera var det finns kompetensgap i organisationen bör de investera i en teknikplattform där rekrytering, utvecklingssamtal och lärandeplaner är samlat på en och samma plats. På så vis kan chefer snabbt identifiera vilka kompetenser medarbetare i organisationen har, enkelt matcha rätt medarbetare med rätt uppdrag och frigöra potentialen hos varje enskild talang.

2. Identifiera vilka färdigheter ditt företag kommer behöva i framtiden

För att ligga steget före sina konkurrenter måste företag och chefer kontinuerligt identifiera vilka kompetenser företaget kommer behöva i framtiden.

Ledare måste se över vilka kompetensgap som existerar idag, men också vara medvetna om trender kring framtidens arbetsplats. Vilka jobb kommer automatiseras? Vilka nya yrkesroller spås uppstå i din bransch?

En av de viktigaste färdigheterna företag kommer behöva i framtiden, oavsett bransch, är digital kompetens. De områden som företagsledare tror är mycket viktigt för deras organisationer att utveckla i framtiden är datavetenskap och analytisk färdighet (62 procent) samt digitala färdigheter (61 procent).

Men det är inte bara tekniska färdigheter som efterfrågas. Undersökningen visar att fyra av fem av de viktigaste kompetenserna

av övergripande betydelse handlar om mjuka färdigheter. Företagsledare tror att samarbete (58 procent), ledarskap (58 procent) och projektledning och förändringsförmåga (47 procent) kommer vara mycket viktiga färdigheter i framtiden.

3. Utmana ingrödd attityd om kompetensutveckling och talang

Många företag tenderar att anställa nya talanger för att fylla kompetensgap och glömmar bort vikten av att också utveckla sina redan existerande medarbetare. Genom att inte prioritera kompetensutveckling riskerar dessa företag att förlora värdefull talang.

Så många som nio av tio företag medger att deras brister i att stötta vidareutveckling gör det svårare för dem att behålla sina främsta talanger. Därför bör HR-chefer investera i kompetensutveckling bland de medarbetare som redan finns i organisationen. Genom att erbjuda vidareutveckling ökar chanserna att toptalangerna stannar i organisationen.

4. Skapa en kultur där kompetensutveckling belönas

Många företag tror att de måste erbjuda kompensation för att uppmuntra kompetensutveckling bland medarbetare. Men det är inte sant. Ett av de viktigaste sätten att belöna vidareutveckling är genom nya arbetsuppgifter och möjligheter till vidareutveckling. Det är därför A och O att chefer och HR-chefer arbetar aktivt med att fånga upp medarbetares utvecklingsmål och matchar dem med projekt där de får utveckla dessa färdigheter. För att skapa en kultur av livslångt lärande måste företag även skapa en arbetsmiljö där medarbetare känner sig trygga med att testa nya saker och misslyckas.

Avslutningsvis är det medarbetarnas förmåga att anpassa sig till nya situationer som kommer att avgöra vilka företag som lyckas när pandemin är över. För att överleva är kompetensutveckling och omskolning därför avgörande. —





Hjärnan behöver pauser

Källa: Henrik Byström affärsområdeschef, Microsoft

Ny forskning visar att hjärnan behöver pauser under arbetsdagen. För många människor har videomöte efter videomöte blivit ett signum för arbetsdagen under pandemin. Samtidigt uppger cirka hälften av svenskarna att de känner sig utmattade och utarbetade efter arbetsdagens slut.

I den senaste studien som Microsoft presenterar har man undersökt hjärnaktivitet och forskarnas slutsats är att möten utan paus skapar en stor stress i hjärnan. Men forskningen visar dock också tydliga resultat av enkla lösningar – korta pauser under arbetsdagen.

När pandemin slog till och ändrade våra arbetsrutiner samt höjde den digitala intensiteten under arbetsdagarna så bestämde sig forskare på Microsoft för att studera förändringen.

Forskarna som jobbar med att undersöka

hur människor interagerar med teknik, bad 14 personer att delta i videomöten medan de bar EEG-utrustning (elektroencefalografi) – en slags hjälm som övervakar den elektriska aktiviteten i hjärnan. De 14 volontärerna deltog var och en i två olika möten. En dag deltog de i fyra halvtimmesmöten direkt efter varandra, där varje samtal ägnades åt olika uppgifter som till exempel att skapa en marknadsföringsplan.

En annan dag varvades de fyra halvtimmesmötena med en paus på tio minuter.

För att säkerställa korrekt data tilldelades

alla deltagare som tog pauser samma stillståndsaktivitet – i det här fallet meditation – så att resultaten skulle vara jämförbara. Båda sessionerna ägde rum under samma dag, där vissa deltagare började med flera möten på rad, medan de andra hade pauser mellan mötena, och nästa vecka bytte de.

Forskningen visade på några tydliga insikter:

1. Avbrott mellan möten gör det möjligt för hjärnan att "återställa" och vända blad, vilket minskar en kumulativ uppbyggnad av stress.

Som vi har sett ökar den genomsnittliga aktiviteten hos betavågor – de som är förknippade med stress -, tydligt efter två timmar av kedjemöten. Med andra ord fortsätter stressen att ackumuleras. Men när deltagarna fick en chans till kort vila och meditation sjönk betaaktiviteten, vilket gav en "återställning" för hjärnan. Denna återställning innebär att deltagarna startade



sitt nästa möte i ett mer avslappnat tillstånd. Det innebar också att den genomsnittliga nivån av betavågor hölls stadigt genom fyra möten, utan uppbyggnad av stress.

Resultatet talade sitt tydliga språk; ta korta pauser för att minska trötthet och stress.

2. Kedjemöten kan minska förmågan att fokusera.

När deltagarna i studien gavs pauser för meditation visade hjärnvågornas mönster på positiva nivåer av frontal alfa-asymmetri, vilket korrelerar till högre engagemang under mötet. Utan pauser var nivåerna negativa, vilket tyder på att deltagarna inte var engagerade i mötet. Detta visar att när hjärnan upplever stress är det svårare att hålla sig fokuserad och engagerad.

Sammanfattningsvis är pauser inte bara bra för välbefinnandet, de förbättrar också vår förmåga att nå full potential när vi arbetar.

3. Att inte få en paus mellan möten kan vara en källa till hög stress.

För deltagarna som inte fick pauser mellan sina möten märkte forskarna också att övergångsperioden mellan samtal fick betaaktiviteten, dvs stressnivåerna, att öka. För de deltagare som fick pauser för att meditera minskade däremot ökningen av betaaktivitet mellan mötena, och ökningen

i början av nästa möte var mycket mildare och smidigare.

Pauser – även korta – är viktiga för att övergången mellan möten ska kännas mindre stressig

Rätt ledarskap har nog aldrig varit viktigare än nu. I takt med att vi blir mer digitala och den digitala intensiteten ökar behöver vi inte bara fundera på vilken teknik vi behöver, vi måste också anpassa vårt ledarskap till en ny verklighet. En lärdom vi sett är att coaching har blivit allt viktigare för chefsrollen, att hjälpa medarbetarna med sitt självledarskap för att hitta balans, motivation och produktivitet i arbetsdagen.

Digital överbelastning har blivit en akut fråga i den nya eran av distans- och hybridarbete. I Microsofts Work Trend Index för 2021 som publicerades i mars uppgav 55 procent av svenskarna att de känner sig överarbetade, medan 45 procent beskrev sig själva som direkt utmattade. Hela 31 procent sa även att de känner sig förtvivlade vid arbetsdagens slut, det är den högsta siffran för hela Europa.

Så gör du för att få ut det mesta dina pauser – och motverka hjärntrötthet

Eftersom vi vet att det är lättare sagt än gjort att göra plats för pauser har vi tagit fram några tips, som understöds av forskningen, om hur du tar dig tid att pausa och även lyckas få ut återhämtning av pauserna,

samt hur dina möten kan bli mer effektiva och energigivande.

1. Ändra ditt tankesätt.

Även om det kan kännas mer produktivt att lägga sina möten vägg i vägg visar forskning att motsatsen är sann. Pauser från datorn är en viktig del av arbetsdagen.

2. Hitta aktiviteter som lugnar ditt sinne.

Meditation är ett effektivt sätt att koppla av och ladda mellan möten, men andra studier visar att fysisk aktivitet som promenader också är fördelaktigt. Egentligen är allt som avleder dina tankar från arbetsrelaterade saker och fokuserar på något som du känner är avkopplande bra för att bli uppdaterad och laddad när du startar ditt nästa möte.

3. Skapa ännu mer tid för avbrott genom att överväga andra kommunikationssätt.

Innan du schemalägger ett videosamtal, fråga dig själv: behöver vi verkligen ett möte för att diskutera den här frågan? Statusincheckningar och information tex görs mer effektivt genom dokumentensamarbete, en Teams-kanal eller e-post. Andra enkla uppgifter kan hanteras via chatt. Läs mer.

4. Gör möten mer effektiva.

De bästa mötena är oftast korta och effektiva. Skicka en agenda inklusive förväntningar och förberedelser i förväg, bjud bara in de som verkligen behöver vara där, håll tidsramen och sammanfatta mötet de sista fem minuterna och planera för att deltagarna hinner ta en paus innan nästa möte. —

Om studien

Studien utfördes den 8–18 mars 2021 av Microsoft Human Factors Lab där 14 personer deltog i videomöten medan de bar EEG utrustning (elektroencefalografi) för att övervaka den elektriska aktiviteten i deras hjärnor. Deltagarna bestod av Microsoft- och icke Microsoft-anställda som vanligtvis arbetar på distans. Volontärerna deltog var och en i två olika mötesblock. Under den första sessionen deltog hälften av deltagarna i fyra möten a 30 minuter, back-to-back, där varje möte ägnades åt olika uppgifter (till exempel att utforma en kontorslayout eller skapa en marknadsföringsplan). Den andra gruppen varvade de fyra halvtimmesmötena med 10 minuters pauser, under vilka deltagarna mediterade med Headspace-appen.

Följande vecka bytte grupperna; de som hade gjort back-to-backs hade pauser, och vice versa. Tre till fyra ytterligare icke-EEG-uppmätta volontärer deltog i varje 30-minuters möte för att skapa variation av deltagare som samarbetar för att slutföra de tilldelade uppgifterna. —

Skärpt visseblåsarlag påverkar företag med mer än 50 anställda

I december 2021 skärps skyddet för visseblåsare med ny lagstiftning. Har ditt företag mer än 50 anställda så kan Svenska Ledargruppens visseblåsarfunktion SlåLarm vara rätt val för dig. Ett välfungerande visseblåsarsystem är en viktig del av företagets arbete med att förebygga och tidigt upptäcka misstänkta oegentligheter.

Vi vet att medarbetare kan tveka att larma om oegentligheter på grund av risken att inte få vara anonym och då råka ut för represalier. SlåLarm är lösningen, där sker hanteringen, om man så väljer, helt anonymt.

SlåLarm är ett enkelt och smidigt system som innebär att du har en unik startside med den information du vill ge till dina anställda. I tjänsten ingår både rapporteringskanaler och utredning av inkomna ärenden – vi är en trygg part på utsidan. Tack vare att vi kombinerar anmälningsystemet med egen utredningsfunktion kan vi erbjuda ett prisvärt alternativ.

Den nya lagen

Lag om skydd för personer som rapporterar om missförhållanden grundar sig på visseblåsardirektivet (EU 2019/1937). Det innebär

i korthet att arbetsgivare med 50 eller fler arbetstagare är skyldiga att se till att:

- Det ska finnas säkra rapporteringskanaler som möjliggör visseblåsarens anonymitet gentemot arbetsgivaren.
- Företaget ska informera om olika rapporteringsalternativ till samtliga anställda, inhyrd personal och konsulter.
- Visseblåsaren ska skyddas mot represalier. Arbetsgivaren är förbjuden att bestraffa en anställd som larmar om allvarliga händelser eller missförhållanden på företaget.
- En opartisk utredare ska ta emot och följa upp anmälningar.
- Dessutom skärps lagstiftningen i Sverige ytterligare. Dels genom att inkludera skydd för visseblåsare vid rapportering av missförhållanden där det finns ett allmänt intresse av att uppgifterna kommer

fram. Dels genom att även kommuner med fler än 10 000 invånare ska omfattas av kravet på att ha interna rapporteringskanaler.

Abonnemangspris från 10 500kr/år exkl. moms vid upp till 500 medarbetare. Ange HR-nytt och få 10% rabatt om du beställer före 2021-09-30.

Om oss

Sedan 2005 har vi på Svenska Ledargruppen hjälpt våra kunder inom områdena arbetsmiljö, säkerhet och krisberedskap. Vi ser oss som helhetsleverantörer och erbjuder konsultstöd, utbildningar och övningar men även att kliva in som ”säkerhetschef på plats”.

Vår huvudprodukt är HELP24 – ett abonnemang som säkerställer vi att organisationer lever upp till gällande arbetsmiljö- och säkerhetslagstiftningar. De ger tillgång till webbaserade handlingsplaner och professionellt personligt stöd genom vår krisledningscentral året runt, dygnet runt.

Vi utvecklar även egna kundanpassade system, bland dessa SlåLarm och Qoll ärendehanteringssystem. Vår kundbas i dagsläget är 400 anslutna abonnemangskunder vilket omfattar drygt 40 000 medarbetare.

Vi har kontor i Göteborg, Linköping, och Malmö finns representerade i Stockholm och verkar över hela landet.

Powered by Svenska Ledargruppen AB



Innovation kräver rätt miljö

Av: Linnea Stark, Inredare på House By Stark

Efter drygt ett år har Linnéa Stark inom ramen för Agtech-2030 nu avslutat studien kring hur innovation är kopplat till fysiska miljöer. Vad är det i den fysiska miljön som behövs för att innovationen ska få möjlighet att blomstra?

Projektet som låg inom ramen för Initiativet Agtech 2030, knöt flera projektmedlemmar till sig som alla var verksamma i företag där innovation är en viktig del. Förutom Per Frankelius, docent i företagsekonomi vid Linköpings Universitet deltog även fastighetsbolaget Sanktkors, Väderstad, House by Stark samt Sveriges Innovationsmyndighet Vinnova.

Samtliga projektdeltagare hade redan i början av projektet tankar kring att inredningen nog har en viss betydelse för kreativiteten. Och att den faktiskt kan reflektera människors förmåga att komma med nya idéer. Men inte att den hade så stor betydelse som studien vid universitetet visade.

Först behöver vi luft och ljus

Med hjälp av intervjuer, enkäter och forskningsresultat kom projektgruppen fram till en rad intressanta resultat. Bland annat tog man del av Isabelle Sjövals tankar i böckerna "Designfulness" hur hjärnforskning kan revolutionera hur vi bor, arbetar och lever och "Neurodesign; inredning för hälsa prestation och välmående".

I princip allt material gruppen tog del av pekade på att det var viktigt att grundförutsättningarna för en bra arbetsmiljö var uppfyllda först. Miljön där innovationsförmågan skulle ha minsta möjlighet att kunna utvecklas måste ha dagsljus, bra luftkvalitet, inte alltför hög ljudnivå och innehålla ergonomiska möbler. Men också förutsättningar för rörelse, möjlighet att stänga om sig samt att det måste vara smidigt att skapa ordning och reda. Gärna i form av dold förvaring.

Och ordning och reda

Ta till exempel det här med möten, många är de deltagare som någon gång har nickat till på dessa sammankomster för att luften i lokalen inte har räckt till. Eller känt hur rörigt det kan bli i tankarna när det är ostädad i rummen man vistas i.

Fenomenet "Broken Window Effect" hänvisar till just den känslan.

Oavsett vad man kanske skulle kunna tro, och vad vissa hävdar, så visar hjärnforskningen att människor mår bra när det är städad kring oss. Ska kreativitet kunna blomstra behövs det trasiga både identifieras och lagas. Det kan vara så enkelt som att få undan kaffekopparna i diskhon. Känslan av trivsel ökar liksom innovationsförmågan.

Sedan vill vi mötas

När grunderna var satta, såsom ljus, ljud och dylikt, fann projektdeltagarna att det var i möten med andra människor som deltagarna i studien fick bäst idéer. Med kollegor och kunder, eller andra människor man träffade kopplat till sitt arbete. Här kom också själva mötesmiljön upp som en stark förutsättning för att lyckas. Och då både att kunna ha utrymme att samla flera stycken men också att kunna arbeta ostört. Det är alltså inte antingen eller som vi historiskt ofta har valt på våra arbetsplatser, öppet landskap eller kontor. Ska det finnas förutsättningar för innovation och kreativitet behövs flexibilitet även i själva mötesmiljön.

... och ha variation

I likhet med de pandemislutsatser som har börjat dras av flera verksamheter menade också deltagarna i studien att man vill fortsätta kunna jobba hemifrån. Variationen

ökar även prestationen helt enkelt. Dock fungerar inte vilken inredning som helst i arbetsrummen, vare sig det är hemma eller på jobbet. Förutom att hjärnan vill ha lugn omkring sig när den arbetar, trivs den bra med dova färger och en ombonad känsla. Men också vackra saker såsom en fin tavla eller en blombukett. Detta bör dock bytas ut ibland, annars tryter innovationsorken, enligt studiedeltagarna.

I vardagen är det mycket som är samma varje dag, det går på rutin. Samma frukost, samma väg till jobbet och kanske möten i samma lokaler. Det är utmärkt för hjärnans sparande av energi men hämmande för innovationsförmågan.

Idéer behöver testas i praktiken

Slutligen visade studien att idéer behöver omsättas till praktik. Kanske inte hela vägen fram till en färdig lantbruksmaskin eller en färdig fastighet men åtminstone kunna skapa en känsla av slutprodukten. Det är här lego, piprensare och andra praktiska möjligheter kommer in. Vissa verksamheter satsar till exempel på en 3D-skrivare, och använder den redan på idéstadiet. Det fysiska materialet ger en känsla av vad som skulle kunna komma. När deltagaren sedan fick dela med sig av idén med en möjlig användare var lyckan gjord.

Så om vill du en arbetsmiljö där innovationen flödar, där framtidens produkter och tjänster skapas visar studien att det kanske är dags för en klassisk värstädning. Byta gardinerna, fräscha upp lokalerna och plocka fram legot. Nästa steg kan vara att bygga ett helt innovationsrum. Men det är för dem som vill lyckas på riktigt. —





LA CHEMISE

EST. STOCKHOLM 1965



GREV TURE



LA CHEMISE.SE

Grev Turegatan 1

Stockholm | 08-611 1494

Har ni ett eluttag?

Vi löser resten!

Hållbara helhetslösningar för mötesrummet



Vi erbjuder er kompletta skärm- och videokonferenspaket inklusive 5 års produktgaranti, monterat och klart. Det är bara att peka var det ska sitta så löser vi resten, finansieringen är också fixad! Det har aldrig tidigare varit mer bekymmersfritt att få anpassade, hållbara möteslösningar på plats!

Prisexempel exkl moms:

24 mån 999 kr/mån

36 mån 699 kr/mån

Smidig finansiering
i samarbete med

dL financial solutions
partner



Läs mer på:
avs.se/hyra



AVS är en totalleverantör inom ljud- & bildteknik. Bolaget grundades 1986 med namnet AV Syd och har sedan dess blivit en av Sveriges ledande aktörer inom AV-teknik. Vi arbetar med stora och små projekt inom offentlig och privat sektor.

AVS i Sverige AB • 010-551 10 00 • post@avs.se • avs.se

Malmö
Pilotgatan 7
212 39 Malmö

Stockholm
Skarprättarvägen 7
176 77 Järfälla

Göteborg
Backa Bergögata 16
422 46 Hisings Backa