



PETER FICK TILLBAKA
ARBETSGLÄDJEN

BLEV UPPSAGD
– STARTADE EGET!

ETT MAGASIN OM DINA **MÖJLIGHETER** FRÅN ARBETSLIVSRESURS
NUMMER 2 2010

RESULTAT

**DORMER TOOLS
SATSAR PÅ
COACHING**

**FRISKARE FÖRETAG
MED HÄLSODIALOGEN**

**LEDARSKAPETS
VARDAG**

KVINNLIGT NÄTVERK I LULEÅ:

Tillsammans på toppen



Genom att utveckla människor utvecklar vi organisationer

Under denna härliga sommar har vi laddat batterierna och kommer nu med ett nytt rykande färskt och fulladdat nummer av vår tidning Resultat.

På Arbetslivsresurs gillar att vi att vända lite på begreppen. För oss innebär organisationsutveckling att först utveckla människor för att sedan utveckla organisationer. Vi måste visa resultat och effekter i allt vi gör för våra kunder och klienter – resultat som syns i vardagen. Så enkelt eller så svårt är det...

Vi går nu från ett läge med lågkonjunktur och stor arbetsbrist, till en säker kommande arbetskraftsbrist. Vår mission för att bli en attraktiv arbetsgivare är att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta och motiverade medarbetare eftersom nöjda medarbetare oftast leder till supernöjda kunder.

Vår strävan är att upplevas som våra kunders naturliga HR-partner och vi har satsat en hel del på affärsutveckling med ett vässat, bredare och delvis nytt utbud av tjänster. Vi hoppas och tror att ni hittar de tjänster era företag och organisationer är i behov av hos oss! Efter drygt 20 år på marknaden har vi kunskapen, erfarenheten, verktygen och viljan att hjälpa till att stötta i motgång och att utveckla i medgång.

Nu lanserar vi en ny tjänst som heter Häsodialogen som gör det möjligt att öka frisknärvaron med mellan 20 till 50 procent. Läs mer om detta på sidan 6. I tidningen hittar du också fler exempel på lyckade insatser, både för företagen och medarbetarna.

Trevlig läsning!



Torsten Hakansta, vd Arbetslivsresurs
torsten.hakansta@arbetslivsresurs.se



Innehåll 2

12. TILLSAMMANS PÅ TOPPEN:

»Kvinnor måste lära sig att lyfta fram varandra vid en chefstillsättning som männen gör. I framtiden får killarna se upp, eftersom betydligt fler tjejer än killar går vidare till högre studier«.

4. NOTISER: Arbetsglädjen spirar i Sverige. Karriärdejta. Ratar medarbetares idéer. Las hindrar inte rörligheten. Belöningar för 50+.

6. FRISKARE FÖRETAG MED HÄLSODIALOGEN:

Genom Häsodialogen går det att öka frisknärvaron med mellan 20 till 50 procent. Resultatet blir ett friskare företag för alla.

8. RÄTT PERSON PÅ RÄTT PLATS: För att komma tillrätta med den stora sjukfrånvaron på lagret bestämde sig ledningen för att ta fram en ny kravprofil för rekrytering som även kan användas vid rehabilitering.

9. MEDARBETARPORTRÄTT: Margareta Gustavsson, executive coach och leg psykoterapeut, har som filosofi att alla har en utvecklingspotential, det gäller bara att hitta rätt lösningar.

10. UPSÄGNING DET BÄSTA SOM HÄNT: Efter sju år på Siemens Laser Analytics blev Rikard Larking uppsagd. I dag driver han det egna företaget Avilar som ger honom möjlighet att utveckla sina egna idéer.

16. BRIST PÅ ARBETSKRAFT I FRAMTIDEN:

Sverige står på sikt inför en kommande arbetskraftsbrist. Enligt SCB:s långtidsprognos kommer det fram till år 2030 behövas 250 000 fler människor på arbetsmarknaden.

18



18. LYFT FÖR ALLA: Inför hotet att behöva varsla valde Dormer Tools i Halmstad att erbjuda alla kollektivanställda förutsättningslös karriärcoaching. Tio personer anmälde sig och fick chansen att ändra sitt arbetsliv.

20. »ÄNTLIGEN TRIVS JAG IGEN!«: Peter Johansson fasade varje dag inför att gå till jobbet. Efter karriärcoaching och med nya arbetsuppgifter är situationen i dag en helt annan.

21. LEDARSKAPETS VARDAG: Vår uppfattning om vad ledarskap är stämmer inte alltid överens med verkligheten. Ledarskapsforskaren Mats Tyrstrup kallar chefsyrket för ett hantverk och dagens chef en »administrativ bollkalle« som måste rädda det han/hon kan.

»Jag märkte att det fanns ett behov av **kvinnliga nätverk** när vi träffades. Många, inklusive jag själv, kände sig ensamma och saknade andra att utbyta erfarenheter med.«

Säljchefen Mariam Strömberg



Notiser

ARBETSGLÄDJEN SPIRAR I SVERIGE

Sverige har avancerat till femte plats på rankingslistan när det gäller arbetsglädje visar en global undersökning gjord av Ennova. Det är främst arbetsglädjen inom den offentliga sektorn som har ökat. För svenskarna betyder innehållet i arbetet mest. Svenska arbetsgivare får också bra betyg när det gäller att få anställda att trivas och känna sig trygga.

(Källa: Dagens Nyheter)



LANCHELES | JOHNER

Karriärdejta

På Careerbook kan du karriärdejta genom att upptäcka, matcha och följa landets intressantaste företag. Genom att bli vän med intressanta företag går det att följa de aktiviteter och uppdateringar som görs och bli först med att veta när till exempel ny personal ska anställas.

Läs mer på www.careerbook.se



ÖSTERSUND PÅ FACEBOOK

Östersunds kommun har anammat trenden med sociala medier och upprättat en egen Facebooksida där kommunens lediga tjänster fortlopande

presenteras. Gensvaret har varit stort och i dagsläget har sidan fler vänner än vissa rekryteringsfirmor som också använder sig av Facebook.



FRI ARBETSTID = FÄRRE SJUKPENSIONÄRER

En finsk forskarstudie visar att de som kan påverka sin arbetstid löper mindre risk att bli sjukpensionärer. Kommunalanställda i tio finska kommuner har fått svara på hur stor möjlighet de har att påverka sin arbetstid. Samtidigt har forskningsgruppen under fyra år följt de anställdas hälsoutveckling och sjukskrivningar. De som hade möjlighet att påverka löpte i snitt 24 procent lägre risk att bli sjukpensionärer. För kvinnor var dock den skyddande effekten lite svagare. (Källa: www.suntliv.nu)

Bättre arbetstider toppar listan

När tjänstemän ska byta jobb ligger bättre arbetstider högst upp på listan. Runt 85 procent räknar också med att få bättre lön. Det visar tjänstepensionsföretagets Alectas tjänstemannapanel. Exempel på andra efter-sökta förmåner är utbildningsmöjligheter, bonus,

fler semesterdagar, tjänstepension och sjukförsäkring. (Källa: Göteborgsposten)

85%

Ratar medarbetares idéer

En studie från SIS av 40 svenska företag visar att många ligger efter sina internationella konkurrenter när det gäller att ta tillvara på medarbetarnas idéer. Istället satsar man på externa experter när det gäller att ta fram nya kreativa lösningar. I verkligheten ligger 95 procent av ett företags kreativa potential i de små idéerna. (Källa: Svenska Dagbladet)



COLOURBOX

BOKTIPS

Åsa Ottosson, Mats Ottosson
Brombergs/Apoteket

Var dags hälsa

Var dags hälsa är en handbok i den sköna konsten att ta hand om sig själv. Den visar vägen till den ultimata lyxen – en kropp och en själ som mår bra. Här finns inga snabba och dyra mirakelkurer. Istället får du lära dig hur du tar hand om hela dig. Boken innehåller också inspirerande krönikor av bland andra Patricia Tudor-Sandahl och Bodil Jönsson samt frestande recept av mästerekocken Karin Fransson.



Max Söderpalm med flera
Soderpalm Publishing

JA! 2010

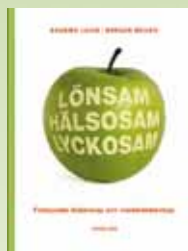
Det talas ofta om vikten av att tänka positivt för att nå dit man vill. Kanske har man hört det så många

gånger att orden börjar tappa sin kraft? JA! 2010 ska i så fall fungera som en stor dos positiv energi och påminna om kraften i ordet JA. Författarna är några av Sveriges främsta säljinspiratörer och menar att om du följer deras råd har du alla möjligheter att lyckas ännu bättre både på jobbet och i privatlivet.

Anders Lugn/Birger Rexed
Ekerlids förlag

Lönsam, Hälsosam, Lyckosam

Ledarskap i någon form berör större delen av Sveriges befolkning. Ledarskap kan generera lönsamhet, hälsosamma och lyckosamma organisationer och individer. Receptet är inte konstigt. Genom att vända problem till möjligheter frigörs effektivitet och processen blir snabbare. Dessutom slipper man fastna i gamla surdegar. Lugn och Rexed påvisar ett ledarskap som förändras radikalt, från att vara reaktivt och kontrollerande till att bli aktivt och främjande.



Notiser



COLORBOX

Chefen alltmer **intresserad** av **arbetsmiljön**

Skyddsombuden är fortfarande mest intresserade av arbetsmiljön men cheferna ligger inte långt efter. De senare tycker också att de lägger ner mer tid på det konkreta arbetsmiljöarbetet. Nästan fem av tio chefer lägger ner två timmar eller mer på arbetsmiljön varje vecka. Det visar Prevents undersökning som presenterades i maj. Åtta av tio chefer anser också att den ekonomiska krisen som inleddes 2008 inte har påverkat arbetsmiljöarbetet. (Källa: Prevent)

Las hindrar inte **rörligheten**

Las, lagen om anställningsskydd, hindrar inte rörligheten på arbetsmarknaden, visar en rapport från Akademikerförbundet SSR. Nya siffror från SCB visar att 25 procent, lågt räknat, av de sysselsatta rör sig på den svenska arbetsmarknaden varje år. Det motsvarar

nästan 1,2 miljoner personer. Slutsatsen i rapporten är att det finns för mycket rörlighet i vissa grupper, och för lite i andra, men inga av de fenomenen har Las turordningsregler som en speciellt viktig förklaringsfaktor. (Källa: Akademikerförbundet SSR)

Belöningar för

50+

I takt med att medarbetarnas genomsnittsalder ökar, är det viktigt att som chef kunna motivera äldre anställda. De belöningar som uppskattas mest av 40- och 50-talister är:

- Flexibla arbetsupplägg
 - Utmanande arbetsuppgifter
 - Inspirerande arbetsteam
 - Bekräftelse på utfört arbete
- (Källa: Leadership)



TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: STEFAN BOHLIN

Friskare företag med HälsoDialogen

Få kontroll över kostnaderna för sjukfrånvaro samtidigt som medarbetarna erbjuds ett **mervärde** i form av service och omvårdnad. Med HälsoDialogen sätts **rätt resurser** in vid **rätt tidpunkt**. Resultatet blir ett friskare företag för alla.

Susanna Lindén har arbetat som hälso-dialogsamordnare i snart ett år och följde med till Arbetslivsresurs vid köpet av konceptet friskare arbetsliv där HälsoDialogen ingår.

– Det är sista pusselbiten i verksamheten. Om en avdelning har hög frånvaro har vi möjlighet att gå in på djupet på ett mer seriöst sätt med alla Arbetslivsresurs resurser i ryggen. Det ger en oslagbar bredd eftersom vi ligger steget före företagshälsovården.

Vinsten med HälsoDialogen är tidiga insatser och tid till dialog mellan den sjuke medarbetaren och chefen vilket gör att det snabbt går att få kontroll över situationen. Susanna får rehablarmen via e-post med namn, personnummer och företag. Larmet går vid upprepade korttidsjukskrivningar eller när sjukperioden nått dag 28.

– Jag tar kontakt med chefen för att höra vad han/hon tänker göra och hur jag kan hjälpa till. Stora företag ser vår tjänst som en fördel och hjälp. Ofta vet de inte orsaken bakom till exempel upprepade korttidsfrånvaro.

Med under hela processen

Susanna börjar med att ringa till medarbetaren för att få mer information och vid behov åker hon till företaget för ett förebyggande rehabsamtal på en timme.

– Ofta är personen avvaktande i början men det brukar avta under samtals gång. Det kan handla om att man inte trivs på sin arbetsplats, missbruk

eller annat. Ibland räcker det med ett samtal och sedan tar chefen över. Andra gånger begär jag in sjukintyg för att utreda eventuell arbetsoförmåga och behandlingsbehov. Då och då beslutas om rutin för förstadagsintyg från en läkare som vi anvisar.

Rehabplanering blir aktuellt först när problemet är känt och medarbetaren löper risk att vara sjukskriven en längre period.

– Det är bra både för medarbetaren, företaget och Försäkringskassan att ha ett färdigt dokument som för processen framåt. Vid 50 procents sjukskrivning är till exempel målet att börja jobba heltid igen. Vi har rehabmöten en gång i månaden. Antingen sköter chefen själv samtalen eller så är jag med som stöd. Målet är att jag ska fungera som en objektiv part mellan medarbetare och chef.

Hjälp vid behov

Länsförsäkringar i Uppsala började använda sig av HälsoDialogen i januari 2010 eftersom de såg fördelen med att få hjälp vid behov. Företaget har drygt 200 anställda och en ganska låg sjukfrånvaro, runt 2–3 procent.

Birgitta Österblom, HR-specialist, och Danijela Pastorcic, gruppchef, anser att tjänsten för sjuk- och friskanmälan är ett bra verktyg för att hantera sjukfrånvaro. Medarbetarna kan ringa in sjuk- eller friskanmälan och VAB dygnet runt. De blir sedan uppringda dagtid av en sjuksköterska för ett omvårdande sam-

tal och medicinsk rådgivning. I samband med anmälan får den ansvarige chefen ett sms eller e-post om att personen är sjuk och kan på ett tidigt stadium planera för att ta in vikarier etc.

– Sköterskan fungerar som ett bollplank vilket medarbetarna uppskattar. Jag har 19 personer i min grupp och det var reaktioner i början om »polisövervakning« men det svängde snabbt, säger Danijela. Det blev också en signal när det gällde korttidsfrånvaron. Det fanns en historik hos vissa anställda som blev mycket tydlig via statistikverktyget.

Birgitta menar att skillnaden i sjukfrånvaro om man tittar till antalet individer inte är så stor. Det som däremot har blivit tydligare är att det går att ha med beräknad sjukdomstid från början.

– Fördelarna med snabb återkoppling är att vi fångar upp signalerna tidigt och snabbt kan sätta in rehab. Genom det statistiska verktyget går det att se orsaken till frånvaron, uppdelningen på olika avdelningar och så vidare. Jag brukar logga in någon gång i veckan för att följa upp sjukskrivningar, kontrollera att vi fått in sjukintyg, att det blir rätt avdrag på lönen med mera.

Fångar upp riskpersoner

Tidigare försökte Länsförsäkringar själva göra en rehabutredning efter fyra veckor men det är svårt för enskilda företag att göra bra utredningar.

– Vi är helt enkelt lite för nära, säger Birgitta. Då är det bättre att använda sig



Daniela Pastorčić, Susanna Lindén och Birgitta Österblom tycker att samarbetet fungerar mycket bra.

av externa rådgivare processen igenom. Nu märker vi att vi får tillbaka personerna i arbete.

– Häsodialogen har gjort det möjligt att fånga upp riskpersoner tidigt. Hos mig rör det sig om två stycken än så länge. Den ena har nu gått upp till heltid igen och fått tillbaka glimten i ögat vilket känns bra. Den andra har kommit en bra bit på väg och vi hade ett jättefint samtal nyligen, säger Danijela. Det har blivit en konkret och strukturerad process från första början.

Susanna kommer in som en extra observatör, tar fram en rehabplan, pratar enskilt med Danijela och sedan med medarbetaren och slutligen med båda tillsammans för att ta fram rätt åtgärder.

Birgitta och Danijela rekommenderar Häsodialogen till andra företag.

– Vi har kännedomen om våra medarbetare men inte kompetensen att vidta rätt åtgärder, säger Birgitta. Vi tog tag i våra gamla rehabfall och har nu fått tillbaka medarbetare på både hel- och deltid. Även när ärendet är avklarat går det att få återkoppling via Susanna som finns där som stöd. Tidigare läste och godkände vi bara sjukintygen. Det fanns ingen kontakt mellan arbetsgivare och läkare.

Susanna menar att Häsodialogen

inte ska ses som en kostnad utan som en långsiktig investering som ger engagerade medarbetare.

– Vi vill ha med ledningen i arbetet. De ska se kopplingen hela vägen, från medarbetare till det stora perspektivet. Genom Häsodialogen går det att sänka sjukfrånvaron med mellan 20 och 50 procent.

Länsförsäkringar Uppsala har nu sagt upp sitt avtal gällande företagshälso-

vård med Previa för att istället enbart arbeta med Arbetslivsresurs i Uppsala genom Häsodialogen och andra tjänster inom organisationsutveckling, rehabilitering och omställning.

VILL DU VETA MER?

Kontakta **Åke Larsson** på telefon **08-508 941 11** eller e-posta till **ake.larsson@arbetslivsresurs.se**

Häsodialogen i korthet

- Medarbetarna kan sjuk- och frisknämna sig per telefon dygnet runt. Ett meddelande skickas automatiskt till arbetsgivaren via sms eller e-post.
- Medarbetarna och dess barn får kvalificerad sjukvårdsrådgivning från första dagen.
- Efter ett omvårdande samtal från sjuksköterska uppdateras webbsidan med uppgifter om hur länge personen beräknas vara borta.
- VAB anmäls till Försäkringskassan dag 1.
- Dag 15 anmäler sjuksköterskan sjukfrånvaron till Försäkringskassan. Samtidigt går en påminnelse ut till företaget om att det är dags att börja förbereda sig för rehabilitering. Påminnelse skickas ut dag 28.
- Frekvent korttidsfrånvaro flaggas för att snabbt få igång insatser som till exempel förebyggande rehabsamtal eller förstadagsintyg.
- Signaler på långtidssjukskrivning flaggas så att insatser kan sättas in i tid.
- Statistikverktyget uppdateras i realtid med aktuell frånvaro och statistik.
- Webbdoktorn är en internetbaserad läkarrådgivningstjänst där medarbetaren och dennes familj får svar från erfarna läkare utan långa väntetider.
- Arbetslivsresurs tillhandahåller häsodialogsamordnare som bistår chefen och medarbetaren med professionellt stöd i rehabarbetet.



COLOURBOX

TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: ANNA DANIELSSON

Rätt person på rätt plats

För att komma tillrätta med den stora sjukfrånvaron på lagret bestämde sig ledningen för en av distributörerna på ett företag som distribuerar läkemedel, att ta fram **en ny kravprofil** för rekrytering som även kan användas vid rehabilitering.

Företaget, som bildades 1921, tillverkar inget själv utan är en så kallad tredje part logistiker som på uppdrag av olika läkemedelstillverkare sänder ut deras produkter till apoteken. Ordermottagningen sker elektroniskt. Lagerpersonalen, som består av ett hundratal personer, för över informationen till en handskanner och plockar sedan ihop varorna för hand i plastbackar enligt löpande band-principen.

– Vi hade stor frånvaro på lagret, både kort- och långtids, säger Lena Rönne, personalman på den berörda enheten. Det var många som hade problem

med ont i axlar och rygg eftersom de bär och plockar mycket. Vi har tidigare haft kontakt med Arbetslivsresurs i många olika sammanhang. Jag pratade med Lena Appelqvist, psyko-

log hos Arbetslivsresurs, som föreslog att vi skulle göra en Arbetskravsanalys. En Arbetskravsanalys är en heltäckande genomlysning av de fysiska och psykiska krav som arbetsuppgifter och arbetsmiljö ställer på medarbetarna och den utgör grunden för en tydlig kravprofil.

Hitta lösningar

Arbetssterapeuten Johan Sandström tillbringade en dag på företaget med att observera vilka färdigheter som krävs på de olika avdelningarna på lagret. Det omfattade allt från motoriska färdigheter och processfärdigheter till kommunikation och interaktion. Även omgivningen togs med i beräkningen.

– Det är ganska hög volym i lokalen. En del av arbetstestet är att kunna arbeta i denna typ av miljö, säger Lena.

Arbetskravsanalysen mynnade ut i en kravprofil som fungerar som underlag i urvalsprocessen.

– Efter en första intervju och bedömning kan vi välja att skicka intressanta

sökande till personbedömning hos Arbetslivsresurs. Resultatet ingår sedan i vår bedömning när vi fattar beslut om anställning eller rehabåtgärder. Fördelen är att det går att få in personal som orkar med jobbet.

Bryr sig om personalen

Eftersom företaget har en låg personalomsättning har tjänsten mest använts i rehabsammanhang vilket Lena tycker fungerar mycket bra.

– Personalen känner sig omhändertagen. Det gäller både de som är långtidssjukskrivna och de som hör av sig i tid för att de känner att de inte mår bra men ändå fortsätter att kämpa.

För att göra bästa möjliga för personalen ses arbetsmiljön över regelbundet för att försöka hitta de rätta ergonomiska möjligheterna redan från början.

– Vårt mål är att få alla att må bra i sin arbetssituation och vi lyckas oftast få tillbaka folk efter långtidssjukskrivningar.

VILL DU VETA MER?

Kontakta **Lena Appelqvist** på telefon **031-339 36 09** eller e-posta till **lena.appelqvist@arbetslivsresurs.se**



Lena Rönne är mån om att personalen ska må bra.

MARGARETA GUSTAVSSON

Ålder: 50+

Bor: Askim

Favoritpryl: Kokböcker, just nu
»Hemma hos Melker Andersson«

Okänd talang: Spelar piano

Yrke: Executive coach



TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: UNI ANDERSSON

Vidga perspektivet och testa nya infallsvinklar

Margareta Gustavsson, executive coach och leg psykoterapeut, har arbetat med personalfrågor på olika nivåer, inom både privat och offentlig verksamhet. Hennes filosofi är att **alla har en utvecklingspotential**, det gäller bara att hitta rätt lösningar.

Margareta har arbetat som konsult på Arbetslivsresurs i Göteborg sedan 2001. Innan dess arbetade hon inom SJ, både med personalutveckling och som personalchef.

– Min sista tjänst var på ett riskkapitalföretag som ägdes av SJ. Det lades ner 2001 på grund av finanskrisen. När jag slutade min anställning kände jag ett behov av påfyllning och började läsa till psykoterapeut vid S:t Lukas.

Av en slump fick hon höra att Arbetslivsresurs sökte konsulter. Margareta sökte och fick jobbet och började på deltid men gick snart upp till heltid eftersom hon trivdes så bra. Studierna skötte hon vid sidan om.

– Jag jobbar inom hela HR-området, vilket är en del av charmen eftersom det är ett så varierat arbete. Just nu arbetar jag främst med att utveckla organisationer. Ena dagen kan det vara att hålla ett föredrag om mobbning och nästa teamutbildning på ett företag.

Populärt med chefscoaching

Chefscoaching är mycket efterfrågat bland kunderna, vilket inte är förvån-

ande med tanke på alla stora förändringar den ekonomiska krisen har fört med sig.

– Vi pratar om allt från visioner till att sätta mål och vardagshändelser. Det handlar om att säkerställa balansen i livet och se till att det blir en lagom blandning mellan affärs- och privatliv. Hittills har fokus mest legat på vardags-situationer, till exempel konflikter i arbetsgruppen. Nyttillsatta chefer, som plötsligt får en framträdande roll, kan tycka att det är svårt att hålla i möten och arbetsplatsträffar. De kan behöva stöd eftersom de inte känner sig riktigt bekväma i sin nya roll.

Ett bollplank och en säkerhetsventil

Att träffa en coach blir en säkerhetsventil. Många vill ha ett bollplank utanför företaget.

– Ofta kör man på i samma hjulspår. Våra samtal blir ett sätt att vidga perspektivet och testa nya infallsvinklar. De jag träffar har en önskan att utveckla sig och att lösa problem. Det är roligt att få följa den processen från början till slut.

Margareta är också med i ett internt utvecklingsprojekt som tar fram nya tjänster.

– Det passar mig bra eftersom jag har arbetat mycket med personalutveckling. Vi kommer att köra ett antal miniseminarier i Göteborg i höst för våra stora kunder för att visa smakprov på de nya tjänsterna. Det handlar bland annat om förändringskompetens, livs- och karriärplanering och rekrytering. Till alla ämnesområden finns det utbildningar knutna på 1–2 dagar.

På fritiden gillar hon att röra på sig. Sommaren ägnas åt golf och på vintern är det gymmet som gäller.

– Det är nödvändigt eftersom jag älskar god mat och gott vin. Jag tycker om att laga mat och bjuder gärna in mina vänner att hjälpa till i köket.

Sedan åtta år tillbaka är Margareta också med i en aktiespararklubb för tjejer. Vinsten går till resor och hittills har det blivit besök i både Istanbul och Shanghai. I höst är det Milanos tur.

– Ingen av oss kunde något om aktier innan, men jag har insett att det är psykologi som styr marknaden!

»Att bli uppsagd är det bästa som hänt mig!«



Efter sju år på Siemens Laser Analytics blev Rikard Larking uppsagd. Det blev **startskottet** till ett helt nytt liv. I dag driver han det **egna företaget** Avilar som ger honom möjlighet att **utveckla sina egna idéer**.

Siemens Laser Analytics hade redan lagt ner och flyttat produktionsdelen i Sverige till en av Siemens fabriker i Frankrike. Nästa steg var att flytta utvecklingsavdelningen, där Rikard jobbade, till Tyskland. Även om uppsägningen var väntad kom sättet att ge besked lite som en chock.

– Jag var involverad i ett jättestort projekt som rörde lanseringen av en ny produkt och hade varit nere i Frankrike för tester och godkännande. Jag fick beskedet via ett grupptelesamtal när jag satt i bilen i hällregn på väg hem till Sverige. Den tyske chefen som skulle meddela det hela hade blivit försenad så hela avdelningen fick reda på det via telefon. Det kändes lite absurt att bli uppsagd precis efter leverans och på det sättet.

I samband med neddragningen i början av 2009 fick alla berörda erbjudande om outplacementstöd via Arbetslivsresurs. Eftersom Rikard arbetade på en utvecklingsavdelning skulle de göra en överlämning till kollegorna i Tyskland vilket innebar att de flesta fick arbeta kvar fram till sommaren och Rikard blev som siste man kvar året ut. Under våren och försommaren hade han kontakt med en personlig coach från Arbetslivsresurs, Margareta Gustavsson.

– Jag var inte så nervös och osäker inför framtiden utan såg det mer som att andra möjligheter öppnade upp sig. Ett skäl är att jag arbetar inom en nisch där det är ganska lätt att få arbete. Jag hade redan funderat lite på att byta jobb innan detta hände och varit på flera intervjuer men tackat nej till de erbjudanden jag fått.

Nya perspektiv

I Arbetslivsresurs outplacementprogram ingår bland annat att göra ett personlighetsinventarium för att hitta sina starka sidor och drivkrafter.

– Jag hade väldigt bra samtal med Margareta. Från att till en början bara prata av mig övergick det successivt till mer praktiskt arbete som att skriva CV, inskrivning på Arbetsförmedlingen och intervjuträning. Den del som var absolut bäst var de olika analyser vi gjorde tillsammans om vad som var viktigast för mig i arbetslivet, socialt och så vidare. Det gav nya perspektiv och knöt ihop de olika delarna. Utifrån den bilden blev det alltmer tydligt att det jag egentligen ville var att starta eget. Jag hade visserligen tänkt tanken tidigare men nu blev det så tydligt.

Bilden klarnade ännu mer när Rikard blev kontaktad av en headhunter som hittat honom på det professionella nätverket LinkedIn.

– Jag gick på en del intervjuer eftersom Margareta såg det som bra övning. Tanken att starta eget blev ännu mer konkret när jag vågade säga nej till ett toppjobb tack vare att jag och Margareta hade benat ut vad jag ville. Det var nu eller aldrig!

Trygg start

Rikard fortsatte att arbeta hos Siemens Laser Analytics under hösten. Han registrerade sitt företag Avilar redan i augusti men anmälde momspliktig verksamhet först från januari 2010. Namnet på företaget är en kombination av hans båda döttrars namn, Amanda och Vilma Larking.

– Jag gick på en nyföretagarträff under hösten där jag träffade en konsult som tyckte att jag skulle söka starta eget-bidrag i sex månader. Min kontaktperson hos Arbetsförmedlingen bollade

det vidare till en frilansande utvärderare som gick igenom min affärsplan, budget med mera. Han tyckte att det såg väldigt bra ut och ansökan gick igenom. Jag har precis haft ett avstämningssamtal med honom och han är nöjd med utvecklingen så här långt.

I januari drog Avilar igång på allvar. Rikard hade turen att få ett stort uppdrag redan från början av Siemens Laser Analytics som sträckte sig fram till sommaren med en eventuell fortsättning senare i höst.

– Jag har också fått in ett annat stort uppdrag från NetClean som bekämpar barnpornografi på nätet. Mitt uppdrag där är att utveckla hårdvara till en kommande produkt, så jag har att göra ett bra tag framåt.

Fokusera på egna idéer

Vid sidan av sina uppdrag har Rikard också en egen uppfinning på gång. Med stöd från Vinnova, Verket för innovationssystem, ska han utveckla en prototyp för ett mätinstrument som ska kunna mäta om förare är alkoholpåverkade i förbiåkande fordon.

– Jag har skickat brev om detta till Rikspolisstyrelsen och frågat om det finns intresse för en sådan produkt. Med tanke på regeringens nollvision i trafiken borde det vara något de vill satsa på.

En tanke med företaget är just möjligheten att kunna fokusera på egna idéer, något som annars kan vara svårt att kombinera vid sidan av en vanlig anställning, vilket Rikard redan har budgererat för i sin affärsplan.

– Om tio år tror jag att företaget har knoppats av i nya företag kring olika idéer men kärnan kommer fortfarande att vara densamma, att ständigt hitta på nya saker. I längden kanske jag inte längre kommer att vara intresserad av att sälja min egen tid och jobba på samma sätt med produktutveckling och produkter utan istället satsa mer på att starta upp nya företag och coacha.

Han försöker hålla kontakten med sina gamla kollegor och skapa nya nätverk. Det har gått bra för nästan alla, hittills är det bara två som inte hittat nytt arbete. Rikard är den ende som startat eget.



Rikard ser med tillförsikt på framtiden.

– Alla som fick gå Arbetslivsresurs program är väldigt nöjda. Det var nästan så att de som inte blev uppsagda blev lite avundsjuka.

Den mest påtagliga förändringen med att driva eget är enligt Rikard den frihet det ger och avsaknaden av byråkrati, även om det innebär lite mer kvällsjobb med bokföring och annat.

– Jag ångrar mig inte en sekund! Med facit i hand är att bli uppsagd det bästa som kunde ha hänt mig i min arbetskarriär.

VILL DU VETA MER?

Kontakta **Margareta Gustavsson** på telefon **031-339 36 18** eller e-posta till **margareta.gustavsson@arbetslivsresurs.se**

Outplacement

Arbetslivsresurs outplacementprogram syftar till att arbetsgivare och medarbetare på ett konstruktivt sätt ska kunna avsluta en anställning och skapa förutsättningar för medarbetaren att hitta en ny sysselsättning. Programmet sträcker sig över sex månader och omfattar bland annat kompetensinventering, vägval, coaching och jobbmatchning.

Arbetslivsresurs i Luleå driver sedan tre år tillbaka **ett nätverk för kvinnliga chefer** på initiativ av säljchefen Mariam Strömberg. Under **avslappnade former** kan kvinnor från alla branscher träffas för att **utbyta erfarenheter och knyta nya kontakter**.

TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: SUSANNE LINDHOLM

Tillsammans på toppen

Generellt sett anses män vara duktiga på att nätverka. Många toppjobb tillsetts inom en snäv liten krets av vita medelålders män som känner varandra, har samma intressen och umgås både affärsmässigt och privat. Det kan vara svårt för kvinnor att bryta sig in i denna manliga bastion av oskrivna regler. Styrelseproffset Meg Tivéus, med över 40 års erfarenhet av svenskt näringsliv, har till exempel beskrivit hur hon bokstavligen talat mer eller mindre tvingat sig in i bastun och lärt sig spela golf och jaga för att inte missa det viktiga snacket utanför styrelserummet.

Mariam fick idén till sitt nätverk när hon var ensam kvinna bland männen på kontoret. Hennes kunder å andra sidan bestod till större delen av kvinnliga chefer.

– Jag upplevde att jag fick mycket utbyte av kunderna och tänkte: Varför inte göra något tillsammans? Jag märkte att det fanns ett behov av kvinnliga nätverk när vi träffades. Många, inklusive jag själv, kände sig ensamma och saknade andra att utbyta erfarenheter med.

Blandar allvar och skoj

För tre år sedan gjorde hon slag i saken och bjöd in ett 30-tal kvinnor från alla branscher till en första nätverksträff. De flesta av medlemmarna har höga po-

sitioner med stor inblick i samhällslivet.

– Det har lett till många spännande diskussioner under åren. Varje träff har ett tema och när vi diskuterade till exempel Rehabkedjan förra året fanns det representanter för alla aktörer på plats som kunde dela med sig av sin speciella kunskap.

Men det finns också rum för mer lättsamma aktiviteter. Ett av de skojigaste mötena enligt Mariam var den gången alla fick lära sig att rappa.

– En av våra medlemmar är sångpedagog. Vi delades in i fyra grupper, rappade för varandra och sedan skulle vi bedöma vilka som var bäst. För att riktigt komma i stämning hade alla mössor på sig. Det fanns en del talanger i sällskapet! Det var ganska frigörande att våga släppa på garden. Jag vill dessutom påpeka att vi inte ens drack vin utan bara Ramlösa!

Nätverket har blivit mycket positivt mottaget och medlemsantalet skulle kunna vara det dubbla. Just nu är de cirka 30 medlemmar mellan 35 och 60 år och ungefär 15–20 stycken brukar dyka upp vid varje möte.

Stimulerande att vara chef

Anita Israelsson är högsta chef för Arbetsmiljöverket i Norrbotten sedan sju år tillbaka och har varit med i nätverket sedan starten. Som ensam chef på

Arbetsmiljöverket arbetar hon både operativt och strategiskt. Hon sitter också med i ledningsgruppen för avdelning Nord som sträcker sig från Falun till Norrbotten. I botten är hon biomedicinsk-kemisk analytiker och under åren har hon läst flera högskolekurser inom de områden där hon varit yrkesverksam. Anita har tidigare jobbat på Tekniska högskolan i Luleå, LKAB i Kiruna och på Arbetslivsfonden i Dalarna.

Hon började som inspektör på Arbetsmiljöverket i Falun 1997. Tre år senare tog hon chansen att återvända till hemlandet Norrbotten när hon fick ett vikariat i Luleå. Sedan dess har karriären rullat på.

– Jag har haft turen att ha haft bra chefer som sett och stöttat mig i att bli en bra ledare. De har gett mig möjligheter och trott på mig. Jag tycker det är stimulerande att vara chef, att få fatta beslut och tänka strategiskt. Det är det som lockar. På Arbetsmiljöverket är det vanligt med kvinnor på chefsposter.

Uppskatta olikheterna

Som ledare försöker Anita att ha en helhetssyn. Att se människan och organisationen och göra sitt bästa för att stötta dem att handla rätt och utvecklas efter sina förmågor.

– Att se det som är olikt och att olika är fint är framgången bakom ett bra



»Att se det som är olikt och att olika är fint är framgången bakom ett bra arbetsteam. För mig handlar bra ledarskap mer om människan än om könet.«

Anita Israelsson, chef för Arbetsmiljöverket i Norrbotten

Som kvinnlig chef kan det vara ensamt på toppen. Med nätverket hjälper medlemmarna varandra att utvecklas och lära av varandras erfarenheter.



Kristina Pettersson, Gun Tjärner, Anita Israelsson och Mariam Strömberg pratar ihop sig om höstens första nätverksträff.

arbetsteam. För mig handlar bra ledarskap mer om människan än om könet. Vilka ledaregenskaper som krävs varierar efter organisationen. En ledare ska inte behöva kunna mest jämt utan ska våga förlita sig på sina medarbetares kunskaper.

Viktiga ledaregenskaper enligt Anita är tydlighet, uppriktighet och trovärdighet. Det gäller att vara säker i sin chefsroll, kunna sätta upp ramar och direktiv men ändå vara demokratisk.

– Medarbetarskap och ledarskap är beroende av varandra. Jag tror att jag upplevs som rak och tydlig i min kommunikation. Om jag hamnar i konflikt tar jag tag i det direkt istället för att låta det gro till en surdeg.

Efter att ha varit biträdande chef och chef i tio år har Anita lärt sig att distansera sig från sådant hon inte kan påverka.

– Jag tar inte åt mig på samma sätt längre. För mig kändes det som ett ganska naturligt nästa steg att bli chef. Jag är fortfarande samma person även om jag utvecklats som människa. Jag har gått ett flertal ledarskapsutbildningar under årens lopp men i slutänden

hänger det ändå på de personliga egenskaperna. Det är de nätverk utbildningarna ger upphov till som betyder mest för mig.

Mansdominerad arbetsplats

Kristina Pettersson är ny i nätverket för kvinnliga chefer och har bara hunnit vara med på ett par träffar. Hon är utbildad ekonom och personalvetare och arbetar som personalchef på Skanska sedan tre år tillbaka. Hon sitter också med i ledningsgruppen för region betong. Kristina har ingen underställd personal utan arbetar främst med funktionsansvar, i hennes fall utveckling och strategier för betongverksamheten.

– Det här är en mansdominerad bransch med få kvinnliga chefer. De flesta ansvarar för »mjuka« områden som personal och arbetsmiljö. Men Skanska arbetar mycket med mångfald och jämställdhet och har tydliga mål för detta.

Kristina trivs bra även om hon ibland kan känna sig utesluten från de informella manliga nätverken.

– Det märks att många umgås även privat, spelar golf, går på hockey eller

jagar tillsammans, men jag har aldrig känt mig diskriminerad eller saknat möjlighet att göra karriär.

I sin roll som personalchef försöker hon skapa delaktighet och se varje individ. Det viktigaste är att ha en bra gruppsammanhållning.

– Jag gillar att sätta upp mål och delmål och sedan följa upp dem. Min stil är mer coachande. Om en medarbetare behöver stöd vill jag att de själva ska komma fram till en lösning med min hjälp och inte bara få den serverad.

Att ha ett eget bollplank är också viktigt. Om det handlar om en situation som Kristina själv upplever som jobbig vänder hon sig i första hand till sin man.

– Jag kan också diskutera med min chef i Stockholm vid behov och bollar mycket med andra som också jobbar med personalutveckling.

Kvinnor måste stötta varandra

Kristina tycker att kvinnor i gemen är dåliga på att stötta varandra och att de borde lära sig att lyfta fram varann vid en chefstillsättning som männen gör.

– Sedan tycker jag att man ser för

mycket till kompetens istället för till egenskaper generellt. Det är viktigt med mångfald. Vill man växa som företag måste man våga se förbi det formella. Inom Skanska ser man till exempel gärna att cheferna har ingenjörsutbildning. Nu börjar det bli allt fler tjejer som utbildar sig till ingenjörer vilket även borde börja spegla sig på de högre posterna snart.

Hon försöker själv stötta kvinnliga sökande och tar chansen att anställa kvinnor i den mån det går vid rekryteringar vilket har gett resultat. Under det senaste halvåret har hon anställt två kvinnliga produktionschefer och en projektledare utan typisk »Skanska-bakgrund«.

– Det finns många trender när det gäller ledarskap men till sist handlar det ändå om att skapa en bild av var vi är nu, vart vi är på väg och vad vi vill uppnå. Om tio, femton år tror jag att det kommer att finnas fler kvinnliga chefer och att det traditionella hierarkiska ledarskapet är borta. Första linjens chefer kommer att bli färre. Istället kommer medarbetarna att ta eget ansvar i högre grad, men det innebär också att de måste få veta vad som förväntas av dem.

Viktigt med kvinnliga nätverk

Gun Tjärner, utbildad socionom och numera personalkonsulent, arbetar inom den mest mansdominerade branschen av dem alla, Försvarsmakten. Där pågår just nu en stor omstrukturering mot Insatsorganisation 2014. Ett nytt personalförsörjningssystem och administrativt stödssystem ska införas, vilket bidrar till att förändra chefsrollen där den närmaste chefen får ett större personalsvar.

– Försvaret har en ganska ny centraliserad HR-organisation med HR-centrum i Stockholm som är ett eget förband. De lokala personalavdelningarna arbetar mer strategiskt, berättar Gun. I framtiden kommer det inte att finnas några värnpliktiga utan bara anställda.

De flesta chefer inom Försvaret är män. I Luleå sitter en kvinnlig chef med i ledningen.

– Det finns mycket att arbeta med inom Försvaret, sådant som hänger samman med den gamla strukturen. Som

»Om tio, femton år tror jag att det kommer att finnas **fler kvinnliga chefer** och att det traditionella hierarkiska ledarskapet är borta.«

Kristina Pettersson, personalchef Skanska

civilist och kvinna har jag inte samma respekt för höga chefer som militärerna har eftersom jag inte är uppväxt i ett system där personalen skolas in att lyda order. När jag började var jag ganska okunnig om den hierarkiska strukturen vilket var en viss fördel.

Gun menar att kvinnliga nätverk är mycket viktiga på den svenska könssegregerade arbetsmarknaden.

– Jag brukar säga att i framtiden får killarna se upp för tjejerna, bland annat för att betydligt fler kvinnor än män går vidare till högre studier. Jag tror också att det kommer att bli vanligare med fler »naturliga« ledare vilket faller sig naturligt för den yngre generationen. De värdesätter andra saker i livet som att trivas med sitt arbete och ha en bra tillvaro överhuvudtaget. De accepterar inte vad som helst vilket kommer att bli en stor utmaning för Försvarsmakten med det nya personalförsörjningssystemet som bygger på frivillighet. Att föra en bra personalpolitik och vara en attraktiv arbetsgivare kommer vara mycket viktigt.

Stort utbyte

Anita, Kristina och Gun är alla eniga om att det kvinnliga nätverket är ett bra sätt att lära känna kvinnor i samma situation och ett sätt att utvecklas och lära mera.

– Det ger mig näring att gå dit och eftersom det är på kvällstid behöver jag inte prioritera bort annat, säger Anita. Det har också gett mig en del nya kontakter. Det finns många fördelar med att vara med, speciellt som ensam chef på arbetsplatsen.

Gun, som ofta behöver kontakta andra myndigheter i sitt arbete, har fått nya ingångar via nätverket.

– Det är inspirerande, professionellt och kontaktskapande plus att det ger erfarenhets- och kunskapsutbyte. Dessutom är det avslappnande och kul!

För Kristina, som ny medlem, har det varit ett bra sätt utöka sitt kontaktnät.

– Det är också en möjlighet att få veta mer om Arbetslivsresurs och vilka tjänster de kan erbjuda. Vi brukar ha rätt roligt på träffarna. Det är enkelt, man behöver inte förbereda sig innan, utan det handlar mer om att umgås.

VILL DU VETA MER?

Kontakta **Mariam Strömberg** på telefon **0920-384 07** eller e-posta till **mariam.stromberg@arbetslivsresurs.se**

Fördelar med att nätverka

- Genom nätverket får du information om vad som händer i omvärlden och hur det kan påverka dig och din situation.
- Du stärker ditt personliga varumärke och kan få tips om nya jobb eller uppdrag. Mer än 70 procent av alla jobb förmedlas genom informella kontakter.
- Du blir en del av ett större sammanhang och tillsammans kan ni hjälpa varandra.
- Genom att knyta nya kontakter får du en möjlighet att växa både privat och professionellt.
- Det är affärsdrivande att delta i nätverk. Det ger deltagarna ökad möjlighet att skapa och driva nya affärer.





Sverige står på sikt inför en kommande arbetskraftsbrist. Den demografiska utvecklingen visar att det **inte finns tillräckligt många i yrkesför ålder** för att klara efterfrågan fram till år 2030.

TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: JOHNÉR BILDBYRÅ

Brist på arbetskraft i framtiden

Enligt Statistiska Centralbyråns, SCB:s, långtidsprognos kommer det fram till år 2030 behövas 250 000 fler människor på arbetsmarknaden. Efterfrågan på personer med eftergymnasial utbildning ökar med 40 procent samtidigt som de som enbart har grundskoleutbildning får allt svårare att hitta arbete.

– Det är främst den offentliga sektorn som kommer att drabbas genom stora pensionsavgångar inom skola, vård och omsorg men även tjänstesektorn och delar av industrin kommer att känna av det, säger Anders Wallentin, affärschef, Arbetslivsresurs. Storstadsregionerna kommer att klara sig bättre eftersom de fortfarande växer och expanderar. Det är små och mellanstora samhällen som måste fundera över hur de ska lösa arbetskraftsproblematiken framöver.

Ett problem är att företagen inte ut-

nyttjar hela sin effektivitet trots att det finns potential. En europeisk undersökning gjord i Schweiz visar att endast 40 procent av medarbetarna är normal/högpresterare. Resterande 60 procent tillhör kategorin låg- eller nollpresterare.

– Sverige ligger bland de främsta länderna i Europa och här ligger siffrorna snarare på 50–50 men det finns fortfarande stor potential att utvecklas.

Arbetsgivare måste bli attraktiva

När konkurrensen om arbetstagarna ökar måste arbetsgivarna börja fundera över två saker. Den första är hur man ska bli en attraktiv arbetsgivare och den andra hur man ska rekrytera.

– En attraktiv arbetsgivare tar tillvara på och utvecklar människor. De utbildar och kompetensutvecklar sin personal och satsar på att få tillbaka

sjukskrivna i arbete genom rehabilitering. Vi kommer inte ha råd att låta sjukskrivna försvinna i framtiden, utan måste jobba ännu mer förebyggande. Resultatet av detta blir att medarbetarna ser att företaget anstränger sig för att behålla sin personal, säger Anders.

Vare sig det gäller hög-, normal-, låg- eller nollpresterare måste företaget i alla lägen fundera över hur de kan lyfta personen till nästa nivå.

– Utmaningen är att se över hur kompetensutvecklingen på företaget ser ut i dagsläget och fundera över hur kompetensförsörjningen ska se ut i framtiden så att medarbetarna kan utvecklas. Det kräver att man gör en kompetensanalys för att se vad som behövs för att utveckla både de anställda och företaget.

Chefen har en nyckelroll

Cheferna har en nyckelroll och det är därför viktigt att de får stöd i sina förändringsprocesser. Chefens inflytande är stort och är den enskilt viktigaste faktorn när det gäller arbetsklimate och arbetsmiljö.

– Chefens attityd påverkar personalens trivsel och det är viktigt att få möjlighet att stanna upp och reflektera kring detta. När man konkurrerar om arbetskraften är en bra chef avgörande.

Arbetslivsresurs arbetar bland annat med stöd vid omställningsprocesser. Det gäller att dessa genomförs på ett professionellt sätt så att företaget behåller sitt goda rykte och fortsätter att vara en

Arbetskraftsbristen i siffror

- 850 000 personer kommer att pensionera sig fram till år 2015.
- 1,4 miljoner kommer att gå i pension fram till 2020.
- 1 500 företag riskerar nedläggning i Norrbotten eftersom det saknas ersättare till ledningen.
- 250 000 fler personer kommer att behövas på arbetsmarknaden fram till år 2030.
- De flesta svenska kommuner (exklusive storstadsområdena) kommer att ha en negativ befolkningsutveckling.
- Samtidigt med de stora pensionsavgångarna väntar en högkonjunktur i Sverige.

»När man **konkurrerar** om arbetskraften är en bra chef avgörande«

Anders Wallentin, affärschef, Arbetslivsresurs



Bristen på arbetskraft kommer att bli stor i framtiden. Företagen kommer att få lägga om sitt sätt att tänka för att locka till sig personal.

attraktiv arbetsgivare även vid kommande rekryteringar.

– Det sker genom att förbereda inför framtiden genom att tillvarata kompetensen för att utveckla och behålla de anställda, menar Anders.

Karriärväxling

I en attraktiv arbetsgivares arsenal ingår även karriärväxling som nu blir allt viktigare. Ikea har till exempel en väl genomtänkt process när det gäller att planera för sina medarbetare. Redan vid anställningen finns tanken hur de ska gå vidare och vad nästa steg inom företaget är.

– Deras filosofi är att fylla på underifrån. Jag gillar det sättet att tänka. Ikea är duktiga på att ta tillvara kompetensen och fundera på karriärvägar och vad det innebär. Det handlar inte bara om att bli chef utan det finns också andra vägar att gå, säger Anders. De använder sig av karriärväxling så att medarbetarna lär sig mer om företaget och identifierar sig med det, vilket gör att de trivs och stannar kvar.

När det gäller rekrytering av nya medarbetare underlättar en bra kompetensplanering.

– Som arbetsgivare bör man fundera över hur man ska rekrytera och vilka

kanaler man ska använda sig av. Arbetslivsresurs har en hel del att erbjuda när det gäller att underlätta rekryteringsprocessen. Det gäller att göra rätt från början, annars kan det kosta stora pengar förutom att det är ett misslyckande för alla parter. Rekrytering kommer att spela en stor roll i den framtida arbetskraftsbristen.

VILL DU VETA MER?

Kontakta **Anders Wallentin** på telefon **08-508 941 07** eller e-posta till **anders.wallentin@arbetslivsresurs.se**

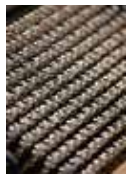


Ersin Hergül och Josip Mezel.

TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: ANDERS ANDERSSON

Lyft för alla

Inför hotet att behöva varsla valde Dormer Tools i Halmstad att erbjuda alla kollektivanställda **förutsättningslös karriär-coaching**. Tio personer anmälde sig och fick chansen att **ändra sitt arbetsliv**.



Dormer Tools tillhör Sandvikenkonglomeratet och tillverkar gängtappar som enbart används inom industrin. Bland kunderna finns bland annat under-

leverantörer till bil- och flygindustrin. Företaget har 185 anställda varav 120 arbetar inom produktionen. Många börjar direkt efter skolan och genomsnittsarbetaren blir kvar i 20 år.

– Sandviken grundades av familjen Göransson som genom sina stiftelser gav mycket stöd till sina anställda och deras anhöriga. Dormer, som på den tiden hette Malcus, drevs från början av familjen Berger som var nära vän-

ner med Göranssons och delade samma sociala patos för sina anställda. Den andan lever fortfarande kvar, vi är ett ganska omhändertagande företag, säger Leif Sternheden, personalman, som själv började i produktionen 1971 och sedan har gjort karriär inom företaget.

Den ekonomiska krisen 2008 slog hårt mot Sandvikenkonglomeratet som tvingades avskeda. Dormer Tools ingick ett avtal med facket om att gå ner tio procent i arbetstid för att sänka kostnaderna.

– Efter semestern förra året insåg vi att vi skulle bli tvungna att varsla om det fortsatte, berättar Leif. Den senaste neddragningen skedde 2004 då ett

30-tal tjänster måste bort. Den gången löste vi det genom avtalspensioner, andra arbetsuppgifter eller utbildning och slapp på så sätt avskeda folk.

Positivt budskap

Lösningen denna gång blev att i samarbete med Arbetslivsresurs erbjuda alla kollektivanställda möjlighet till förutsättningslös karriärcoaching. Budskapet skulle vara positivt och ses som en möjlighet för de anställda att göra något annat. Affischer med budskapet »Har du drömmar du inte förverkligat?» sattes upp runt om i lokalerna för att väcka intresse.

Tio personer svarade och fick chansen att ändra sitt arbetsliv. Två blev omplacerade direkt och fick nya arbetsuppgifter. Andra valde karriärcoaching och efter samtalen med konsulter hos Arbetslivsresurs presenterades medarbetarnas planer för personalavdelningen som sedan sydde ihop speciallösningar till var och en. Några fick en annan syn på livet och valde att stanna kvar där de var.

– Det viktiga är att man gör ett medvetet val, menar Leif. Det ska vara kul att gå till jobbet! Börjar man jobba som 18-åring och fortfarande har samma arbetsuppgifter när man närmar sig de 40 blir det ganska tråkigt. Därför har vi gjort en del rockader för att få tillbaka arbetsglädjen.

En anställd visade sig vantrivas oerhört. Hans dröm var att köra lastbil. Leif kontaktade Samuel Grahn på Arbetslivsresurs som kom med tips om vilken typ av lastbilskort som krävdes och sedan köpte Dormer Tools in en utbildning.

– Han är fortfarande anställd till oktober men pluggar just nu på heltid. En annan kille hörde av sig när projektet redan var avslutat. Han hade träffat kärleken i Göteborg och kunde genom hennes arbetsgivare få jobb om han skaffade sig busskort. Tillsammans med Arbetslivsresurs ordnade vi en utbildning åt honom också.

Lärt sig mycket

Leif tycker att Arbetslivsresurs har varit en bra partner i detta arbete.

– Det är en väldigt fördel att ha kontakt med någon man redan känner,

som Samuel Grahn, där personkemin stämmer. Vi stöter på varandra regelbundet, eftersom vi sitter i närheten av Arbetslivsresurs, och kan utbyta tankar och idéer. Något jag har lärt mig är att se hur folk mår och hur de fungerar och att satsa på vidareutbildning. De som fick gå kunde göra det på ett bra sätt.

Flera anställda har senare undrat om inte Dormer Tools kan göra detta igen, men för närvarande är det inte aktuellt.

– Nu går företaget bra så det är inte nödvändigt. Däremot kan det vara värt att gå in om någon vantrivs till den grad att de blir improduktiva och sprider dålig stämning omkring sig. Man kan inte bara se till kronor och ören, trivsel är lika viktigt.

»Det viktiga är att man gör ett **medvetet val**. Det ska vara **kul att gå till jobbet!**

Leif Sternheden, personalman

Dormer Tools har diskuterat att göra något liknande kring tjänstemän när det gäller karriärmöjligheter och coaching.

– Vi måste diskutera hur vi ska kunna behålla kompetensen inom koncernen, vilket i sin tur kräver att vi som arbetsgivare ska kunna tala om vad som krävs för att gå vidare, något som inte alltid är så lätt.

Leif menar att alla företag borde se över sin produktivitet och undersöka om det inte går att få ut mer med nöjd personal som trivs.

– Det gäller att vara uppmärksam så att de anställda inte tappar kompetens utan får chans att kunna utveckla sig hela tiden.

VILL DU VETA MER?

Kontakta **Samuel Grahn** på telefon **035-19 76 82** eller e-posta till **samuel.grahn@arbetslivsresurs.se**

Läs mer om Dormer Tools på nästa sida ►

Arbetslivsresurs roll

Arbetslivsresurs erbjuder de anställda karriärcoaching i form av 1–3 samtal med en karriärcoach. Medarbetarnas planer presenterades sedan för personalavdelningen som tog fram skräddarsydda lösningar efter behov. I vissa fall köptes utbildning och outplacementtjänster av Arbetslivsresurs. Projektet har gjort personalens önskemål tydliga och underlättat för personal- och produktionsledning att genomföra kompetenshöjning, kompetensförflyttning och kompetensförnyelse.



Leif Sternheden vill att de anställda ska trivas och få chans att utveckla sig på arbetsplatsen.

»Äntligen trivs jag igen!«

Peter Johansson fasade varje dag inför att gå till jobbet. Han kände sig **fast**. Efter att ha nappat på Dormer Tools erbjudande om **karriärcoaching** och med **nya arbetsuppgifter** är situationen i dag en helt annan.

TEXT: KARIN WANDRELL
FOTO: ANDERS ANDERSSON

– **Nu flyger tiden iväg** vilket känns helt underbart! säger Peter på sin nya position på lagret. Istället för att titta på klockan och längta hem får jag jobba hårdare för att bli klar.

Peter började på Dormer Tools som 17-åring 1988 och har haft samma arbetsuppgifter hela tiden.

– Det var kul i början, när jag fick lära mig nya maskiner och kunde visa för chefen att jag klarade av olika saker, men de sista sju åren var jag något så fruktansvärt uttråkad.

Han letade efter andra jobb, drömmen var att bli fiskeguide eller liknande, men han insåg snart att det inte skulle gå rent ekonomiskt.

– Jag hamnade i en svacka. Varje morgon satt jag på sängkanten och mädde dåligt innan jag skulle till jobbet. Där hände ingenting, allt var bara trist. Jag kände att det var kört, jag kunde inget annat utan var fast för livet. En gång sjukskrev jag mig men det kändes bara hemskt att vara hemma utan att vara dålig. Det ledde ingenstans, jag var ändå tvungen att gå tillbaka.

Pratade av sig

Leif Sternheden, personalman på Dormer Tools, föreslog att Peter skulle pröva företagets erbjudande om karriärcoaching.

– Jag fick träffa Helene Åqvist, konsult hos Arbetslivsresurs, för samtal. I början gnällde jag mest men sedan började vi bena ut vad som var viktigast för mig i livet, både arbetsmässigt och so-



I dag mår Peter bra och gillar att gå till jobbet.

cialt. Vi kom fram till att jag trivdes jättebra med arbetskamraterna och att det handlade om att byta arbetsuppgifter.

Totalt hade de fem samtal. Sista gången gjorde de tillsammans en sammanfattning över hur Peter mädde och vad han var i behov av. Samtalen var sekretessbelagda, men Peter gick med på att lämna över sammanfattningen till Leif Sternheden och personalchef Leif Gustavsson.

– Sedan träffades vi för ett samtal där de undrade vad jag ville göra istället. Jag hade vikarierat två veckor på lagret och stormtrivdes. Eftersom en anställd där ska gå i pension om två år fick jag ett erbjudande att ta över efter honom och lära mig verksamheten under tiden vilket jag nappade på direkt. Tanken är att två halvtidstjänster ska slås ihop till en heltid som blir min.

Peter menar att han hade brutit ihop totalt om han inte hade fått denna möjlighet.

– Jag hade stått i samma hörn i 22 år. Nu får jag göra allt möjligt, det händer något hela tiden. Bara en sådan liten sak som att jag stötte ihop med en kompis på Apoteket när jag hade ett ärende dit. Det har aldrig hänt mig under arbetstid förut.

Trivs med livet

– Jag vill tacka Leif och Leif för att de hjälpte mig att få kul på jobbet igen. Jag var så långt nere att jag trodde att inget kunde ändras men så var det inte!

Och inte nog med det. När Peter kom ur sin svacka blev även saker hemma bättre och i augusti var det äntligen dags för bröllop med sambon sedan många år.



TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: STEFAN BOHLIN

Ledarskapets vardag

Vår uppfattning om **vad ledarskap är** och hur det egentligen ser ut i verkligheten stämmer inte alltid överens. Ledarskapsforskaren Mats Tyrstrup har tittat närmare på **fenomenet** i sitt forskningsprojekt **»Ledarskapets vardag«**.

Enligt Mats lever många chefer med ett förlegat ledarskapsbegrepp som utvecklats inom ramen för den traditionella industriella miljö som rådde under 1940–1960-talet. Uppgiften då var att producera eller distribuera varor i stor skala och chefens jobb var att synkronisera flöden, se till att det fanns varor i lagret och styra produktionen.

– Effekten av detta är att man tänker sig att ledarskap ska vara proaktivt, att ständigt ligga före. Men för dagens chef handlar det om att parera de situationer som uppstår, prioritera och prioritera om och ingripa när något går fel. I dag leder vi produktionsprocesser som endast i begränsad form handlar om linjära mekaniska flöden. Felet är att vi inte har ställt om till att inse att vi leder

kvalificerade personer och tjänster som är mycket mer labila. Det handlar om kommunikation och synkronisering. Folk blir sjuka eller missförstår varandra. Vi ringer och mejlar som idioter och stressar för att försöka hitta en tid som passar.

Många chefer har svårt att förlika sig med detta och tror istället att det är dem det är fel på eftersom de inte riktigt får till det.

– En vanlig kommentar efter mina föreläsningar är: »Gud vad skönt, jag är inte ensam!«, säger Mats.

Sällsynt med viktiga beslut

En annan missuppfattning bland chefer är att de tror att deras arbete går ut på att fatta viktiga beslut och arbeta med

strategiska frågor.

– I själva verket är det väldigt sällsynt. En företagsledare fattar i snitt bara 2,5 strategiska beslut under sin karriär. Ett exempel på ett sådant är när IBM gick från att vara ett produktionsföretag till att bli ett konsultföretag. Visst finns det viktiga beslut, även om de är sällsynta, men chefer tror ofta att de ska vara inblandade i dramatiska sammanhang vilket sällan stämmer.

I sitt forskningsprojekt »Ledarskapets vardag«, som gjordes tillsammans med Ericsson 2002–2004, belyser Mats dessa frågor. Genom olika undersökningar och nedslag valde han att titta på det typiska istället för på undantagen.

– Jag brukar roa mig med att be publiken på mina föreläsningar att tänka på exempel som har med ledarskap att göra. Det är bara några få som drar paralleller till sin egen vardag. Resten tar upp personer som Gandhi eller Mandela som inte på något sätt representerar typiska mänskliga erfarenheter. De vi ser ►

»Som chef är du ensam ansvarig för dina medarbetare vilket kan kännas ensamt och isolerat. Då är det **skönt** att kunna **vända sig till andra** i samma sits.«

som ledare är extrema personer som under extrema omständigheter gjort extrema saker vilket per definition är undantag. Om vi istället intresserar oss för huvudregeln, vad är ledarskap då? Jo, konsten att göra saker om och om igen och avsaknaden av strategiska beslut.

Administrativ bollkalle

I sitt forskningsprojekt tittade Mats på projektledare och mellanchefer hos Ericsson. I ett så stort företag motsvarar en mellanchefer en vd i ett mellanstort företag. Han kunde konstatera att ur ett vardagsperspektiv innehåller ledarskapet ett antal ingredienser. Chefer måste hela tiden reagera och parera saker de inte räknat med. Om oklarheter uppstod avstannade arbetet tills dessa lösts.

– Dagens chef är en administrativ bollkalle som måste rädda det han/hon kan. Det är ett fantastiskt fint hantverk men dagens chefer har dålig beredskap för detta. De börjar med att tycka att det ska bli kul att vara chef, att kunna vara med och påverka och lägga upp arbetet och det slutar med att de rusar runt och fixar saker, och på toppen av detta ska de ta hand om en förfärlig massa administration.

För de chefer som kan finna glädje i detta och som inser att jobbet kanske inte är så romantiskt som det först verkar går det bra. En duktig chef måste kunna improvisera, gå på magkänsla, ha bra intuition, snabbt kunna bilda sig en uppfattning och vara en »people person«.

– Ledarskapet är socialt, mentalt och innebär mycket kommunikation för att kunna prioritera och prioritera om. Ser man det så börjar man få en nyanserad bild av vad ledarskap

är. Det handlar om färdighet och praktiska erfarenheter och man lär sig genom att reflektera över det som hänt. Det är först då man blir riktigt skicklig. Erfarenhet är viktigt eftersom du ska kunna bedöma situationer som sällan är särskilt klara och kunna synkronisera ett antal parallella arbetsuppgifter och händelseutvecklingar, säger Mats.

Bra med mentorer

Att ha en mentor är bra och utvecklande. Mats är själv mentor åt några företagsledare. För att kunna göra ett bra jobb är han beroende av sin egen kunskap. Han har bland annat suttit med i tolv bolagsstyrelser och forskat parallellt samtidigt som han arbetat med managementutbildning.

– Vi träffas ett par timmar åt gången och syftet är att hjälpa personen att få struktur och rätsida på sina prioriteringar. Det kan vara svårt att ta sig den tiden annars. Nu blir det två timmars eftertanke inskrivet i almanackan vilket gör det svårare att boka av.

Mats menar att en mentor eller coach är jättebra av ett skäl. Dagens ledarskap handlar främst om att kunna bemästra olika typer av situationer på arbetsplatsen. Det är det som är chefens uppdrag. Att lösa problem, reda ut konflikter och dra lite förnyelsefrågor.

– För att bli duktig behöver lärlingen sin mästare. Det är ett subtilt arbete och därför är det bäst att som mentor hålla sig inom det man själv kan och gör. Vi har kommit förbi 80-talets machofas och i dag vågar även chefer söka hjälp. Problemen går inte längre att sopa under mattan utan allt som underlättar situationen

är välkommet.

Chefsutbildningar är inte längre viktiga för kunskapen i sig utan för det nätverk de för med sig. Här kan chefer träffa kompisar som de kan ringa till och utbyta erfarenheter med. Det visar på behovet att kunna tanka in andras intryck och bedömningar.

– Som chef är du ensam ansvarig för dina medarbetare vilket kan kännas ensamt och isolerat. Då är det skönt att kunna vända sig till andra i samma sits. Det har alltid funnits någon form av kontaktnät som branschföreningar eller Rotary, men de senaste 15 åren har det främst handlat om betalt strukturerat mentorskap.

Hetsar fram chefer

Mellanchefer har en särskilt knepig situation. En mellanchefer på Ericsson jämförde sin position med att vara andra generationens invandrare: »Medarbetarna tycker att man har blivit en »svenne« medan företagsledarna fortfarande ser en som blatte«. En annan mellanchefer menade att han alltid representerade dem som inte var där, antingen ledningen eller medarbetarna, och kände att han inte hade stöd från något håll.

– Många är ganska unga när de får sin första chefsposition. De är mitt uppe i livet med karriär, familj och en partner som också gör karriär. De är så trötta vid 50–55 år att de bara letar efter det bästa pensionsavtalet då de egentligen är som bäst, säger Mats. Man ska utgå från att ledarskap i första hand är ett hantverk. Det tar tid innan man samlat tillräckligt med erfarenhet för att kunna känna att man kan befästa det man gör. Då behöver man inte coachas så snabbt uppåt och utåt längre. Normen är unga chefer men erfarenhet är vad du har gjort av det du har varit med om. Har du växt som människa, mognat, kan du se fler dimensioner? Människor måste få tid att smälta intrycken. Det går inte att hetsa fram.

Ett vanligt svar på varför någon har tagit ett chefsjobb är att det inte gick att motstå utmaningen. Mats menar att det är farligt att bara

hoppa från den ena positionen till den andra utan att fundera över det man har varit med om. Han tycker att unga chefer borde coachas i att lära sig färdigheter och knep, att kunna bedöma situationer och att lyssna så att de mognar som människor.

– Man ska tänka på det som har varit bra, vad man kan bygga vidare på och vilka tillkortakommanden man har. Det behöver inte vara så dramatiskt om man gör det omsorgsfullt.

Rådgivare är ett klassiskt inslag som har funnits i alla tider, från mafians consigliere till chefens högra hand. De är inte direkt inblandade men är ändå med på ett mycket påtagligt sätt.

Själv gav han ganska snart upp drömmen om att bli chef och pensionera sig vid 55 år när han började på Handelshögskolan i Stockholm 1978.

– Jag hade en föreläsning om högskolan som en plats för sena nätter, mycket vin och djupa diskussioner om livets frågor men det visade sig snabbt att Handels inte var en skola man går på utan en skola man överlever. Jag började fråga mig vad chefsarbete egentligen är, om det spelar någon roll och varför man skulle vilja utsätta sig för det. Jag insåg att jag själv inte skulle klara av det. Istället fick jag en livsgåta att fundera över vilket var kul för mig. Rollen som forskare har gjort att jag har fått tillgång till det roliga men sluppit ansvaret. Det visade sig att drömmen om att ligga vid högskola realiserade sig först efter utbildningen!

Så blir du en bra chef/ledare

- Ge upp tanken om stora beslut och omfattande planering.
- Satsa på att ta hand om de situationer som dyker upp och förlika dig med tanken att det kommer att gå både bra och dåligt.
- Lär dig improvisera, gå på magkänsla, lita på din intuition, bilda dig en uppfattning snabbt och var en »people person«.



Arbetslivsresurs hjälper företag och individer att öka sin prestationsförmåga!



COLUHBROX.COM

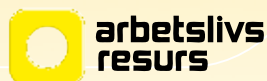
Vi hjälper företag och organisationer att i högre grad förstå och genomföra de förbättringsåtgärder som har ekonomisk effekt på humankapital och lönsamhet. Vi gör detta genom att hjälpa människor att finna nya karriärer, få människor tillbaka till arbetslivet och att generellt utveckla prestationsförmågan inom organisationen.

Vi har kunskap om vad som krävs för att locka fram det bästa ur både individ och företag. Arbetslivsresurs är specialister på att utveckla människor utifrån beprövad metodik grundad på kunskap från de mest komplexa uppdragen. Genomarbetade och beprövade processer och verktyg är sedan länge ryggraden i vårt arbetssätt.

Arbetslivsresurs AR AB, är ett av Sveriges ledande företag inom organisationsutveckling, rehab och omställning. Vi är ca 240 medarbetare och finns i Borlänge, Borås, Eskilstuna, Falköping, Göteborg, Halmstad, Helsingborg, Jönköping, Kalmar, Karlshamn, Karlskrona, Karlstad, Katrineholm, Kristianstad, Linköping, Luleå, Malmö, Norrköping, Nyköping, Skövde, Stockholm, Sundsvall, Trollhättan, Umeå, Uppsala, Varberg, Västerås, Växjö, Örebro, Östersund.

Filialer: Alingsås, Enköping, Falkenberg, Gävle, Härnösand, Lidköping, Ljungby, Markaryd, Motala, Nässjö, Olofström, Ronneby, Södertälje, Sölvesborg, Tidaholm, Tranås, Uddevalla, Ystad, Örnsköldsvik.

www.arbetslivsresurs.se Tel. 020-258 258



Box 3088,
103 61 Stockholm



SUSANNE LINDHOLM

LÄS MER PÅ WEBBEN!

Numera kan du även hitta Resultat som en webbtidning på adressen www.tidningenresultat.se. Webbtidningen uppdateras regelbundet med nya rykande heta artiklar. Här har du möjlighet att kommentera texterna, tipsa andra om intressanta nyheter, svara på aktuella frågor och delta i tävlingar. Varannan månad går ett nyhetsbrev automatiskt ut som tipsar om de senaste artiklarna.

Vill du hålla dig uppdaterad i branschen – besök vår webbtidning regelbundet!



Tidskriften Resultat ges ut av Arbetslivsresurs AR AB (publ) och utkommer med två nummer per år.

Ansvarig utgivare:

Torsten Håkansta, vd Arbetslivsresurs,
e-post: torsten.hakansta@arbetslivsresurs.se

Redaktion: Uni Andersson och Winia Falk, Arbetslivsresurs

Produktion: Snick-Snack AB **Omslagsfoto:** Susanne Lindholm

Repro och tryck: Ekotryckredners AB, Årsta

Vill du prenumerera, ge bort tidningen till en kollega eller har du frågor om innehållet?

Hör av dig till oss, info@arbetslivsresurs.se