

ARBETSTRÄNING GER
JOBB I HELSINGBORG

MIGRATIONSVERKET SÄTTER
FULL FART FRAMÅT!

ETT MAGASIN OM DINA **MÖJLIGHETER** FRÅN ARBETSLIVSRESURS
NUMMER 2 2011

RESULTAT

BRÅK PÅ JOBBET

**ETT ANDRA
OMDÖME**

**UTVECKLA
TALANGER
OAVSETT KÖN**

MARIE HALLANDER-LARSSON

**Orädd, kreativ
och nytänkande**



Innehåll 2 2011

12. ORÄDD, KREATIV OCH

NYTÄNKANDE: Marie Hallander-Larsson sticker gärna ut hakan. Annorlunda oväntade lösningar är hennes signum.

4. NOTISER: Rehabilrådet vill veta mer. Stora chefsdagen. App för nya chefer. Värna kollegorna – lev längre. ISO-standard för rekrytering.

6. ETT ANDRA OMDÖME: Södra Skogs använder sig av Second Opinion-tjänster för att hitta rätt medarbetare.

8. LED FÖRÄNDRING OCH PRESTERA


NERA: ResursNavigatorn visar att Sveriges största företag tror på stark förändring den närmaste tiden.

9. MEDARBETARPORTRÄTT: Tina Ikonomidou är nybliven kontorschef i Helsingborg. Hon tror på ett coachande ledarskap med delaktiga medarbetare.

12

Avria
Dynamisk





10. FULL FART FRAMÅT: Migrationsverkets flytt till nya lokaler blev startskottet för ett nytt sätt att samarbeta.

16. BRÅK PÅ JOBBET: Arbetsvardagen är full av konflikter och du som chef måste se till att verksamheten fungerar ändå.

18. ARBETSTRÄNING FÖR FRAMTIDA ANSTÄLLNING: Genom coaching och intern arbetsträning kan personer med försörjningsstöd närma sig arbetsmarknaden och egen försörjning.

20. KOMPLETT KONCERN FÖR HR-FRÅGOR: Arbetslivsresurs har fått en ny ägare. Tillsammans med Arena Personalgruppen har en ny komplett koncern för HR-frågor bildats.

21. UTVECKLA TALANGER OAVSETT KÖN: Företaget Add Genders policy är att göra jämställdhet begriplig på ett användbart och roligt sätt.

Det enda som är konstant är förändring!

Förändring är ju bra så länge den inte berör mig - brukar man säga. Men vem kan egentligen undvika förändring? Och måste förändring automatiskt ses som något negativt? Förändring kan ju lika gärna betyda utveckling!

Vi är människor och människor vill i grund och botten känna sig trygga i sin omgivande miljö. Men vi vet alla att så inte är fallet. Omvärlden förändras och vi med den. Vår undersökning ResursNavigatorn som Arbetslivsresurs genomförde i början på 2011 visade att förändringsledare var högt skattade vid nyrekryteringar.

Nu har vi på Arbetslivsresurs fått nya ägare. Det är en spännande förändring i vår fortsatta utveckling. Den 24 augusti blev det klart att Staten sålde Arbetslivsresurs till SMTW Personal Holding AB. Deras huvudägare är NorgesInvestor där statliga Nordea är största intressent. Om detta kan du läsa mer på sidan 20.

I detta nummer av Tidningen Resultat kan du också läsa hur Marie Hallander-Larsson, HR-direktör på Swedbank har förändrat synsättet på HR-arbete genom åren.

Vi berättar också om Helsingborgs kommuns intressanta koncept och hur de lyckats så bra med att få medborgare som uppbär försörjningsstöd via yrkesorientering och långvarig arbetsträning att på sikt bli självförsörjande.

Vi går nu mot den färgstarka årstid som många kallar höst. Med mustiga middagar och gott umgänge kan vi hämta ny inspiration ur dynamiska samtal. Tillvarata dem. Man vet aldrig vad gott som kan födas ur mötet mellan människor – kanske ännu mer positiv förändring? För det är ju som vi brukar säga... bra kan bli bättre!



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

Notiser

REHABRÅDET VILL **VETA MER**

Rehabiliteringsrådet har utrett rehabkedjan i syfte att få fram underlag för den framtida rehabiliteringsgarantin. I projektet har sjukdomar hos utförsäkrade kartlagts och delats in i diagnosbaserade grupper. I rådets slutbetänkande föreslås bland annat tidigare insatser vid diagnoserna lättare psykisk ohälsa och smärta i rygg, axlar och nacke. Rådet vill också se ökad kunskap kring vilka behandlingsinsatser som har bäst effekt och föreslår därför ett kvalitetsregister och ett nytt kunskapscentrum.

Läs hela slutbetänkandet på www.sweden.gov.se/sb/d/14017/a/161974

(Källa: Rehabiliteringsrådets slutbetänkande, SOU 2011:15)

FOTO: COLOUBOX



85%

av cheferna i privat och offentlig verksamhet jobbar över varje vecka. Det visar en ny enkätundersökning från Svensk Chefsförening. Enkäten visar också att nästan lika många chefer, 75 procent av de tillfrågade, jobbar

på semestern och när de är sjuka. Många uppger att jobbet gör att de har svårt att koppla av, sover dåligt och ofta känner sig stressade.

(Källa: Svensk Chefsförening)

ISO-standard för rekrytering

Vid årsskiftet ska den nya globala ISO-certifieringen för rekrytering vara klar. SIS har i internationellt samarbete tagit fram en ny standard som ska göra det lättare att utforma, sälja och köpa rekryteringstjänster. Förespråkarna välkomnar denna kvalitetsgaranti, medan kritikerna menar att en standard knappast kan ta hänsyn till sådant som kulturella skillnader.

(Källa: SIS och Ledarna)

IT-stress bland politiker

För politiker innebär den digitala tekniken en ökad press på att ständigt vara tillgänglig samtidigt som allt fler drabbas av anonyma hot. Många av de äldre tycker också att det är knepigt

med all teknik. Positiva effekter är direktkontakten med väljarna och möjligheten att komma i kontakt med människor de annars aldrig skulle ha träffat. (Källa: Prevent)



FOTO: MAGNUS SELANIER

Håkan Juholt



FOTO: © ROGER STENBERG / DRAMATEN

Marie-Louise Ekman

Stora chefsdagen

Den 12 oktober är det dags för Stora Chefsdagen 2011 där Arbetslivsresurs är en samarbetspartner. Årets tema är det lustfyllda ledarskapet och bland talarna märks bland andra Marie-Louise Ekman, Håkan Juholt och Stina Honkamaa.

NY SOM
CHEF

APP FÖR NYA CHEFER

Gratisappen "Ny som chef" vägleder nya chefer och ger stöd inför förhandlingar med arbetsgivaren. Checklistor, råd och tips tillsammans med lönestatistik ska ge nya chefer och chefer som byter arbetsplats allt de behöver inför förhandlingar om löner och villkor. (Källa: Svensk Chefsförening)



FOTO: COLOUBOX



Värna kollegorna – lev längre!

En ny israelisk undersökning som följt drygt åttahundra personer under tjugo år visar att stämningen på arbetsplatsen påverkar livslängden. De som upplever ett gott stöd från sina kollegor lever längre än

de som saknar stöd, visar studien. Det kan alltså vara värt att vara lite extra trevlig mot kollegorna – chansen är att de besvarar vänligheten och du lever längre! (Källa: Health Psychology)

BOKTIPS

Ulrika Lundberg, Liber

Det lilla extra!

De som är engagerade i sitt jobb har bättre hälsa, högre produktivitet och trivs bättre på jobbet, visar forskningen. Samtidigt drabbar den nya folksjukdomen utbrändhet just de som brinner för sitt jobb. Ulrika Lundberg reder ut vad som får människor att ge det där "lilla extra". Hon beskriver olika typer av drivkrafter och synar genom dem sambandet mellan engagemang och utbrändhet.



Jan Blomström,
Prolead förlag



Talangaccelerande ledarskap

Den nya tidens ledarskap – hur ser det ut? Och hur funkar det i praktiken? Affärspsykologen Jan Blomström ger i sin bok verktygen för att möta och utveckla nya unga talanger på arbetsmarknaden. Bokens kärna är en genuin tilltro till medarbetarnas potential och styrkan i att arbeta tillsammans. Boken har hyllats av bland annat Företagarförbundet, Chef och Ledarna.

Emma Pihl, TUK Förlag

Att leda nästa generation

Emma Pihls bok riktar sig till ledare för den så kallade generation Y, åttio- och nittitalisterna. Frågan hon ställer är hur det går att få denna erkända krävande arbetskraft att prestera fantastiska resultat. Boken passar också för medarbetare ur generation Y som vill förstå arbetsplatsens koder och genom dem utveckla sig själva mot att snabbare kunna vilja och våga ta ledande positioner i storföretag.



Ett andra omdöme

Skogsbolaget Södra växer genom förvärv och nyanställningar. Genom att använda sig av **Second Opinion** har företaget kvalitetssäkrat alla sina rekryteringar.

TEXT: MALIN STÅHL HEFVELIN BILD: ZÁRAH KARLSSON

Färden går genom mörkaste Småland på väg till skogsbolaget Södras huvudkontor i Växjö. Företaget ägs av 51 000 skogsbönder och har 4 000 anställda, ett tiotal sågverk, flera massafabriker och listfabriker. Vartannat träd som passerar på vägen genom södra Sverige ägs av en medlem i Södra.

Malin Spångberg är HR-specialist på HR-center Södra Cell Mörrum som stödjer två av Södras affärsområden, Södra Cell i Mörrum och Södra Interiör. Just nu händer det en hel del på pappersmassabrukets, bland annat kommer man att börja tillverka en ny produkt i form av textilmassa.

– Vi har fullt fokus på utveckling av produktsortimentet och det innebär att vi måste förstärka vår organisation med mer kompetens på massasidan. På Södra Interiör utvecklar vi vårt produktsortiment samtidigt som vi har gjort en del nyförvärv av andra tillverkningsföretag, så även där görs en hel del nyrekryteringar, säger Malin.

Bra komplement

För drygt ett år sedan skrev Arbetslivsresurs ett koncernavtal med Södra som omfattar flera av de tjänster man erbjuder företaget. I avtalet med Södra ingår bland an-

nat Assessment Center vid traineerekryteringar, rehabilitering och outplacement.

För att hantera företagets rekryteringar använder sig Södra av Second Opinion-tjänster som också ingår i koncernavtalet med Arbetslivsresurs. I första hand rör det sig om personlighetstester och begåvningsstester som genomförs av en konsult från Arbetslivsresurs. Resultatet från testerna återkopplas till kandidaten i en djupintervju där konsulten kan gå djupare in i vissa frågor för att få en tydlig bild av individen.

Konsulterna från Arbetslivsresurs har tagit del av kravprofiler för de utannonserade tjänsterna och diskuterat kring Södras värdegrunder och vilka egenskaper som är viktiga hos en kandidat.

Second Opinion innebär:

- Personlighets- och begåvningsstester
- Djupintervjuer
- Matchning mot kravprofilen

Resultaten av tester och djupintervjuer analyseras av Arbetslivsresurs och resultatet rapporteras sedan tillbaka till Malin och rekryterande chef.

– Det ger oss en andra bedömning av våra kandidater från en extern part och blir ett bra komplement till våra egna djupintervjuer, förklarar Malin.

Matchar slutresultatet

Slutresultatet matchas sedan mot den kravprofil som ställts för det specifika rekryteringsärendet.

– Med hänsyn till hur väl kandidaten uppfyller kravprofilen med utbildning, bakgrund och erfarenhet, så väger jag in personlighetstestet som hjälper oss att bedöma de personliga egenskaperna. Utöver det så begär vi alltid in referenser och betygshandlingar som ett sista steg, så att vi har alla bitarna med oss.

Malin förklarar att de aldrig tar testresultaten för några orubbliga sanningar.

– Det finns ju inga rätta svar i testerna, de är mer en hjälp för att kunna prata om personliga egenskaper och komma djupare ner än i en vanlig djupintervju. Det är helt enkelt ett väldigt värdefullt komplement.

Ett tiotal tjänster tillsattes hos Södra med hjälp av Second Opinion från

»Vi använder alltid **Second Opinion** oavsett vilken tjänst som vi rekryterar till.«

FOTO: SÖDRA

Arbetslivsresurs under våren och rekryteringen fortsätter under hösten. Just nu efterfrågas ett brett spektra av kompetenser. Chefer, ingenjörer och ekonomer är eftersökta, men även kollektivtjänster inom drift och underhåll där enbart gymnasiekompetens krävs.

– Vi använder alltid Second Opinion oavsett vilken tjänst vi rekryterar till. Det är standard i vår rekryteringsprocess som är gemensam för hela Södra.

Södra har de senaste åren lagt ner mycket tid på att utveckla och kvalitets-säkra sin rekryteringsprocess. De har gjort omfattande värdeflödeskartläggningar över hela processen och en nätverksgrupp tillsattes för att hitta gemensamma sätt att genomföra rekryteringsprocesserna.

– Rent generellt tycker jag att alla företag borde kvalitetssäkra sina rekryteringsprocesser om de inte redan gjort det, förklarar Malin. Ett mycket bra sätt att börja är just att använda en Second Opinion-tjänst. Då får man god hjälp på vägen och ett värdefullt komplement till sina egna intervjuer.

Bredd i tjänsterna

Malin beskriver samarbetet med Arbetslivsresurs som mycket positivt och hon anser att deras arbete präglas av kvalitet



Malin Spångberg

och professionalism.

– Jag upplever att det finns en stor flexibilitet hos Arbetslivsresurs, de är alltid tillgängliga.

När Malin gör uppföljningar med kandidaterna kollar hon alltid av hur de har upplevt mötet med Arbetslivsresurs och där finns bara positiva omdömen.

– De har en stor bredd i sina tjänster vilket är positivt. De satsar samtidigt på

att vara specialister inom varje område de verkar inom och har lyckats bra med det.

Utifrån det hon hör när hon pratar med kollegor på andra företag så tror Malin att Second Opinion-tjänster är på frammarsch.

– Många använder det idag, men kanske inte vid alla rekryteringar utan främst för de mer kvalificerade tjänsterna.

Hon hoppas att man kommer att göra alla rekryteringsprocesser mer noggrant i framtiden.

– Tittar man på den forskning som finns så ser man att referenstagnation till exempel inte alls har lika stor viktning i att förutsäga en persons framtida prestationer som personlighetstester och djupintervjuer har. Det är ändå en miljoninvestering att anställa en person, så det är viktigt att rätt person hamnar på rätt plats, både för företagets och för individens bästa.

VILL DU VETA MER?

Kontakta **Andreas Ankarfors** på telefon **0470-854 62** eller e-posta till **andreas.ankarfors@arbetslivsresurs.se**

Led förändring och prestera mera!

Resultatet av 2011 års upplaga av **ResursNavigatorn** visar att Sveriges största företag tror på **stark förändring** den närmaste tiden. Studien ResursNavigatorn bygger på enkäter och intervjuer av personal och HR-chefer i **70 svenska börsnoterade företag**. Undersökningarna genomförs av PMP Marknadskonsult på uppdrag av Arbetslivsresurs.

TEXT: KLARA MÖLLER NORÉN



ResursNavigatorn pekar ut en tydlig trend i att företagen efterfrågar ledare som kan genomföra stora förändringar. Visionära ledartyper eller ledare med entreprenörsanda är inte alls lika eftertraktade och intresset för förvaltande chefer är nära noll. I linje med företagets vilja att hitta ledare som kan leda förändring framgår att de flesta företag tror sig vara på väg in i en fas av förändringar.

Talanger i fokus

Förändring kräver hårt arbete och flertalet av företagen planerar att höja prestationskravet på sina medarbetare under 2011. Det är dock få företag som har ett utvecklat system för att mäta de anställdas prestationer. Fyra av tio har inget system alls och ungefär lika många saknar medvetna strategier för att utveckla individuella arbetsinsatser. Detta trots att de enskilda talangerna anges som ett

»**Visionära ledartyper** eller ledare med entreprenörsanda är **inte alls** lika **eftertraktade**«

av bolagens viktigaste fokusområden.

Kompetensutveckling är bolagens främsta verktyg för att behålla nyckelpersoner inom företaget. På andra plats kommer attraktiva karriärmöjligheter, medan lönen kommer först på tredje plats. Större företag använder karriären som morot i högre utsträckning än mindre, som istället satsar mest intensivt på att utveckla de anställdas kompetens.

Kris föder förändring

Förklaringen till företagets starka fokus på förändring ligger i de se-

naste årens ekonomiska utveckling. Lågkonjunkturen gjorde att de flesta företag tvingades arbeta med centralisering, att skapa standardiserade arbetsätt, tätare sammanknutna strukturer och bantade organisationer (One Company). Under 2010 följde stabilisering av de konsoliderade verksamheterna med minskade kostnadsmassor och mindre personalstyrkor (Cost Cut). När nu marknaden vaknat samtidigt som företagen hittat hem i sina nystöpta former börjar förändringsfasen (Agility).

ResursNavigatorn visar slutligen att sjuktalen ligger relativt still i företagen. I ett fåtal fall har sjukfrånvaron ökat och något fler företag ser en minskad sjukfrånvaro under 2010. Studien visar att förändringsarbete ofta medför en ökad oro för att sjukfrånvaron ska öka, men bolagens egna framtidstankar kring sjukfrånvaro tas inte upp.

TINA IKONOMIDOU

Ålder: 32 år

Familj: Man och två barn, 5 och 7 år

Intressen: Resa, yoga (är meditationslärare), kultur, människor

Dold talang: Kör gärna en moonwalk à la Michael Jackson

Favoritpryl: Meditationskudden

Yrke: Kontorschef



»Jag vill ha kul på jobbet!«

Tina Ikonomidou är sedan augusti kontorschef för Arbetslivsresurs i Helsingborg och Malmö. Hon tror på ett coachande ledarskap där medarbetarna får vara delaktiga och använda sin kraft och kreativitet.

TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: KLAS ANDERSSON

I botten är Tina Ikonomidou arbetsvetare och kompetensutvecklare. Som 19-åring drömde hon om att bli psykolog, men någonstans på vägen ändrade hon sig till att vilja arbeta med individers utveckling utifrån ett organisationellt perspektiv istället.

– Jag gillade kopplingen mellan individ, arbete och organisation och att utgå från en mer strategisk position.

Efter att ha gått arbetsvetenskapliga programmet med inriktning kompetensutveckling på Malmö högskola, där hon samtidigt läste in en magisterexamen i IMER (internationell migration och etniska relationer), började Tina arbeta som socialsekreterare på Utvecklingsnämnden i Helsingborg.

– På Utvecklingsnämnden arbetade jag främst med försörjningsstödstagare med lång arbetslöshet bakom sig i behov av integrationsstöd.

Inspirerande utmaning

Efter några år bytte hon arbete och efter två år som projektledare för ett metodutvecklingsprojekt på Handelsanställdas förbund blev hon uppringd av Arbetslivs-

resurs och erbjuden anställning.

– En bekant som blivit erbjuden anställning på Arbetslivsresurs 2006 tipsade mig om företaget eftersom hon visste att jag brann för människors och organisationers utveckling. Hon sa: »Arbetslivsresurs är precis det företag som passar dig«, så jag skickade in en ansökan, men då fanns det inget behov att anställa. Tre år senare hörde de plötsligt av sig.

Efter att ha vägt för- och nackdelar under en helg bestämde sig Tina för att tacka ja till konsulttjänsten. Sedan augusti i år är hon kontorschef för Arbetslivsresurs i Helsingborg och Malmö.

– Jag tror på företaget och står bakom Arbetslivsresurs arbete med att utveckla individer och på så sätt bidra till

»Lyckas vi sprida den **positiva energin** bland oss medarbetare kommer det att **spilla över** även till kunder och klienter.«

organisationers utveckling. Personalen är mycket kompetent med många års erfarenhet. Det ska bli intressant att tillsammans med mina medarbetare skapa en riktigt stark, välmående och målmedveten personalgrupp.

Kul på jobbet

Tina tycker att det ska vara roligt och inspirerande att gå till jobbet för då presterar vi från hjärtat.

– Lyckas vi sprida en positiv energi bland oss medarbetare kommer det att spilla över även till kunder och klienter. Engagemang värdesätter jag högt.

Som chef är Tina strukturerad med bra helikopterseende. Hon tror på att delegera och stötta när det behövs.

– Jag gillar samarbete och delaktighet. Ett starkt team är för mig ett team där alla medlemmars styrkor synliggörs och används. Vi behöver inte vara en grupp som är »lagom«, utan ett team där alla känner sig kompetenta, vågar kläcka knasiga idéer och har bra självförtroende. Jag är en nyfiken person och det går som en röd tråd i all min kontakt med andra!



Flytten till nya lokaler blev **ett gyllene tillfälle** för Migrationsverket i Stockholm att låta sina enhetschefer **genom gruppcoaching** komma fram till ett arbetssätt som på bästa vis bidrar till det gemensamma bästa.

TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: STEFAN BOHLIN

Full fart framåt!

Efter att tidigare ha suttit utspridda samlades de sex enheterna för mottagande av asylsökande och återvändande i nya gemensamma lokaler i Hallonbergen förra sommaren.

– Cheferna behövde bli mer enade och bättre som grupp. Det är lätt att säga men svårare att genomföra, säger Ingrid Bråfelt, enhetschef och samordnande chef för tre enheter. Vi genomgår just nu en organisationsförändring eftersom antalet inskrivna asylsökande har minskat kraftigt i Stockholm. Eftersom det är gruppen som står i fokus valde vi gruppcoaching.

Uppdraget gick till Arbetslivsresurs och konsulten Roland Andersson. Coachingen inleddes med en individuell djupdiskussion med var och en av deltagarna.

– Vi fick lägga fram våra tankar och funderingar kring vad vi ville åstadkomma och sedan gjorde Roland en kort

summering av detta på första mötet. Det visade sig att vi var väldigt överens om vad vi ville prata om, vilket gjorde att vi kunde komma igång direkt, säger Bengt Gradin, enhetschef. Det är bra med grundlig research.

Rejäl satsning

Gruppen träffades under fyra halvdagar i våras och en uppföljningsdag är planerad under hösten. Deltagarna fick bland annat diskutera förväntningar och egenansvar, spelregler och förhållningssätt i gruppen samt fastställa och formulera mål.

– Vi behöver samarbeta mer nu än tidigare och ambitionen är att agera som ett enhetligt team, säger Dag Bönke, enhetschef och samordnande chef för tre enheter. Uppdraget låg från början på mig och Ingrid som samordnande chefer, men vi valde ett gemensamt arbetssätt istället eftersom det kändes mer demokratiskt.

De sex mottagningsenheterna sitter i dag i samma hus med en gemensam reception vilket har förändrat arbetssättet mot sökande.

– Därför är det viktigt att också vi på chefsnivå betar oss på samma sätt och arbetar över gränserna, säger Bengt. Coachingen var kreativ och ett sätt att få mer kött på benen kombinerat med

praktiskt arbete. Den gjorde att vi pratade ihop oss.

Alla tre tror att medarbetarna upplever att det handlar om en rejäl satsning, ser att samverkan fungerar bättre och att strukturen är lika över alla enheter.

– Det uppstår lätt rykten på en arbetsplats och det här ett sätt att motverka detta, menar Ingrid.

Organisationsförändring

Roland satte ramarna för mötet och styrde diskussionen, men det var deltagarna som bestämde innehållet. För att riktigt komma bort och få sitta i fred hölls mötena i ett annat hus.

– Eftersom det var fyra tillfällen utbrutna ur vardagen fick vi mer tid att diskutera dessa frågor än vid ett vanligt veckomöte, säger Dag. Vi hade en fast agenda och det som inte hanns med sköts upp till nästa gång. Det är bra att ha ett forum där det ges tillfälle att diskutera en enda sak. Det har också gjort att vi ser mer av varandra och för diskussionerna längre.

Det kunde ibland leda till obekväma frågor från konsulten, men som Ingrid påpekar är det lätt att missa saker ibland eftersom alla är så involverade i sitt eget arbete. Hela Migrationsverket har dessutom börjat med ett nytt arbetssätt baserat på Lean som handlar om hur man hante-

Modellen för gruppcoaching bygger på:

- Lösningfokus
- Kognitiv beteendemetod
- Psykosyntes (bygger på psykoanalys)
- ICFs kärnkompetenser



Dag Bönke, Bengt Gradin och Ingrid Bräfelt tycker att cheferna har fått en närmare kontakt vilket även visar sig i organisationen.

»Coachingen var kreativ och ett sätt att **få mer kött på benen** kombinerat med praktiskt arbete. Den gjorde att **vi pratade ihop oss.**«

Bengt Gradin

rar resurser, undviker spill och förkortar ledtider.

– Det har ställt om skutan en hel del, säger Dag. Mötena har fungerat som en diskussionsklubb för att lösa vissa frågor kring detta. Arbetet befinner sig ännu i sin linda, det finns många frågor kvar att samstämma. Lean är ett långtidsprojekt. Det handlar mycket om attitydfrågor och ett annat sätt att tänka.

– Det är nytt för cheferna också, inte bara för medarbetarna, säger Ingrid. De förväntar sig svar från oss, inte en motfråga: "Vad tycker du?". Det gäller att komma ihåg det själv också. Jag tycker

att det har blivit ett mycket öppnare klimat på många sätt efter flytten. Det fungerar inte längre att bara komma på lösningar inom sitt eget område. Vi måste sprida kunskapen till varandra också och ha gemensamma regler och bemötande. Byråkrati ska vara förutsägbar – det är hela vitsen med den, även om man alltid måste ta hänsyn till individen.

Fortsätta på egen hand

Gruppcoachingen har bland annat lett till bättre mötesteknik och effektivare uppföljning. Migrationsverket har ett

chefsutvecklingsprogram med ett utbud av utbildningar att välja bland. Gruppcoachingen är ett exempel på detta.

– Eftersom vi kommer från olika ställen har det inte alltid varit så naturligt att samarbeta. Det har varit nyttigt att bryta den invanda spelplanen och agera med varandra på ett lite annorlunda sätt, tycker Dag.

– Nu gäller det för oss att komma vidare med hur vi ska hantera organisationen framöver. Vi har kommit en bra bit på väg i den processen och kan nu fortsätta på egen hand efter den struktur vi har arbetat fram. Vi behövde en konsult som hjälpte oss, annars hade det tagit betydligt längre tid, avslutar Ingrid.

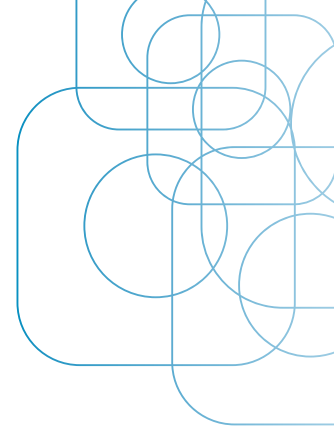
VILL DU VETA MER?

Kontakta **Roland Andersson** på telefon **08-508 941 63** eller e-posta till **roland.andersson@arbetslivsresurs.se**



Agria
Dyrhälsa





Marie Hallander-Larsson räds inte förändringar. **Att göra det oväntade** är något av hennes signum. Hon trivs med att jobba i uppförsbacke eftersom det gör det möjligt att **genomföra saker och lösa uppgifter**.

Orädd, kreativ och nytänkande

TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: STEFAN BOHLIN

När Resultat träffar Marie på Swedbanks huvudkontor, där hon sedan ett par år tillbaka arbetar som koncernpersonaldirektör, är hon några minuter sen. En av hästarna har skadat sig på morgonen och var tvungen att köras till veterinären. För ett år sedan köpte familjen en hästgård och stallet är en viktig del i hennes liv.

– Jag är ingen övermänniska. Även om man sitter med i koncernledningen är det viktigt att ha eget liv. Själv får jag de stora idéerna när jag skrittar i skogen. Det var till exempel där jag löste bonusfrågan när jag arbetade på Posten. Tack vare hästarna hinner jag mycket eftersom de inte går att välja bort. De gör att jag måste ha en lista med saker som ska vara gjorda innan jag går hem för dagen. Jag sköter till exempel all administration efter sista stallrundan på kvällen.

Marie har tidigare jobbat som personalchef på bland annat Posten, Scandic Hotels och Wedins. År 2009 utsågs hon till »Årets personalchef» av Talentum HR under Kompetensgalan. I botten är hon utbildad förskolelärare även om hon aldrig har jobbat inom yrket.

– Jag red på heltid som ung och ville bli tävlingsryttare och jobbade med en proffsryttare som specialiserade sig på svåra hästar. En dag när jag red en tokig häst slog den omkull och jag fick honom över mig och bröt knäleden och ena foten. Jag var 18 år och van att jobba utom-

hus så att tillbringa 36 veckor med benet i paket kändes sådär. Jag ringde högskolan i Kristianstad där jag bodde och sa att jag vill börja plugga – i morgon.

Hitta egna lösningar

Marie ville gå en grundpedagogisk utbildning och fick plats på förskolelärlinjen. På kvällarna läste hon psykologi och vuxenpedagogik.

– Jag har haft mycket nytta av det i mitt arbete. Enda skillnaden är egentligen att benen på folk blivit längre med åren.

Chefen för kursverksamheten på högskolan erbjöd henne ett jobb att sälja utbildningar. Första chefsjobbet var att bli ansvarig för kursverksamheten i Blekinge, ett vikariat på 1,5 år.

– Då visste jag inte att det ändå var tänkt att lägga ner verksamheten efter den tiden. Jag köpte en bok i företags ekonomi och satt med den när jag gjorde budget etcetera. Det blev inte särskilt bra och jag insåg snart att det mer handlar om sunt förnuftsprincipen. Det var en fantastisk start på arbetslivet eftersom jag redan från början fick lära mig att lösa saker på egen hand och sedan har det fortsatt av bara farten. I dag är det en självklarhet.

Hotellstäderskor blev hotellgäster

Under sin tid på Scandic Hotels, där service och omtanke var nyckelord, insåg

hon att många av städerskorna själva aldrig bott på hotell.

– Därför ingick det i arbetsintroduktionen att bo på hotell en natt under lågsäsong. En förutsättning för att kunna göra ett gott arbete är att förstå produkten vilket präglar HR-området. Jag är en pragmatisk person som vill få det att funka i praktiken.

Under sin tid på Posten lyckades hon få ner sjukfrånvaron från 14,8 procent till 4,9 procent på fyra år genom att investera 40 miljoner kronor per år i arbetsmiljö- och hälsofrågor genom olika åtgärder.

– På åkeriet satt till exempel chaufförerna ensamma i lastbilarna hela dagarna vilket gjorde att de blev feta och lata. Arbetet innebar tidiga morgnar, vilket gjorde att många sov illa och struntade i frukosten. Vi använde pengarna till att införa samling på morgonen med frukost och la in obligatorisk rörelse av olika slag. Åtgärderna hade en direkt koppling till arbetsuppgifterna och det är så det ska vara.

Skottsäker väst

För ett par år sedan blev hon värvad till Swedbank av vd:n Michael Wolf. Förtröendet för bankväsendet låg i botten hos allmänheten till en följd av den ekonomiska krisen. En av hennes första tuffa frågor var att som första bank i världen ta bort bonusarna för alla. ▶



Marie gillar att kasta sig in i nya sammanhang och vända upp och ned på allt det som omgivningen sett som givna sanningar.

– Det är en fråga jag har drivit stenhårt. Jag fick i princip ha skottsäker väst varje dag, skämtar Marie. Men det har gett resultat. Swedbank var den enda storbanken som blev godkänd av Finansinspektionen i första vändan för att vårt bonussystem följer reglerna.

Nu har hon precis startat upp ett nytt föräldraprogram för medarbetare som är tillbaka från föräldraledigheten. Under sex månader kommer de 45 deltagarna att ha månatliga gruppträffar och personliga samtal med en coach för att snabbt hjälpa dem att komma in i jobbet med de nya livsförutsättningar som råder.

– Vi såg att det fanns ett behov i denna grupp och det här är ett sätt att hjälpa dem att göra ett bättre jobb, säger Marie och betonar att det inte rör sig om ett jämställdhetsprojekt. Istället handlar det om att få medarbetarna mer effektiva och få dem att trivas på jobbet. Det är en investering på 15 000 kronor per person men i praktiken är det värt hur mycket som helst. Det har gett stort genomslag i pressen så redan där har pengarna betalat tillbaka sig.

Hon menar att det egentligen är rätt självklart. Återigen handlar det om vad som fungerar i praktiken. Nästa sak hon vill ta itu med är friskvårdskorten som



Hästarna betyder mycket för Marie. När hon är med dem kopplar hon tillbringa lite kvalitetstid med sin 17-åriga son.

hon jämför med en förlängd fruktstund på dagis. Det vore bättre att lägga pengarna på utbildning och göra folk anställningsbara istället.

– Vi försörjer många gym i Sverige men vad får vi tillbaka? Det är en bra idé som tyvärr ger motsatt effekt. Många köper kort i januari och går sedan tre gånger. Jag vill vända på steken istället. Om medarbetaren Lennart har gått 15 gånger på gymmet får jag en rapport om detta och kan sätta in en slant på hans konto istället. Att belöna dem som verkligen går är en större drivkraft.

Se utanför ramarna

På Swedbank är det till skillnad från Posten inte hälsofrågor som ligger i fokus utan relationen till kunderna. Av tradition har bankerna i huvudsak rekryterat studenter från handelshögskolor, något Marie vill ändra på.

– Kunderna vill ha professionell hjälp när de kommer på besök och inte mötas av en 25-åring med rosa skjorta och bakåtkammat hår. Handelsstudenterna vill bli chefer efter några månader och när de har varit på sin första alumniträff och sett att klasskompisarna redan tjänat ihop sina första miljoner slutar de på banken vilket kostar för mycket. Det irriterar också kunderna eftersom de vill ha



...on av, får nya idéer och dessutom en chans att



Sunt förnuft och lösningar som fungerar i praktiken är Maries signum.

»Det är en fråga jag har drivit stenhårt. Jag fick i princip ha skottsäker väst varje dag.«

Marie om beslutet att ta bort alla bonusar på Swedbank

en personlig bankman som följer dem genom livet. Istället ska vi satsa på de långsiktiga kundrelationerna. Jag vill ha folk som varit med ett tag, som förstår vad det handlar om och som kan möta kunden i deras situation.

Var ska man då hitta dessa nya kundmottagare? Marie har identifierat två yrkesgrupper som hon tror skulle passa perfekt – sjuksköterskor och hotellpersonal. Sjuksköterskor eftersom de är duktiga på att ta hand om folk, resultatorienterade, vana att göra riskbedömningar och är positivt kritiska.

– Sköterskor kommunicerar bra, är tydliga, raka, vänliga och grundglada, säger Marie. De har gått en krävande utbildning, är intelligenta och har lätt för att lära och ingår redan i ett bra system med rådgivning, bedömning och sunt förnuft. Samma sak gäller för hotellpersonal. De har känsla för service och är vana vid att möta många olika sorters människor och har lärt sig att hantera oväntade situationer utan att bli stressade eller otrevliga. Det handlar om att lösa uppgiften, attityd och intresse.

Hon menar att det är en självklar rekrytering när man väl har förklarat bakgrunden och att det är extremt viktigt att anställa rätt folk.

– Det är särskilt tydligt i bankvärlden

som har så lika produkter, det är egentligen bara olika färg på logotypen. Folk i branschen blir skitargå när jag säger det men jag tycker att det stämmer.

Byggt egen organisation

När Marie började på Swedbank fick hon sommaren på sig att bygga upp sin HR-avdelning.

– Det var en chans att få göra allt jag saknat. Jag tänkte på allt jag lärt mig. HRs roll är att finnas där när något händer. Vi får ofta göra det ingen annan vill.

Hon satte sig som vd mentalt och började fundera. Eftersom Swedbank har 159 HR-medarbetare i olika länder bestämde hon sig för att se det som en affärsverksamhet istället. I dag består hennes organisation av en finanschef med inriktning HR som också sitter med finanschefen för koncernen i lednings-sammanhang, en IT-chef som sitter med i HR-ledningen, en marknadschef med en strategisk projektledare under sig som samordnar alla processer och en operativ chef som fungerar som biträdande till Marie och ansvarar för kontakten med personalcheferna utomlands. Marie har vetorätt om någon personalchef skulle dra ifrån policyn.

– Det har bara inträffat en gång på två år vilket jag är glad över.

Enkelhet är det viktigaste för Marie. Hon har också delat upp sin avdelning i tre affärsområden: Ledarskap, medarbetarskap och performance/pay med särskilda team bestående av 4-5 personer som arbetar inom varje område på koncernnivå.

– Jag brukar rita upp ett enkelt schema för att visa på logiken och många chefer har sagt att det gör att de förstår HR. Det har varit svårare för mina medarbetare att förstå att de ska vara en i ett team, att de måste bygga upp kontaktnät men ändå vara den som leder arbetet. Mitt jobb är att dela ut arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Sedan får de själva komma överens om vem som ska göra vad och lösa uppdraget. Det har tagit 1,5 år men nu levererar teamen väldigt bra.

Tänka om helt

Marie har haft råspecialister på olika ämnen som har fått tänka om helt. Det handlar inte om att producera 80 sidor fakta om rehab på intranätet utan om hur många de lyckas få tillbaka i arbete.

– På Scandic frågade min chef om jag hade för lite att göra om jag kom med fler än två OH-bilder, säger Marie. Här är det tvärtom. Det tar lite tid. Just nu uppskattar organisationen det mer än HR själva, men det är definitivt en modell värd att testa.

Arbetsvardagen är full av konflikter, och det är du, chefen, som måste se till att **verksamheten funkar ändå**. Konfliktforskaren Thomas Jordan ger dig tips på hur **konflikterna kan lösas** och ännu bättre, hur ni faktiskt kan få ut något positivt av det hela.

TEXT: KARIN AASE FOTO: JOHNÉR BILDBYRÅ AB / L. ANCHELES



Bråk på jobbet

Bengt tycker att Stina är lat och vill inte ha med henne i sitt projekt. Stina å sin sida tycker att Bengt är inkompetent och klart olämplig som projektledare. Du som chef står mitt emellan och funderar på hur i hela friden den här situationen ska kunna lösas.

Och du är inte ensam, för är det något som alla arbetsplatser har gemensamt så är det att där uppstår konflikter. Men det behöver faktiskt inte vara något negativt.

– Det behöver finnas stridigheter om det bästa sättet att göra saker på, annars

utvecklas organisationen inte, förklarar docent Thomas Jordan som har forskat om arbetsplatskonflikter vid Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.

– Om vi inte tvingas att argumentera och prova nya saker ibland så stagnerar verksamheten. Om vi däremot tar oss igenom svårigheter så växer vi både som organisation och individer, just för att vi har klarat av det tillsammans.

Thomas Jordan menar därför att konflikter i sig inte är någonting som man behöver vara rädd för.

– Det finns en del människor som tycker att konflikter är så obehagliga att de gör vad som helst för att undvika dem. Men en konflikt är inget nederlag för ditt ledarskap, snarare tillhör det ofta chefers jobb att skapa missnöje i och med att det är du som måste fatta de obehagliga besluten.

Frustration leder till konflikter

En konflikt uppstår när en eller flera parter har önskemål som de inte är villiga att släppa och som de upplever att någon annan blockerar. Det här leder

till frustration och konflikten är ett faktum. Eftersom arbetsvardagen är full av sådana här situationer är det en utopi att tro att det helt går att undvika konflikter. Däremot kan bra konflikthantering se till att små problem inte blir större, medan dålig eller ingen konflikthantering kan leda till både stora och jobbiga konsekvenser.

Men är det chefsens jobb att lösa konflikter mellan vuxna människor?

– Ja, i alla fall ibland, säger Thomas Jordan. Det är chefsens ansvar att se till att verksamheten fungerar och om en konflikt påverkar verksamheten negativt så är det chefsens ansvar att ta tag i den. Sedan behöver man inte använda maktmedel varje gång, ibland kan det räcka med att påpeka att stämningen känns tryckt mellan två personer och fråga om det är något de vill prata om.

Men ibland måste det till mer och hur konflikten ska hanteras beror mycket på vad den bottnar i. Thomas Jordan förklarar att en konflikt kan ha sitt ursprung i tre olika nivåer: individnivå, relationsnivå och systemnivå.

– En konflikt på individnivå beror på att en person har en viss egenskap och då måste även lösningen fokusera på den egenskapen genom till exempel medarbetarsamtal eller kanske disciplinära åtgärder.

Olika fokus

Men det är sällan som problemen enbart ligger på individnivå. Ofta får man ta ett steg upp till relationsnivå, där det hand-

Utbildning med Thomas Jordan

Thomas Jordan kommer tillsammans med Arbetslivsresurs att under oktober månad genomföra utbildningsinsatser hos Västra Götalandsregionen. Målgruppen för utbildningen är chefer och deltagare i Västra

Götalandsregionens kvalificerade ledarskapsprogram.

Vill du lära dig mer om att lösa och förebygga konflikter finns en mängd artiklar på www.arbetsplatskonflikt.av.gu.se



FOTO: SOPHA SABEL

lar om att olika individer har problem med att samarbeta olika anledningar. De kanske har olika synsätt, bakgrund eller bara väldigt svårt att kommunicera.

– Då måste chefen fokusera på relationen och hitta lösningar på sakfrågorna snarare än att fokusera på personernas egenskaper. Till exempel testa att genom samtal få de inblandade att se den andres synvinkel.

Men konflikten behöver faktiskt inte bara bero på de inblandade individerna, den kan också bero på att organisationen har brister som av någon anledning bäddar för konflikter. Till exempel kan otydlig rollfördelning, svagt ledarskap och brist på forum att ta upp problem i leda till att konflikter blir större än vad de behöver vara. Men det kan också leda till att konflikterna faktiskt uppstår.

– Har organisationen till exempel oklara mål så är det lätt hänt att medarbetarna uppfattar olika uppgifter som olika viktiga, vilket leder till motstridiga

prioriteringar vilket i sin tur leder till konflikter, förklarar Thomas Jordan.

Oftast hittas därför inte lösningen på en konflikt enbart hos de inblandade individerna utan även i arbetsplatsens struktur. Det innebär i sin tur att många konflikter kan lösas mycket tidigare om man utvecklar det som Thomas Jordan kallar för en robust samarbetskultur på jobbet.

– Vi kan inte helt undvika konflikter, men vi kan göra så att organisationen kan ta tag i dem på tidig nivå, hindra att de eskalerar och istället lära sig något av dem, förklarar han.

»Om vi inte tvingas att argumentera och **prova nya saker ibland** så stagnerar verksamheten.«

Femstegsmodellen för en robust samarbetskultur

1. Se till att ha bra forum för dialog där personer kan ta upp frågor på en tidig nivå, innan de blir alltför infekterade.
2. Fundera över hur du som chef möjliggör ett aktivt medarbetarskap. Vad kan du göra för att ge personalen större möjlighet att ta ansvar för sin situation, till exempel fortbildning i hur de kan kommunicera.
3. Fundera över ditt eget ledarskap. Har du de redskap och kunskaper som krävs för problemlösning? Om inte, finns det fortbildning eller handledning som du kan utnyttja?
4. Fundera på arbetsplatsens kultur. Har vi gemensamma mål, normer och värderingar? Hur ser de i så fall ut? Främjar de problemlösning, eller spär de på konflikter?
5. Se till att det finns instanser som du som chef eller medarbetarna kan luta er mot i en konflikt. Handlingsplaner, företagshälsovård eller skyddsombud kan vara exempel som ger er hjälp att ta er ur konflikten.



Våra program är alltid individuellt anpassade, säger Tina Ikonomidou.



Else Ahlgren är nöjd med Arbetslivsresurs program och tycker att det ger bra resultat.

TEXT: MALIN STÅHL HEFVELIN FOTO: KLAS ANDERSSON

Arbets träning för framtida anställning

Med **coaching och intern arbets träning** anpassad efter individens förmåga och hinder kan personer med försörjningsstöd närma sig arbetsmarknaden för att så småningom **nå egen försörjning**.

I **Arbetslivsresurs lokaler** strax utanför Helsingborg arbetar en grupp människor med att packa varor, samtidigt som coacherna finns tillgängliga för att stödja och arbetsleda. Här pågår Arbetsfokus, en förberedande arbets träning för personer som idag har försörjningsstöd från kommunen.

Programmets syfte är att motivera och förbereda individerna för arbetslivet genom arbets träning i en realistisk miljö och det är framtaget speciellt för Helsingborgs kommun.

Else Ahlgren är programområdesutvecklare på Utvecklingsnämnden i Helsingborg.

– Vårt uppdrag är att utifrån alla människors förmåga hjälpa individen ut till egen försörjning. Till vår hjälp har vi ett antal olika insatser, varav Arbetslivsresurs utför några av dem.

Else förklarar att arbets träningen

handlar om att hitta fram till den eventuella arbets förmågan som faktiskt finns hos personen.

– Under bra former får personen möjlighet att identifiera och träna upp sina resurser. Med hjälp av en skicklig konsults vägledning kan man till slut komma ut i någon form av anställning. Är det så att det inte finns någon arbets förmåga, så har vi på Utvecklingsnämnden ändå fått ett bättre underlag för att gå vidare med personen, i sista hand med en ansökan om sjukersättning.

Tina Ikonomidou är kontorschef på Arbetslivsresurs och ansvarar för programmet.

– Syftet med att utföra reella arbetsuppgifter är att personen ska vara en del av ett sammanhang och förstå betydelsen av det arbete den utför. Samtidigt studerar vi hur personen klarar av sina arbetsuppgifter och fungerar socialt i ett

arbets sammanhang. Viktiga delar är allt ifrån att komma i tid, följa instruktioner och nå uppsatta individuella mål till att kunna fungera i en arbetsgrupp både under arbetstid och på fikaraster.

Vägledning till personlig utveckling

Deltagarna arbets tränar halva dagen, resten av tiden coachas de av Arbetslivsresurs konsulter. Alla får vägledning i att jobba med sin personliga utveckling, utökad arbetsmarknadskunskap och insikt i vilka yrken som är gångbara. De får hjälp att skriva personliga ansökningshandlingar som exempelvis CV, träna på att förbättra den personliga marknadsföringen och hjälp att söka praktik på en extern arbetsplats.

– Det är kortaste vägen ut till anställning, fastslår Tina. Men i vissa fall måste man ha tålamod, det kan krävas många veckor eller till och med månader av arbets träning för att personen ska vara redo för en extern praktikplats på företag och därefter en anställning.

När personen så småningom kommit ut i arbets träning på ett företag har han eller hon regelbunden kontakt med sin coach.

– Vi stöttar i kontakterna med Arbetsförmedlingen och vi kan undersöka vad man har för möjligheter till ersättningar i form av till exempel lönebidrag eller nystartsjobb. Vi blir en länk mellan företag, individ och myndigheter.

Tina berättar att man mäter resultatet på två sätt.

– Det kvalitativa resultatet är den enskilda personens utvecklingsprocess mot arbetsmarknaden. Står personen väldigt långt ifrån arbetsmarknaden kan det vara ett väldigt stort framsteg att ha närmat sig den. Vi mäter givetvis även det kvantitativa resultatet av hur många som inte längre uppbär försörjningsstödet utan har börjat studera eller jobba. Till detta resultat mäts även de personer som får deltidsanställningar och minskar sitt försörjningsstöd.

Helsingborgs kommun anlitar även Arbetslivsresurs för programmet Resursfokus där personer som från början står väldigt långt från arbetsmarknaden deltar.

– Den långvariga arbetsträningen i Resursfokus riktar sig till personer med fysisk eller psykisk ohälsa. Det kan vara personer som kanske aldrig har jobbat i hela sitt liv. Det kan också handla om att man har varit ifrån arbetsmarknaden under en väldigt lång period, förklarar Tina.

Behöver mer stöd

Även här delas tiden mellan intern arbetsträning med reella arbetsuppgifter och arbetsförberedande coaching.

– Skillnaden är att målgruppen står längre från arbetsmarknaden och behöver mer stöd. Det innebär i praktiken att tempot är mycket långsammare och den mentala förberedelsen större. Här arbetar vi mycket med att höja självkänslan och självförtroendet, skapa struktur i vardagen och bryta eventuell isolering. Vi jobbar också mycket mer med den sociala träningen och på att vara delaktig i en arbetsgrupp.

I Resursfokus finns ett stort hälsofokus, man pratar om kostvanor och hur deltagarna kan ändra sina levnadsvanor för att fungera bättre i ett arbete.

För båda programmen gäller att de flesta övningar sker i grupp, men också med coaching i enskilda samtal.

– Våra program är helt individuellt anpassade, det är avgörande för att lyckas



Veronica Andersson, Åsa Larsson och Tina Ikonomidou hjälper deltagarna att komma ut i arbete igen.

eftersom deltagarna kommer hit med helt olika förutsättningar och olika mål, säger Tina.

De som arbetar med programmen är socionomer och friskvårdskonsulenter, där alla har lång erfarenhet av att arbeta med målgruppen. Samtliga har också introduktionsutbildning inom kognitiv beteendeterapi.

– Utöver dem har vi ju också hela vårt företags kompetens och erfarenhet bakom oss, säger Tina. Vi kan ta in resurser efter behov om det behövs, som till exempel psykologer, hälsocoacher och konsulter med inriktning mot kognitiv beteendeterapi (KBT).

Många vinster

Förutom de självklara vinsterna för individen som får en möjlighet att använda

sina resurser till att försörja sig finns också stora samhällsekonomiska vinster, menar Else Ahlgren på Helsingborgs kommun.

– Det är oerhört intressant att sätta prislappar på hur mycket man samhällsekonomiskt tjänar på att låta människor komma ut i egen försörjning. Jag tror att vi i framtiden kommer att räkna mer på effekterna av vårt arbete så att det verkligen syns vilken skillnad vi gör.

VILL DU VETA MER?

Kontakta **Tina Ikonomidou** på telefon **042-26 77 91** eller e-posta till **tina.ikonomidou@arbetslivsresurs.se**



»Vi passar **så otroligt bra ihop** och kan dra nytta av varandras kunskaper genom att **plocka det bästa** ur respektive organisation.«

Torsten Håkansta, vd Arbetslivsresurs

TEXT: KARIN WANDRELL

Komplett koncern för HR-frågor

Arbetslivsresurs har **blivit uppköpta** av SMTW Personal Holding, som också äger Arena Personal-gruppen. Tillsammans bildas en helt **ny komplett koncern** för HR-frågor.

Regeringen uttalade redan för flera år sedan att staten inte ska äga bolag som inte har speciell samhällsnytta. Att Arbetslivsresurs, som verkar på en stor konkurrensutsatt marknad, skulle säljas bestämdes för länge sedan men det är först nu man har funnit rätt ägare.

– Vi ville ha en ägare med en verksamhet som kompletterar vår egen, både ur ett verksamhets- och konjunkturellt perspektiv, säger Torsten Håkansta, vd för Arbetslivsresurs och nybliven koncernchef. Tillsammans med Arena Personal kan vi gemensamt erbjuda en hel kedja av tjänster för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla men också avveckla medarbetare i de fall det behövs. Allt för en ökad kundnytta och i vår strävan att bli våra kunders HR-partner.

Arbetslivsresurs har funnits sedan 2005 och har sedan dess arbetat inom organisationsutveckling, omställning och rehabilitering. Arena Personal grundades 1994 och har främst arbetat med bemanning och rekrytering. Tillsammans bildar vi nu en koncern med bred erfarenhet

inom HR-området, fortsätter Torsten.

– På de orter där båda företagen redan finns kommer vi gemensamt att kunna erbjuda våra tjänster. På de ställen där enbart Arbetslivsresurs verkar i dag kommer vi även att rulla ut rekrytering och bemanning.

Separerar omställning och bemanning

Viktigt att nämna är att Arbetslivsresurs omställningsaffär är separat och kommer inte att blandas ihop med den bemanningsverksamhet som Arena Personal driver. Av samma etiska skäl har Arena Personal aldrig drivit omställningsverksamhet i sin egen verksamhet.

– Vi kommer att fortsätta med respektive bolags egna affärsverksamhet inom respektive organisation och kommer också att behålla varumärken och organisationsnummer i båda företagen.

På sikt är tanken tillväxt med Norden som bas, något som är viktigt för den nye ägaren. Köpet, som genomfördes i augusti, har bara mött positiva reaktioner bland medarbetarna.

– Vi passar så otroligt bra ihop och kan dra nytta av varandras kunskaper genom att plocka det bästa ur respektive organisation, säger Torsten. Det som händer närmast är att vi ska lära känna varandra, titta över de gemensamma områdena och bestämma hur vi ska arbeta ute på marknaden samt etablera rekrytering/bemanningsverksamhet på de Arbetslivsresurs kontor ute i landet där Arena Personal inte finns.

NorgesInvestor/SMTW Personal Holding/Arena Personal-gruppen

NorgesInvestor är ett »private equitybolag« där Nordea är den enskilt störste ägaren. Bolaget investerar sitt kapital i nordiska företag och är huvudägare i SMTW Personal Holding som i sin tur äger Arena Personal-gruppen. Den nya koncern som bildas med Arbetslivsresurs och Arena Personal-gruppen ägs till cirka 70 procent av NorgesInvestor och resterande del av en liten grupp medarbetare inom Arena Personal-gruppen.

Pernilla Alexandersson startade företaget Add Gender våren 2008. Företagets policy är att göra jämställdhet begripligt på ett användbart och roligt sätt.



Utveckla talanger oavsett kön

TEXT: KARIN WANDRELL FOTO: STEFAN BOHLIN

Pernilla arbetar som organisations- och jämställdhetskonsult och brinner för jämställdhet. Målet är att Add Gender ska vara Europas bästa leverantör av jämställdhet till år 2025 och för att lyckas med detta har företaget skapat ett nätverk av samarbetspartners.

– Vi arbetar efter tre spår: Nulägesanalyser, klassiska konsulttjänster och expertrådgivning. Alla företag med över 25 anställda måste ha en jämställdhetsplan. Då kan det vara skönt att ha någon att ringa när det behövs hjälp att komma vidare. Vi försöker förenkla en komplicerad fråga och underlätta för företagen.

Add Gender jobbar mycket med företag som vill vara ledande i sin bransch. Även om insikten är hög kan förmågan ibland vara låg. Många vill, men vet inte var de ska börja.

– Jämställda arbetsplatser ser olika ut beroende på utgångsläget. Vi kopplar alltid jämställdhet till affärsplanen. Det handlar inte om att vara hälften av varje kön. Det kan behöva anställas fler kvinnor eller män, men det kan lika gärna handla om att fokusera insatserna på föräldraskap eller arbetsmiljö. En jämställd arbetsplats är väldigt situationsberoende. Det kan vara svårt när man inte riktigt vet vart man siktar, säger Pernilla.

Hon ger ett exempel från ett företag i en mansdominerad bransch. Där kunde man inte förstå vitsen med att vara hälften kvinnor i ledningen när marknaden bestod av 99 procent män.

– Vi började med att titta på rekryteringen. Det visade sig att de anställda på golvet gärna ville arbeta med kvinnor. Nyttan låg inte i ledningen utan i trivsel

och värderingar i produktionen. Första steget blev därför att koncentrera sig på att rekrytera fler kvinnor och sedan gå vidare därifrån.

Förstärka framgångsfaktorerna

Det finns också exempel på mansdominerade företag där man lyckats få in fler kvinnor, men där de flesta slutar efter bara några månader.

– Då måste vi undersöka vad det beror på. Det kan handla om både positiv och negativ diskriminering. Att ständigt bli refererad till som kön, även om det är i positiva ordalag, kan vara tröttande likaväl som att höra negativa kommentarer, menar Pernilla.

Hon har själv suttit med vid rekryteringssamtal för att se vad som görs rätt och fel och även intervjuat anställda för

»Många företag har uppnått **kvoten 60/40** men är ändå inte jämställda. Det kan vara en diskriminerande miljö i alla fall eftersom det handlar om **mer än att bara räkna huvuden.**«

att hitta de framgångsfaktorer som gör att man väljer att stanna kvar på arbetsplatsen.

– Sedan gäller det att förstärka dessa. Många företag har uppnått kvoten 60/40 men är ändå inte jämställda. Det kan vara en diskriminerande miljö i alla fall eftersom det handlar om mer än att bara räkna huvuden. Kvinnor och män kan placeras på olika arbetsuppgifter eller så tjänar männen mer än kvinnorna trots att de utför samma arbete.

Add Gender inleder ofta sitt arbete med en inspirationsföreläsning som enligt Pernilla brukar fungera som en aha-upplevelse för många.

– De inser att jämställdhet handlar om så mycket mer. Det öppnar ett ganska stort kaninhål och gör att människor blir nyfikna. "Det handlar om min arbetsmiljö så det berör även mig!". Det är inte könsbundet. Därför ska man börja där företaget befinner sig i dag, inte dit man vill nå och fortsätta föra samtal hela vägen. All forskning visar att om chefen driver frågan följer organisationen efter. Ledningen måste vara engagerad och visa att de tar frågan på allvar.

Att inte nå jämställdhetsmålen ska vara lika illa som att inte nå produktionsmålen, särskilt om man säger att jämställdhet är viktigt men inte har med det i några styrdokument. Det ska synas och genomsyra allt. Om affärsplanen inte är jämställdhetsintegrerad måste man fråga sig varför och se det som vilken affärsförbättring som helst.

Vara skicklig visionär

För Pernilla är jämställdhet en vision och som jämställdhetskonsult gäller det att vara en skicklig visionär.

– Jag är genusvetare i grunden och där talar man om det sociala könet. Ett jämställt samhälle handlar om ordningen mellan könen. Det är ett missförstånd att allt ska vara exakt lika. En jämställd ordning är ett samhälle där det står alla fritt att välja identitet och där det finns fler än två att välja bland. Det handlar om att utveckla sina talanger istället för den roll man tror sig tillhöra. Även om könet är viktigt för identitetsskapandet är ett sådant samhälle mer tillåtande och möjliggör fler skillnader än i dagsläget.

Hon menar att visioner inte ska vara mätbara. Däremot kan man sätta upp mål och använda sig av olika verktyg för att sedan justera längs vägen. Det gäller att vara nyfiken, ödmjuk och öppen för att omförhandla och utvecklas.

– Hur kan jag infoga detta i min världsbild? Det är både en jobbig och spännande process!

Add Gender var med och utbildade Estlands första fyra jämställdhetskonsulter, en upplevelse som skiljde sig mycket från den svenska.

– Här arbetar vi normkritiskt och är inställda på att tolerera alla. I Estland är det tvärtom, där säger alla rakt ut vad de tycker och hymlar inte med att de tycker illa om vissa grupper. Svenskarna tolkar samhällets signaler och anpassar sig

eftersom det ligger en inbyggd maktposition i att vara tolerant.

Våga skämta

Pernilla och hennes kollegor använder sig mycket av humor i sina möten med företag. Genom att våga skämta får de människor att skratta åt sitt eget beteende.

– Vi är nyfikna och ödmjuka inför folks åsikter. Särskilt med äldre män fungerar humor ganska bra. Säger de att kvinnor ska vara hemma och laga mat kan vi påpeka att alla kändiskockar är män och på så sätt få igång en diskussion. Man får fler med sig om man respekterar de man pratar med. Det är bättre att fråga vad de vill ha för förändringar än att komma med ett färdigt koncept. Ibland när vi kommer ut till ett företag säger de att vi har haft en jämställdhetskonsult här tidigare och nu vill ingen jobba med det. Jämställdhet ska vara begripligt, användbart och roligt! Ingen ska känna sig förbisedd eller överkörd.

När det gäller tidsaspekten är det insikten och förmågan som avgör hur lång tid jämställdhetsarbetet kommer att ta. För företag med låg förmåga kan det ta flera år, men oavsett gäller det att börja där man står.

– Man kommer långt på ren vilja. Det handlar om företagets processer, säger Pernilla. Alla kommuner ska till exempel jämställdhetsintegrera sina verksamheter. I de kommuner som nått långt i den processen är företagen mer mogna att följa efter. I de som inte ens startat arbetet får vi börja från ruta ett.

Lönsamt för företaget

Generellt sett sägs det att den kritiska massan för jämställdhet nås när 30 procent av de anställda tillhör det underrepresenterade könet. Då börjar marginalerna att öka. Genom förbättrad rekrytering får företaget inte bara fler att välja bland, möjligheten att hitta rätt person till rätt plats ökar också. När man nått den kritiska massan i styrelsen/ledningen blir hela organisationen effektivare.

– Det handlar även om att se kompetens internt vilket gör att kunskapen stannar inom företaget.

Jämställdhet ger nytta även i kund-



ledet. Att som man eller kvinna bli fördomsfullt bemött gör att företaget förlorar affärer. Företagens kundtjänster är ett område där det finns mycket att göra. Många glömmar bort att jämställdhet är en konkurrensfördel. Pernilla berättar om ett takläggningföretag som lyckades öka sin försäljning med 50 procent genom att flytta in sitt ställ med produkter från brädgården in på kontoret.

– Det är ofta kvinnorna som tar dessa beslut och de väntade på sina män inne på

kontoret, något man inte hade tänkt på tidigare. Det är många företag som skulle vinna på att tänka lite bredare när det gäller sina kunder. Livsmedelsbranschen har till exempel börjat få upp ögonen för muslimska traditioner eftersom de inser att det finns pengar att tjäna där.

I västvärlden finns det idag fler tjänsteföretag, där värdet består av människor, än industrier. För att kunna locka till sig och behålla de bästa gäller det att vara en attraktiv arbetsgivare. I den kontexten är det viktigt att jobba med jämställdhet för att lyckas vara det företag människor väljer när de tänker på sin karriär.

– Det gäller inte minst med tanke på 80- och 90-talisterna som har helt andra krav på jämställdhet än tidigare generationer. Jämställdhet är dessutom ett roligt sätt att arbeta med organisationsutveckling eftersom alla har en åsikt vilket leder till intressanta diskussioner med minsta möjliga ansträngning. Kort sagt kan man säga att jämställdhetsarbetet ger hög avkastning på investerat kapital, både kostnads- och tidsmässigt, eftersom det händer mycket på kort tid.

Fyra argument för jämställdhet:

- Jämställdhet berör alla och gör det lättare att locka till sig attraktiv personal och stärka varumärket.
- Jämställdhet ökar den inre och yttre effektiviteten och påverkar trivsel och effektivitet i företaget.
- Affärerna förbättras med jämställdhet som motor. Det hjälper företaget att upptäcka nya marknader, förbättra kundbemötandet och hitta nya innovativa lösningar.
- Vinnarskallar inser konkurrensfördelarna med jämställdhet. De har en bra arbetsmiljö, nöjda medarbetare och innovativa system för kompetens och karriärutveckling.

Läs mer på www.addgender.se



COLOURBOX



COLOURBOX



COLOURBOX

Din HR-partner inom organisationsutveckling

Genom att utveckla människor utvecklar vi organisationer

Vi får människor tillbaka till arbetslivet!

Arbetslivsresurs hjälper företag och individer att öka sin prestationsförmåga!

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.

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!

Arbetslivsresurs AR AB, är ett av Sveriges ledande företag inom organisationsutveckling, rehab och omställning. Vi är ca 220 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, Västervik, Västerås, Växjö, Örebro, Östersund.

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

www.arbetslivsresurs.se Tel. 020-258 258



Box 3088,
103 61 Stockholm

Tidskriften Resultat ges ut av Arbetslivsresurs AR AB 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:** Stefan Bohlin

Repro och tryck: Ineko, Årsta

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

Hör av dig till oss, info@arbetslivsresurs.se

