



FRAMGÅNGSRIKA FRISKA FÖRETAG



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN
Royal Swedish Academy of Engineering Sciences

Lyckat ledarskap i med- och motgång, idag och imorgon

Seminarium 7 juni 2006

Medverkande: Kristina Alsér, Leif Johansson, Göran Krafft,
Olle Näslund, Sven-Erik Sjöstrand, Sam Yildirim.
Moderatorer: Annika Dopping och Lennart Lindén

Inom de närmaste tio åren kommer Sverige behöva 250 000 nya chefer som ska ersätta dem som går i pension. En tuff utmaning, spår strategikonsulten Göran Krafft vid Kairos Future, som var en av deltagarna vid det stora ledarskapsseminarium som 3F höll den 7 juni i Stockholm. För hur intresserade är 70-talisterna av att ta över när 40-talisterna tackar för sig?

Ledarskapsfrågor diskuterades i ett vitt spektra och av en rad namnkunniga föreläsare. Volvos koncernchef, Leif Johansson, talade om företagskulturen som konkurrensfaktor och Kristina Alsér, vd Mercatus, berättade hur hon lyckats arbeta bort tidsjuvar. Sven-Erik Sjöstrand, professor vid Handelshögskolan i Stockholm, frågade om ledare egentligen behövs medan Olle Näslund, VP Foreign & Public Affairs vid SAS Group, delade med sig av sina erfarenheter kring hur övertalighetsprojekt genomförs. Sam Yildirim vid Länsstyrelsen i Stockholm, tydliggjorde till sist den snirkliga väg in på arbetsmarknaden som väntar många invandrare. Moderatorerna Annika Dopping och Lennart Lindén kryddade dagen med tänkvärda inlägg. Visste du till exempel att du varje dag gör 5000-6000 val och att de allra flesta sker omedvetet och går ut på att slippa obehag och konflikter?

■ **Leif Johansson**, dagens förste talare, framhävde företagskulturens betydelse. Att skapa rätt kultur är idag en klar strategi för att skapa ett konkurrenskraftigt företagsklimat.

– Ett företags kultur är en av de mest avgörande faktorerna för att skapa riktigt bra resultat. Den är svår att kopiera och blir en mycket viktig konkurrensfaktor, säger han.

Att tillsammans med medarbetarna bygga upp och utveckla en framgångsrik kultur är med andra ord något en ledare inte kan bortse från.

– Tvärtom, det är ditt ansvar som ledare.

The Volvo Way

Vilka värderingar ska då styra? På Volvo har man formulerat mål och värderingar i det skriftliga dokumentet ”The Volvo Way”. Hur ska jag som ledare och hur ska jag som medarbetare bete mig?

– Man måste plita ner företagskulturen, och den ska vara robust och stå sig i både med- och motgång.

I början kändes det som ett rätt flummigt dokument, medger Leif Johansson.

– Men så var inte fallet. Idag är ”The Volvo Way” ett av våra skarpaste dokument. Att kunna bli synad är viktigt, för att på ett sunt sätt sköta och vårda företagskulturen. Speciellt våra utländska medarbetare har tagit detta mycket



– När man börjar prata om företagskultur i tredje person, då har man börjat tappa bort sig och missar hur man kan påverka den, säger Leif Johansson.

FRAMGÅNGSRIKA FRISKA FÖRETAG (3F)

”Framgångsrika friska företag” är ett nationellt program inom IVA. Kunskap från forskning sammanförs med praktiska erfarenheter från företag som arbetar strategiskt med att skapa stimulerande och hälsosamma arbetsförhållanden. Programmet startade 2004 och bygger på regionala nätverk av företag från skilda branscher. Seminarier arrangeras löpande.

Med ett seminarium om ledarskap vill vi visa på den spännvidd som finns i ämnet och lyfta fram dagsaktuella frågor och forskning kring dagens och morgondagens ledarskap.

Mer information om 3F hittar du på www.iva.se/3f

allvarligt, så gott som ordagrant. Hur blir jag en ”volvoit”? Det finns alltid en företags- och organisationskultur i en organisation, menar Leif Johansson. Frågan är bara hur man kan påverka den.

– När man börjar prata om företagskultur i tredje person, då har man börjat tappa bort sig och missar hur man kan påverka den.

Transparens i beslutsprocesser är en annan viktig ingrediens för att inte skapa sig stereotyper, liksom respekten för fattade beslut.

– Fattade beslut ska genomföras, man ska inte vingla. Och viktigt är att vårda företagskulturen i motgång, kanske ännu viktigare än i medgång.

Att blandade grupper är mer effektiva än heterogena ser han som självklart.

– Kortsiktigt fungerar det med heterogena grupper men inte långsiktigt.

Livsstil

På Volvo finns också en medvetenhet om livsstil- och hälsofrågor. Ihop med Skandia och Telia Sonera har man tagit ett krafttag kring individens hälsofrågor. En annan satsning är Volvos deltagande i Livsstil Väst.

Men var går gränsen mellan privatliv och arbetsliv? Ska företaget lägga sig i sina medarbetares livsstil? Får de det?

– Alkohol- och drogfrågor var för 20 år sedan omöjliga att lyfta på arbetsplatser, idag anses detta som självklart,

gränserna flyttas fram. Man har kommit till insikt om att det som är bra för individen även är bra för företaget och organisationen.

Finns en fara att fritid och arbete flyter samman?

– Som fembarnspappa har jag erfarenheten att det är mer frustrerande att ständigt sitta uppkopplad och bara vara halvt hemma än att säga att pappa kommer senare. Barn märker om man är hemma på riktigt eller inte.

■ – Det är skönt att höra Leif Johansson tala eftersom man får bekräftat att det är lika för alla. Även för oss i små företag är företagskulturen en framgångsfaktor, så dagens nästa talare, **Kristina Alsér**, VD på Mercatus Engineering.

Kristina Alsér är känd för sitt tydliga ledarskap. På Mercatus, ett företag i miljöteknikbranschen med ett 25-tal anställda, har man gjort en gigantisk resa.

– Vi har lämnat köksbordskulturen och blivit en sund, tillväxtorienterad organisation. Genom att arbeta med visioner och HR-frågor har vi tredubblat omsättningen.

Medarbetarna, mellan 26 och 60 år, arbetar alla i team. I teamen ingår både drivande och analytiska personer.

En gång i halvåret har alla på företaget en självpresentation.

– Det är lika viktigt att gamla medarbetare presenterar sig med jämna mellan rum för andra gamla medarbetare. Det hinner hända mycket i livet, säger Kristina Alsér.

FIRO-modellen

Varje organisation är unik och hur man utformar sin företagskultur beror på det enskilda företaget. Det går inte att lägga kalkerpapper mellan olika organisationer, menar hon.

– Vi har plockat russin utifrån och satt ihop ett eget recept. Ett av de viktigaste momenten var att vi satsade på teamutbildning. En dag i månaden under ett och ett halvt års tid var alla anställda ute i skogen tillsammans med en beteendevetare och en äventyrare.

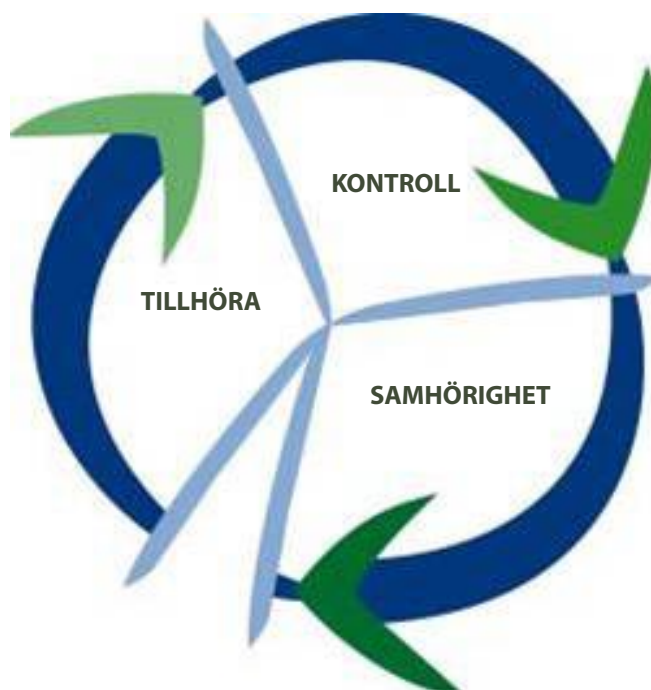
Kristina Alsér berättar också hur man på Mercatus med gott resultat använt sig av FIRO-modellen – en modell med vars hjälp man tydligt kan beskriva en organisations mognad och effektivitet i olika stadier.

– Vi gick från ett tillstånd av att ”tillhöra”, där mycket av energin går åt till att diskutera *vad*, till ett tillstånd av ”kontroll”, där mycket går åt till att diskutera *hur*, för att tillslut



– På Mercatus gör vi idag mer fast med mindre resurser, säger Kristina Alsér.

FIRO-MODELLEN



I TILLHÖRA går mycket av energin åt att testa relationer – ledarens uppgift är att ge en grundläggande struktur, kontrollera och klarlägga rutiner.

I KONTROLL går energin åt att etablera den informella ”hackordningen”, ansvarsfördelning och bestämmande – här behövs ett handfast handledarskap, deltagande och ledning.

I SAMHÖRIGHET är gruppen mogen, mål och inriktning är klar, energin läggs på arbetsuppgifter istället för på relationer – ledarskapet bygger på fullständigt förtroende mellan ledare och grupp/team.

komma till ett tillstånd av ”sambörighet”. På så sätt hade vi också uppnått målet med utbildningen.

Idag gör man på Mercatus mer men med mindre resurser. Om man inte är beredd att satsa på långsiktighet så är det bättre att man blir kvar i tillhörandefasen och fortsätter att peka med hela handen, annars slösar man bara energi, menar Kristina Alsér.

– Alla våra anställda har numera minst fyra sammanhängande veckor semester. Övertid existerar givetvis men den är så gott som alltid planerad. Själv stänger jag av mobilen under min semester!

– Vi har till och med fått tid över. Den ägnar vi åt omvärldsbevakning.

Det är heller ingen slump att Mercatus signum är en riddare, förklarar hon.

– God omvärldsbevakning är idag fundamentalt nödvändigt. Utan omvärldsbevakning har man som företag svårt att överleva. Liksom riddaren får man lätt ett knivhugg i ryggen om man inte ser sig om!

■ – Behövs ledare? Denna kanske lite provocerande fråga kom **Sven-Erik Sjöstrand**, professor vid Handleshögskolan i Stockholm, med.

Svaret? Ja, det beror på omständigheterna, enligt honom själv.

– Som akademiker svarar jag inte entydigt ja. Behovet av en ledare avgörs lokalt i samspelet mellan individerna. Och det behovet varierar.

Att ledare oftare behövs vid kriser och förändringar och i organisationer med svaga strukturer är dock något man kan se ett genomgående mönster i.

Sven-Erik Sjöstrand pekade också på hur själva ledaren i vår kultur är något som bejakas. Och att det finns en stark betoning på individen, personen sätts i centrum. Det kan leda till en kraftig överskattning av individen och han varnar för att låta media, gurus och konsulter påverka vår syn på ledare.

– Medias fokusering på enskilda personer kan leda till överskattning av denne enskilde person. Ledarskapsgurus från USA tar allt större plats, det är ingen bra utveckling.

– Att media har bidragit till denna fokusering på människan säger samtidigt något om ledarskapet i sig.

Ledarskapet måste hela tiden återvinnas

Vad gäller de normativa förväntningarna på ledaren kan man gott konstatera att de är stora. Som ledare kan man hamna i en bisarr låsning där man blir alltmer fånge i sig själv.

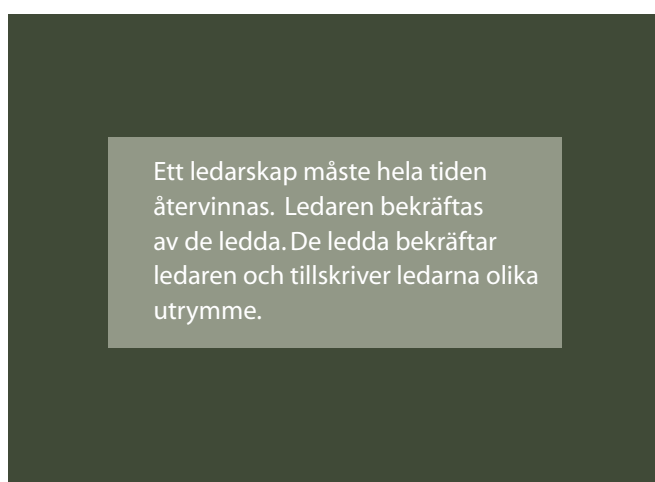
– Hur uppfattas jag med tanke på min ”track record”? På den frågan finns naturligtvis inget givet svar utan det är olika på olika företag. Men den lokala förhandlingen finns på alla företag. Det finns en stor apparat kring hur vi ska vara.

Ett ledarskap måste hela tiden återvinnas, påminner Sven-Erik Sjöstrand. Ett ledarskap skapas i varje situation, inte minst då man tillträder ett nytt jobb.

– Ledaren bekräftas av de ledda. De ledda bekräftar ledaren och tillskriver också ledarna olika utrymme. Den första tiden sätter ofta förutsättningarna för hur jag får det som ledare.



– Medias fokusering på enskilda personer kan leda till överskattning av denne enskilde person, säger Sven-Erik Sjöstrand.



■ **Göran Krafft**, strategikonstult vid Kairos Future, tog i sitt anförande fram kristallkulan och blickande in i framtiden.

Inom den närmaste tioårsperioden kommer Sverige att behöva 250 000 nya chefer som ska ersätta dem som går i pension

Vad lockar och avskräcker bland morgondagens chefer?

Säkert är att kraven på ledaren oavsett trender och önskemål kommer att förstärka öka. En ledare ska kunna vara fast men ändå flexibel, tydlig men samtidigt lyssnande. Så frågan är hur lockade de är, 70-talisterna, som står på tur att axla ansvaret?

En stor undersökning genomförd av Kairos Future där 5000 chefer, 70-talister och HR-folk ingår, visar att svenskar idag är bland de mest antiauktoritära och individuella folken, och att dagens unga tar avstånd från ideologier. Själva inställningen till arbete har förändrats.

Värderingskifte

– Samhället står inför ett stort värderingskifte med förskjutningar i attityder och vanor. En klar tendens man kan skönja är att arbetet minskar som meningsskapare i livet. Det finns mycket man ska hinna med, mycket att välja mellan. 70-talisterna tar mycket för givet, säger Göran Krafft.

På Kairos Future har man myntat begreppet ”rekordgenerationen”. Det är personer födda 1945-54, vilka har mer gemensamt än att bunta ihop en grupp till 40-talister, menar man. Rekordgenerationen skapade frihetstiden, de har gått i ett demokratiskt uppbyggt skolsystem och är en generation med god utbildning. De fick del av ett helt annat välbefinnande än vad deras föräldrar hade haft, vilket märks i en bättre hälsa



– En stor omställning väntar i organisationer i och med att 70-talisterna ska ta över, säger Göran Krafft.

”En chef vill ha dvärgar omkring sig, en ledare vill ha jättar.” (ordspråk)



Vilka är 70-talisterna?

VI-generationen
(rekordgenerationen 1945-54)

Präglade av framgångstider

Optimistiska

Kollektiva individualister

Älskar / hatar auktoriteter

Tålmodiga

Konsensusorienterade i sitt ledarskap

Söker kompromisser

Är drivna i jobbet

Hyfsat lojala. Kräver erkännande.

Vid konflikter:
Jag protesterar!

JAG-generationen
(70-talister)

Präglade av tuffa tider

Skeptiska pragmatiker

Individualister. Allt ljus på mig!

Oberörda av auktoriteter

Otåliga. Allt nu!

Kräver kompetens

Kompromisslösa

Söker balans

Jag-lojala. Oberoendet främst.

Vid konflikter:
Jag sticker!

senare i livet, de är fortfarande pigga och friska och kommer så vara högt upp i åldrarna.

– När de nu går i pension kommer vi få se en ny sorts pensionärer – superpensionärer – i t-shirt och jeans och som fortsätter njuta av livet. Många av dem är förhållandevis välbärgade och istället för att lämna över pengarna till sina barn tänker de använda dem själva. De är vana att resa och vill uppleva saker.

Jag-orienterade

Jämfört med rekordgenerationen är 70-talisterna mer jagorienterade. 70-talisterna är präglade av tuffa tider och inte av framgångstider. 70-talisterna berörs inte i lika hög grad av auktoriteter och de saknar rekordgenerationens tålmod.

– Uppstod problem på arbetsplatsen reagerade rekordgenerationen genom att säga: ”Jag protesterar”. 70-talisterna svarar: ”Jag sticker”!

Den sociala statusen som chefsyrket länge haft kommer alltså att minska. I framtiden kommer dessutom cheferna att stanna betydligt kortare tid än idag på sina chefsposter. Kairos Futures undersökning visar att inställningen till ledarskap för 70-talisterna mer är något av en utmaning och

ett sätt att utveckla sig själv, ett sätt att förverkliga sina idéer. 70-talisten kan tänka sig ett chefsjobb som en utvecklande utmaning, om chefen uppmanar till det, om det inte tar för mycket tid, om relationen till personalen (som man gärna ska vara kompis med) är konfliktfri och om det inte dyker upp något mer spännande!

– En stor omställning väntar i organisationer i och med att 70-talisterna kommer, de är annorlunda. Inom tio år kommer en tredjedel av cheferna att gå i pension. Samtidigt ökar omsättningen på chefer. Sveriges organisationer och företag står inför ett chefskifte och ett stort rekryteringsbehov, konstaterar Göran Krafft.

Rekordgenerationen tycker att fördelarna med chefskapet är större och nackdelarna mindre jämfört med sina efterträdare, 70-talisterna.

■ När ett företag behöver omstruktureras och dra ner på sin personalstyrka för att bättre anpassas till en ny organisation, krävs en kompetent, driven person för att leda detta. En sådan är **Olle Näslund**, VP Foreign & Public Affairs, SAS Group.

Olle Näslund har lång erfarenhet som linjechef i stora organisationer och har lett en rad avvecklingsarbeten.

Går det att genomföra processen med bibehållen kvalitet för medarbetare, fack och arbetsgivare?

– Ja, absolut. Att få besked om avsked behöver inte i alla lägen betyda något negativt för den enskilde individen. I många fall kan det också leda till något gott.

Grundreceptet för den som leder avvecklingen är att hela tiden fokusera på själva uppdraget, att skaffa sig mandat (fullmakt att agera och fatta beslut), att vässa och utveckla argumenten, säkra sin grund, och att välja rätt team, menar han. Tid är också en viktig kvalitetsfaktor.

– Se till att alltid designa process- och tidplanen väl. Alla är utsatta för osäkerhet, allt hänger i luften och finns det inga tidsramar förvärras det hela.

Se också till att alla – med betoning på alla – blir involverade. Och upprätta en kommunikationsplan.

– Oavsett om det hänt något eller inte så måste det komma information. Det är det enda sättet att tydliggöra var vi är, vart vi ska och hur vägen dit ser ut.

– Pedagogisera också *varför* detta görs, det är inte den enskilde medarbetarens fel att han eller hon inte får vara kvar. Det handlar om att det går dåligt för företaget. Det är ändå lätt att en kollektiv skuld breder ut sig. Viktigt är att hela tiden fokusera på möjligheterna i eventuella stödpaket.



– Vid övertalighetsprocesser är det viktigt att tydliggöra var vi är, vart vi ska och hur vägen dit ser ut, säger Olle Näslund.

VID ÖVERTALIGHETSPROCESSER...

Se till att ha mandat.
Se till att ha befogenhet.
Se till att ha en fastlagd tidplan.
Se till att ha en regelbunden kommunikation till alla anställda.

Att det är tufft med det stora omställningsprojektet sticker han inte under stol med, men han tror samtidigt att vi människor klarar mer än vi själva tror.

– När kompetens som länge funnits i en organisation inte längre behövs är det alltid tufft. Men med facit på hand kan jag i förväg också säga att många som måste lämna sitt jobb kommer tillbaka och säger att det var det bästa som hänt dem.

■ Att det är tufft att komma in på arbetsmarknaden för dem som är födda utomlands är heller ingen hemlighet. Dagens siste talare, **Sam Yildirin**, utredare på Länsstyrelsen i Stockholm, arbetar aktivt för att göra något åt saken.

Han illustrerar problemet med ”helvetestrappan” (se bild nästa sida) för att beskriva den omvända situation som invandrade ofta hamnar i. De ska ta sig upp för helvetestrappan istället för att börja uppe och vara tvungna att ramla ner, som svenskarna gör.



– För svenskarna är socialtjänsten den sista posten före helvetet. För invandrarna används sista porten som deras första port, säger Sam Yildirin.

VISSTE DU ATT

Det finns enligt SCB 206 000 chefer i Sverige

Enligt Ledarnas och Tidningen Chefs vidare definition finns 400 000-500 000 chefer.

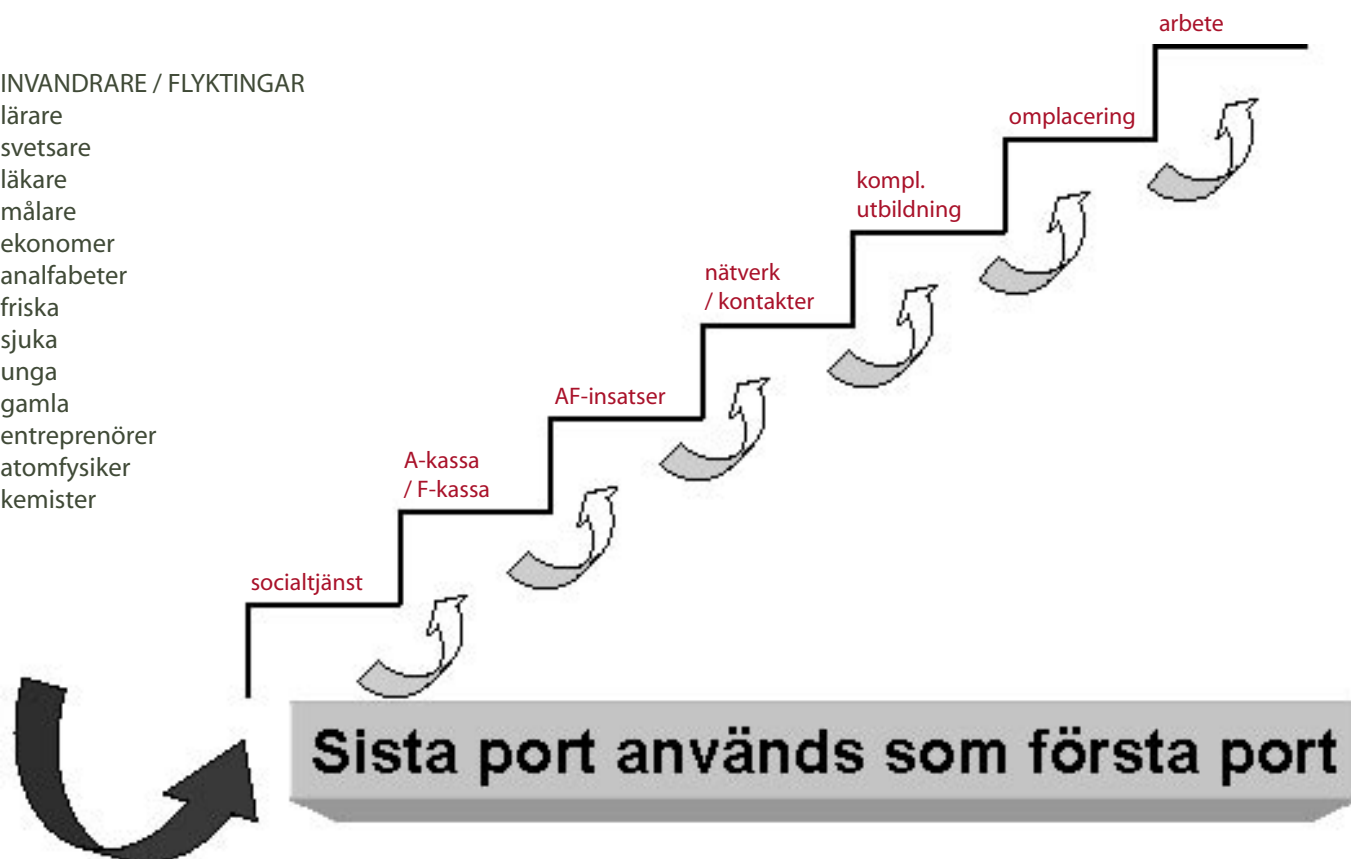
69% av cheferna är män.

Ungefär en tredjedel av cheferna kommer att gå i pension inom tio år. Samtidigt ökar omsättningen på chefer.

"HELVETESTRAPPAN"

INVANDRARE / FLYKTINGAR

lärare
svetsare
läkare
målare
ekonomer
analfabeter
friska
sjuka
unga
gamla
entreprenörer
atomfysiker
kemister



– I Sverige har kommunernas socialtjänst det första ansvaret för invandrare i Sverige. Det är helt vansinnigt! För svenskarna är socialtjänsten den sista posten före helvetet. För invandrarna används sista porten som deras första port. Och så frågar man sig varför vi har misslyckats med integrationen. Att ha ett arbete är någonting oerhört viktigt i Sverige.

– Själva sättet man tas emot på har förstört för många som egentligen skulle ha goda förutsättningar.

För många är Sam Yilirin känd som mannen bakom Rekryteringsbazaren. Slarvet med oanvänd kompetens kostar miljarder. Sverige var bra på att ta tillvara kompetens fram till 1982, det år då ansvaret lyftes bort från AMS och fokus hamnade på kommunerna som la ansvaret på socialtjänsten.

– Regeringen måste ändra det här! Jag skulle vilja skapa ett SFF – svenska för företag! Det behövs mötesplatser för dem som inte är födda här.

Hur kommer man runt helvetestrappan?

– Byt perspektiv, individualisera mottagningen av invandrare, regionalisera organisationen och korta vägen från ankomst till arbete. Det är absolut nödvändiga åtgärder och dessa behövs nu!

Jenny Rosenius



Annika Dopping och Lennart Lindén var dagens moderatorer. De satte högt tempo på seminariet och kryddade talarnas föredrag med en rad tankvärda inlägg. Annika Dopping är omtalad för spännande och stämningsfulla seminarier. Genom sin mångåriga producenterfarenhet och sina personliga intressen har hon skapat ett unikt nätverk. Hon vet hur man skapar bäst förutsättningar för att uppnå samsyn, handlingskraft och framtidstro. Lennart Lindén är känd för sina träffsäkra paralleller. I hela sitt liv har han arbetat med konflikter i de mest skilda miljöer, allt från krigets Bosnien till dagens rationaliseringsanda. Han var i många år verksam som infateriofficer men har även haft arbete som ledarskapsutvecklare inom marinen.