

OM ARBETSLIV  
OCH OMSTÄLLNING  
FRÅN TRR

NUMMER 1  
MARS 2020

# OM

— OMSTÄLLNING  
STEG FÖR STEG

Framgångsrik  
förändring

— HUMAN DIGITALISERING

Utgå från  
det mänskliga

— SLÄPP TAGET

Dilba Demirbag  
valde ny karriär



INSPIRATÖREN

Vågar bjuda  
på sig själv

JOHAN ÅBERG, VD, NEXT STATE

TRR



# OM 1 2020

**05**

## Att förnya det anrika

Cellbes var ett postorderföretag som tuffade på, men konkurrensen från e-handeln blev alltmer kännbar. När Charlotte Nordén tog över som vd vände hon utvecklingen med ny strategi och nytt sortiment. På tre år har omsättningen ökat med 200 miljoner kronor och nya kunder strömmar till.

**07**

## Change fatigue

Förändra inte för sakens skull, då riskerar organisationen att bli förändringstrött – ett tillstånd som inget företag vill hamna i. Här finns goda råd för att förändra utan risk för change fatigue.

**08**

## Öppna upp för nya möjligheter

Dilba Demirbag var hyllad artist i början av 1990-talet, men en livskris fick henne att kliva av. Hon ifrågasatte sina val och började om med något helt nytt. Hennes yrkesliv har varit en resa där hon har släppt taget flera gånger, testat nytt och startat om för att hamna där hon vill vara.

**10**

## Validera din kompetens

Kartlägg din reella kompetens och håll dig spelbar på arbetsmarknaden. Men hur? Här får du en snabb guide till hur du gör det om du söker jobb, vill studera eller är chef och arbetsgivare.

**11**

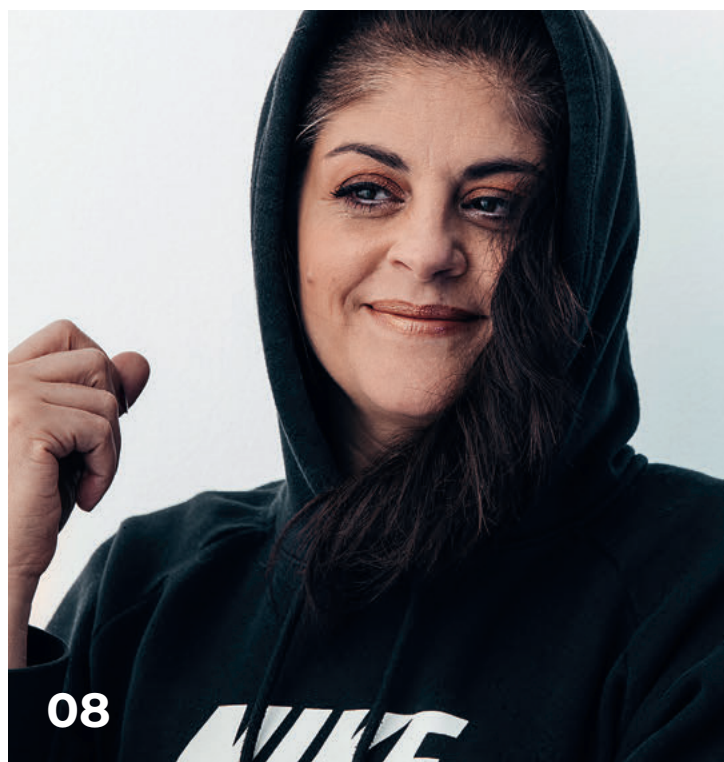
## Håll koll

Trender för ett nytt decennium, BBC som uppmärksammat att Sverige är ett av de bästa länderna att bli uppsagd i, hitta balans, styrka och ork med mediyoga, var nyfiken i en strut och hitta drivet.

**14**

## Omställning steg för steg

Det är svårt, men inte omöjligt, att hitta nycklarna till framgångsrik förändring. Inom TRR finns många års samlad erfarenhet av omställning och här delar rådgivare med sig av sin kunskap kring omställning, såväl före, under som efter. Följ med i en omställning steg för steg.





## 22

### Vågar vårda relationer

Johan Åberg, vd för kommunikationsbyrån Next State, är lika noga med att vårda sina kundrelationer som att bygga rätt team i företaget. Han jobbar med sin egen personliga utveckling och med modet för att bli en bättre ledare.

## 30

### Human digitalisering

Lyckad digitalisering skapar nytta och utgår ifrån människors behov, beteenden och drivkrafter. Henrik Ladström talar om digitaliserad HR, Katarina Walter, vd för UX-byrån Antrop, säger att "det är för människor vi designar" och Ann-Therése Enarsson, vd för tanke-smedjan Futurion tycker att vi behöver tänka på vilket samhälle vi vill ha.

## 40

### 5 tips inför förändring

Digitalisering och nya affärsmodeller ritar om kartan och omställning har blivit en del av arbetslivet. En tidig kontakt med TRR är bästa tipset!

## 41

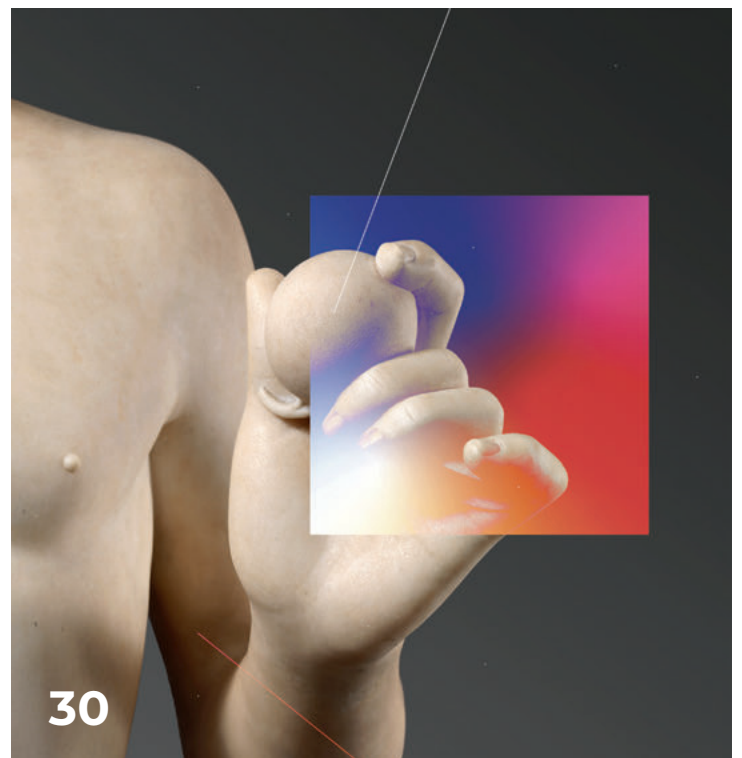
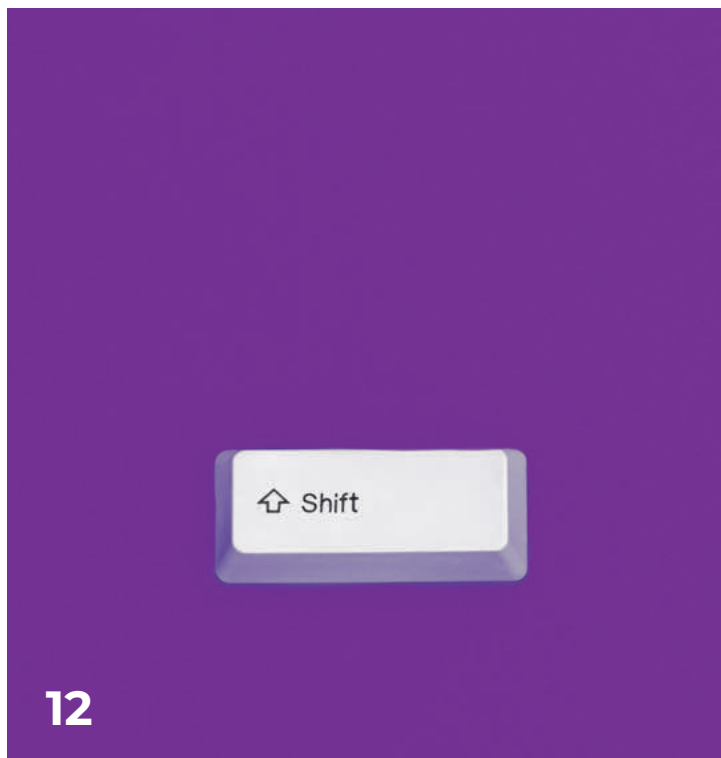
### Så gjorde vi: Com Hem

När Com Hems kundservice i Örn-sköldsvik lades ner kom det som en chock, men energin fanns kvar. Tillsammans med TRR genomförde den lokala ledningen en lyckad omställning. Mycket handlade om att få de uppsagda medarbetarna att upptäcka och våga söka nya vägar.

## 44

### När skvallret går för långt

Löst prat kan skapa vi-känsla men kan lika gärna leda till förtal och mobbning. Att bygga teamkänsla på skvallret är alltid dömt att misslyckas, enligt psykologen Alexandra Thomas.



# Framgångsrik förändring

## MAGASINET OM 1\_2020

OM ARBETSLIV OCH  
OMSTÄLLNING FRÅN TRR

Tidningen är en förmån från TRR som kostnadsfritt skickas till chefer, HR och fackligt förtroendevalda på kundföretagen två gånger per år. Skaffa en prenumeration på magasinet OM samt nyhetsbrevet TRR Info för arbetsgivare och fackligt förtroendevalda: [trr.se/om-trr/prenumerera](http://trr.se/om-trr/prenumerera)

### Adress

TRR  
Box 162 91  
103 25 Stockholm

### Telefon

020-877 877

### Mejl

[kontakt@trr.se](mailto:kontakt@trr.se)

### Adressändring

Mejla den gamla och nya adressen, organisationsnummer samt adresskoden.

### Ansvarig utgivare

Lennart Hedström,  
vd, TRR

### Redaktör

Gunilla Mild Nygren  
[gunilla@mildnygren.com](mailto:gunilla@mildnygren.com)

### Redaktion

Jens Ekelund, Jonas Mauritzson, Jan Paulusz, Lisa Rosengren, Carolina Sevå och Markus Trautmann

### Formgivning

Katrin Uddströmer

### Tryck och repro

Stibo complete

### ISSN

2001-9440

### Omslagsfoto

Samuel Unéus

Citera gärna OM  
men ange källan.



Adresskälla för OM Magasin är Parad för vd, personalansvariga med flera i anslutna företag samt arbetsgivar- och fackförbund för anställda och förtroendevalda inom respektive förbund.

# TRR

TRR är på väg framåt och mitt i en intensiv förändringsresa. Vi vill bevara allt det som fungerar bra – och det är mycket – men förflytta sättet vi gör det på in i framtiden. Det betyder bland annat nya arbetssätt, ökat kundfokus och ny teknik. Syftet är självklart att göra TRR ännu bättre och att kunna nå ännu fler med våra värdeskapande tjänster. ”Jamen, så klart, så säger väl alla”, tänker vän av ordning. Jo, kanske är det så, men vi på TRR menar allvar. Jag hoppas att det märks i vårt bemötande, våra tjänster och kommunikation, var ni hittar oss och hur vi agerar. Om du som läser det här inte har märkt någon skillnad på det TRR du möter nu och hur du upplevde TRR för några år sedan – hör av dig till mig. Jag vill veta, eftersom det är mitt jobb att vara med och se till att det märks.

Mitt namn är Jason Hoffman och jag är nyutträd HR- och kommunikationschef på TRR. Jag landade i januari direkt från Palo Alto i Kalifornien där jag har arbetat de senaste fem åren på både svenska och amerikanska företag. Jag är amerikan, men har bott så länge i Sverige att jag känner mig väldigt svensk, något som också blev tydligt under min senaste sejour i USA. Jag märkte då hur mycket jag värderar långsiktighet, humana värden och solidaritet jämfört med det som präglar affärsklimatet i Silicon Valley. Att få chans att arbeta med HR- och kommunikationsfrågor inom en verksamhet som TRR är därför

oerhört förmånligt, roligt och spännande. Här finns ju kärnan i den svenska arbetsmarknadsmodellen.

Jag har följt TRR på håll genom åren och tilltalas av faktumet att vi har en unik möjlighet att bidra till ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Att det finns ett stöd för den som vill röra på sig likväl som för företag som behöver ställa om, kompetensväxla eller byta riktning. Det skapar en cirkulär omställning som ger ett mer hållbart arbetsliv.

**Om du som läser det här inte har märkt någon skillnad på det TRR du möter nu och hur du upplevde TRR för några år sedan, hör av dig till mig.**

Med vårt magasin OM vill vi ge dig inspiration, väcka nyfikenhet och förmedla ny kunskap om olika aspekter av arbetslivet. I detta nummer går vi ”back to basic” och delar med oss av vår erfarenhet om framgångsrik förändring samt vad som händer före, under och efter omställning. Läs mer om det på sidorna 14–21.

**Trevlig läsning! <**

**Vad är mod för dig, Jason Hoffman?**

– Att våga vara sig själv i stället för att vara den man tror att man måste vara för att få jobbet.

**Läs mer om mod, feghet och ledarskap i intervjun med inspiratören Johan Åberg, vd för kommunikationsbyrån Next State, på sidorna 22–28.**



**Tydlighet och  
transparens.**

Vd Charlotte Nordén har vänt Cellbes resultat med en tydlig strategi och genom att inkludera medarbetarna i förändringen.

**CHARLOTTE NORDÉN \_ VD, CELLBES**

## Att förnya det anrika

Hur förändrar man ett anrikt företag som fastnat i en strategi som inte ger vinst? Charlotte Nordén, vd för det anrika modeföretaget Cellbes, gjorde om strategi, sälj och sortiment och har lyft omsättningen med 200 miljoner kronor på tre år.



Intervju Karin Aase \_ Foto Cellbes



## TÄNK OM

I många år levde postorderföretaget Cellbes från Borås gott. I nära 65 år hade det sålt mode till kvinnor mitt i livet och tuffat på. Sedan kom e-handeln.

Konkurrensen exploderade, och även om de trogna kunderna fanns kvar fick företaget inga nya. 2016 hade Cellbes haft vikande försäljning i flera år och koncernledningen tog kontakt med Charlotte Nordén, vd och hjärnan bakom butikskedjan Joys digitalisering. Var hon intresserad av att gå vidare till Cellbes, öka kännedomen om varumärket och vända den ekonomiska utvecklingen?

– Jag har varit ledare inom detaljhandeln i närmare 30 år och min roll har nästan alltid varit att förändra och utveckla verksamheter. Dels för att jag tycker att det är roligt, dels för att det är nödvändigt. Det händer saker utanför fönstret varje dag och vi måste hänga med i den utvecklingen.

Det var precis vad Cellbes hade misslyckats med.

– De visste varken vilka de var eller vart de skulle. Men de hade en trogen kundgrupp, och jag såg att om man blev lite mer modern och fick fart på maskineriet skulle det kunna bli hur bra som helst.

**Hösten 2016** klev Charlotte Nordén på som vd och första insatsen blev att intervjua medarbetarna.

– Cellbes har tre kärnvärden: mod, driv och tillsammans. Intervjuerna visade att företaget visserligen har otroligt driven personal, men att man där och då hade tappat modet.

För att ändra på det initierade hon flera stora förändringar. Framför allt såg hon till att uppdatera sortimentet.

– När ett företag börjar gå sämre blir många rädda och tenderar att falla tillbaka på det som fungerade för några år sedan. Men jobbar du med mode så är det inte alltid en toppenlösning.

**Cellbes kunder** tillhör inte de mest trendkänsliga, men de vill definitivt bära fina, moderna kläder och Cellbes hade inte hängt med i deras smak.

– Den här målgruppen är tyvärr ganska negligerad, både inom mode och i samhället generellt. Vi vill lyfta dem, få dem att känna sig fina oavsett storlek. För att lyckas behövde vi ta reda på vad de här kvinnorna vill ha i dag, inte vad de ville ha för fem år sedan.

Cellbes behövde också nå nya kunder.



### Ny framtoning.

Kampanjen #ViärCellbes är en stor framgång som har lockat nya kunder.

## Att leda i förändring

### 01

#### Gör en klassisk SWOT-analys.

Det är lätt att vilja vara någon annan och därmed inte titta ärligt på sig själv, men det är när du vet var du är som du kan sätta en riktning.

### 02

#### Inkludera och informera

medarbetarna. Förändring är skrämmande, med information om vad som händer och varför blir det lättare.

### 03

#### Transparens.

Huvudkontoret har möte med all personal en timme varannan vecka för att gå igenom vad som har hänt och vad som är på gång.

### 04

#### Fira när det går bra.

Att förändra innebär mycket jobb och då måste man uppmärksamma när arbetet ger resultat. Tårta är en bra grej!

Lösningen blev att lansera kampanjen #ViärCellbes, där kunderna är modeller och visar det nya sortimentet i allt från glossiga magasin till stortavlor på stan.

Förändringsarbetet gav resultat. Siffrorna började peka uppåt, inte minst gick verksamheten i de östeuropeiska länderna plötsligt som tåget. Därmed inte sagt att förändringen var enkel.

– Här finns traditioner som sitter i väggarna, och det var inte lätt att få med alla. Jag kunde bara vara tydlig: Cellbes går dåligt och gör vi samma sak som vi alltid har gjort får vi samma resultat. En del medarbetare valde att sluta då.

Men många medarbetare är också kvar, och för att stärka deras förändringsvilja har Charlotte Nordén jobbat mycket med information och inkludering.

– Vi får siffror varje dag på hur mycket vi säljer. För mig är det jätte viktigt att alla medarbetare ska få de siffrorna varje

morgon. Det är då du ser när något behöver förändras, och det är då du kan känna glädjen när det går bra.

Resultatet har inte låtit vänta på sig. Hösten 2016 var Cellbes omsättning 470 miljoner kronor, 2019 var den cirka 200 miljoner kronor högre. Men hur har de orkat förändra så mycket samtidigt?

– Det har varit tufft, men vi har en härlig organisation med mycket vilja. När siffrorna går åt rätt håll får alla mer energi.

**Även om** 80 procent av kunderna beställer digitalt finns det fortfarande en liten del som föredrar att ringa in sin order, och någon procent vill allra helst skicka in paperstalongen i katalogen.

– Och det ska de få fortsätta att göra. Vi ska vara ett tryggt, inkluderande företag. Även om vi jobbar för att utveckla och förändra så får vi aldrig glömma bort vad våra kunder faktiskt vill ha. <

# Är vi trötta på förändring?

# CHANGE FATIGUE

**Nya beslutsvägar, chefen som inte längre är din chef, nya arbetssätt och en ny organisation. Förändringar kan vara energidränerande och skapa en trötthet som nästan förlamar oss. Change fatigue, eller förändringströtthet, bzzar lite här och där just nu.**

Det är inte själva förändringarna det är fel på. Förändringar är resultatet av dynamik, innovation, ständigt lärande och nyfikenhet. Det behöver vi värda och ta till oss. I stället är det kanske dags att omprogrammera våra förväntningar. Vi måste inse att det gamla inte kommer tillbaka, allt vi kan göra är att blicka framåt. Förändring är något vi behöver vänja oss vid eller som managementteoretikerna konstaterar: "om vi tror att förändringar sker ständigt nu, så är det inget mot vad som kommer framöver".

**Men hur ska vi** leva och arbeta i denna ständigt föränderliga omgivning med agila arbetssätt, team och rutiner utan att drabbas av change fatigue, förändringströtthet. En bra början är klokt och medvetet ledarskap och som i så många andra situationer – kommunicera mera.

Företagsledningen ser ett behov av att förändra och det ska göras snabbt. Men om inte alla är med på tåget kan det uppstå gnissel i organisationen. Det börjar muttras: Varför behöver vi göra det här? Vad vill de uppnå? Att alla förstår syftet med förändringen är viktigt och självklart. Det budskapet är något alla ska känna sig trygga med. Förstår man inte varför något görs så är det lätt att sluta bry sig och att fortsätta jobba som vanligt. Resultatet? Ingenting förändras.

**Symptom på** change fatigue är att många ifrågasätter varför en förändring sker, att förändringsledarna är stressade och pressade, informationen om projektet/förändringen avtar, resurser omfördelas och ledningen slutar att delta i förändringsinitiativen. <

## Tips för att undvika change fatigue

- 01** Framgångsrik förändring börjar med små steg, även stora förändringar.
- 02** Prioritera förändringar och fokusera på de som är viktigast.
- 03** Diskutera betydelsen av att förändring är början på något nytt, men också slutet på något som vi gjorde tidigare.
- 04** Snappa upp och hantera stress- och trötthetssymptom i organisationen.
- 05** Jobba med företagskulturen så att organisationen är redo för förändringar och kan se möjligheter.

**Text \_ Gunilla Mild Nygren**

(KÄLLOR: CAROLINA SEVÄ, RÅDGIVARE TRR; BARIUM.SE OCH CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP)



**Släppte  
artistlivet.**

– Jag växte som människa av att ta kontroll över mitt liv och utveckling, säger Dilba Demirbag som bytt karriär flera gånger.

**DILBA DEMIRBAG \_ IT-REKRYTERARE**

# Öppna upp för nya möjligheter

Det är när man går vidare som man lär sig som mest. Detta har Dilba Demirbag erfarenhet av. Efter en livskris valde hon att kliva av karriären som artist och satsa på något helt annat – inte bara en gång utan flera.

Intervju Per Cornell – Foto Samuel Unéus



# Jag kunde inget om IT och har nog aldrig googlat så mycket. Men jag har nog heller aldrig lärt mig så mycket.

**För många** är Dilba Demirbag förknippad med sin karriär som musikartist. Hennes debutskiva från 1996 gjorde succé och singeln *I'm sorry* blev en stor hit. Men artistlivet fick henne inte att må bra. Utmattningsyndrom gjorde att hon tog ett steg tillbaka.

– Jag fortsatte i flera år och gjorde två album till. Men musikbranschen drabbades hårt av digitaliseringen. Villkoren blev sämre och som artist fick jag mindre inflytande. Jag trivdes aldrig med att vara en offentlig person, gick igenom en skilsmässa och hamnade i en livskris. Jag ifrågasatte vad jag höll på med. Var det verkligen roligt?, säger Dilba Demirbag.

**Hon släppte** musiken, åtminstone på ett karriärmässigt plan, och behövde snabbt hitta en ny väg i yrkeslivet. Dilba Demirbag hade ingen högskoleutbildning och det var länge sedan hon haft ett ”vanligt jobb”. Hennes syster Dilber visste att hon tidigare jobbat med försäljning och tipsade om att söka jobb på UC där Dilber då jobbade. Dilba sökte och fick jobbet.

– Det var läskigt. Att ringa kalla säljsamtal är ganska tufft. Samtidigt var det exotiskt för mig att jobba på kontor. Att ha kollegor, rutiner och att samarbeta med andra är saker jag gillar. Det var lite blandade känslor kring att släppa taget om musikkarriären, men jag växte som människa av att ta kontroll över mitt liv och min egen personliga utveckling.

Säljjobbet blev en språngbräda till vad som lade grunden till Dilba Demirbags fortsatta karriär inom IT och rekrytering. Hon fick chansen att gå in som Key Account Manager, KAM-säljare, på IT-företaget Devcode.

– Det var modigt av vd:n, Pedro Hansson, att satsa på ett oprövat kort. Jag kunde ingenting om IT och jag har nog aldrig googlat så mycket som under den tiden. Men jag har nog heller aldrig

lärt mig så mycket. Eftersom jag hade vågat släppa taget en gång tidigare var det lättare denna gång. Devcode tog sig tiden att lära mig massor om både IT-utveckling och lösningsförsäljning.

**Eva Insero** är rådgivare på TRR och certifierad professionell coach. Hon träffar många personer som står inför en omställning i sitt yrkesliv och som pratar om att byta spår, men det är långt ifrån alla som realiserar planerna.

– Att våga släppa taget och välja en ny väg är inte så lätt. Vi har en tendens att tänka utifrån termerna att det kommer att bli bra eller dåligt. En bra start är att i stället tänka att det kommer att bli annorlunda, säger Eva Insero.

– Ett annat hinder för förändring är att vi lyssnar på omgivningen i stället för att lyssna inåt och vara inifrånstyrda. Det innebär att man tar reda på vad man själv vill och gör medvetna val utifrån det.

När Eva Insero samtalat med tjänstemän som söker TRRs stöd efter en uppsägning om att söka nya vägar brukar hon försöka ringa in vad personen vill, drömmer om, är bra på och älskar att göra.

– Sedan får man vara medveten om att vi inte alltid får precis det vi vill, men att ta kontroll och ha en vision hjälper oss. De som genomför en förändring säger ofta: 'varför gjorde jag inte det här tidigare?'

Att göra förändringar i sitt yrkesliv är inte enbart bra för individen. Det öppnar nya möjligheter även för andra. Följ-effekterna av en rörligare arbetsmarknad är positiva både för arbetsgivarna och för samhället i stort, menar Eva Insero.

För Dilba Demirbag ledde beslutet att söka nya karriärvägar till en helt ny riktning. De första säljjobben öppnade dörren till rekrytering i IT-branschen, något hon har jobbat med i många år. Hon har varit anställd, men driver nu sin egen verksamhet, Skilltech Rekrytering.

## TRR-rådgivarens bästa släpp-taget-tips

### 01

Du vet att det är dags att släppa taget när ditt liv består av många måsten och skall. När du inte mår bra, längtar efter något annat, när du är utifrånstyrd och inte inifrånstyrd.

### 02

Hitta ett bra bollplank att prata med. Det kan vara en bekant som du har förtroende för eller en professionell rådgivare/coach.

### 03

Kartlägg vad du vill och dina intressen, försök hitta dina drivkrafter.

### 04

För att hitta vad du vill behöver du pröva olika saker. Våga testa något som ligger utanför din komfortzon, något du längtat och drömt om.

### 05

När du vet vad du vill, har satt upp en vision och mål – gör en plus- och minuslista för att bestämma dig.

### 06

Om du bestämmer dig för att släppa taget, formulera vad du behöver och hur du ska göra för att ta dig dit. En actionplan.

– Jag trivs bra med att driva min egen firma och att inte ha anställda just nu. Det gör att jag kan hålla på med musiken vid sidan av. Men om jag känner mig själv rätt kommer det inte alltid att fortsätta på det här sättet. Jag är rastlös till min natur och vem vet, jag kanske kommer känna för att vara anställd och leda ett team igen. Jag kan sakna att befinna mig i ett sammanhang med kollegor. <



Börja med att kompetensinventera den egna personalen – här kan finnas en guldgruva av dold reell kompetens.

## Kartlägg din kompetens

**Rörligheten** på svensk arbetsmarknad är relativt liten medan segregationen har blivit desto större. Detta har, tillsammans med den stora mängden nyanlända svenskar, ökat behovet av en validering som är nationell för både utbildningar och yrkeserfarenheter.

Viktigaste rådet till en arbetsgivare?

– I stället för att börja med att tänka på vilken typ av personal man behöver rekrytera är ett gott råd att börja med att validera den egna personalen, där kan finnas en guldgruva. Kanske behöver någon bara en kortare utbildning och då behövs inte en nyrekrytering. Det är en tillgång för cheferna att ta reda på vad personalen kan, säger Kersti Raustorp, expert i Valideringsdelegationen samt rådgivare på TRR och fortsätter:

– Det här kan också bli ett bra rekryteringsargument, att kunna visa att utvecklingsmöjligheter finns genom validering.

Viktigaste rådet till en arbetssökande eller studerande?

– Fråga Arbetsförmedlingen om deras insats *Validering* kan vara en möjlighet för dig. Vid en sådan kartläggning, bedöms och

erkänns ditt kunnande. Du får ett intyg eller certifikat som bekräftar det och eventuellt en rekommendation om vad du behöver komplettera. Valideringen kan göra dig mer anställningsbar direkt eller förkorta din utbildningstid, säger Björn Dufva Hellsten, chef för Validering Väst i Västra Götaland och även han expert i Valideringsdelegationen.

**För alla arbetsgivare** är det viktigt att kontinuerligt arbeta med sin personal för att säkerställa deras kompetens. Inom industrin görs det kontinuerligt och kallas Industriteknik Bas och omfattar all tillverkande industri; såväl möbelsnickeri och bageri som svetsning. Alla medarbetare får samma bottenplatta av kompetens.

Hur lång tid tar en validering?

– Det är helt beroende på vilken typ av validering det handlar om. Det kan gå på en dag men ända upp till 20 dagar är möjligt. Om du till exempel har en utländsk erfarenhet kan valideringen ta längre tid, säger Björn Dufva Hellsten. <

**Intervju – Jane af Sandeberg**

## Håll dig spelbar på arbetsmarknaden

### Om du söker jobb

#### 01

Tänk på att det finns många nya yrken, till exempel urban odlare – världens snabbast växande (!) gröna jobb, enligt National Geographic. Eller varför inte molnvakt eller etikutvecklare?

#### 02

Hitta rätt myndighet som kan validera din kompetens. Se också om regionen du bor i har en kunskapsnod för din bransch. Läs mer på [tillvaxtverket.se](http://tillvaxtverket.se)

#### 03

Kontakta Arbetsförmedlingen och/eller Myndigheten för yrkeshögskolan som har information om de olika branschaktörerna.

### Om du vill studera

#### 04

Har du en utländsk utbildning kan du jämföra den med en svensk motsvarighet. Läs mer på [studera.nu](http://studera.nu)

### Om du är chef/ arbetsgivare

#### 05

Kolla med Myndigheten för yrkeshögskolan som har samlat information.

#### 06

Vill du anställa någon med en utländsk utbildning? Universitets- och högskolerådet har mer information.

> **Validering** är en strukturerad kartläggning och dokumentation av kunnande. Det är ett erkännande av kunskaper och kompetens, oberoende av hur du förvärvat dem.

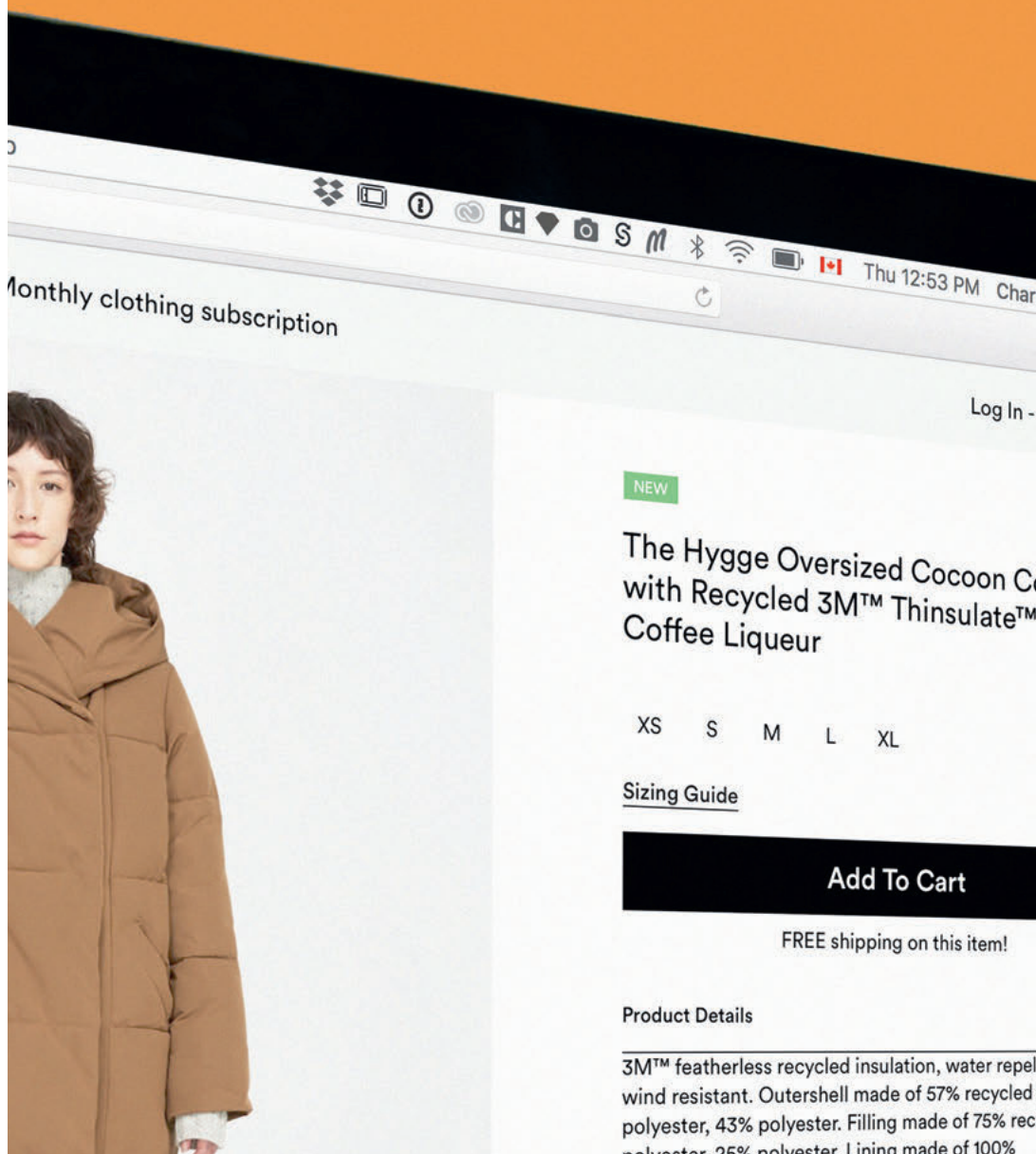


# 01 \_ Digitalt

## Het handel växer

➤ I snitt handlade sju av tio svenskar på nätet under det tredje kvartalet 2019. Och hetast bland investerare just nu är det som kallas DNVB-bolag – digitally native vertical brand. De är "födda" på nätet, säljer sina egna produkter och sköter distributionen själva, de är globala och marknadsför sig med influerare och sociala medier. De förväntas stå sig starkare i konkurrensen och har förmågan att kombinera hög tillväxt och lönsamhet. Exempel är klockor från Daniel Wellington och mode från Na-kd.

(DI DIGITAL)



## Den digitala draken

➤ Vad händer egentligen i världens största internetpopulation, Kina? Vill du få lite bättre koll är ett hett tips att lyssna på podden *Den digitala draken*. Här berättar Jacob Lovén och Tom Xiong initierat och spännande om digitala fenomen i Kina, startups och storbolag, innovation och höga ambitioner. Finns där poddar finns.

## Röster från kvinnor inom IT

➤ Nätverket Tjejer Kodar har frågat 700 kvinnor och icke-binära inom IT- och techbranschen hur de upplever sin arbetsplats. En rapport för mer mångfald och för att göra branschen mer attraktiv för alla. Till exempel har 53 procent av de svarande upplevt att de inte tas på allvar på grund av sitt kön.

(TJEJERKODAR.SE)

## När verkligheten hackas

➤ Med en lekvagn fylld med mobiler som navigerade med Google Maps "hackade" konstnären Simon Weckert systemet. Syftet var att visa hur den virtuella verkligheten kan påverka den fysiska verkligheten och inte bara tvärtom. Effekten blev virtuella trafikstockningar på Google Maps, trots att gatorna i verkligheten var helt tomma.

(M3.IDG.SE)

### Sverige bästa landet att bli uppsagd i?

➤ Den svenska modellen för omställning är unik. Nyligen uppmärksammades den i en artikel för BBC Worklife. Här beskrivs lösningen med partsägda omställningsaktörer som arbetar för en bättre rörlighet på arbetsmarknaden och snabbare omställning för den som blir uppsagd. Enligt siffror från OECD går 90 procent av de uppsagda vidare till nytt jobb inom ett år i Sverige jämfört med till exempel Frankrike och Portugal där 30 procent lyckas inom ett år. Stolt läsning!  
(BBC WORKLIFE)

### Tala så att folk lyssnar

➤ Med lite träning får du andra att lyssna. Ett av de mest delade TED-föredragen är Julian Treasures *How to speak so that people want to listen*. Hans tips är att tänka på HAIL – Honesty, Authenticity, Integrity, Love. Det vill säga var ärlig och tydlig, äkta, gör det du säger och bry dig om lyssnarnas välmående.

### När föräldrarna blir skröpliga

➤ I stället för vabbande blir det vaffande – vård av förälder. Du har rätt att vara ledig från jobbet för att vårda en svårt sjuk förälder eller anhörig och kan få närståendepenning. I dag är 70 procent av alla som får denna ersättning kvinnor.  
(KOLLEGA)

## 02\_\_Jobbet

### Trender för ett nytt decennium

➤ Vad behöver ledare, företag och investerare hålla koll på framöver? Här är åtta trender som får ökad betydelse på 2020-talet enligt MIT Sloan Management Review:

#### 01

Bygg agila organisationer för ökad snabbhet, effektivitet och större engagemang.

#### 02

Utveckla strategier som är hållbara för hela samhället. Klimatförändringarna står i fokus.

#### 03

Koppla på känslorna. Jobba för ökad respekt för varandra, bättre

återkoppling och en ökad känsla av samhörighet. Egenmakt och tillit blir viktiga ledord.

#### 04

Förstå kraften i AI och hur det kan förbättra tjänster, produkter och vårt arbetsliv.

#### 05

Värdera dina kunder.

#### 06

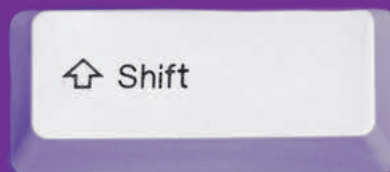
Uppskatta och förstå våra olikheter – etnicitet, kön, ålder och sociala strukturer.

#### 07

Humana värden i en teknologisk värld blir allt viktigare för framgång.

#### 08

Skapa synergier mellan algoritmer och människor för lärande organisationer.





## 03 \_ Kropp & Själ

### Andas in. Andas ut.

➤ Yoga är en flera tusen år gammal holistisk lära och en väg till självkänedom, men yogan har alltid anpassats till den tid som varit. I västvärlden var den från början synonym med fysiskt krävande rörelser, styrka och balans kombinerat med andlighet, rökelse och yogis. Men det finns en mängd olika varianter av yoga och de senaste åren har intresset och kännedomen om yoga vuxit enormt. Yoga används också alltmer till rehabilitering, meditativ stresshantering och terapi. En av initiativtagarna till det som kallas medicinsk yoga är Göran Boll som också var pionjär till att ta yogapraktik till arbetsplatser. Ursprunget finns i kundaliniyogan, med mjuka fysiska övningar, andning, mantra och djupavslappning.

➤ Läs mer på [mediyoga.se](http://mediyoga.se)

### Nyfiken i en strut

➤ Nyfikenhet har seglat upp som en alltmer efterfrågad egenskap när företag söker medarbetare. Att vara nyfiken anses stimulera vår kreativitet, hjälper oss att mer framgångsrikt lösa problem och gör det lättare att hänga med i en allt snabbare förändringstakt. Så var lite nyfiken i en strut – det är inte längre fult.

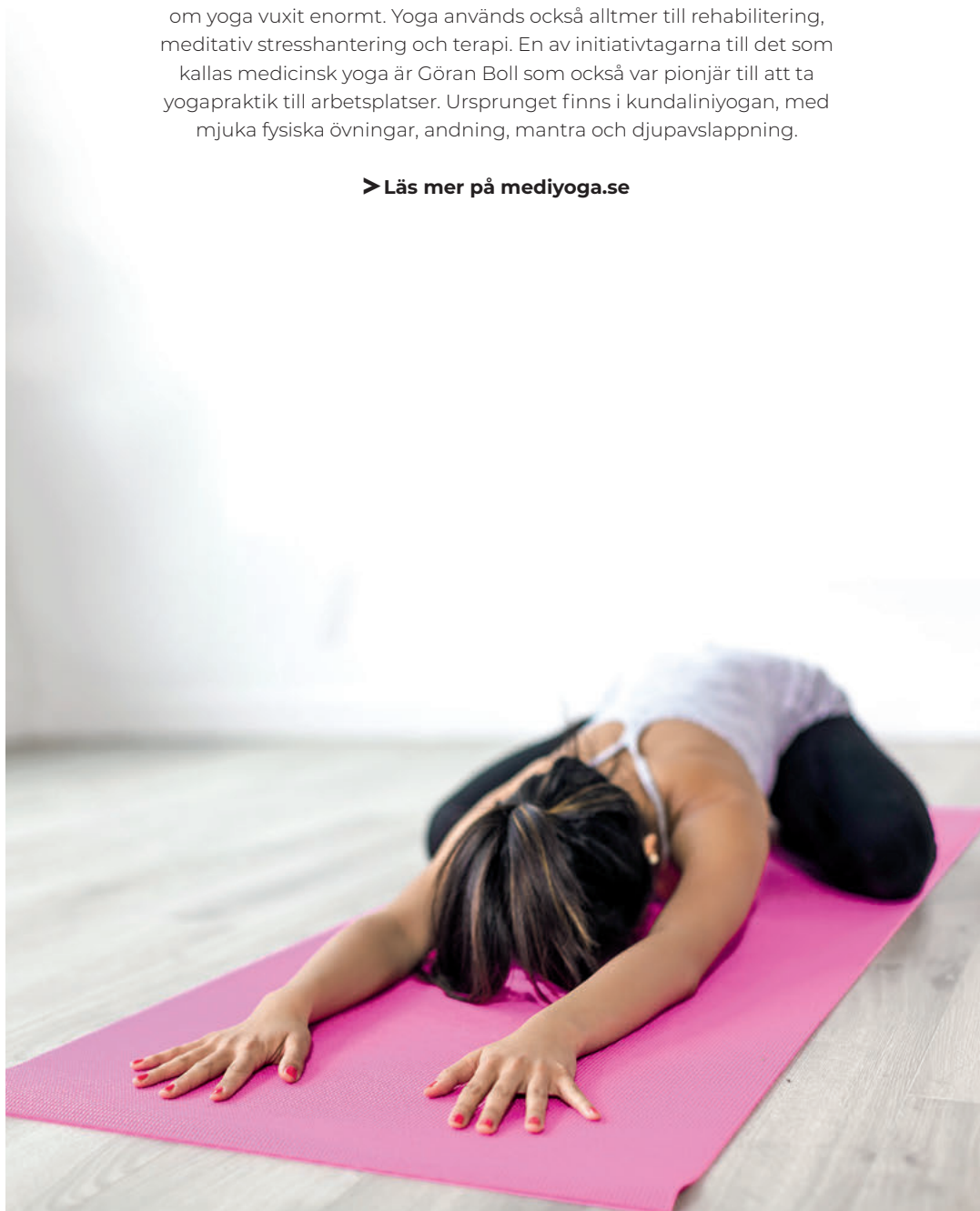
### Mer tid, mindre stress

➤ En av de mest hajpade management-böckerna just nu är *Time Management Ninja* av Craig Jarrow med underrubriken *21 rules for more time and less stress in your life*. Hans tanke är att det ska vara enkelt att ta kontroll över sin tid för att stressa mindre.

### Hitta drivet

➤ De inre drivkrafterna är sådana där det räcker med att belöna sig själv för att känna sig nöjd. De styrs av våra värderingar, föreställningar om vem man är och vad man brinner för. För att hitta det inre drivet behöver du låta drivkrafterna få utrymme. Lägg inte energi på sådant som inte är viktigt för dig och kom ihåg att du har mängder av drivkrafter. Det handlar om att rikta dem åt rätt håll, enligt forskaren Mikael Jensen.

(DAGENS NYHETER)

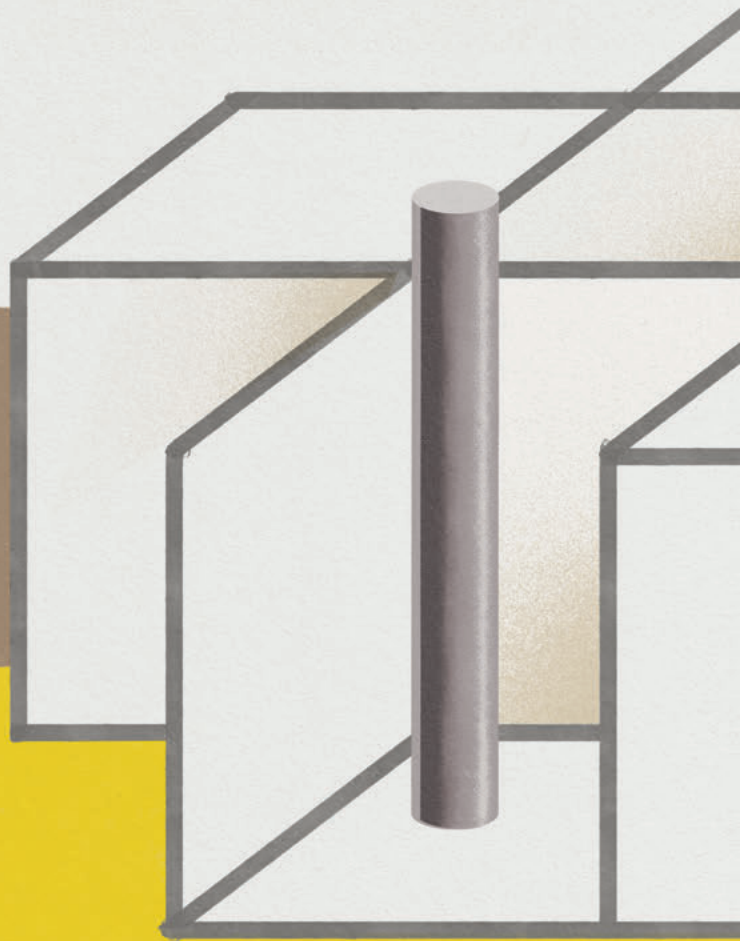
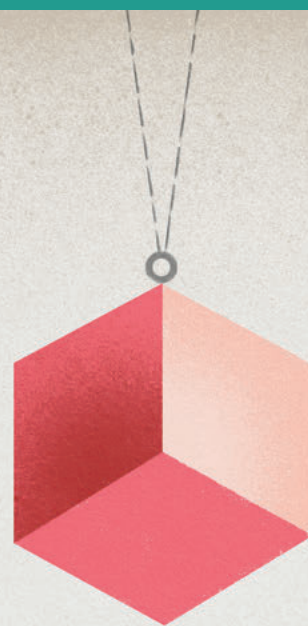


Så blir omställningen  
lyckad för alla parter

# Steg för steg

**Före förändringen  
råder osäkerhet.**

För ledningen  
gäller det att ta ut  
en riktning och se  
till att alla förstår  
hur, vad och varför  
förändringen sker.







Alla vinner på en väl genomförd omställning. Utmaningen är att hantera uppsagda medarbetare med respekt och värdighet och samtidigt se framåt och få dem som är kvar att känna engagemang efter en stor förändring. Följ med på en omställning steg för steg.



# Lärdomen är att förbereda väl, planera när, var och hur insatser och kommunikation ska ske. Se det som ett projekt och teama ihop fack, företag och chefer.

Cecilia Molander, rådgivare på TRR

**TRR har sedan 1974** arbetat med att öppna dörrar till framtidens arbetsliv. Det är en av de största omställningsorganisationerna som omfattar närmare en miljon privatanställda tjänstemän i 35 000 företag. Genom åren har arbetsmarknaden förändrats och TRR med den. I dag handlar mycket av TRRs verksamhet om att vara en partner till företagen för att tidigt även kunna undvika uppsägningar genom att stötta med olika insatser och karriärrådgivning till medarbetare som behöver.

– Vi är med hela vägen. För en företagsledning eller HR-avdelning sker en omställning då och då, men vi jobbar med det här hela tiden. Mitt råd är att nyttja den samlade erfarenhet som finns hos våra rådgivare, säger Cecilia Molander, rådgivare på TRR i Norrköping.

Tidigare jobbade hon med rekrytering på Manpower och med HR på Schneider Electric i Nyköping. Där var hon med om att lägga ner hela fabriken då 200 medarbetare fick gå.

– Det var svårt och en jobbig tid. Min viktigaste lärdom från den tiden är att förbereda väl, planera när, var och hur insatser och kommunikation ska ske. Se det som ett projekt och teama ihop fack, företag och chefer.

Hon menar att det är oerhört viktigt med goda relationer mellan företag och fackliga företrädare. Transparens, ärlighet och en öppen agenda är av största vikt.

– Och att göra en risk- och konsekvensanalys för omställningen som hålls levande genom hela processen.

**I dagens arbetsliv** sker omställningar i princip hela tiden och de behöver inte alltid sluta med uppsägningar. Många, framför allt stora företag, jobbar med ständig omställning – en kompetensväxling som snurrar i ett obrutet flöde. Men självklart sker uppsägningar på grund av arbetsbrist ändå. En omställning lyckas när företaget inte tappar i produktivitet och goodwill samt när berörda medarbetare, både de som lämnar och de som är kvar känner sig respektfullt behandlade och ser en väg framåt. För samhället är det en vinst när personer går vidare i sitt yrkesliv snabbare och enklare.

Så hur möter du som chef, HR-person eller facklig representant medarbetare i förändring? Och hur och när gör man vad?

Här är en guide som lotsar dig steg för steg till framgångsrik förändring:

### Före

**Innan det ens** är aktuellt med uppsägningar är grunden att identifiera och kartlägga kompetens, talanger och riktning. Vad har vi och vad behöver vi för att nå dit vi ska? Behöver vi säga upp medarbetare eller finns möjligheter att stärka den kompetens som finns i företaget utan att rekrytera ny?

– Ett viktigt budskap till alla i dagens arbetsliv är att hela tiden hålla sig uppdaterad inom sitt yrke eller faktiskt byta jobb i tid. Att inte gå och må dåligt på ett jobb man inte trivs med, säger Cecilia Molander.

Om uppsägningar ändå blir en realitet är ett första steg att ta kontakt med den omställningsorganisation företaget är anslutet till för att rusta och träna chefer, fackliga representanter och HR i sina roller vid omställning.

**Under förändringsresan påverkas alla.**

En omställning påverkar hela organisationen. De som går vidare ska lämna med värdighet och de som är kvar ska känna framtidstro.



## 01

### Vad är viktigast vid en omställning?

**Johan Birgersson, klubbordförande för Unionen, Ica Sverige AB i Stockholm**

➤ Att agera tidigt!  
Bilda en arbetsgrupp med representanter från företagsledning och fack. Sätt en väl tilltagen tidplan, ta kontakt med och involvera TRR och företagshälsovården i omställningsprocessen.

Skapa ett bra arbetsklimat och samförstånd i vad som behöver göras.  
Gör en risk- och konsekvensanalys och följ upp resultaten löpande. Då finns också möjlighet att justera felaktigheter.









TRR har till exempel workshops som tar upp just detta – vad ingår i min roll, hur ska jag hantera den?

– I våra workshops tränar vi i rollspel på olika situationer som kan uppstå. Det är lite ovanligt först, men sedan kommer insikten 'att det här ska jag göra med Kalle på måndag', och då blir det allvar. Det brukar vara väldigt uppskattat att få testa och landa i vad som komma skall, säger Cecilia Molander.

Marie Strandberg på TRR i Sundsvall är en rutinerad rådgivare med 20 års erfarenhet i ryggen. Hon poängterar att TRR har absolut tystnadsplikt gentemot såväl företag som medarbetare.

– Framför allt på mindre orter får vi ofta indikationer tidigt om vad som är på gång. Då är det viktigt att inte dras med i den stress och oro som uppstår. Vi ska vara en trygg partner, se till att vi har resurser och förklara vad vi kan stötta med. Det blir en enorm lättnad för företagen många gånger.

Hon tycker att det är klokt att se omställningen som ett projekt: bilda en projektgrupp med företagsledning, chefer, HR och fackliga representanter. Gör en plan för genomförandet på flera nivåer:

– Tänk igenom varje steg. Ta fram en kommunikationsplan. Se till att alla får beskedet samtidigt, även föräldralediga och sjukskrivna medarbetare, för att undvika ryktesspridning.

## Under

**Har företagsledningen** väl konstaterat att uppsägningar krävs läggs varsel och förhandlingar med facket startar om turordning och vilka som ska sägas upp.

Det sker under sekretess och kan vara en jobbig tid för såväl chefer, fack som medarbetare. Ett vakuum där ingen får säga särskilt mycket, men ändå är det oerhört viktigt att informera och kommunicera, även om ingenting nytt har hänt. Och att chefer, fackliga och HR är tillgängliga för att svara på frågor om vad som händer. Beroende på hur stort varsel som läggs så krävs i vissa fall extern kommunikation till kunder, leverantörer, samhällsaktörer och media. Skräddarsy kommunikationen till respektive målgrupp för att säkerställa att det blir korrekt och inte baseras på rykten.

– I det här läget är det också ett bra tillfälle att bjuda in representanter från TRR eller den omställningsorganisation man tillhör, för att informera medarbetarna om det stöd som finns och att det finns en möjlig väg framåt. När det sedan kommer till uppsägningar så vet de berörda direkt att det finns stöd att få, inflikar Cecilia Molander och ger rådet att även som arbetsgivare ta hjälp från omställningsorganisationerna i det här skedet.

När förhandlingarna är klara ska resultatet av dem kommuniceras. Återigen – planera och var noggrann – efter en tid med vakuum släpps reaktionerna fria.

Det kan uppstå oro, ilska, sorg eller likgiltighet, men reaktioner kommer. Tajmingen är A och O när enskilda medarbetare får sitt uppsägningsbesked. Ett gott råd är att ha skriftlig information till alla att läsa i lugn och ro för att ta in det som gäller.

– Viktigast är att chefer, HR och fackliga har fått kunskap om processen, att de är närvarande, tillgängliga för möten, svarar på frågor och kan ge stöd, säger Marie Strandberg.

– Kom ihåg att chefer också är människor. Det kan låta självklart, men den som säger upp en medarbetare för första gången känner sig ofta orolig och osäker på hur man kommer att reagera.

**Hon menar** att det förtroendekonto som byggts upp mellan arbetsgivare och medarbetare över tid töms vid ett uppsägningsamtal:

– Men det fylls på igen med respektfullt bemötande, schyssta villkor och det stöd som erbjuds i form av så väl ekonomisk ersättning som rådgivning. Det gör också uppsagda medarbetare till goda ambassadörer för företaget – det ger goodwill.

Inom HR pratar man om onboarding – hur man tar emot en ny medarbetare. Det finns ofta policys för det och vad som ska ingå då. Mer sällan finns det en policy för avtackning.

– Det är klokt att ha en sådan. Grundregeln är att inkludera och inte exkludera, säger Marie Strandberg.

Får den som är uppsagd vara med på företagets



## 02

### Vad är viktigast vid en omställning?

**Anna Klebe, HR-chef på Ramirent**

Det finns några hållpunkter; till exempel att göra en tidplan för omställningsprocessen som kommuniceras till alla.

Koppla in stödresurser som TRR tidigt, de är kunniga och ger framtidstro. Var transparent, respektfull gentemot våra olika roller som arbetsgivare,

fackliga och medarbetare. En nära dialog med facket är viktigt och att agera snabbt – ingen mår bra av att saker drar ut på tiden. Var tydlig och respektfull mot dem som eventuellt sägs upp – visa empati och förståelse utan att för den skull "klappa någon på huvudet".





## SALTSJÖBADSAVTALET LÄGGER GRUNDEN

➤ Arbetsmarknaden i Sverige präglas av oro under 1930-talets början. Behovet av ökad samverkan mellan parterna växer. Varken arbets-

givarsidan med Saf, eller LO, vill ha lagstiftning för reglerna på arbetsmarknaden. I stället förhandlar man och resultatet är Saltjöbadsavtalet

från 1938. Det ligger än i dag till grund för det som brukar kallas den svenska modellen och hur svensk arbetsmarknad fungerar.

> **Det här blev bättre än jag tänkt mig. Varför har jag inte gjort det här tidigare? <**

**VANLIG KOMMENTAR FRÅN DEN SOM SÖKT STÖD HOS TRR OCH NÅTT EN POSITIV LÖSNING, ENLIGT MARIE STRANDBERG, RÅDGIVARE PÅ TRR.**

## ORGANISATIONER SOM STÖTTAR I OMSTÄLLNING

➤ Kollektivavtalen styr vilken omställningsorganisation du tillhör. De största är:

### TRR

För tjänstemän inom privat sektor.  
[www.trr.se](http://www.trr.se)

### Trygghetsstiftelsen

För anställda inom statlig sektor.  
[www.tsn.se](http://www.tsn.se)

### Trygghetsfonden TSL

För arbetare inom privat sektor.  
[www.tsl.se](http://www.tsl.se)

### Omställningsfonden

För anställda inom kommun, regioner och kommunalförbund  
[www.omstallningsfonden.se](http://www.omstallningsfonden.se)

### Trygghetsrådet TRS

För anställda inom scen, dans, musik och ideella organisationer.  
[www.trs.se](http://www.trs.se)

### Trygghetsfonden BAO-Finansförbundet

För företag/banker/finansbolag.  
[www.bao.se](http://www.bao.se)

# 14189

**uppsagda tjänstemän** sökte stöd hos TRR under 2019, en ökning med 29 procent jämfört med året före. <

## KOMMUNICERA MERA!

kommunikation är en viktig del i en framgångsrik förändring. Här är några goda råd för att nå fram med budskapet på bästa sätt:

### 01

**Sätt upp mål** med kommunikationen. Vad vill vi uppnå och vilka vill vi nå?

### 02

Gör en **kommunikationsplan**.

### 03

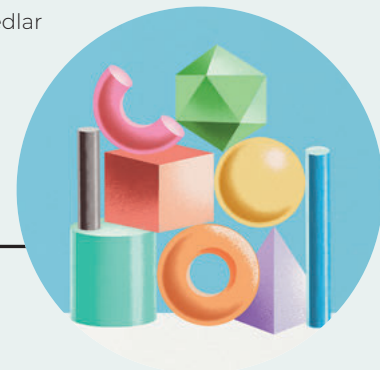
**Cheferna** är den viktigaste kanalen internt. Se till att de förmedlar rätt budskap.

### 04

**Riktat till vissa** och brett till många. Välj kanal och budskap utifrån målgrupp.

### 05

**Involvera facken** tidigt och ge dem chans att planera sin kommunikation.



## OMSTÄLLNING THE VERY SWEDISH WAY

➤ Omställningar i Sverige regleras, för de allra flesta arbetstagare, i olika omställningsavtal mellan arbetsmarknadens parter – det är en viktig del av den svenska arbetsmarknadsmodellen. Det är ett smart sätt att hålla arbetsmarknaden i rörelse. Ju bättre en omställning genomförs, desto större är chansen att de som måste sluta kommer vidare snabbare och är bättre rustade för nytt jobb, studier eller som företagare.





## De flesta har en ökad medvetenhet om att förändring sker hela tiden. Och vi kan visa goda resultat och att det finns en väg framåt.

Marie Strandberg, rådgivare på TRR

### Efter att alla bitar fallit på plats.

En väl genomförd omställning blir en framgångsrik förändring där en ny organisation faller på plats.

jubileumsfest under sin uppsägningstid? Ska de som slutar tackas av med tårta och blommor?

– Det är oerhört viktigt att tacka en medarbetare för den tid som varit, att se individen och visa uppskattning, oavsett om avslutet är frivilligt eller ej. Hos många av dem jag möter har bristen på avtackning satt spår – det tar längre tid att komma vidare om det har skötts dåligt, säger Cecilia Molander.

### Efter

Som i alla projekt behöver även omställning en uppföljning.

– Samla projektgruppen och gå igenom punkt för punkt. De risker vi såg, vad hände där och hur hanterade vi dem?

Dra lärdomar av det som hände, man lär sig något nytt varje gång och det har alla nytta av i framtiden, säger Cecilia Molander.

Efter en större omställning är hela organisationen i stress. De som blir kvar känner kanske skuld: ”varför

fick jag vara kvar när Per fick gå?”. Kommunikation är en väg framåt. Skapa engagemang för det nya och sprid framtidstro.

– Här har TRR en viktig roll. Vi kan visa att de som kommer till oss upplever att någon verkligen lyssnar på dem och ser dem. Vi visar nya möjligheter, säger Marie Strandberg.

Hon berättar att en vanlig kommentar som rådgivarna hör är ”det här blev bättre än jag tänkt mig, varför har jag inte gjort det här tidigare?”.

– En uppsägning i dag är inte så anmärkningsvärd som för bara några år sedan. De flesta har en ökad medvetenhet om att förändring sker hela tiden. Och vi kan visa goda resultat och att det finns vägar framåt.

**Agneta Gustafsson**, tidigare vice vd och HR-ansvarig på ett stort industriföretag i Sundsvall, sökte stöd hos TRR. För henne blev den erfarenheten en viktig ögonöppnare.

– Jag har lång erfarenhet och har själv varit med och sagt upp hundratals medarbetare genom åren, men vetenskapen på djupet om hur människor reagerar hade jag inte förstått ändå. Alla ska igenom den där processen och det kommer en svacka, olika djup och olika lång för alla, men likväl en svacka.

Hon menar att HR-medarbetare någon gång borde få vara med på ett frukostmöte på TRR med uppsagda tjänstemän för att förstå och se effekten av en bra eller dåligt genomförd omställning.

– Där finns en öppenhet och en vilja att dela med sig av sina upplevelser. Det var blandade reaktioner: en gråt, andra var medvetna om vad som hänt och varför. Jag var mest förbannad över hur jag blivit behandlad, men det var lika värdefullt för oss alla. Man känner sig ganska liten till en början, säger Agneta Gustafsson.

När hon slutade vara arg kom en svacka där hon kände att hon var förbrukad och ”väldigt nära värdelös”.

– Jag deltog i alla aktiviteter jag kunde, sökte många tjänster som jag inte fick och efter fem månader damp jag ner i ett håll. Då började jag en starta företag-kurs på TRR och insåg att min hjärna fortfarande fungerade. I samma veva ringde Manpower och jag blev erbjuden ett jobb inom HR. Där vände det och jag trivs bra med min situation nu. <

## 03

### Vad är viktigast vid en omställning?

Stefan Tengblad, professor i HRM, Human Resource Management vid Göteborgs universitet



➤ Ett stort engagemang från ledningen är viktigt – tydlighet om vad som ska åstadkommas och hur. Det gäller att behålla nyckelkompetenser i organisationen. Kompetensen för att skapa kundvärde i produktionen är viktig att behålla.

Ta hänsyn till individuella behov hos dem som påverkas och se till att de får hjälp och stöd till utbildningar och nya anställningar. Samarbete med Arbetsförmedlingen och omställningsorganisation bidrar till en lyckad omställning.





**Utan floskler.**

Energisk och närvarande med ett genomtänkt ordflöde som aldrig låter som floskler. Johan Åberg, vd för kommunikationsbyrån Next State, tror att feighet många gånger hindrar förändring.



**> Mod är inte  
detsamma som  
att vara orädd.  
Det är att sätta sig  
över rädslan, att vara  
skitskraj för något,  
men göra det ändå. <**



**M**od är inte samma sak som att vara orädd. Mod handlar om att våga göra det som känns läskigt och det går att träna sig till mod.

Det menar Johan Åberg, vd och grundare av den snabbväxande kommunikationsbyrån Next State. Han tror att många ledare lider av kronisk feghet, något som hindrar nödvändiga förändringar.

Mod kan vara många saker. Det kan handla om att välja och att våga välja bort. Next State har en tydlig affärsfilosofi och är noga med att välja rätt kunder och rätt medarbetare. Det är en del av förklaringen till företagets framgång.

– Vi väljer hellre färre och större uppdragsgivare, mindre kunder jobbar vi konsekvent med att utveckla till det vi kallar partnerkunder. Det ska också vara rätt typ av uppdragsgivare, de ska bedriva en verksamhet som vi kan ställa upp på. Vi ser på våra kunder som våra partners och vi fokuserar hela tiden på att vårda och utveckla vår relation till dem, det är långvariga relationer vi siktar på, säger Johan Åberg.

Han jämför med ett kärleksförhållande:

– Minns hur förhållandet var i början, i förälskelsefasen, och håll fast vid den känslan och det beteendet. Hur man betar sig som nyförälskad kan liknas vid hur man i början marknadsför sig gentemot en ny kund.

**Inget låter som** floskler när Johan Åberg pratar. Han har ett genomtänkt och till synes aldrig sinande ordflöde. Under vårt samtal är han hundra procent närvarande och nästan vibrerar av energi.

I det partnerskap som Next State eftersträvar ingår att man ska leva som man lär och vice versa. Uppdraget är att hjälpa uppdragsgivarna till färre, och större, affärer med en liknande affärsfilosofi – genom partnerskap och långsiktiga relationer.

Next State är en B2B (Business to Business)-byrå, men inte en traditionell sådan, utan en fullservicebyrå med kompetens inom både sälj- och marknad. Tillväxten var 43 procent 2018, medan 2019 var ett konsolideringsår. I år och nästa år är ambitionen att tillväxten ska ta fart igen.

– Det finns både skillnader och likheter mellan B2B- och B2C (Business to Consumer)-kunder. Eftersom det än så länge är människor som fattar beslut i båda fallen är det självklart samma två miljoner år gamla hjärna som styr på ett omedvetet plan. Alltså är känslor en väsentlig del av besluten. Däremot skiljer sig beslutsprocesserna ofta dramatiskt åt, vilket i högsta grad påverkar hur vi marknadsför och säljer. Det måste alltid vara glasklart med vilka företag och individer relationen ska byggas.

För att uppnå detta måste naturligtvis även relationerna på arbetsplatsen vårdas och utvecklas med rätt ledarskap. Det börjar med valet av rätt medarbetare, duktiga människor som skapar värde och som kan bilda starka team.

– Vi är väldigt noggranna med hur vi väljer vårt team. Innan vi rekryterar definierar vi extremt tyd-

ligt uppdraget för rollen, tillhörande kompetenser, erfarenheter och vilken karaktär som är viktig för att lyckas. Vår förmåga att hitta rätt personer är avgörande för kortsiktig och långsiktig framgång.

Självklart måste personen också känna starkt för företagets värdeord: mod, kärlek, driv, hälsa/energi och lekfullhet, tillägger han.

– Det är helt enkelt Bamse vi letar efter. Stark, modig och snäll! Och en person som man vill umgås med. Vi brukar säga att amatörer, surpupper och latmaskar undanbedes, säger Johan med ett skratt.

Han citerar EFs grundare Bertil Hult.

– Han sa att när man rekryterar ska man fråga sig: 'Skulle du vilja att den här personen gifter sig med din bror eller syster?' Det tycker vi är ett bra förhållningssätt.

Han poängterar att det också är viktigt att den som Next State väljer själv ska välja Next State. Att det är ett ömsesidigt val.

**Efter rekryteringen** är det viktigt att få den nyanställda snabbt ombord för att hjälpa till att styra mot uppsatta mål – såväl hos Next State som hos kunderna.

– Alla i företaget ska vara överens om hur vår och våra kunders framgång ser ut. Det ska vara tydligt för varje person. Annars är det som att spela fotboll utan mål. Sedan är det upp till varje team och medarbetare att hitta vägen till målet. De äger sitt uppdrag. Om man inte får skapa själv tappar man sitt engagemang, sin drivkraft. Vi försöker undvika detaljstyrning men vi mäter resultaten, både på individ- och företagsnivå. För att kunna förbättra måste vi mäta.

Han poängterar att målen ska vara utmanande så att medarbetarna inte tröttnar och går på rutin, men inte så utmanande att de känner att de inte kan uppnå målet. Frihet under ansvar är modellen och den som inte vill ta ansvar ska inte jobba hos Next State, förtydligar han:

– Här jobbar människor som vill växa och som vill

### 01 Personlig utveckling.

–Jag försöker förstå och utveckla mitt emotionella tillstånd och identitet i mitt arbete för att bli en bättre ledare, säger Johan Åberg.

### 02 Vårdar sina relationer.

Både kundrelationer och relationerna på arbetsplatsen måste vårdas. Johan Åberg framhåller vikten av rekrytering – att få rätt team är avgörande för framgången.



## PERSONLIG Johan Åberg

**Bor** Saltsjö-Duvnäs

**Familj** Sambo, två döttrar, 9 och 7 år.

**Intressen** Bygga och utveckla relationen med familj och vänner. Gillar att omge sig med ett fåtal vänner och skapa "magic

moments" tillsammans med dem. Psykologi och hälsa (särskilt hur maten påverkar vår hälsa). Skidåkning, löpning och padel. Skärgården och båtliv på sommaren.

**Annat på cv:n**

Författare till boken #Mega-deals tillsammans med Christopher Engman. Certifierad coach inom NLP, Neuro-lingvistisk Programmering.



01



02



## Nu i efterhand ser jag hur min brist på mod orsakade allvarlig skada, både för dem som slutade och för teamet som var kvar.

lyckas. Och ha roligt under tiden. Det finns en allmän uppfattning att professionell är lika med tråkig. Hos oss är det tvärtom, här tycker vi att det viktigt att skratta mycket, även tillsammans med våra kunder. Vi tillbringar alla så stor del av våra liv på jobbet.

På Next States måndagsmöten är lek och rörelse viktiga inslag. Pingis, fotbollsspel, stretch och träning med gummiband blandas med musikquiz. Allt för att skapa energi och pepp för veckan.

Själv verkar Johan Åberg ha svårt att sitta still. Full med energi och gestikulerar nästan oavbrutet. Tittar i taket innan han talar eller medan han talar.

– Du förstår, jag tänker i bilder, det är därför jag tittar upp, säger han nästan urskuldande.

**Men ibland** tar det stopp. ”Den frågan har jag aldrig fått”, säger han förvånad, tänker efter en stund, måste resa sig upp och hoppa jämfota, liksom för att få tankarna att lossna, samtidigt som han verkar uppriktigt glad över att få något nytt att reflektera över.

Så mitt i intervjun måste jag bara ställa frågan: ”Har du gått i terapi?”. För jag har sällan träffat en företagsledare som är så reflekterande, som har en sådan självinsikt och som bjuder så mycket på sig själv.

Svaret blir nej.

– Men jag har jobbat mycket med min personliga utveckling. Och precis som att jag i min privata tillvaro vill att min familj och jag själv ska må bra, försöker jag förstå och utveckla mitt emotionella tillstånd och identitet i mitt arbete för att försöka bli en bättre ledare.

Annars är det nästan svårt att flika in frågor. Johan pratar ivrigt, snabbt och engagerat. Han är helt klart retoriskt begåvad, använder ofta klagande citat, inte sällan på engelska. Så har han också blivit något av en stjärna på LinkedIn med 23 000 följare och upp emot 400 000 visningar per månad.

– Vår strategi på LinkedIn har varit central för vår tillväxt. Vi var tidigt ute på mediet och hann på så sätt bygga upp en stabil plattform. Den som vill hoppa på LinkedIn-tåget ska göra det nu innan det är för sent. LinkedIn och social selling är också en viktig del av vad vi hjälper våra kunder med.

Mod är ett ämne Johan Åberg ofta tar upp på LinkedIn. Han har själv erfarenhet av vad brist på mod

kan leda till. Att feighet kan få förödande konsekvenser.

För fem år sedan genomfördes en omorganisation i företaget. I och med det fick några medarbetare lämna, eftersom en annan och ny kompetens behövdes.

– Jag tyckte att det var skitjobbigt och sköt på svåra beslut och samtal. Nu i efterhand ser jag hur min brist på mod orsakade allvarlig skada, både för dem som slutade och för teamet som var kvar. För hela företaget. Vi levde liksom i limbo. Det har varit en viktig lärdom. Jag inser hur avgörande mod kan vara i ledarskapet.

Sedan dess har han medvetet arbetat mycket för att bli en modigare ledare:

– Det finns många situationer där jag varit rädd. Men mod är inte detsamma som att vara orädd. Mod är att sätta sig över rädslan. Att vara skitskraj för något, men göra det ändå, som att tala inför många människor, att sätta gränser eller att ge rak feedback. Det går att träna sig till att bli modigare.

**Mod behövs inte bara** hos ledaren utan i hela organisationen. Nödvändiga förändringar ligger ofta utanför såväl ledningens som personalens komfortzon. För att ingjuta mod hos sina medarbetare behöver man som ledare gå före och våga bjuda på sig själv och vara sårbar, menar Johan Åberg:

– Våga visa upp dina egna tillkortakommanden. Det är såklart lika viktigt i privatlivet, med din partner, dina barn, dina vänner och bekanta.

Som ung var Johan rädd att ta kontakt med tjejer. Hans vänner peppade honom att bli modigare. Han fick bland annat i uppgift att gå fram till tre olika kvinnor i ett köpcentrum och fråga om de ville ta en kopp kaffe med honom.

– Jag satt i en och en halv timme i min bil för att samla kraft, men jag fegade ur och åkte hem. Nästa gång åkte min kompis med mig och pekade ut vilka jag skulle gå fram till, så jag kom inte undan. Samtidigt visste jag att mina vänner agerade för att de ville mig väl. Kärleksfullt stöd behövs ofta för att skapa förutsättningar för mod. Är du ovan att gå utanför din komfortzon behövs ett system för att hålla dig ansvarig oavsett vilken del i livet det gäller.

Sakta men säkert stärktes hans mod. Johan är idag sambo och har två barn.

### Ärlig och modig.

Att visa sig sårbar och bjuda på sig själv är viktiga egenskaper för en ledare, menar Johan Åberg. Det gör även medarbetarna modiga.







## INSPIRATÖREN

Likaså har vägen till framgångsrik entreprenör varit lång. I skolan var Johan mobbad.

– Av någon anledning blev jag hackkyckling. Det varade till åttonde klass. Efter det, under gymnasiet och åren efteråt sökte jag, utan att jag då förstod det själv, ytlig framgång. Jag drevs av bekräftelse, status och prestige. Det var mitt sätt att kompensera för de jobbiga åren. Det skapade framgång på ytan men inte lycka och mening inombords.

Men han säger ändå att mobbningen har gjort honom starkare.

– Jag ser den erfarenheten som en gåva, även om jag är medveten om att vissa minnen säkert är blockerade.

Han menar att det finns två typer av emotionella tillstånd, två typer av sinneslägen: lidande eller vackra tillstånd. Sorg kan till exempel vara vacker, medan skam, skuld och brist på kärlek är lidande. Andra vackra tillstånd är glad, modig och kärleksfull.

**Johan Åberg** pluggade nationalekonomi på Stockholms universitet, men tog aldrig examen. Han hoppade av i samband med att D-uppsatsen skulle skrivas. Det här var i mitten av 00-talet.

– Min handledare, professor Lars Calmfors, tyckte att ämnet jag ville skriva om – vad som händer om Saab går i konkurs – var löjligt och orealistiskt. Jag blev förbannad och bestämde mig för att bli entreprenör i stället.

Tillsammans med en vän startade han en smyckesbutik på nätet.

– Vi tänkte att smycken var den perfekta produkten

för e-handel, lätta och billiga att transportera. Men det gick inte som vi tänkt. Vi var helt enkelt inte mogna som entreprenörer. Det var bra träning.

I stället tog han jobb på en reklambyrå. Efter Lehman Brothers-kraschen 2008, när konjunkturen vände neråt, bestämde han sig för att starta eget.

– Det var ett bra tillfälle. Jag tänkte att om vi startar när konjunkturen är som sämst kan det ju bara gå uppåt.

**Hans företag** hette till en början Dinwebb men ändrades ganska snabbt till Dw Interactive. Här byggdes webbplatser och utvecklades visuella identiteter. Företaget växte och började mer och mer ändra inriktning mot en kommunikationsbyrå.

– Det var läge att byta namn på företaget och vi bytte till Next State 2017. En av mina före detta medarbetare kom på namnet, som jag tycker är helt perfekt – vi hjälper våra kunder att nå nästa skede. Liksom vi själva är i ständig utveckling mot nästa skede i vårt företag.

Företagets utveckling skedde parallellt med Johan Åbergs personliga utvecklingsresa. I dag ser han helt andra värden i livet än vad han gjorde i ungdomen.

Och han lever som han lär – även i sitt privatliv. En gång om året åker han och hans sambo på en längre ledighet till en varm destination och gör ett bokslut över året som gått, pratar och planerar om hur de vill att deras tillvaro ska gestalta sig nästa år:

– Allt i livet är hela tiden i förflyttning. Då gäller det att ha en riktning och att vara överens om den. Både hemma och på jobbet. <



## JOHAN ÅBERG OM MOD

**01**

**Träna ditt mod** varje dag, det fungerar som en muskel.

**02**

**När något känns** läskigt är det troligen en signal att du ska göra det ändå.

**03**

**Skapa ett system** för att hålla dig ansvarig, så att du inte fegar ur.

**04**

**Hitta ett sätt** att vara modig varje dag. Ett enkelt sätt är att glatt hälsa på personen i kassan på Ica eller busschauffören och fråga hur han eller hon mår.

**05**

**Ta de svåra samtalen direkt.** Peka ut elefanten i rummet. Säg konsekvent vad du tycker så skapar du trygghet hos din personal.

**06**

**Gå först.** Försök att vara en förebild för dina medarbetare genom att vara ärlig och transparent. Dölj inte dina tillkortakommanden.

**07**

**Bygg en modig organisation** genom att eliminera rädslan för att göra fel. Det är okej att göra fel bara man gör sitt bästa, men det är inte okej att dölja fel.





## GODA RÅD FÖR VARDAGSLÄRANDE

➤ Arbetsförmedlingen och Google har sammanställt en skrift med goda råd för att komma igång med vardagslärandet, det livslånga och nödvändiga i en föränderlig värld. Här är deras sju bästa råd:

**01**  
**Börja med något lustfyllt** för att lättare skapa en rutin.

**02**  
**Schemalägg** och avsätt tid i kalendern.

**03**  
**Gör en plan** för vad du vill lära dig och sätt mål.

**04**  
Satsa på **digital kompetens**.

**05**  
**Lär som det passar dig** – lyssna, läs eller praktisera.

**06**  
**Utforska onlinekurser**, de finns inom en mängd olika områden.

**07**  
**Börja i liten skala** och öka successivt.

*Skriften Kom igång med ditt vardagslärande kan du ladda ner på arbetsförmedlingen.se* <

➤ **Ett misstag folk gör är att de nätverkar med människor som gör samma saker och tänker på samma sätt som de själva.**<

**NATALIA BRZEZINSKI**

Vd för techkonferensen Brilliant Minds.  
(DAGENS INDUSTRI)

## GOD TON OM FÖRRA JOBBET



➤ När man byter jobb tar man självklart med sig erfarenheter och kunskap. Men där går gränsen för vad du får ta med dig. Och säga. Alla medarbetare har en lojalitetsplikt och

ska värna om sin arbetsgivares välmående. Den regeln gäller under anställningstiden. Därefter kan den förlängas med en konkurrensklausul som är begränsad tidsmässigt eller geografiskt. Du har inte rätt att kopiera och ta med kundlistor och system eller läcka känslig information, något som för de allra flesta känns rimligt.

Men det finns också etik och uppförandekoder kring vad som anses okej eller inte: att vädra förtret och ilska över sin före detta arbetsgivare på sociala medier är till exempel en dålig idé. Så, hur arg, bitter och besviken du än är, använd alltid en god ton. <

(DAGENS NYHETER)

➤ **BLI EN DIGITAL NOMAD!** Frilans, giggare eller oberoende konsult? Vad du än kallar det så är det ny teknik som gör det möjligt för många av oss att jobba var som helst ifrån och att vara digitala nomader. Svenska Nomader är en community för digitala nomader – en mötesplats med information, inspiration, nomadporträtt och guider kring digitalt nomadliv. Här finns även en podd som tar upp frågor och olika perspektiv på den förändrade arbetsmarknaden. Intressant oavsett om du redan är en digital nomad, vill vara en eller är stationär. <  
(SVENSKANOMADER.SE)

## HAJPADE KOMPETENSORD

➤ Surriga ord i arbetslivet blir ofta floskler och anglisering på hög nivå, men de flesta av oss använder dem ändå och språkvårdare hävdar att det är en naturlig utveckling av språket. Så, nu pratar vi om att upskilla och reskilla sig i stället för att kompetensutveckla och utbilda sig. Att upskilla sig betyder att uppdatera och förädla den kunskap man har och att reskilla är helt enkelt att omskola sig och skaffa helt ny kunskap. <  
(CHEF)



OM ATT  
Digitalisera med nytta

TEXT  
Henrik Lenngren

ILLUSTRATION  
Katrin Uddströmer



**Mänsklig hjärna.**

Det är vi, människor, som ska ha nytta av de digitala tjänster och verktyg som utvecklas. Kan vi inte förstå dem eller använda dem så faller hela idén.

# Digitalisera humant

Digitalisering är ett nytt sätt att förstå världen. Nu uppstår nya former av kommunikation, affärsmodeller och arbetsätt. Men den måste utformas och utgå från människors beteenden och drivkrafter för att lyckas. Och lyckad digitalisering skapar nytta.

**Det är dags att lyfta den humana digitaliseringen.**

**Digitalisering.** Det är ett ord som vi alla svänger oss med ofta, men inser vi egentligen vad som menas med det? Ett första steg är att förstå begreppet digitalisering och en lämplig början är att skilja mellan digitisering och digitalisering. Det menar Lars Wendestam, konsult som är specialiserad på human IT och digital transformation. Han tar musikindustrin som exempel:

– CD-skivan lanserades på 1980-talet och musik kunde då lagras digitalt. Men vi köpte skivor på samma sätt oberoende av om de var i vinyl- eller CD-format. Sedan gick det drygt 20 år och då kom digitaliseringen.

Idag levereras musik i stället som tjänst och strömmas via leverantörer som Spotify. Antalet skivaffärer har minskat och är nästan nere på noll.

– Beteendet hur vi konsumerar musik är helt förändrat, men vi konsumerar antagligen inte mindre musik utan mer. Med digitalisering avses att kunna använda digitaliserade produkter och tjänster på ett nytt sätt som utnyttjar ny teknik. Därför kan det uppfattas som skrämmande med tanke på hur det förändrar samhället. Samtidigt uppstår med digitaliseringen många nya möjligheter för de flesta typer av verksamheter.





## Vi har redan alla lösningar som krävs för en hållbar digital omställning. Det som saknas är en utformning som matchar människors beteenden.

Katarina Walter, vd, Antrop

Lars Wendestam har skrivit handboken *Det digitala paraplyet*, som syftar till att försöka understödja ett holistiskt tänkande om vad digitaliseringen egentligen innebär. Han menar att digitalisering inte bör vara ett mål i sig, utan ett medel i verksamhetsutvecklingen.

– Då handlar det lika mycket om att förändra i organisationen som att satsa på ny teknik som AI, cloud, data analytics, blockkedjor och roboticslösningar. Som konsult har jag märkt att många företag kommer med konstiga förfrågningar. När vi ställer motfrågor om vad det gäller, finner vi ofta brister i den grundläggande behovsformuleringen. Företagen behöver egentligen hjälp med något annat, men kanalisera det till någon av de tekniska ”buzz words” som florerar.

Inte heller Henrik Ladström, digitaliseringsexpert inom HR, tycker att digitalisering som begrepp är så konkret som man kan tro.

– När vi startar upp kundernas digitaliseringsarbete behöver vi oftast börja med att definiera begreppet för medarbetarna. Det är viktigt att det sätts en gemensam förståelse för begreppet i organisationen så att alla är med när man pratar om det. Allt för ofta kommer det uppifrån ledningen att saker och ting ska digitaliseras, utan en tanke på de känslor det skapar hos medarbetarna. Och cheferna är för den delen inte heller alltid med på tåget.

**Henrik Ladström** menar att HR behöver vara drivande i den beteendeförändring och kompetensomställning som behövs för medarbetarna när allt fler arbetsuppgifter blir automatiserade.

– I och med just detta att robotarna gör monotona och omständliga sysslor för oss behöver vi nu fundera över vad vi ska göra när vi inte gör dessa sysslor längre. Flera av dem som sitter med sådana arbetsuppgifter, oavsett ålder eller tid kvar i arbetslivet, kommer att behöva ställa om till att göra annat.

Som människor blir vi också allt mer digitala, påpekar Henrik Ladström, och då behöver vi synkronisera arbetssätt internt, höja kompetensen hos dem som inte är där ännu och bli mer innovativa och kreativa.

– Det är här HR kommer in. Mycket kommer att handla om människans förändring, och vem kan beteendeförändringar om inte HR? Men då krävs det

att HR förstår vad digitalisering är, hur den påverkar den egna verksamheten och medarbetarna. Just nu ser vi ett akut behov av att få med cheferna och ledningen i det digitala omställningsarbetet. Är inte de med så blir det svårt att få till en förändring. När vi hjälper HR att ta fram en strategi för det digitala medarbetarskapet, då känner jag att vi verkligen följer med våra kunder in i framtiden.

Vissa hävdar att digitalisering inte bara handlar om ingenjörsvetenskap utan även om filosofi och mänsklighet. Håller du med?

– Ja. Digitalisering är ett begrepp som innefattar nya sätt att kommunicera och informera, nya affärsmodeller och logistik tjänster, rentav nya sätt att förstå världen. Och då är det i allra högsta grad aktuellt med filosofi. Det kommer säkert att bli filosofer, psykologer och beteendekonomer som översätter människans natur till standardiserade processer med hjälp av nedbrytbara etiska förhållningsregler och ökad förståelse om hjärnans neuroner.

**Allt fler företag** bygger digitala tjänster utifrån det mänskliga perspektivet.

– Trenden märks tydligt, både i ökad efterfrågan på duktiga UX-designers och att många byråer börjar lägga till ”UX” i beskrivningen av sina tjänster för att utveckla sin affär, säger Katarina Walter, beteendevetare och vd på UX- och tjänstedesignbyrån Antrop.

Hon har specialiserat sig på UX i 20 års tid och kan avslöja att det är betydligt fler som känner sig kallade än som de facto är duktiga UX-designers.

– Snackpåsar finns det gott om, i vår bransch precis som i många andra. Som beställare gäller det att vara uppmärksam och de allra flesta är noggranna med att kika på omdömen och referenscase innan de väljer byrå.

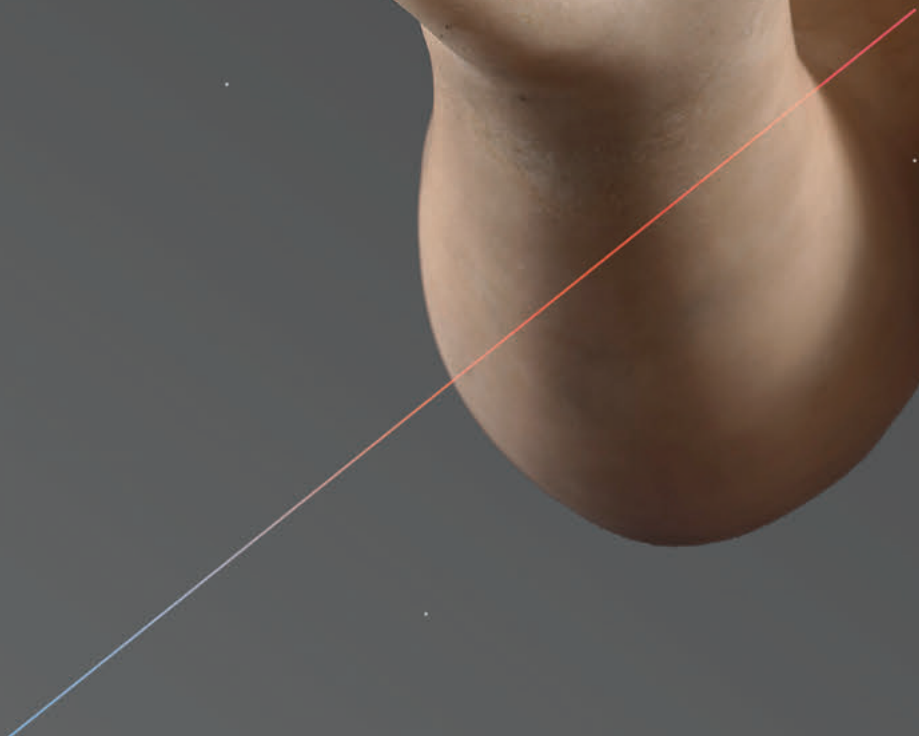
Katarina Walter har i tidigare intervjuer sagt att vi behöver tänka nytt och hållbart – men att vi aldrig får glömma att det är för människor som vi designar.

– Jag är övertygad om att vi redan har alla lösningar som krävs för en hållbar digital omställning. Det som saknas är en utformning som matchar människors beteenden och behov, och som gör att de faktiskt tar dem till sig. Jag menar på såväl gränssnittsnivå som samhällsnivå.

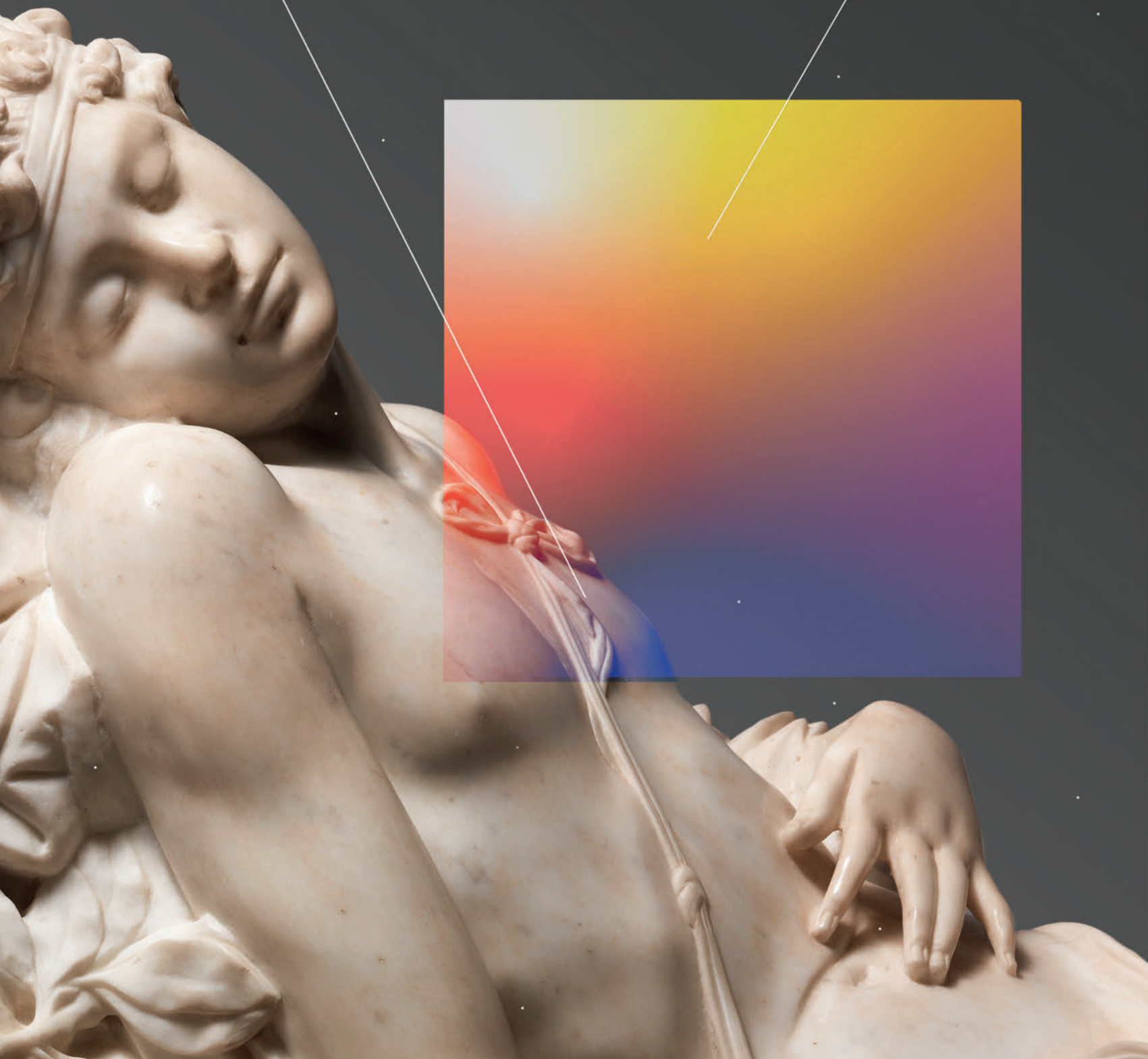
### Hur använder vi det här?

Digitalisering bör inte vara ett mål i sig utan ett medel i verksamhetsutvecklingen, säger Lars Wendestam, specialist inom digital transformation.









Undersökningar visar att 97 procent av alla vd:ar anser att hållbarhet är avgörande för verksamhetens framgång. Katarina Walters erfarenhet är att de även förstått vikten av att tänka nytt för att lösa hållbarhetsutmaningar och öka takten i den digitala omställningen.

– Däremot är det få som inser att vi måste utgå från människors beteenden och drivkrafter om vi ska lyckas. Det är först då vi förstår hur vi skapar lösningar som åstadkommer de beteendeförändringar som krävs. Till exempel är idén att dela bilar bra – men om det värde bilpoolen skapar för individen är för lågt i förhållande till kostnaden, så väljer inte tillräckligt många den lösningen.

Hur säkerställer man att det inte blir digitalisering för digitaliseringens skull utan för människans skull?

– Det räcker inte med att göra det för människans skull heller. Den bästa formen av digitalisering skapar kundnytta, affärsnytta och samhällsnytta. Mitt bästa råd är att inte starta ett enda projekt om ni inte klarar av att formulera vilken skillnad projektet ska göra för kunder och affär. Börja gärna utmana er själva genom att också formulera vilken skillnad projektet ska skapa för samhället. Bemästrat ni det, då blir ni en relevant aktör under lång tid framöver.

**Att lyfta fram** det mänskliga perspektivet i digitaliseringen är viktigt, inte minst med tanke på den potential som AI har. Det säger Ann-Therése Enarsson på tankesmedjan Futurion.

– Vi brukar säga att strategin framåt måste vara HI (Human Intelligence); ju mer artificiellt det blir, desto viktigare blir de mänskliga förmågorna. Det som kablas ut är att vi tror för mycket på teknik och att vi ska stå utan jobb. Jag brukar understryka att ju mer teknik, desto mer behövs människan.

Ann-Therése Enarsson beskriver digitalisering som ”ett enormt brett ord”.

– Vi brukar byta ut det till teknikutveckling istället. För de initierade måste man säga digitisering och gå in på machine learning – men i mångt och mycket handlar det om att förstå de stora långsiktiga rörelserna: den fjärde industriella revolutionen.

Dessutom, understryker Ann-Therése Enarsson, är det viktigt att inte glömma människorna – vilken riktning ska vi ta och vart vill vi hamna.

– Den diskussionen kommer alltid igen. Vi blir väldigt nyfärliga i ny teknik men vi måste också våga se konsekvenserna. Vad vill vi ha för samhälle? Det blir så otroligt centralt vad gäller AI. Förändring blir förvirring. Jag slåss för människan i det här.

Katarina Walter är inne på samma spår. Hon tror att alla teknikprojekt som inte grundas i behov som människorna eller samhället har kommer ta död på sig själva.

– Om vi missar det så kommer resultatet inte användas och i förlängningen skapas ingen nytta. Det finns inte en själ som vill investera i det. ◀

## Henrik Ladström om robotiserad HR

### 01

#### Vad talar för att robotar tar över HR-avdelningarna i framtiden?

– Ingenting. Själva essensen av HR handlar ju om att utveckla organisationens viktigaste tillgång – medarbetarna. Robotarna, som idag mestadels är en enkel programvara, gör att vi kan ägna oss mer åt just andra människor i stället för att sitta med administration. Förhoppningsvis får vi vänta ett tag till på den tekniska brytpunkten. 20 år lite drygt.

HR kommer att behöva en robotskötare, någon som kan HRs processer, förstår hur de ska programmeras och kan tänka innovation och göra saker smartare. Kanske äger HR sin robot, men IT tar hand om den. Den kan bo hos IT, som i ett robotstall! Där tar IT hand om skötseln och så kan HR komma dit och träna den och lära den nya grejer. Men frågan är vem som ska sköta robotarnas medarbetarsamtal... HR eller IT?

### 02

#### Skulle man omvänt kunna skapa en helt ny HR-avdelning för robotar?

– Ja, om vi verkligen vill ta hand om robotarna när de kommer kanske vi ska ordna extra fina serverhallar, lyxiga kylaggregat och återkommande defragmentering. För som det ser ut nu blir det nog så att det är IT-avdelningen som förvaltar och utvecklar robotarna. Det är inte mer spännande än så egentligen. Det som blir intressant är att det skapar fler nya mänskliga jobb som vi inte sett för.

### 03

#### Ni hjälper redan HR att instruera robotar att jobba rätt och enkelt. På vilket sätt?

– Framför allt är det att översätta och kartlägga processer, vilket inte alltid är det lättaste. I vissa fall även att standardisera de processer som finns om det finns flera, och att digitalisera dem om de är analoga, alltså pappersbaserade. Sedan handlar det om att överföra detta till roboten. Då behöver man prata med dem som utför arbetsuppgiften, skärmfilma hur de arbetar, med mera. Med robotarna handlar det om att hitta snabbaste och enklaste vägen att göra saker, inte sällan visar det sig att man jobbat lite omständligt tidigare. På så sätt får robotarna oss att granska vårt beteende, och det i sin tur är ett eget och mycket intressant kapitel.



#### ◀ Låt hjärtat vara med.

Strategin framåt måste vara HI – Human Intelligence. Ju mer artificiellt det blir, desto viktigare blir de mänskliga förmågorna, enligt Ann-Therése Enarsson, vd för tankesmedjan Futurion.



## SKA VI VARA FB-VÄNNER?



➤ Som chef ska du inte ta initiativ till att bli "vän" med dina medarbetare på sociala medier. Det säger ledarskapsutvecklaren Anki Udd på Ledarna. Hon menar att det sätter medarbetarna

i en svår sits då det är svårt att tacka nej till chefen även om de skulle vilja. Det kan också skapa osämja om chefen bara gör sig till "vän" med några.

Det är dock skillnad mellan olika sociala medier – LinkedIn är uttalat professionellt och yrkesinriktat medan Facebook uppfattas som mer privat. Ett gott råd, oavsett om du är chef eller medarbetare, är att fundera på skälen till att vara vän på sociala medier och hur du vill använda de olika plattformarna, enligt Anki Udd. ◀ (CHEF.SE)



KALEIDICO

## GÅ EN KURS PÅ STANFORD

Möjligheten att gå kurser på elituniversitet i hela världen utan behörighetskrav har öppnat upp en ny värld av lärande. Det var universitetet Stanford som 2011 startade det hela med sina Massive Open Online Courses, Mooc. Även svenska universitet har onlinekurser så kolla vilka möjligheter som finns och upskilla dig med en Mooc. ◀



## VAR ÅLDER HAR SIN KUNSKAP

➤ Arbetsgivarna behöver omvärdera sin syn på kompetens. Det säger Ewa Wikström, professor i organisation och management vid Handelshögskolan i Göteborg i en intervju i Veckans Affärer. Hon säger att arbetsgivare tenderar att värdera yngres kunskap högre än äldres, men att man måste förstå att äldres kunskap är av annan karaktär, dock lika viktig. Olika åldrar utma-

nas av olika saker.

"I framtiden tror jag att det blir vanligare med arbetsgivare som skapar mer flexibla karriärvägar och nya anställningsformer som möjliggör ett förlängt arbetsliv."

### Tre tips för att jobba åldersmedvetet:

**01 Bredda synen** på dina anställdas kunskaper. Lång erfarenhet ökar till exempel förmågan att

bedöma komplexa situationer och problemlösning.

**02 Individanpassa** bekräftelse och stimuli utifrån juniora eller seniora behov.

**03 Koppla in ledningen** och se till att de har bra koll på organisationens demografi och kompetensbehov. ◀ (VA.SE)

# 40%

**ökade produktiviteten** på Microsoft i Japan när de testade fyradagarsvecka. Effekten blev också att medarbetarna var gladare, möten blev mer effektiva och uttagen av ledighet och sjukskrivningar minskade med 25 procent. ◀ (DN)

## VÄSSA DIN LINKEDIN-PROFIL

➤ LinkedIn har seglat upp som en av de viktigaste kanalerna för den som söker jobb och för rekryterare.

TRRs rekryteringsenkät #Jobbspanarna från 2019 visar att LinkedIn ökat kraftigt i betydelse de senaste två åren.

2017 svarade 18 procent av rekryterarna att när de fått in en ansökan tittade de även på LinkedIn-profilen. 2019 var motsvarande siffra 27 procent.

För att vässa din LinkedIn-profil finns *Det blå kuvertet* – ett

virtuellt kuvert med goda råd från LinkedIn om hur du stärker din professionella profil. Här finns tips om hur du använder nätverket på ett effektivt sätt.

➤ **Fler LinkedIn-tips på TRR.se**

# OMSTART

01 — ANNA LUNDQUIST

## Blomstrande framtid

**J**ag såg chansen att göra något nytt, men med tryggheten av både hängslen och livrem i form av TRR. Det säger Anna Lundquist, tidigare kommunikatör på Stockholmsmässan som efter en omorganisation valde att lämna efter 17 år. I stället påbörjade hon en omstart i ett nytt spår i yrkeslivet.

– Min tanke var att arbeta med förändringsledning. Jag gjorde allt man ska – nätverkade på LinkedIn och sökte jobb. Jag fick väldigt bra respons på LinkedIn, men fick inte jobb.

Kanske lyste det igenom att hon inte riktigt ville? I bakhuvudet grodde tanken på att kunna jobba som florist, en hobby och en dröm, men skulle det gå att försörja sig på det?

– Vi fick göra en kompetensinventering på TRR. Det gav nya insikter. Där fick jag omdömet "kreativ", något som jag inte hade tänkt om mig själv, men det fick fäste då.

**Efter ett år** av nätverkande och jobbsökande utan framgång kom en svacka.

– Jag kände mig värdelös. Men så utmanade jag mig själv och gjorde min Plan B till Plan A: Jag tänkte att 'ja, nu blir det florist'. Det kändes så bra, det var ju min dröm. Beslutet gav ny energi.

Hon sökte och kom in på en privat floristutbildning. Precis då lanserades TRRs studieersättning och Anna kunde få bra ekonomiskt stöd trots att utbildningen inte var CSN-berättigad.

– Stödet från TRR har funnits hela vägen. Både när min inre kritiker har sagt 'nej, det går inte' och med det ekonomiska stödet för att kunna genomföra mina studier.

Nu har hon gått de två terminerna och gjort praktik hos en blomsterkreatör i New York. Hon var med skapade blomsterarrangemangen till förra årets Nobelfestligheter. Drömmen är att öppna en egen studio och förmedla sitt eget blomstrande uttryck. ◀

**Bor:** Stockholm

**Ålder:** 55 år

**Familj:** Man och två söner

Foto \_ Elliot Elliot





## 02 — RICHARD FRANKENBERG

# Studerar för nytt jobb

**Bor:** Jönköping

**Ålder:** 45 år

**Familj:** Fru och två döttrar

**R**ichard Frankenberg är mitt i livet, har familj och ordnad ekonomi. Och han är student.

– Jag visste att det skulle bli tufft med bara studiemedel från CSN, men jag var motiverad och beredd att göra den uppoffringen. När möjligheten att få studieersättning från TRR kom så ramlade alla bitar på plats, det blev en extra bonus.

Han har jobbat sedan han slutade gymnasiet. De senaste 17 åren på ett litet ägarlett företag där han skötte det mesta i verksamheten.

– Det var bara vi två i företaget och vår relation blev allt sämre de sista åren. Det blev en ansträngd situation där ingen av oss mätte bra.

Det var ett infekterat läge, Richard Frankenberg blev sjukskriven och till sist kopplades facket in för att lösa situationen.

– Slutet blev fullt och det var väldigt jobbigt. Men att bli uppsagd var nog det bästa som har hänt och att dessutom få komma till TRR med möjligheten till rådgivning och ekonomiskt stöd för studier var en stor lättnad.

**Richard Frankenberg** hade redan börjat fundera på att studera, men hade haft svårt att komma loss. Nu stod han inför faktum. Han sökte och kom in på en YH-utbildning i värdeskapande logistik. Det innebär fyra terminers studier med mycket praktik på logistikföretag runt om Jönköping.

– Det är så roligt. Jag har inte suttit i skolbänken på så länge, men jag har stor nytta av min arbetslivserfarenhet. Jag märker att jag kan sätta in teorin i praktiken på ett annat sätt än min yngre kurskamrater tack vare min yrkeserfarenhet. Motivationen är på topp. <

Foto — Patrik Svedberg



## 03 — GUDRUN GRÉUS

## Blick för möjligheter

**F**ör drygt ett år sedan blev Gudrun Gréus arbetslös för första gången i sitt 55-åriga liv. Hon som drömde om att bli textillärare, men fick nej på grund av att hon var vänsterhänt.

Hon trotsade beslutet och jobbade som textillärare ändå, fortsatte som barnskötare, jobb inom vård och omsorg, delägare av en grillkiosk och en butik. Sedan jobbade hon på två olika studieförbund och utvecklade verksamheten.

– Jag har en ganska brokig bakgrund

med mycket erfarenhet, men inga högskolepoäng.

Gudrun Gréus är rullstolsburen sedan 2010 då en operation på ryggmärgen gick fel. Hon vaknade upp förlamad från bröstet och nedåt.

– Jag är positiv i grunden och försöker att se möjligheter i stället för problem. Så jag kom tillbaka och började jobba igen efter nio månaders sjukskrivning.

2013 sa hon upp sig och gick en utbildning till administratör. Fram till slutet av 2018 jobbade hon för att hjälpa

nyanlända till jobb hos en underleverantör till Arbetsförmedlingen. Då gick företaget i konkurs och hon kom till TRR.

– Där fick jag en ny syn på mitt CV. Först då insåg jag att även utan examen är min erfarenhet värd säkert 600 högskolepoäng, säger hon med ett skratt.

**Efter ett halvår** och många sökta jobb är hon nu områdeschef på Samhall. Hon stortrivs i rollen som ledare, coach och förebild för medarbetarna där. Hon kan visa andra att det finns möjligheter i yrkeslivet trots funktionsnedsättningar.

– Jag vill uppmana alla som får att ta stöd av TRR. Dagen före min intervju på Samhall hade jag intervjuträning med min rådgivare. Jag tror inte att jag hade fått jobbet utan den. ◀

Foto \_ Pär Bäckström



**Bor:** Pajala

**Ålder:** 55 år

**Familj:** Tre barn, maken Ronny och hans fyra barn, tio barnbarn samt fem ensamkommande flyktingpojkar.



## 5 tips om att rusta sig inför förändring

Ständig förändring hör till vår vardag. Att förbereda sig väl är bästa tipset. Här är fem goda råd om att rusta sig inför omställning från Patrik Englund, ansvarig för TRRs tjänster mot kundföretagen.

### 01 Ta en tidig kontakt med TRR

Inom TRR finns specialister på omställning och en samlad erfarenhet från olika branscher och företag. Ju tidigare kontakt, desto större är chansen att göra rätt från början. Att kunna leda förändring på ett förtroendefullt och effektivt sätt är en utmaning för chefer, HR och fackliga. Kontakta din representant för mer information om vad TRR kan bidra med.

### 02 Bilda en projektgrupp

När omställningen blir en realitet är gruppen på plats med vem som gör vad, när och hur. Sätt upp rimliga mål. Att genomföra en förändring där alla känner sig respektfullt bemötta ska vara ett mål, men var beredd på att några blir missnöjda, känner sig förbisedda eller inte får det besked de väntat sig. Ha beredskap för att hantera det.

### 03 Kommunicera och var tydlig med varför

Alla medarbetare ska förstå varför denna förändring, omställning eller omorganisation görs och vad den ska leda till. Upprätta en kommunikations- och tidplan såväl för intern som extern kommunikation. Informera regelbundet och ofta. Finns inget nytt att säga så säg det.

### 04 Bygg god relation med facket

Transparens skapar tillit och trygghet för alla. Samarbeta med de fackliga representanterna redan i ett tidigt skede så att de också kan stå bakom budskapen. Goda relationer med facket gör omställningen bättre. Företagsledning och fack behöver jobba tillsammans för en väl genomförd omställning och ett gott samarbete stärker organisationen.

### 05 Ta ut riktningen framåt

Nya mål, en vision och nya arbetssätt behöver vara tydliga och kommunicerade när arbetet i den nya organisationen börjar. Även de medarbetare som ska vara kvar behöver stöd i omställningen och pepp framåt. En väl genomförd omställning skapar goda ambassadörer av dem som lämnat och framtidstro hos dem som är kvar.



#### Kavla upp ärmarna.

Ta kommandot över situationen och var väl förberedd inför förändringar.

**KUNDEN – COM HEM**

**> Alla medarbetare var förstås inte på topp varje dag, men de turades om att peppa varandra. <**

**Stolt över kämpaglöden.**

– När chocken lagt sig efter nedlägningsbeskedet reste sig alla och jobbade på så otroligt bra, säger Mona Edin, tidigare platschef för Com Hems kundservice i Örnsköldsvik.



In i det sista gjorde de kunderna nöjda och jobbade för fullt. Medarbetarna på Com Hems kundservice i Örnsköldsvik höll flaggan i topp när verksamheten lades ner och försvann helt.

Det var i november 2018 som Com Hem blev en del av Tele2. Snabbt lanserades gemensamma kunderbudanden inom bredband och mobiltelefoni och företaget organiserades också om. I juni 2019 kom beskedet att Com Hems supportenhet i Örnsköldsvik skulle läggas ner.

– Det var förstås omtumlande, och de två första veckorna var röriga, berättar den dåvarande platschefen Mona Edin.

Men väldigt snart kom energin tillbaka. Medarbetarna var vana vid att lösa problem och att se möjligheter. Den lokala ledningsgruppen satsade på att stärka den motivation som redan fanns. Positiv energi och bibehållen stolthet gjorde det lättare för alla att gå vidare.

– Efter att chocken lagt sig jobbade alla på otroligt bra. Det var fantastiskt att se arbetsglädjen och kämpaglöden.

Kundnöjdhet och produktivitet mättes löpande och gick i rätt riktning in i det sista. Kontoret fortsatte att vinna interna säljtävlingar.

– Alla medarbetare var förstås inte på topp varje dag, men de turades om att peppa varandra, säger Mona Edin.

– Vi har också varit noga med att lyfta svåra frågor, som att flera kollegor kunde konkurrera om samma jobb. Det blev nog lite lättare av att kunna prata om utmaningarna.

**De anställda** var i alla åldrar, med visst överslag av unga. För en del var det naturligt att gå vidare i livet och omställningen blev odramatisk. Andra behövde mer hjälp. För ganska många var Com Hem den första och enda arbetsgivaren och erfarenheten från arbetsmarknaden var begränsad. Örnsköldsvik är en liten stad som domineras av stora industrier.

Vissa medarbetare tog chansen att byta inriktning helt och påbörjade nya utbildningar, som till frisör eller lastbilschaufför. TRRs studieersättning, som infördes 2019, underlättade. Många har fått jobb i Örnsköldsvik, en del pendlar till Kramfors eller Umeå. Några har flyttat till Stockholm.

TRRs rådgivare Tomas Lind konstaterar att en viktig del av omställningsarbetet har varit att stötta medarbetarna i att upptäcka olika arbetsplatser och våga söka jobb som kändes helt nya för dem.

## Com Hems lokala ledning var trygg, tillgänglig och trovärdig. Det har varit viktigt för en lyckad omställning.

Tomas Lind, rådgivare, TRR i Örnsköldsvik

TRR och Com Hem fanns i samma hus, vilket underlättade samarbetet.

– Vi kunde hålla utbildningar hos dem och de individuella framtidsinriktade samtalerna hos oss, säger Tomas Lind.

TRRs rådgivare kunde också röra sig på

ett naturligt sätt i Com Hems lokaler, vilket gjorde det lättare att följa upp personer som inte självmant sökte kontakt.

Mona Edin har själv gått vidare och är nu enhetschef på Lantmäteriet. Hennes insats får lovord av Tomas Lind:



– Com Hems lokala ledning var trygg, tillgänglig och trovärdig. Det har varit viktigt för en lyckad omställning.

**En av medarbetarna** som berördes var Madelene Byström.

– Uppsägningen slog ner som en bomb. Men vi fick bra stöttning och lagkänslan blev stark; 'vi ska visa att vi inte lägger oss'.

Madelene Byström tycker om friluftsliv och är ledare för Skogsmulle, som ingår i Friluftsförbundet.

– En dag ringde plötsligt en av Studieförbundets chefer och erbjöd mig ett jobb. Jag hade nämnt för mina vänner att jag hade blivit uppsagd, och ryktet spred sig. Nu är jag verksamhetsutvecklare här och trivs jättebra. Det är ett vikariat, men om jag inte får förlängt kan jag ju få mer hjälp av TRR, vilket känns tryggt. <



## Så gjorde Com Hem

### FÖRETAG

#### Före

> Beslut fattas centralt om att lägga ner Com Hems kundservice i Örnsköldsvik för att fokusera på Härnösand och Sundsvall.

> Kontakter tas med TRR och facket; en kommunikationsplan upprättas.

> Hela personalgruppen informeras.

#### Under

> HR och arbetshälsa på plats för stöd-samtal med mera.

> Starkt engagemang från den lokala ledningen för att bibehålla en positiv stämning.

> Öppenhet för att prata även om svåra saker.

#### Efter

> Enheten i Örnsköldsvik helt nedlagd sedan den 30 november 2019.

> Ett tiotal medarbetare från Örnsköldsvik börjar arbeta för Com Hem/Tele 2 på ny ort.

#### Peppar att upptäcka nytt.

TRRs rådgivare Tomas Lind har stöttat de uppsagda medarbetarna att upptäcka nya arbetsplatser och yrken och att våga söka jobb de kanske inte tänkt sig.

### MEDARBETARE

#### Före

> 140 medarbetare berörs, varav en del konsulter.

> Många unga medarbetare, varav vissa arbetat enbart på Com Hem.

> Generellt låg utbildningsnivå och en tuff lokal arbetsmarknad.

#### Under

> Möte en gång per månad med närmaste chef; en naturlig fortsättning på tidigare rutiner. Tätare möten vid behov.

> Individuella möten var tredje vecka med TRRs rådgivare. Där emellan uppgifter att utföra för att hitta en struktur framåt.

> Informationsmöten om Arbetsförmedlingen, utbildningsmöjligheter, ekonomiskt stöd med mera.

#### Efter

> Cirka hälften av medarbetarna har ett halvår efter nedläggningsbeskedet tagit sig vidare i yrkeslivet eller med studier.

> Övriga fortsätter att ha individuell rådgivning och aktiviteter med TRR.

> Studiebesök på olika arbetsplatser för att utforska vilka typer av jobb man kan ha.

### FAK

#### Före

> Ingen lokal fackklubb på arbetsplatsen.

> Kontakter etableras mellan Com Hem och Unionen samt Ledarna i Härnösand.

#### Under

> Löpande kontakter med företaget och medlemmar i olika fackförbund.

#### Efter

> En arbetsplats för 140 personer är borta från Örnsköldsvik.



# Sätt stopp för skadligt skvaller

Det skvallras på alla arbetsplatser, även om vi inte tror att vi själva gör det. Löst prat kan skapa en vi-känsla, men leder lika gärna till förtal och mobbning. Att bygga en teamkänsla på skvaller är alltid dömt att misslyckas enligt Alexandra Thomas, psykolog och chef på konsultfirman Move Management.

Text Carina Järvenhag \_ Illustration Neil Webb

**På en rak fråga** skulle de flesta av oss svara att vi inte skvallrar. Däremot har vi märkt av sladdrande kollegor... I en enkätundersökning från teletjänstföretaget Silentium svarade fler än åtta av tio att jobbkompisar har skvallrat om kollegor eller chefer.

Alexandra Thomas, psykolog och chef på konsultfirman Move Management, slår fast att det skvallras på alla arbetsplatser – och att de flesta av oss deltar.

– Man skvallrar uppåt mot sina chefer och generellt skvallras det mer på arbetsplatser där man känner sig toppstyrd och inte lyssnad på, säger hon.

**Skvallret är** nästan lika gammalt som människan. Troligen satt man redan på stenåldern och pratade strunt om gruppen i grottan intill. Skvaller har alltid varit ett sätt att ha koll på läget, få bekräftelse och känna sig som en i gruppen. Alexandra Thomas konstaterar att skvaller kan fungera som informationsbärare och gemensam nämnare i en grupp.

– Skvaller kan vara kunskapsdelning och ett kitt. Till exempel information av typen 'Nu ska vi jobba med Eva, visste du att hon kommer från ...' Vi människor är alltid intresserade av att skapa ett vi och ett dom. Det har vi med oss från klansamhället.

Granne med skvaller är skitsnacket – det som uppstår när skvallret går för långt. Det första tecknet på att skvallret har

spårat ur är att det sker på någon annans bekostnad och att det alltid sker när personen inte är på plats.

Linda Hellquist, leg psykolog, menar att i praktiken kan skvaller och skitsnack bli flytande begrepp.

– Generellt är nog ändå skvaller bredare. Det kan handla om att försöka få information i en osäker organisation. Skitsnack brukar kunna innehålla personliga, negativa åsikter som den som pratar "vill få ur sig", utan att säga det till personen själv. Det blir ett slags angrepp.

**Skitsnack och förtal** på en arbetsplats kan vara ett allvarligt försök att skada någon. I botten ligger oftast en företagskultur där man inte vågar kommunicera rakt med varandra. Samtidigt går det, enligt Linda Hellquist, aldrig att kontrollera hur andra människor pratar.

– Jag tror i stället på aktivt arbete med att skapa en öppen, trygg, uppskattande, tydlig och tillåtande företagskultur. I vissa miljöer kan det fungera att börja med regelbundna möten där arbetsgruppen under kontrollerade former får ventiler sin upplevelse av arbetsplatsen och samarbetet sinsemellan, säger hon.

Vilken betydelse har digitaliseringen haft för vårt skvallrande? Enligt Alexandra Thomas blir skvaller både elakare och mer rättframt när du sitter framför en skärm.

– En grundregel är att aldrig skriva någonting med versaler eller utropstecken. Vi blir

lätt tondöva när vi inte hör nyanser eller har personen framför oss. Risken är alltid att man tar i för mycket i skrift, säger hon.

Sociala medier gör också att vi ganska enkelt kan ta reda på mer privata saker om varandra, vilket ger oss mer att skvallra om. Med ett klick kan vi se vad lägenheter är värda, vinstmarginaler i företag och var ens kollegor tillbringade semestern.

– Att skvallra i chatforum kan tyckas riskfritt eftersom det går att skapa en anonym identitet. Genom gruppchattar kan vi till exempel snacka skit om en bild medan personen på bilden utestängs från diskussionen. Det kan få allvarliga följder, inte minst därför att en stor del av all skriftlig information på nätet inte går att ta bort, säger Alexandra Thomas.

**På gott och ont** kommer säkerligen skvallret att fortsätta även nästa decennium. Vad handlar det om på 2020-talet?

– Skvallret speglar rådande normer i samhället. Under den viktorianska tiden handlade mycket om sedlighet och dygd. En gissning om framtiden är hållbarhet och digitalisering, till exempel skvaller om boomers\* eller om grannar som flyger för mycket, avslutar Alexandra Thomas.

\* En boomare eller boomer är född mellan 1946 och 1964 och kan av yngre generationer betraktas som bakåtsträvande och omsprungna.

Bästa sättet att stoppa skadligt skvaller är att jobba aktivt för en öppen, trygg och tillåtande företagskultur.



## Så hanterar du skitsnack på arbetsplatsen

### ...som medarbetare

- 01** Sluta skvallra själv – haka inte på.
- 02** Om du är kritisk till något eller någon – ta det direkt med personen.

- 03** Det går alltid att säga "move on" – nu har vi pratat om Åsa i fem minuter, det räcker nu.
- 04** Ställ en öppen fråga för att ta udden av skvallret.

### ...som chef

- 05** Sätt en agenda – säg att frågan kommer att tas upp öppet för diskussion i stället för att skvallras om.
- 06** Säg ifrån – visa att du inte tycker att den information som sprids är lämplig att prata om.
- 07** Arbeta förbyggande – ta upp negativ och positiv återkoppling till vardags.
- 08** Nyansera bilden – ställ följdfrågor av typen: "Är du säker på det?", "Har du pratat med honom eller henne?"



INGELA BORENHOLTS,  
ANSVARIG FÖR GRUPPEN KARRIÄRVÄXLING VIA STUDIER

## Boom för ny studieersättning

**För att kunna studera mitt i livet måste ekonomin gå ihop. Med studieersättning från TRR tar allt fler uppsagda tjänstemän chansen att utveckla sin kompetens. 2019 bjöd på en boom för kompetensutveckling.**

Rätt studier ökar chansen till nytt jobb, säger Ingela Borenholts.



### Vad har studieersättningen fått för effekt?

– Vi har sett en fantastisk utveckling. Under 2019 valde 800 uppsagda tjänstemän att börja studera, det är en ökning med 62 procent jämfört med 2018. Vi har sedan tidigare andra studie-stöd i olika former och utan åldersgräns, men med studieersättningen kompletterar och utökar vi vårt stöd till dem över 40. Det gynnar dem som är mitt i livet som vill satsa på längre studier.

– I åldersspannet 40–50 år gör det stor skillnad. Då har man ofta barn, belånat boende och omkostnader som inte går att rucka på. Utan ersättning utöver CSNs studielån är beslutet att studera i ett eller två år inte lätt att ta, men nu kan TRR bidra till en utfyllnad upp mot tidigare lön.

### Vilken typ av utbildningar är mest populära?

– Bland dem som valde att studera tog 70 procent chansen att byta yrkesinriktning med till

exempel en YH-utbildning eller en kompletterande pedagogisk utbildning. 30 procent valde att bygga på sin tidigare kompetens. Fem i topp bland valda studieinriktningar var företagsekonomi, pedagogik- och lärarutbildning, hälso- och sjukvård, IT och samhälls- och beteendevetenskap.

– Våra rådgivare gör också en arbetsmarknadsbedömning så att den valda utbildningen troligt kommer att leda till ett nytt jobb för att ersättningen ska beviljas.

### Varför är livslångt lärande så viktigt?

– Just nu går hela samhället igenom en strukturomvandling där digitalisering är den drivande kraften. Det innebär att den kompetens företagen efterfrågar i dag inte ens var påtänkt för bara tio år sedan. Söker man nytt jobb i dag efter några år som yrkesverksam finns ofta ett behov av att komplettera sin kompetens för att kunna konkurrera om jobben. Rätt studier ökar definitivt chansen till nytt jobb. ◀

Intervju — Gunilla Mild Nygren

Foto — Anna von Brömssen

➤ Läs mer om den nya studieersättningen på [www.trr.se](http://www.trr.se)

## SKRÄDDARSYTT KONCEPT FÖR CHEFER



Även chefer blir uppsagda och även chefer får stöd i omställningen från TRR. TRR Chef är ett skräddarsytt koncept för chefer som blir uppsagda från en högre befattning och som söker en ny chefsroll.

För en senior chef är det komplext att hitta en ny likvärdig tjänst, men möjligheterna ökar med stöd från de rådgivare som jobbar med TRR Chef, samtliga med egen chefsbakgrund och erfarenhet från att coacha chefer. I TRR Chef finns också möjlighet att delta i Chefsforum, möta andra i samma situation, nätverka och utbyta erfarenheter.

**> Få mer information från din TRR-kontakt eller på TRR.se.**

## TRR FORUM – ETT NÄTVERK FÖR ARBETSLIV OCH ARBETSMARKNAD

På LinkedIn finns gruppen TRR Forum, ett nätverk för att diskutera och utbyta erfarenheter kring arbetsliv och arbetsmarknad. Här finns HR-personer, chefer och fackliga representanter i en givande blandning. Och här pågår en aktiv dialog med många inlägg, kommentarer och idéer.

**Gör som drygt 4 300 andra – kom med du också!**

#trr  
forum

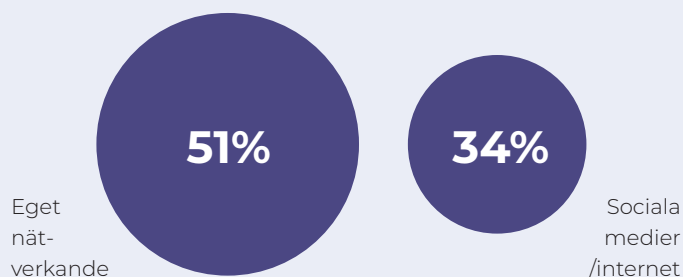


### #JOBBSPANARNA

Hur tänker andra företag kring rekrytering? Vad är viktigaste kanalen för att hitta talangerna? Och är en uppdaterad LinkedIn-profil viktigare nu än tidigare? TRRs rekryteringsenkät har svaren. Den finns i två versioner – för dig som rekryterar och för dig som söker jobb.

**> Läs mer på TRR.se**

## BÄSTA SÄTTET ATT HITTA NYTT JOBB



# 91%

av de uppsagda och aktivt arbetssökande tjänstemän som sökte TRRs stöd under 2019 gick vidare till nytt jobb, studier eller startade företag.

# 77% 7%

fick nytt jobb.

startade företag.

# 7% 67%

valde att studera.

fick tillsvidareanställning.

# 68% 16%

fick likvärdig eller högre lön än tidigare.


fick högre befattning i sin nya tjänst.

STATISTIK FRÅN HELÅRET 2019

**> Visst är gig-jobb en arbetsform som växer, men vår statistik visar att många fortfarande väljer tillsvidareanställningar.<**

LENNART HEDSTRÖM, VD FÖR TRR





**Vi öppnar  
dörrar till  
framtidens  
arbetsliv.**

**TRR**