

MÄNNISKOR TILL LÅNS

HENRIK HESLYK

i samarbete med Joakim Hedström

Innehåll

Förord	7
För oss som vill växa	11
Det handlar om hjälpsamhet	12
Det handlar om hållbart engagemang	13
Det handlar om vägen framåt	15
Attrahera	19
Ett starkt varumärke	20
Hitta din målgrupp	25
Att välja varandra	36
Att snabbt komma igång	40
Utveckla	45
Skapa ditt dreamteam	46
Utveckla människors förutsättningar	52
Samsyn om framtiden	60
Träning som ökar förmågan	71
Avsluta	79
Att skapa ambassadörer	80
Några avslutande ord	85
Tack till	87
Om författaren	88
Lästips	90

Ett starkt varumärke

Tänk dig att du står nedanför scenen i en stor aula. Du och ett gäng andra ledare från både välbekanta och okända företag är inbjudna. Ni står på ett led och väntar på er tur.

När du ser dig omkring pirrar det till magen. Du är van att prata inför människor, men det här är något annat.

I den fullsatta aulan sitter fyrahundra nyfikna studenter. Om några månader gör de sina examensjobb och sedan är det dags att hitta jobb. Det är därför du och de andra ledarna är här. En efter en ska ni gå upp på scenen för att berätta vilka ni är och vad ni jobbar med. Tanken är såklart att locka till sig morgondagens stjärnor.

Det som oroar dig är inte publiken. Det är att presentationen ska göras på studenternas villkor. Powerpoint-bilder är förbjudna. Du har tre minuter på dig. Och det du berättar ska utgå från värderingarna och visionen som styr ditt företag.

Kanske är det de här förutsättningarna som gör att de flesta i kön har något skrämt i blicken. Som om de inte riktigt är närvarande.

Moderatorn avslutar introduktion och bjuder upp den första talaren, som är du. Applåderna ekar i salen. Du harklar dig, går upp på scenen och säger ...

Locka till dig rätt människor

Även om alla studenterna räckte upp händerna efteråt och ville ha ett jobb hos dig är det inget bevis på att du gjorde en bra insats. Kanske blev de bara intresserade eftersom du gav dem en alldeles för bra bild av företaget? Var den verkligen sann? I värsta fall kanske du inte ens var medveten om att du gjorde det.

Det du gjorde i aulan var att visa upp företagets varumärke. I korthet består ett varumärke av alla de känslor och associationer som människor har kring det.

Alla svenskar har en bild av exempelvis Ica, Volvo och Ikea. Vissa gillar dem. Andra inte. Det är likadant med ditt företags varumärke. De som kommer i kontakt med det får en uppfattning, oavsett om du känner till det eller inte. Frågan är om du har tagit dig tiden att beskriva för dig själv vad företaget står för – så att du kan vara med och påverka vad människor tycker.

Alla varumärken består av känslor, erfarenheter och minnen. Det gäller att fylla det med sådant som inte bara matchar det folk är intresserade av – utan som dessutom överensstämmer med verkligheten.

Visst handlar varumärkesbyggande om att skapa anledningar för människor att titta åt ditt håll. Men det behöver vara av rätt anledning, för det går inte att låtsas. Förr eller senare kommer det att slå tillbaka om skillnaden mellan vad du påstår och verkligheten är för stor.

Du har säkert träffat människor som säger en sak och

sedan gör något annat. Du kan acceptera deras beteende upp till en viss gräns. Sedan är jag säker på att du också vill slippa umgås med dem. Det är likadant med företag.

En alltid pågående process

Tyvärr vet långt ifrån alla organisationer vad de står för. Det kan vara lika sant för det lilla företaget som för de riktigt stora koncernerna. Ibland finns det en allmän uppfattning vad som kännetecknar dem, men det finns sällan en guide och riktlinjer för vad som kännetecknar deras själ.

När det gäller företag lever äldre självbilder ofta kvar likt spöken, särskilt hos ledningen och medarbetare som har blivit nöjda med sin egen framgång och varit med företaget länge. Istället för att förstå dagsläget klamrar de sig fast vid hur det var en gång. När du lever på gårdagens segrar är det lätt att tappa känslan för vad som kommer att krävas i morgon.

Ett varumärkesarbete är ingenting du gör och sedan är det över. Snarare är det ett levande arbete som aldrig tar slut. Det finns hela tiden mer du kan göra för att förtydliga vad ni vill stå för.

Människors uppfattning av varumärket, inte vad du säger, kommer att styra deras val och avgöra hur attraktiv du är. Därför blir det ännu viktigare att faktiskt göra hemläxan. Ju tydligare du är med vad ni står för desto lättare blir det att locka till dig människorna du behöver.

Skapa ditt dreamteam

Inom psykologin pratar vi om att människor i grupper kan ha ett eller flera av fyra olika fokusområden. *Den påhittiga* är entreprenören som kommer med idéer. *Producenten* är inriktad på resultatet och att saker snurrar på. *Administratören* håller ordning på allt och alla. *Integratören* bygger broar mellan avdelningarna och ser till människors bästa.

Om alla är entreprenörer har du tusen idéer och ingenting blir gjort. Om alla är producenter kan du producera massor – åtminstone här och nu. Men eftersom ingen håller ordning eller planerar inför framtiden faller vardagen snart samman. Med bara administratörer har du en perfekt struktur, men det spelar mindre roll eftersom företaget står stilla. Ett företag med enbart integratörer har en suverän stämning, men kompisklubben är också allt som finns.

Inget område är bättre än ett annat. Varje arbetslag och dreamteam behöver alla fyra delarna eftersom vi kompletterar varandra.

Perfekt ordning eller nöjda patienter

Under studietiden jobbade jag även på ett psykiatriskt sjukhus. Som vikarie gick jag mellan avdelningarna och skötte enklare saker som att bädda, mata patienterna och hjälpa till med deras hygien. Det var här som jag först fick känna på skillnaden mellan olika ledarstilar.

Eftersom avdelningarna var identiska gällande hur loka-

len såg ut, antalet patienter och typ av diagnoser var det enkelt att tro att de också skulle fungera likadant. Men det räckte med att sätta foten innanför dörren på en avdelning för att förstå om arbetslaget var mer fokuserat på människorna eller uppgiften. Det påverkade hur personalen tog emot vikarierna och visade oss vad vi skulle göra. Det styrde även hur personalen tog hand om patienterna och hur mycket tid de lade på dem.

Eftersom patienterna inte kunde rösta med fötterna och lämna sjukhuset hade personalen och ledningen enorma möjligheter att kontrollera lagkänslan.

I de *uppgiftsorienterade arbetslagen* mättes framgång genom att titta på hur mycket personalen fick gjort om dagarna. Här var det viktigt att följa instruktioner och tidsramar. Det innebar att personalen snabbt var på plats när de behövdes någonstans, men också att de försvann därifrån på lika kort tid. Alla fokuserade på sin egen uppgift och pratade om att det inte fanns tid för något daltande.

De *relationsorienterade arbetslagen* styrdes utifrån att det viktigaste var att finnas till för patienterna. Visst hade personalen samma regler att följa som de andra avdelningarna, men här gick det personliga alltid före det tidseffektiva. De hjälpte varandra och hade en varm relation med patienter, anhöriga och vikarier.

Sådan chef, sådant team

Det intressanta med de två varianterna är vad deras inställning fick för konsekvenser över tid. De uppgiftsstyrda arbetslagen lockade till sig likadana människor. Snart hade de skapat en kultur som var så stark att den stod emot alla försök att mjuka upp den. De som inte värderade effektiviteten knuffades antingen ut eller valde att söka sig till andra avdelningar. Samma strömlinjeförändring hände på de relationsorienterade avdelningarna.

Som vikarie lärde jag mig snabbt att jag inte hade något val. Det enda jag kunde göra var att finna mig i kulturen där jag jobbade för dagen. På de effektiva avdelningarna fick jag arga blickar om jag pratade en stund med patienterna. På de relationsorienterade avdelningarna blev jag tillrättavisad om jag inte tog mig tid att sitta ner med patienterna mellan rutinuppgifterna.

Allt styrdes av vad avdelningschefen hade för inställning. Det satte tonen för resten av avdelningen och lockade till sig en viss typ av människor och beteenden.

Företag och organisationer fungerar på samma sätt. De rekryterar och belönar människor utifrån vad de tycker är viktigt. Det här är på gott och ont en självsanering som leder till att de som tycker annorlunda, förr eller senare, kommer att sluta eller få sparken.



Böcker på jobbet

Det ska vara enkelt att lära sig nya saker. Därför ger vi ut små och snabblästa handböcker.

Vi kallar det kunskap på nolltid.

Vi tror på att blanda inspiration med praktiskt lärande. Resultatet blir böcker som är tillräckligt omfattande för att ge en helhetsbild i ämnet – och tillräckligt enkla för att locka människor att läsa dem.

Läs mer om våra bokpaket för arbetsplatser på www.egetforlag.se

Smakprov från boken Människor till läns utgiven på www.egetforlag.se