

Vd

TIDNINGEN

NUMMER 4 2015

*Ruinerar kunden
varumärket?*

**FÅ GENOMSLAG
I MEDIEBRUSET**

REKRYTERA
SOM ETT PROFFS

Stark vd
MED ÖGA FÖR TEKNIK

DET HÄR ÄR NICKLAS, VI SER HONOM INTE
SÅ OFTA NU FÖR TIDEN SEDAN VI BÖRJADE
SKÖTA HELA FÖRETAGET PÅ WEBBEN...



Tillsammans med våra partners levererar vi omnikanal-
lösningar som ger både dina säljare, lager, webbshoppar
och fysiska butiker tillgång till samma information.
Ni kan samarbeta effektivt, minskar dubbelarbetet och får
enkelt överblick.

Med vår webbaserade affärssystem är ditt företag bara ett
klick bort, nu kan du arbeta precis **var du vill!**

Ring oss!



Telefon: 0304 - 64 94 00
E-post: sales@specter.se
Webbida: www.specter.se



40



32

10



30



I KORTHET

- 6 Nå fram med berättarmagi
- 10 Utdöende produkter och tjänster

SPANING

- 12 Kundkontroll är det nya svarta

TEMA: REKRYTERA RÄTT

- 20 Skippa magkänslan

STYRNING

- 30 Skriv tydligare styrdokument

ERFARENHETEN

- 32 Orädd vd med tillväxtvärk

AFFÄRERNA

- 38 Så lyckas du med content marketing

I KORTHET

- 40 Varning för perfektionism

KUNSKAP

- 42 Så får du genomslag i mediebruset

KRÖNIKA

- 44 Nej tack till plastig vd

ORGANISATIONEN

- 46 Så blir du en bra lagledare

VD I VARDAGEN

- 49 Han bildade eget vd-nätverk

LÄS- OCH SEVÄRT

- 50 Förändring, strategier och möjligheter

WWW.**vdtidningen**.se

Ta vara på unika insikter

15 månader har jag varit fränkopplad från allt vad affärer, företagande och resultatrapporter heter. Däremot har jag haft fullständigt fokus på tillväxt, ledarskap och projektledning. Ja, jag har varit föräldraledig.

Tillbaka på jobbet dyker en reflektion upp. Vikten av att se på sig själv och sitt sammanhang med nya ögon. Vi tar oss i detta nummer an utmaningen med kompetensförsörjning. En aspekt som är värd att ta vara på, är just detta med färskas ögon.

För när du nu har skrivit under avtalet och skakat hand med din nya medarbetare, kom ihåg att de kommande första månaderna är avgörande. Se till att håva in insikterna som bara den som kommer med ny blick har, innan nykomlingen har anammat er kultur till fullo.

Varför gör ni som ni gör? Vilka rutiner, mallar, system och handlingar sker på de sätt de sker och varför? Vilka erfarenheter har din nya kollega med sig från tidigare arbetsplatser som ni kan ha nytta av? Våga fråga om det.

Varför inte ta för vana att, under den här första speciella tiden, ställa frågor så ofta det bara går? Inte nog med att du kommer lära känna din nya medarbetare. Du kommer förstå din egen verksamhet ännu bättre. ←

JENNIE JENSEN
CHEFREDAKTÖR



Chefredaktören tipsar



Urval: Lämna magkänslan
sidan 27



Ta bättre beslut med meditation
sidan 16



Rökerigatan 19,
121 62 Johanneshov
Telefon: 08-517 95 500
www.vdtidningen.se
www.ledningsgruppsdagen.se

CHEFREDAKTÖR & ANSVARIG UTGIVARE
Jennie Jensen
jennie@vdtidningen.se
Telefon: 08-517 955 07

REDAKTION
Linda Johansson
linda.j@vdtidningen.se
Telefon: 08-517 955 06

ART DIRECTOR
Fredrik Lundell
fredrik.l@vdtidningen.se

GRAFISK FORM
Press Art
pressart@pressart.nu

OMSLAGSBILD
Johan Marklund

ANNONSER
Cecilia von Knorring
cecilia.k@nordreportern.se
Telefon: 08-517 955 27

PRENUMERATION & KUNDTJÄNST
Måndag-torsdag 13.00-17.00
Telefon: 090-700 929
Fax: 090-14 23 20
pren@nordreportern.se

Prenumerationspris helår, 6 nummer
1 490 kronor exklusive moms
Pristillägg Europa: 180 kronor
ISSN 1104-1579

FÖRLAG
AB Nordreportern,
www.nordreportern.se
(Vd) Anders Pauser

TRYCK
V-TAB Vimmerby



MILJÖMÄRKT
341189

Vi tog ett kliv framåt med MONITOR affärssystem



Vi valde affärssystemet MONITOR därför att det kändes som ett färdigt system redan från början. I andra system hade vi behövt göra Anpassningar för att få den funktionalitet och de beslutsunderlag som vi behöver, vilket skulle ha kostat oss många konsulttimmar. Vi kände att MONITOR var ett affärssystem som vi inte skulle komma att växa ur i första taget.

Införandet av MONITOR har gjort att vi har tagit ett kliv framåt i vår verksamhet. Systemet är avancerat utan att vara krångligt och det mesta går att lösa i systemet. Vi använder all funktionalitet i MONITOR vilket innefattar alla våra processer. Funktionen elektronisk fakturahantering (EFH) är något vi uppskattar, då den gör att vi slipper hantera pappersfakturer vid attest, bokning etc. av leverantörsfakturer.

Conny Hansson
IT-chef, El-Björn AB



Monitor ERP System AB tillhandahåller affärssystemet MONITOR som är ett komplett system optimerat för små och medelstora tillverkande företag. MONITOR har utvecklats i nära samarbete med våra kunder, därför är det både användarvänligt och kostnadseffektivt.

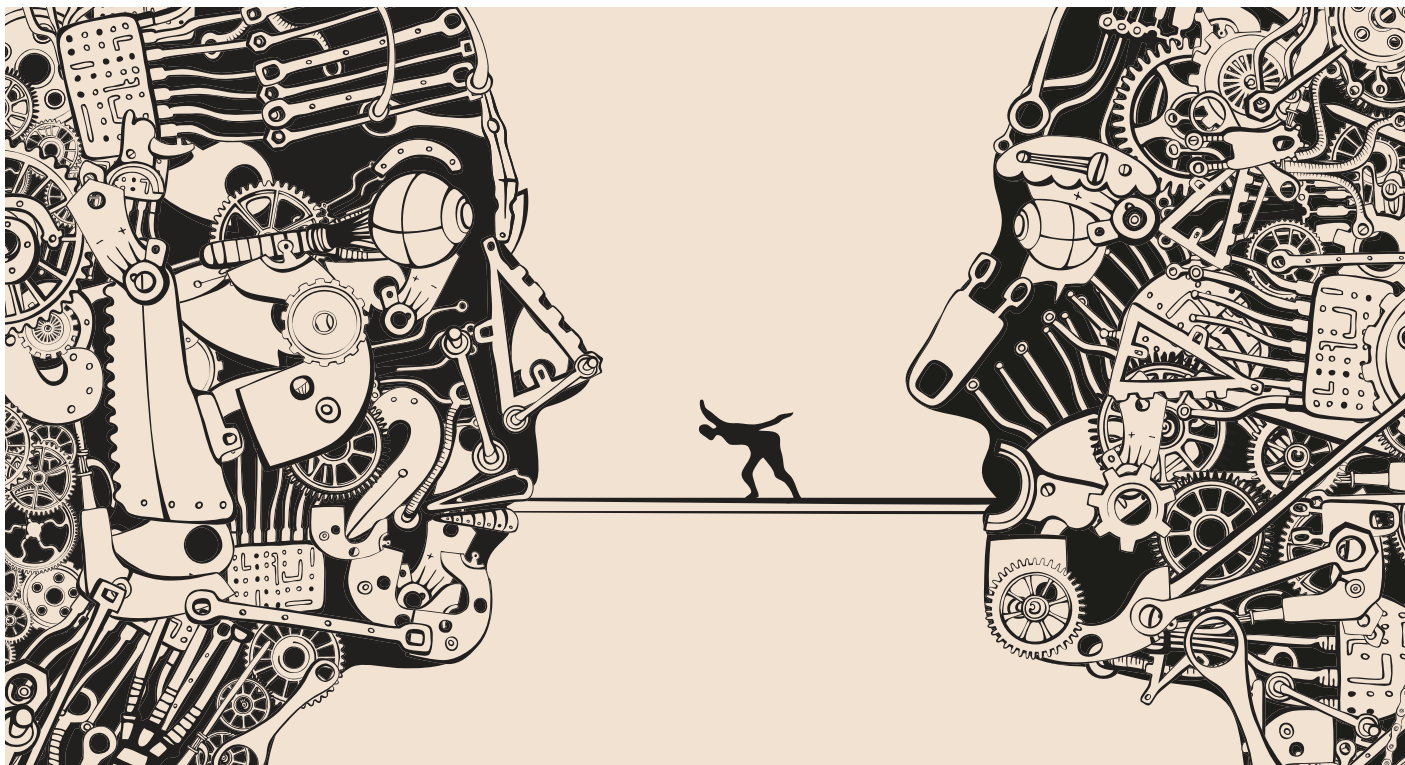
monitor
ERP SYSTEM

Affärssystem för tillverkande företag

☎ 0650 - 766 00

✉ info@monitor.se

🌐 www.monitor.se



NÅ FRAM MED BERÄTTARKRAFT

ALLA SOM LYSSNAT på en sommarpratare i sommar räcker upp en hand. En bra berättelse kan sätta djupa spår hos den som lyssnar. Genom att knäcka berättandekoden kan du få ditt budskap att nå hela vägen fram.

I ett forskningsprojekt* vid Malmö högskola har forskarna undersökt hur studenter från olika discipliner kommunicerar sina forskningsresultat för varandra och hur de gör när de berättar om sin forskning för en bredare publik. Rönen är användbara för alla som jobbar med kommunikation, vd:ar inte minst.

BLI MOTTAGARMEDVETEN

Presentera budskapet utifrån lyssnarens horisont. Berättelser, metaforer, humor och ett annorlunda språk används när forskarstudenterna muntligt berättar om sin forskning till en bredare publik. Föreställ dig till exempel att du ska försöka berätta om din verksamhet och era mål för en helt ny målgrupp, säg en femteklassare, hur gör du då för att elva-åringen ska förstå?

SKAPA KUNSKAPSTÖRST

Rada inte bara upp resultat utan sikta på att utveckla kunskap och skapa intresse hos åhörarna att vilja veta mer. Varför är det du berättar viktigt och hur påverkar det åhöraren?

BALANSERA BERÄTTELSE OCH SAKLIGHET

Sakliga argument räcker inte alltid för att nå fram. En berättelse kan hjälpa till att göra något svårtillgängligt tillgängligt och öppna upp för förståelse på djupet.

VÅGA SLÄPP DIN SPRÅKLIGA SARG

Är du van att tala till exempel om hur företaget går inför medarbetare och styrelse med vissa ord, begrepp och uttryck? Prova att berätta med andra ord eller försök beskriva vad det handlar om genom att dra nytta av referenser från andra områden.

FÖRSTÅ BERÄTTARSTRUKTUREN

Medveten användning av disposition, genre, språkbruk, bilder och en

genomtänkt presentationssituation kan hjälpa dig att lyfta din presentation. Tänk efter, vilka enkla bilder kan du ta hjälp av? Hur lägger du upp din berättelse och var sker presentationen?

LÄR AV ÅTERKOPPLING

Studenterna i forskningsprojektet vid Malmö högskola trevade först i sin återkoppling till varandra men snart övergick de till att ge beskrivande respons på varandras framställningar. Det slutade med att responsen blev stödjande, konstruktiv och utmanande.

– De har helt enkelt en väldig nytta av varandra, säger Cecilia Olsson Jers till Forskning.se. Fråga dina åhörare – vad tyckte de om din presentation och kan de säga hur den kunde blivit bättre?

* Narrationer i forskningskommunikation: om berättelsen som akademiskt argument, Malmö högskola.

Feedbackfrågorna som skapar action

STRUKTUR ÄR EN viktig hörnsten i alla förändringsprocesser. Återkoppling en annan. Här följer sex enkla frågor som du bör använda i alla dina feedbacksamtal med dina medarbetare.

VART ÄR VI PÅ VÄG? Frågan tydliggör både vad du som vd vill att företaget prioriterar och vad du förväntar dig av den enskilde medarbetaren.

VART ÄR DU PÅ VÄG? Ger möjlighet att se till att ni är överens om vad ni strävar efter och vilka utvecklingsmöjligheter dina medarbetare önskar.

VAD GÅR BRA? När frågade du senast dina medarbetare vad som fungerar och vad de tycker att de gör bra? Genom den frågan får du en bättre bild av teamets styrkor och slipper gissa. Frågan får också individen att känna sig sedd.

VAD KAN VI FÖRBÄTTRA? Frågan tvingar fram direkta förbättringsåtgärder. Om du tar till dig av svaren får du möjlighet till eget lärande. Många gånger sitter medarbetarna närmast problemen – och därigenom lösningarna.

HUR KAN JAG HJÄLPA DIG? När vi erbjuder hjälp ger vi också medarbetare möjlighet att erkänna att hen behöver hjälp. En fråga som borde ställas oftare.

HUR KAN DU HJÄLPA MIG? Handen på hjärtat, hur ofta har du frågat dina medarbetare om hur de kan hjälpa dig bli en bättre ledare? När du blottlägger dina svagheter vinner du möjligheten att bygga dina och ditt teams styrkor tillsammans.

KÄLLA: Hbr.org.



»Omge dig alltid av personer som är bättre än du. Vad de än är som du inte är – omge dig av dem.«

Harriet Green, tidigare vd för Thomas Cook Group till BBC som svar på frågan om vilket råd hon önskat att hon fått när hon var ny.



Hitta det rätta vd-stödet

DITT DRIV OCH dina visioner riskerar att ge dig tunnelseende. Därför bör du ha ett pålitligt bollplank. När du bestämmer dig för vem som ska bli din klippa i stormen, tänk på följande:

- Var tydlig med dina mål och sök efter någon som kan stötta dig i just de frågor som berör dina utmaningar.
- Hitta en rådgivare som har kunskap och direkt erfarenhet av din bransch. Hen måste förstå marknaden, kunna identifiera hot och ha ett strategiskt tänkande.
- Dra nytta av mentorns nätverk.
- Pålitlighet är a och o. Kan du tala öppet med din rådgivare om dina tankar och rädslor öppet är mycket vunnet.

KÄLLA: Chiefexecutive.net

Jobbiga kunder stort arbetsmiljöhot

HANTERING AV besvärliga kunder, tröttande arbetsställningar och upprepade handrörelser. Det är några av de största arbetsmiljöproblemen, enligt en undersökning från EU:s arbetsmiljöbyrå. I norra Europa och framför allt i Sverige lyfts tidspress fram som det största hotet mot anställdas arbetsmiljö.

KÄLLA: Dagens Arbete



Vd:ar vill växa genom förvärv

ANDELEN SVENSKA FÖRETAG som planerar att växa genom förvärv under de kommande tre åren ökar, enligt en undersökning från Grant Thornton. 28 procent svarar att de ser förvärv som en del i sin strategi att växa, 2012 var motsvarande siffra 18 procent. El, gas och vattenförsörjning, mat och dryck samt gruvnäringen är de branscher där flest företag planerar att växa genom förvärv. Skälen är att ta sig in på nya geografiska marknader, växa i storlek eller för att attrahera nya talanger och kompetenser.



Mötespresentation = förbjudet

MENINGSFULLA MÖTEN. Smaka på orden, visst låter det vackert? Alla har vi suttit i motsatsen. Vd:n för LinkedIn, Jeff Weiner, har fått fart på sina möten tack vare att presentationer förbjudits. Istället ska allt material som kan skickas på förhand sändas ut 24 timmar innan mötet. På så vis hinner deltagarna bekanta sig med innehållet. Det öppnar för att fler kan diskutera de viktigaste frågorna aktivt och ta beslut. Till skillnad från att en grupp mer eller mindre engagerat tvingas lyssna på en malande presentation...

KÄLLA: Inc.com.



SPELAR KLÄDSELN NÅGON ROLL? Hel och ren för all del, men visste du att även färgen på klädseln spelar roll för hur kunden uppfattar din trovärdighet? Rött visar sig vara en positiv färg för trovärdigheten. Skälet sägs vara att den signalerar dominans och denna egenskap är viktig för trovärdigheten. Det räcker med

att en detalj är röd, till exempel en slips eller scarf. Magnus Söderlund, professor vid Handelshögskolan i Stockholm skriver om studien i sin blogg *Kundmötet* och där lyfter han också fram det som studiens upphovsmän noterar: att president Obama ofta har röd slips när han skall tala till folket om särskilt viktiga saker.

Slopa tankefällorna

ATT BITA SIG FAST i specifika idéer kan stjälpa en verksamhet. Här är en rask medicinering mot tre typiska tankefällor:

»ALLT VI BEHÖVER ÄR EN HJÄLTE» – Nej, ni behöver inte en riddare på en vit häst, du som vd har ett helt team som du har rekryterat efter bästa förmåga. Fokusera på teamets styrkor och sök strategiskt stöd i stället för en räddare.

»ALLT VI BEHÖVER ÄR RÄTT VERKTYG» – Sorry, men systemet med stort S kommer inte vara den enda lösningen. Acceptera komplexiteten, omfamna svårigheterna och träna er i att koordinera bättre.

»ALLT VI BEHÖVER ÄR ETT GENOMBROT» – Succéer är inte alltid bombastiska, oftare är det de till synes små vinsterna som



bygger lönsamhet och framgång. Se över era beteenden, vilka tar er framåt och vilka håller er tillbaka?

Det viktigaste är insikten att det ni levererar idag påverkar morgondagen.

KÄLLA: Ceo.com.

V D - T I D N I N G E N P R E S E N T E R A R

Ledningsgruppsdagen



RIKSKONFERENSEN FÖR LEDNINGSGRUPPER

20 APRIL 2016

STOCKHOLMSMÄSSAN ÄLVSJÖ

Skapa tillväxt med en fungerande ledningsgrupp

Vd-tidningen konstaterar att ledningsgruppsarbetet är en viktig faktor för tillväxt och lönsamhet. Därför hoppas vi få se er på vårt stora event – en heldagskonferens om ledningsgruppsarbete.

Förutom att ni kommer att få ta del av kvalificerad kunskap och erfarenhet om hur en väl fungerande ledningsgrupp skapas får ni också möjlighet att svetsas samman som grupp.

Lägg datumet på minnet och läs mer på...

www.ledningsgruppsdagen.se





12 UTDÖENDE PRODUKTER OCH TJÄNSTER

VILKA TJÄNSTER och produkter kommer få svårt att överleva till 2020? Den frågan har ett antal framstående unga entreprenörer besvarat på sajten Noobpreneur.com. Här är deras dom.

- 1 STORSTÄDERNAS TAXIVERKSAMHET.** Tjänster som Uber, Lyft och automatisk taxi kommer eller utmanar redan idag de klassiska taxirörelserna.
- 2 POSTEN.** Det mesta sker redan online idag.
- 3 PAPPERSINDUSTRIN.** Den kommer inte att försvinna helt, men blir allt mer obsolet i och med digitaliseringen.
- 4 HEMMATELEFONEN.** Smarta telefoner finns i nästan var mans hand och det är troligen en tidsfråga innan även hemtelefonen och för den delen kontorstelefonen ryker till förmån för en mobil dito.
- 5 MOBILTELEFONEN.** Nej, inte ens den smarta telefonen går säker. Det är nu längesedan den mobila telefonen blev

en portabel dator, vi tänker bara fortfarande på den där lilla plattan som en mobiltelefon. Framöver kommer data att vara data, oavsett om det är telefon- eller internetdata.

- 6 KREDITKORTET.** Precis som CD-skivan har den här plastbiten börjat sjunga på sista versen. Förr eller senare byts det ut mot mobila betallösningar. Hur många har inte redan börjat »Swisha«?
- 7 BIOGRAFEN.** Försäljningen har gått ner stadigt och det är inte så konstigt. Det är helt enkelt inte lika mycket värt längre att gå på bio när det nu är enkelt att skapa ett hemmabiosystem och streama eller ladda ner film.
- 8 LAGRINGSMEDIA.** Cd, Dvd, externa hårddiskar och andra fysiska lagringsmedia fasas ut i och med det ökade utbudet av molntjänster.
- 9 HÄLSOFÖRSÄKRINGSMÄKLARE** (i USA). Obamas vårdreform

Affordable Care Act har kapat marknaden för privata hälsoförsäkringsmäklare i USA.

- 10 KABEL-TV.** Internet har förändrat hur vi konsumerar video. Miljoner har redan sagt upp sina kabel-tv-avtal runtom i världen och istället satsat på Netflix-konton. När fler får tillgänglighet till snabb och billig surf och när sport så småningom streamas live får kabel-tv-leverantörerna det tufft.
- 11 PLÄNBOKEN.** När kreditkorten dör ut och allt fler betalappar och andra lösningar poppar upp finns det snart ingen anledning att kånka runt på en plänka.
- 12 ANSTÄLLDA PÅ SNABBMATSRESTAURANGER.** Redan nu kan kunderna lägga sin beställning i mobilen. På snabbmatsrestauranger är det låga priser och snabb service som räknas, om den så är automatiserad. I kombination med de anställdas kamp för högre löner i framför allt USA riskerar detta att bli slutet för snabbmatsarbetarna.



Mingla som ett proffs

OM DU LIKT många andra tycker det här med mingel känns aningen besvärande har marknadsstrategen och professionella talaren Dorie Clark råd:

- Ta med en vän som du känner dig trygg med, men undvik att bara hänga med denne.
- Förbered ett par öppningsfraser eller frågor: »Vad är det häftigaste du håller på med just nu?»
- Undersök deltagare och eventuella talare på förhand. Lite bakgrundsinformation gör att du känner dig mindre som en främling.

»Om dina handlingar inspirerar andra att drömma mer, lära mer, göra mer och bli mer, då är du en ledare.«

USA:s sjätte president, John Quincy Jones (1825-1829)



Vd söker digitala ess

73 PROCENT av vd:arna ser kompetensbrist som ett hot mot sina verksamheter. Det visar en färsk undersökning från PWC. För sex år sedan var 46 procent av vd:arna oroade över detta. Digitaliseringen har lett till att företagen behöver hitta högteknologisk kompetens och anställda som inte bara förstår sin sektor utan även komplex digital teknik.

Professionella EKONOMI- UTBILDNINGAR på distans för dig och dina medarbetare!

Börja direkt! Tid är pengar!

xpectum + ⚡ > !
learn on demand

saof SAFETY AND QUALITY ASSURANCE LETTA, ÖPPNINGSKOSTNAD FRI www.xpectum.se

KUNDKONTROLL ÄR DET NYA SVARTA

TEXT JOHANNA BRYDOLF

Tänk dig ett företag som satsar stenhårt på etik och miljö. Men som säljer sin produkt till kunder som använder den på ett sätt som bidrar till att förstöra miljön eller att kränka mänskliga rättigheter. Varumärket svärtas ner och företaget bidrar ofrivilligt till något de inte alls står för. Det är dags att ställa krav på kunden.

Det danska läkemedelsföretaget Lundbeck tillverkar pentobarbital, en medicin som används för svåra fall av epilepsi och som bland annat säljs till USA. Bland medarbetare på läkemedelsföretag finns ofta en stor stolthet grundad på vetenskapen om att de genom sitt arbete bidrar till att rädda liv och att förbättra människors hälsa. Enligt Lundbeck räddar till exempel pentobarbital 42 000 amerikaners liv varje år. År 2011 blev det dock känt att Lundbecks slutkunder i vissa fall var nordamerikanska fängelser som använde pentobarbital vid avrättningar. Vad som hände med de danska medarbetarnas yrkesstolthet kan vi bara gissa.

Vi behöver inte gå så långt som till avrättningar för att få en fadd smak i munnen vid tanken på trista kundbeteenden. Vad spelar det till exempel för roll

om ett elektronikföretag erbjuder sig att ta emot och återvinna alla gamla uttjänta elektronikprodukter när ändå bara en bråkdel av dessa prylar lämnas in? Och vad spelar det för roll om ett läskföretag säljer sina drycker i återvinningsbara PET-flaskor om flaskorna ändå lämnas på stranden, går sönder och sedan hittas i magen på en död stormfågel som har fått magtarmkanalen tilltäppt av vassa plastbitar som fågeln har förväxlat med mat. Enligt Ospar-kommissionen har Nordsjöns stormfåglar i snitt 33 plastbitar i magen.

KUNDKONTROLL NYTT FOKUS

Det har daltats med kunder länge nog. Företagen betar sig som curlande tonårsföräldrar inför sina kunder: trots att företaget har riggat för att det ska finnas alla möjligheter i världen att genom deras



Om trender och tendenser i omvärlden
som påverkar din organisation.



→ produkt eller tjänst uppföra sig som en ansvarsfull världsmedborgare, betar sig många kunder slarvigt eller direkt oetiskt. Men hittills är det väldigt få företag som sätter ner foten eller ens reagerar på kundens beteende trots att detta svärtar ner företagets varumärke.

För några år sedan framkom det till exempel att Israel använde Volvos maskiner till att riva palestinska hem på ockuperade områden på Västbanken. Från Volvos sida ansåg man, som många andra stora industriföretag i liknande situation, att det inte är möjligt att ha kontroll över hur kunder använder deras produkter.

Men en ny era är nu i antågande. Kundkontroll sägs vara nästa steg i företagets csr-arbete även om det ännu är ett ovanligt fenomen. Alltför många företag inser värdet av att sätta press på kunden och att »fel« kunder ger negativ publicitet.

Lacoste, klädmärket med den gröna krokodilen, fick erfara detta då Anders Behring Breivik visade upp sig i kedjans kläder när han ställdes till svars för terrordåden i Norge och även skrev på sin blogg att Lacoste var hans favoritmärke. Lacoste kontaktade i panik den norska polisen och vädjade till dem att uppmana Anders Behring Breivik att klä sig i något annat. Ett annat exempel är när lyxmärket Burberrys halsdukar och kepsar började användas av engelska fotbollshuliganer. Burberry hanterade problemet genom att sluta producera kepsar och valde att dölja sitt klassiska, patenterade rutnmönster i vissa produkter.

VERKTYG SAKNAS

Det behöver dock inte vara så illa som att kunden är en terrorist, en ockupationsmakt eller allmänt våldsbenägen. Ibland handlar det om en helt vanlig kund som med gott uppsåt ändå handlar på ett sätt som inte stämmer överens med företagets värderingar. Såsom kunder som ständigt beställer små volymer av en vara, om och om igen. Ur miljösynpunkt är detta oansvarigt med tanke på att beteendet bidrar till att antalet transporter och paketeringsmaterial ökar. Dock är det få företag som ger sig på att försöka åtgärda detta, troligtvis för att det saknas

modeller och verktyg för kundkontroll och säkert också för att de är ovana att trampa på den gamla devisen »kunden har alltid rätt«.

Sett till avtalsrätten, har företaget visserligen möjlighet att ställa krav på kunden. Detta blev till exempel lösningen för Lundbeck, som förstäligt nog inte alls var sugna på att förknippas med dödsstraff. Den 1 juni 2011 la de till en slutanvändarklausul i sitt avtal med sina kunder som förhindrar att medicinen används vid avrättningar.

VÄGLEDANDE PRINCIPER

För företag med verksamhet i högriskländer har FN ett antal vägledande principer när det gäller mänskliga rättigheter. Principerna säger bland annat att företag ska förhindra och begränsa negativ påverkan som deras affärsförbindelser kan leda till. Det gäller företag som driver egen verksamhet i högriskländer men också företag som levererar enstaka komponenter till infrastrukturprojekt eller gruvor där hot och kränkningar är vardag.

Men hur ska företagen då gå tillväga för att förhindra sådan negativ påverkan? För industribolagen Scania och Atlas Copco är frågan aktuell. Vid flertalet

tillfällen har organisationen Swedwatch påvisat att dessa bolag har haft svårt att följa FN:s vägledande principer. Bland annat vid deras inblandning i platinavinningen i Sydafrika som sker med stora risker för människor och miljö. Scania använder platina i sina katalysatorer och Atlas Copco säljer maskiner till platinagruvorna, och även om inget tyder på att bolagen direkt är inblandade i brott mot mänskliga rättigheter, har de hittills inte heller klarat av att aktivt arbeta mot detta.

Nu har dock Scania börjat testa ett kundansvarsverktyg för miljö, mänskliga rättigheter och korruptionsfrågor inom gruvindustrin. Även Atlas Copco jobbar med en utbildningskampanj för säljkontor och återförsäljare i Sydamerika och ett av deras utbildningspaket innehåller bland annat verktyg för att identifiera riskområden och problematiska kunder.

MJUKA KRAV EN BRA BÖRJAN

Önskemål såsom att kunden ska beställa större volymer åt gången eller återvinna skräpet från en produkt kanske inte nödvändigtvis måste utkrävas genom ett skriftligt avtal. Att företaget kommunicerar vad de förväntar sig av sina kunder och varför, på hemsidan och i samtal med kunden är en bra början, liksom att framhäva bra kundbeteende genom storytelling, det vill säga att berätta historierna om kunderna som betar sig på ett sätt som får företagets grundvärderingar att leva. Troligtvis kommer verktygen för kundkontroll utvecklas, förfinas och öka så att de passar olika företag och deras kunder. Framtidens kunder kommer därmed att få vänja sig vid att hjälpa till att bära upp värderingarna för de företag vars produkter de använder. ←



Multientreprenören och artisten Petter Alexis Askergren till Veckans Affärer om vad som gör ett lyckat företag:

»Det utgörs av fyra beståndsdelar. En entreprenör som är fullständigt galen, som vill bygga en bro till Finland. En producent, som är den som sätter i gång projektet. En administratör – den som fyller i alla papper och ser till att det blir rätt och ordning på bygget. Och till sist integratören, den som ser till att alla parter mår bra.«



FEM REGLER FÖR BESLUTFATTANDE

80/20-regeln har blivit ett talesätt men många vet inte exakt vad den innebär. Författaren Richard Koch som gjort regeln känd förklarar att enligt 80/20-regeln står cirka 20 procent av orsakerna för cirka 80 procent av resultatet. Det betyder att 80 procent av det du presterar kommer från 20 procent av tiden du lägger ner. Här följer fem regler för beslutsfattande enligt modellen:

1. Få beslut är mycket viktiga.
2. De viktigaste besluten är ofta de som bara fattas rutinmässigt.
3. 80/20/100/100-regeln för beslutsfattande: Samla in 80 procent av datauppgifterna och utför 80 procent av de relevanta analyserna under de första 20 procenten av den tillgängliga tiden. Fatta sedan ett beslut 100 procent av tiden och agera bestämt, som om du var 100 procent säker på att beslutet är riktigt.
4. Om det du har beslutat inte fungerar: ändra dig hellre tidigt än sent.
5. När något fungerar bra ska du fördubbla och åter fördubbla dina insatser.

KÄLLA: 80/20-regeln av Richard Koch, Liber 2015.



Du skapar framgång.

Vi kan bara hjälpa dig med
ett effektivt ledarskap.

Mgruppen

THE SWEDISH MANAGEMENT GROUP



MEDITATION FÅR DIG ATT TA BÄTTRE BESLUT

Ledare som mediterar och använder principerna i utmanande arbetssituationer fattar bättre beslut. Dessutom ägnar de mer tid åt strategiskt arbete och har större benägenhet att fokusera på grundorsaker istället för symtom i bolagen. Det visar forskning från Handelshögskolan i Stockholm.

asse Lychnell, forskare på institutet för företagande och ledning vid Handelshögskolan i Stockholm, har under två år följt sju vd:ar och ägare av små- och medelstora företag som under flera år mediterat. När cheferna möter utmanande situationer i arbetet använder de sig av ett meditativt förhållningssätt som gör att de kan ta in ett bredare perspektiv.

EFTERTANKE GER VD:N KLARHET

Genom att stanna upp och betrakta sina egna tankar, känslor och förnimmelser får cheferna tillgång till mer och rikare information om situationen samtidigt som de också tydligare ser sin egen roll i sammanhanget. På så vis kan de undvika att upprepa automatiserade handlingsmönster eller fatta förhastade beslut under inflytande av starka känslor.

STÄRKER LEDARSKAPET

På lång sikt leder det meditativa förhållningssättet till att vd:arna ägnar mer tid åt strategiskt arbete. De blir mer benägna att fokusera på grundorsaker istället för symtom i bolagen. Relationen till medarbetarna blir mer öppen och ärlig samtidigt som intresset för att bidra till det allmänna goda ökar. Sammantaget pekar dessa förändringar mot ett mer hållbart och effektivt företagande.

JENNIE JENSEN



Resfria möten

Kan det bli enklare än så här?



Vill du prova på? bit.ly/Resfriamoten



Powering connections



HÖG PRISLAPP PÅ ÖVERTID OCH OHÄLSA

Även om 50–80 arbetstimmar i veckan kan se ut som ett oerhört engagemang, skadar det på sikt både individen och verksamheten.

Att läsa olika studier om övertid och ohälsa på jobbet, är i princip detsamma som att fördjupa sig i minskad produktivitet för företaget och ett snabbare åldrande, eventuellt missbruk och kognitiva skador för individen. Det visar ett antal studier som sammanställts i Harvard Business Review.

Överarbetade medarbetare, eller vd:ar för den delen, som ständigt får för lite återhämtning riskerar att på sikt bli riktigt dåliga beslutsfattare, förutom att de även löper stora personliga hälsorisker.

MER BLIR INTE BÄTTRE

Fler arbetstimmar genererar inte bättre resultat. Det är precis tvärtom, enligt forskningen. Detta trots att de flesta lägger på fler arbetstimmar just för att få ännu mer ur händerna och öka produktiviteten.

Marianna Virtanen vid Finska

institutet för arbetshälsa, har i en rad uppmärksammade studier konstaterat att övertidsarbete är direkt kopplat till allvarliga hälsoproblem för individen. Marianna Virtanen har också i sin forskning konstaterat att medarbetare med långa arbetsveckor och omfattande och regelbunden övertid löper 12 procent högre risk att fastna i alkoholmissbruk än sina måttligt arbetande kollegor.

FÖRSÄMRADE KOGNITIVA FÖRMÅGOR

I en omfattande brittisk studie av offentliganställda (The Whitehall II study) framkom att de som klockade mer än 55 arbetstimmar i veckan upplevde en snabbare försämring av minne och kognitiva förmågor än de kollegor som höll sig till 40 timmar i veckan.

Kroniska övertidsarbete leder alltså till ohälsa och därmed också till avsevärd resultatförsämring. Enligt en amerikansk studie kostar stressrelaterade sjukdomar amerikanska företag 300 miljarder (!) dollar om året i frånvaro, sjukskrivningar och sjukvårdsinsatser. I Sverige finns beräkningar från organisationen Hjärnkoll som 2013 detaljgranskade de ekonomiska konsekvenserna av nio verkliga fall med psykisk ohälsa hos yrkesarbetande personer. Rapporten visar att bristen på återhämtning innebär mer än 15 miljarder kronor årligen i direkta



– Det är cyniskt att titta på ett företags kostnader i kronor vid psykisk ohälsa. Men de negativa konsekvenserna för företagen hade kunnat undvikas eller avsevärt begränsats med tidiga eller förebyggande insatser, ofta till en bråkdel av kostnaden, kommenterar Rickard Bracken på Hjärnkoll.

kostnader för företagen, och räknar vi in produktionsbortfallet är kostnaderna större än Försäkringskassans 23 miljarder om året.

LINDA JOHANSSON

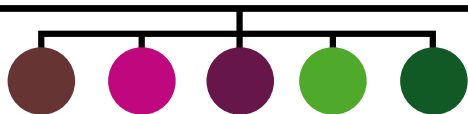
PRISLAPPEN FÖR OHÄLSA PÅ JOBBET

- Får ni tio färre dagar med kort sjukfrånvaro tjänar ni in en månadslön.
- En konflikt mellan två medarbetare kan kosta 500 000 kronor, om man räknar med minskad effektivitet och produktionsbortfall för parterna i konflikten och personer i deras omgivning.
- En nyrekrytering kostar ungefär 150 000 kronor inklusive introduktion (exemplet avser en verkstadsarbetare).
- En sjukskriven anställd beräknas kosta 10 procent av sin månadslön per dag.
- En rehabilitering beräknas kosta minst 100 000, räknat bara på själva rehabiliteringen, utan att räkna in produktionsbortfallet.

KÄLLOR: Previa, Harvard Business Review, Inc.com
& Finnish Institute of Occupational Health, Hjärnkoll.

VD - TIDNINGEN PRESENTERAR

Ledningsgruppsdagen



VÄSSA DIN LEDNINGSGRUPP

SAGT OM LEDNINGSGRUPPSDAGEN 2015:

”Mycket inspirerande och motiverande presentationer. Många exempel på möjligheter att motivera sina medarbetare.”

NU ÄR DET DAGS IGEN

20 APRIL 2016

www.ledningsgruppsdagen.se

Ekonomi för VD

Med hjälp av dina nya kunskaper kan du ta kontroll och styra ditt företag mot högre lönsamhet och förbättrat kassaflöde.



Utbildningen är på sammanlagt 4 dagar och innefattar:

- Ekonomiska begrepp och samband
- Ekonomiska rapporter och bokslutsarbete
- Ekonomisk uppföljning och analys
- Minska företagets kapitalbindning

Utbildningsstart:
Stockholm 29 oktober

 **Taurus Ekonomiutbildning** Anmälan och läs mer på
EKONOMISTYRNING I PRAKTIKEN www.taurusekonomi.se

TEXTER JOHANNA BRYDOLF OCH LINDA JOHANSSON

Rätt medarbetare på rätt plats i rätt tid kan få ditt företag att blomstra, medan en felrekrytering kan kosta enorma summor. Det är en konst att rekrytera rätt, men inte en omöjlighet. Förbered dig noga och ta del av Vd-tidningens tips.

REKRYTERA

En djupdykning i aktuella frågeställningar för varje vd.



RÄTT

GÖR RÄTT FRÅN

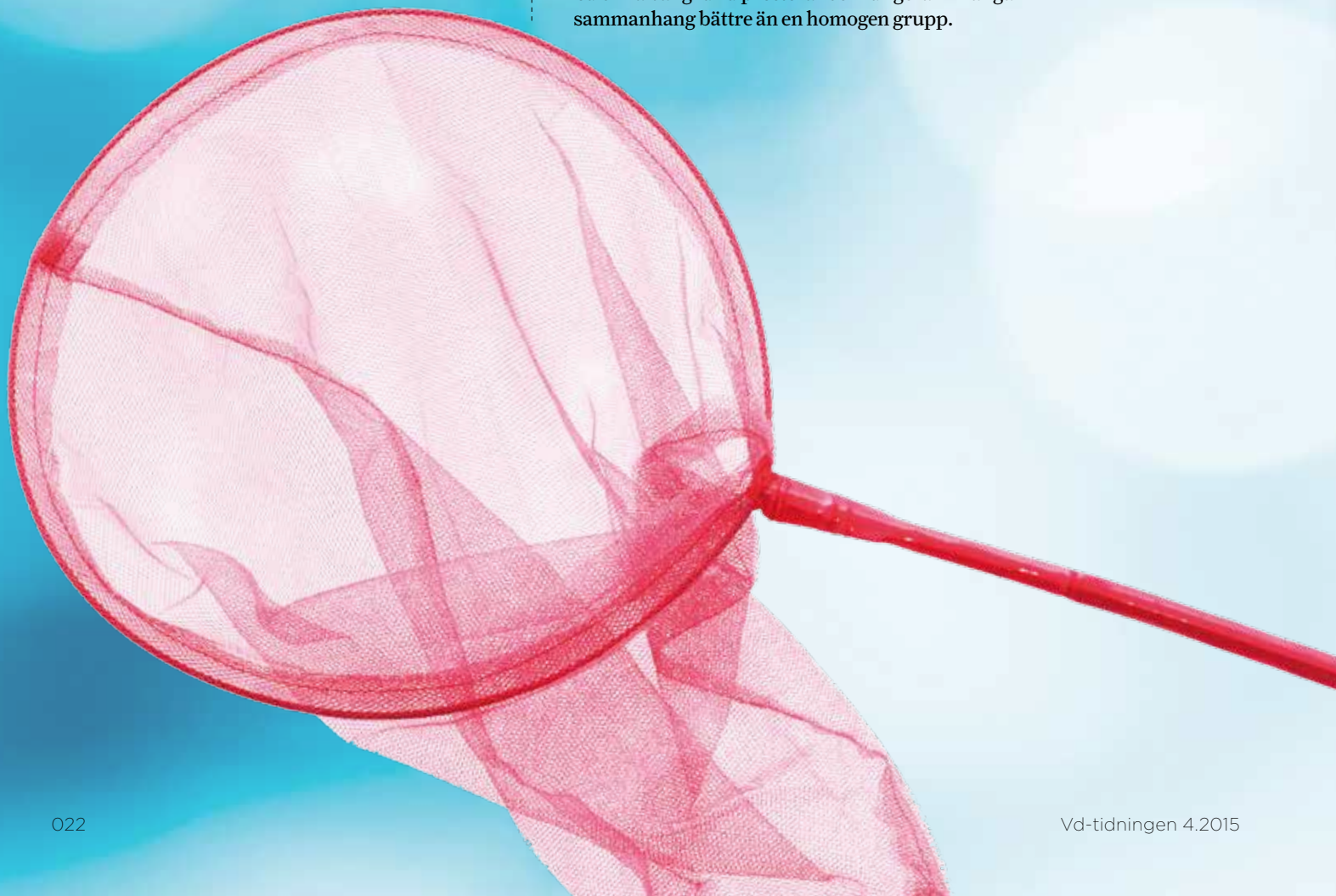
När du rekryterar nya medarbetare är det viktigt att du gör rätt från början och sedan noggrant tar dig framåt i processen. Håll inte och lämna inte något åt slumpen. Att låta behovet styra istället för bilden av en särskild person ökar också chansen för en framgångsrik rekrytering.

1. TIDPLAN

En rekryteringsprocess tar ofta längre tid än beräknat, så börja i tid. Var förutseende med nyrekryteringar och planera kompetensbehovet efter verksamhetens framtida mål. Vid ersättningsrekryteringar är det viktigt att försöka få in efterträdaren så tidigt som möjligt så att den nya medarbetaren kan gå parallellt en tid med personen som ska sluta.

2. BEHOVSANALYS

Nyckeln till en bra rekrytering är att veta vilken typ av kompetens som behövs. Identifiera vilken arbetsinsats som behövs i organisationen och kom ihåg att en ny kandidat inte nödvändigtvis behöver ha samma profil som personen som efterträds. Tänk också på gruppens sammansättning, en heterogen grupp bestående av olika typer av personligheter med olika bakgrund presterar och fungerar i många sammanhang bättre än en homogen grupp.



BÖRJAN



3. KRAVSPECIFIKATION

När behovsanalysen är klar är det dags att utforma en kravspecifikation. Sammanställ information om tjänsten, dess arbetsområden och arbetsuppgifter. Utifrån detta arbetar du fram en kravprofil när det gäller den utbildning, erfarenhet, kunskap, förmågor, färdigheter och personliga egenskaper som krävs. Du kan även ange önskemål och kriterier som är meriterande.

4. ANNONS

Var realistisk och ös inte på med en för lång kravlista i annonsen. Bestäm dig för en handfull egenskaper som du tycker är viktigast och skippa resten. Tala om vad jobbet innebär, vilka karriärmöjligheter som finns och vad som utmärker verksamhetens tjänster eller produkter. Beskriv även kortfattat företagets värderingar. Många av de egenskaper som eftersöks i annonser har det gått inflation i. Använder du till exempel begreppet "social kompetens" eller "flexibel", så förklara i en undertext vad detta innebär i just den här tjänsten.

5. URVALSMETODER

• Intervjuer

Strukturerade intervjuer har visats vara en av de bättre urvalsmetoderna. Se till att frågorna som ställs är relevanta för tjänsten och förbestämda, alltså samma för alla kandidater.

• Referenser

Referenstagningen ger dig möjlighet att få din uppfattning om individen bekräftad eller dementerad. Här har du möjlighet att följa upp saker du kände var

oklara eller som du var osäker på under intervjun. Fördelen med referenser är att du får en bredare bild av kandidaten, medan nackdelen är att din objektivitet kan bli påverkad av referenternas subjektiva bild av kandidaten. Ett förslag för att minska risken att referenstagningen blir subjektiv är att tillämpa en strukturerad intervjuguide även där, som utgår från kompetens.

• Tester

Om du använder dig av tester, var noga med att välja ett väl beprövat test som verkligen ger dig den urvalshjälp som du efterlyser. Se också till att du inte genom testet utsätter någon för diskriminering eller kränkande behandling.

Ett bra test kan ha följande fördelar som urvalsmetod:

- Struktur – alla kandidater får samma frågor.
- Objektiviteten ökar.
- Testet bortser från magkänslan.
- Du mäter det som är viktigt för tjänsten, och utgår alltså inte från några referensramar.
- Minskad risk för felrekrytering.

6. EFTERARBETE

Det är vanligt att maila "Nej tack" till kandidater som mailat in sin ansökan och personligen ringa till kandidater du träffat. Var beredd på att kunna ge en motivering till kandidaterna om varför de inte gått vidare. Det är mycket viktigt att alla kandidater får ett svar, annars kan detta fungera som dålig marknadsföring för företaget. Ett tips är att redan från början lägga in ett autosvar på mailen med exempelvis texten "Tack för din ansökan, vi återkommer inom en månad efter ansökningstidens slut med besked". På så sätt slipper du telefonsamtal från kandidater som undrar om deras ansökningar har kommit fram. ←



SMARTA FRÅGOR MED STRIKT STRUKTUR

Varför lämnade du din förra tjänst? Vilket djur skulle du vilja vara? Hur går du tillväga för att lösa problem? Ja, vilka är egentligen de smartaste intervjufrågorna? Vd-tidningen har pratat med tre erfarna rekryterare som ger sin syn på saken.

Niclas Wate,

vd på Roi:recruit

MITT BÄSTA TIPS FÖR EN BRA INTERVJU:

Var förberedd. Ha ett färdigt frågebatteri, gärna en intervjumall. Om du ska kunna jämföra kandidater måste du ha haft ungefär samma frågeställningar till alla.

DEN VANLIGASTE FALLGROPEN:

Att gå på magkänslan. Den gör att vi premierar personer som liknar oss själva, eller som är karismatiska och utåtriktade, snarare än att få fram den person som bäst lämpar sig för tjänsten.

NÅGRA FAVORITFRÅGOR:

1. Varför lämnade du din förra tjänst? Vad är det som gör att du söker dig vidare från nuvarande tjänst?
Frågorna ger indikationer på vilka strävanden personen har i sin karriär och vad som gör att denne falnar i motivation.
2. Vad driver och motiverar dig?
En viktig fråga för dig som ska leda denna person i framtiden.
3. Styrkor och svagheter.
En av de mest fruktade frågeställningarna hos kandidater,



men ack så viktig. Framförallt visar dessa frågor på självinsikt och förmåga att se både för- och nackdelar hos sig själv.

4. Föreställ dig att du är i en grupp med tre personer där alla tre är som du. Ni har valt att ta in en fjärde person för att komplettera gruppen: Vilka egenskaper och kunskaper skulle du vilja att den här personen hade för att komplettera er grupp?

Denna frågeställning kan vara till hjälp om kandidaten har svårt att prata om sina brister och även styrkor.

VILKEN INTERVJUFRÅGA SKULLE DU ALDRIG STÄLLA?

Frågor som bryter mot diskrimineringslagstiftningen, såsom frågor kring huruvida en kandidat funderar på att skaffa barn eller är gravid. ←

Karolina Hoti,

Senior recruiter på Bravura



MITT BÄSTA TIPS FÖR EN BRA INTERVJU:

– Att skapa en trivsamt inramning. Intervjun ska inte uppfattas som ett förhör utan båda parter ska få den information de behöver. Ha ett ledigt kroppsspråk och en vänlig ton som ramar in samtalet bra. Lyckas du få personen som du intervjuar att slappna av blir svaren ärligare och intervjun bättre.

DEN VANLIGASTE FALLGROPEN:

– Att inte gräva tillräckligt mycket i svaren vilket leder att du tolkar dem utifrån dina egna sanningar. En annan fallgrop är att du tappar strukturen i intervjun, och glider in på sidospår - kanske framförallt om du intervjuar en pratsam person.

NÅGRA FAVORITFRÅGOR:

1. Det viktigaste tycker jag är följdfrågorna. Be den du intervjuar om exempel och förklaringar till sina svar.

2. Beskriv ett komplext problem eller en utmaning som du har ställts inför i din yrkesroll?
Baserat på svaren ser jag vilket fokus olika personer har; har de ett teoretiskt angreppssätt eller är de lösningsinriktade? Jag kan även läsa av personers inställning till problem och utmaningar, är det något jobbigt eller triggas de av problem?

3. Vad var det som lockade dig med tjänsten du söker?
Denna fråga ger information om kandidatens motivation samt även om vad han eller hon kan bidra med i rollen. Det ger en bra bas för intervjun.

VILKEN INTERVJUFRÅGA SKULLE DU ALDRIG STÄLLA?

– Jag personligen hade nog inte ställt frågan "Om du var ett djur, vilket djur skulle du vara?". Den kan säkert leda till roliga svar men är inte en intervjustil som passar mig. ←



Anna Strebel,

rekryteringskonsult på Academic work

MITT BÄSTA INTERVJUTIPS:

Var väl förberedd och har en tydlig intervjumall där alla kandidater får svara på samma frågor. Då ger du alla kandidater samma förutsättningar.

DEN VANLIGASTE FALLGROPEN:

Att du bedömer kandidaterna utifrån dina egna värderingar istället för de krav som är satta för tjänsten. En bra intervjumall är ett effektivt verktyg för att bedöma kandidaten utifrån det som tjänsten kräver och inte utifrån att du upplever kandidaten som »en härlig person«.

NÅGRA FAVORITFRÅGOR:

1. Berätta om ett större problem du ställts inför och hur du gick tillväga för att lösa det?

En fråga som visar på hur en kandidat tar sig an oväntade situationer och vilka initiativ denne tagit för att lösa dessa.

2. Berätta om ett tillfälle då den planering du gjort för en uppgift/projekt inte fungerade?

Kandidater vill gärna berätta om allt de lyckats med i tidigare roller men det är även viktigt att lyssna in hur de agerat när det de ansvarat för inte gått lika bra. Har de tagit ansvar även då och har de en ödmjukhet i att prata kring detta?

3. Berätta om en situation då du startade och drev en ny aktivitet i arbetet?

Frågan ger möjlighet för kandidaten att visa om det är några specifika områden som denne brinner för.

VILKEN INTERVJUFRÅGA SKULLE DU ALDRIG STÄLLA?

Hypotetiska frågor såsom »Om du skulle hamna i situation X, hur skulle du agera då?« Dessa frågor ger inget mervärde eftersom det inte visar på en situation som faktiskt inträffat utan talar mer om hur en kandidat själv önskar att denne skulle agera. ←



Intervjuer, personlighetstest eller rollspel? Det finns många sätt att bedöma en jobbsökande kandidat. Den perfekta urvalsmetoden finns inte, men forskning visar att det bästa resultatet får du om du låter bli att förlita dig på magkänslan.

URVAL: LÄMNA MAGKÄNSLAN

Hur objektiv du än tror dig vara, påverkas du av dina egna erfarenheter och din egen världsbild. Detta blir väldigt tydligt när du ska göra ett urval vid en rekrytering. Det finns mängder av urvalsmetoder: intervjuer, personlighetstester, arbetsprover, rollspel, handstil och referenser, för att nämna några. Vissa av dem är bättre på att bedöma framtida arbetsprestation än andra, och vissa är mer likabehandlande än andra. Den information du får om de olika kandidaterna kan vägas ihop på två olika sätt. Genom intuitiv tolkning, det vill säga magkänsla, eller genom så kallad mekanisk, eller evidensbaserad tolkning.

MAGKÄNSLAN KAN LEDA FEL

Att bedöma en kandidat utifrån mekanisk tolkning, det vill säga att inte gå på magkänsla, ökar effektiviteten i urvalet vid en rekrytering med 50 procent. Det visar en amerikansk studie, publicerad i *Journal of Applied Psychology*. Rekryterarna i studien var experter på urval, och hade mer information om kandidaterna i jämförelse med vad som vägs ihop av en

statistisk formel. Ändå förlorades alltså hälften av förmågan att plocka ut rätt person till jobbet när de själva gjorde bedömningen, jämfört med då kandidaterna plockades ut med hjälp av statistiska verktyg.

LÅT KRAVSPECIFIKATIONEN STYRA

När du jobbar med rekryteringen är det också viktigt att komma ihåg att bedömningen, under hela processen, ska ske efter kravspecifikationen. Håll dig till den ursprungliga kravspecifikationen och favorisera inte någon kandidat med till exempel högskoleutbildning om det från början inte var ett krav. Du kan även arbeta aktivt för att bli mer medveten om din egen subjektivitet för att göra din urvalsprocess så objektiv som möjligt. ←

URVALSMETODER:

Rankade efter hur väl de mäter det de är menade att mäta

1. Arbetsprov
2. Intervjuer (strukturerade)
3. Intervjuer (ostrukturerade)
4. Referenser

TIPS FÖR ETT OBJEKTIVT URVAL:

1. Använd flera olika metoder

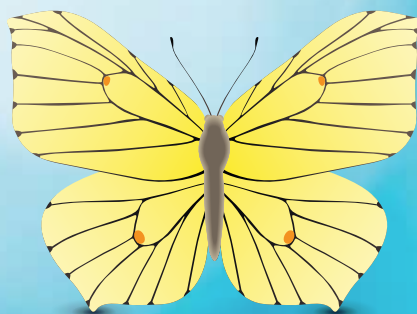
Redan vid två metoder som mäter en enskild kompetens blir sannolikheten högre att du baserar bedömningen på rätt sak.

2. Lita inte på magkänslan

En kedja är bara så stark som dess svagaste länk. Att använda tester som saknar vetenskapligt stöd eller intervjuer utan rätt intervjuteknik ger ofta urval som är lika dåliga som slumpen. Intelligenstest, personlighetstest och strukturerad intervju är exempel på metoder som har starkt stöd i forskning och kan användas för att bedöma en bredd av olika kompetenser.

3. Använd rätt metoder för att bedöma rätt kompetens

Metoderna du väljer ska vara relevanta för det du vill mäta.



GENA INTE - TA REFERENSER

Du har gjort allt du ska, du har gjort allt rätt. Nu sitter du med tre heta kandidater, men vilken av dem är bäst lämpad för jobbet? Nu är det dags att ta referenser.

Att göra en enkel bakgrundskontroll för att försäkra dig om att kandidaten inte sockrat sin meritförteckning räcker inte. Ytterligare ett mycket viktigt steg är att säkerställa att kandidaten klarar av det hon eller han säger sig klara av är att ta referenser. Konsekvent och noggrann referenstagning kan utgöra hela skillnaden mellan en lyckad och en misslyckad rekrytering.

När du tar referenser är det som så ofta annars i livet viktigt att veta vem du pratar med och hur pålitlig och trovärdig den information du får är. Vilken relation har referenten och kandidaten, hur länge har de jobbat tillsammans, jobbade de dagligen med varandra och har de fortfarande kontakt? Svaren, och hur kompletta de är, berättar för dig hur stor vikt du kan lägga vid referentens bild av kandidaten. Den idealiska sammansättningen av referenser kan till exempel vara en chef och en medarbetare, men även eventuella kunder och fackliga företrädare kan vara av intresse.

Det är bra att minnas att den bild du får av referenten är alltid en individuell tolkning, och därför är det

ett smart drag att prata med flera referenter, för att få en tydligare och mer mångsidig bild av din kandidat. Minst två, gärna tre referenter bör du kontakta.

Det mest effektiva sättet att få ut så mycket som möjligt av en referenstagning är att ställa raka och direkta frågor, istället för att försöka hålla ett allmänt trevligt samtal med referenten.

STÄLL DIREKTA FRÅGOR

Försök att ställa frågor som gör att referenten måste tänka efter och beskriva kandidatens prestation. Istället för den allmänna frågan 'Var hon/han bra på sitt arbete?' kan du fråga 'Kan du beskriva kandidatens prestationer mer detaljerat?' Lyssna noga och ställ följdfrågor. Om någon säger att en kandidat var en bra arbetsledare bör du självklart fråga på vilket sätt och varför, och be om konkreta exempel. En bra, rak och synnerligen avslöjande fråga ärom referenten skulle vilja jobba med kandidaten igen.

Det är också viktigt att vara konsekvent vid referenstagningen och ställa samma fråga till olika referenter, så att du får ett jämförbart underlag mellan olika kandidater. ←

KLIPP UT OCH SPARA



10 SÄTT ATT FÅ STRUKTUR PÅ DINA FRÅGOR

Om du har struktur på dina frågor, lyssnar uppmärksamt och ställer följdfrågor, ger referenstagningen dig den avgörande information du behöver för att rekrytera rätt.

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Vilken arbetsrelation hade ni? 2. Kan du med dina egna ord beskriva kandidaten? 3. Har ni fortfarande kontakt? (Har ni haft en privat relation utöver ert samarbete eller har du på annat sätt kunnat följa personen?) 4. Ge två konkreta exempel på vad kandidaten åstadkommit. (Arbetsuppgifter, delaktighet i projekt, befogenheter, personalansvar?) 5. Hur är kandidaten i förhållande till.....(Infoga frågor om specifika kompetenser som är viktiga för den | <p>utlysta tjänsten. Ta frågor från kravspecifikationen och tänk på att ställa följdfrågor och be om konkreta exempel, baserat på den information som framkommer.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Vad behövs för att kandidaten ska prestera optimalt? 7. I vilka lägen presterar kandidaten sämre? 8. Vad brukar andra säga om kandidaten när hon/han inte är närvarande? 9. Vad är skälet till att kandidaten slutat/söker sig vidare? 10. Skulle du vilja jobba med kandidaten igen? |
|---|---|

Jag kan hjälpa ditt företag att arbeta smartare och bli mer effektiv, vilket leder till mindre svinn och högre vinster som i sin tur leder till gladare ägare som inte kommer ha någonting emot att du åker hem till familjen i tid, varje dag.

Låt mig visa dig hur...

Besök www.mattsrehnstrom.com/vd



Matts has performed amazing transformational work with organizations. I suggest that you contact Matts as soon as possible and make sure that Matts is involved in your continued journey towards Business Excellence.
-Brian Tracy, Brian Tracy International



Matts Rehnström
Clean Stream AB

Författare & utbildare inom
LEAN, Six Sigma och Kaizen



FÅ STYRDOKUMENTEN ATT LYFTA

Enkelt, kort och koncist. Så ska ett styrdokument se ut. Tyvärr blir de alltför ofta både långa och flummiga, vilket resulterar i att de aldrig blir något annat än ett tråkigt papper i en dammig pärm. Här är tipsen som får dig att lyckas med dina styrdokument.

STYRDOKUMENT LÅTER TRÅKIGT, men det är hur roligt som helst. Det säger Pia Gideon, styrelseproffs och ansvarig för högre ordförandeutbildning på Styrelseakademien. Hon har en bakgrund från olika chefspositioner inom Ericssonkoncernen och jobbar även som rådgivare i ledarskapsfrågor för vd:ar i både små och stora företag.

– Jag har sett en del bra dokument och en uppsjö av förfärliga dokument. Tricket för att göra bra och användbara styrdokument är att göra dem så korta och enkla att de kan användas i vardagen, säger hon.

EN LEDSTÅNG I VARDAGEN

Pia Gideon gillar inte myten om att styrdokument skulle vara tråkiga och byråkratiska, men håller med om att en hel del tyvärr är precis det. Men i så fall handlar det om att den som upprättade dokumentet inte hade en klar bild av vad innebörden och syftet med dokumentet skulle vara.

– Det dunkelt sagda är det dunkelt tänkta, som Esaias Tegnér diktade. Har du en vag och svajig uppfattning om företagets strategi, då blir styrdokumentet långa och flummiga. Har du en klar bild av vad du vill göra, då kan du upprätta ett kort och koncist styrdokument, säger hon.

Nyckeln för att lyckas med styrdokument är inställningen att de ska göra nytta.

– De ska vara en hjälp i vardagen, en

ledstång att hålla dig i när du driver din verksamhet, säger Pia Gideon.

Hon betonar att syftet med styrdokumentet är att få hjälp med att driva verksamheten effektivt, med hög kvalitet och att jobba etiskt i den kultur som du vill ha.

– Detta är precis vad det handlar om. Beskriv tydligt företagets kultur och hur ni inom företaget driver er strategi. Det är vansinnigt viktigt att böttna i dessa frågor.

Vissa styrdokument måste finnas på plats i ett bolag, till exempel bolagsordningen och arbetsordningen för styrelsen. Sedan är det också bra om det finns ett ägardirektiv.

– Gör du dessa grunddokument stringenta och konsekventa så har du en bra grund för att fortsätta med interna styrdokument, det vill säga dokumenten om hur du ska driva verksamheten och jobba.

Pia Gideon påpekar också vikten av involvera de som jobbar i den dagliga verksamheten när du jobbar fram ett styrdokument. De personerna kan hjälpa till att säkerställa att styrdokumentet blir relevant.

– Även om du tar hjälp av konsulter måste du involvera de som jobbar i verksamheten, säger hon.

Ett par problem som Pia Gideon ofta stöter på när det gäller styrdokument är dels att de är alldeles för många, och dels att de är formulerade som detaljerade instruktioner.

– Du måste ta ett övergripande helhetsgrepp. Det är jätteviktigt att inte börja

med att gå in i detaljer. Formulera styrdokumentet i nivåer och inte i mängder av instruktioner, säger hon.

UNDBIK NEGATIONER

Ett annat tips är att inte formulera texten genom negationer, det vill säga »Du får inte...« och så vidare.

– Detta är väldigt viktigt. Skriver du i negationer blir styrdokumentet långt och tråkigt. Utgå från att medarbetarna är tänkande personer.

Framförallt, menar Pia Gideon, är det viktigt att inte avfärda styrdokument som byråkrati.

– I dagens samhälle när små företag verkar på internationell konkurrensutsatt marknad med kvalitet- och etikmedvetna konsumenter måste även småföretag ha sina styrdokument på plats. Annars är det inte proffsigt, säger hon.

JOHANNA BRYDOLF

N



S



Pia Gideon, styrelseproffs och ansvarig för högre ordförande-
utbildning på Styrelseakademien menar att styrdokument
syftar till att staka ut vägen och hjälpa till i den vardagliga
driften av verksamheten.

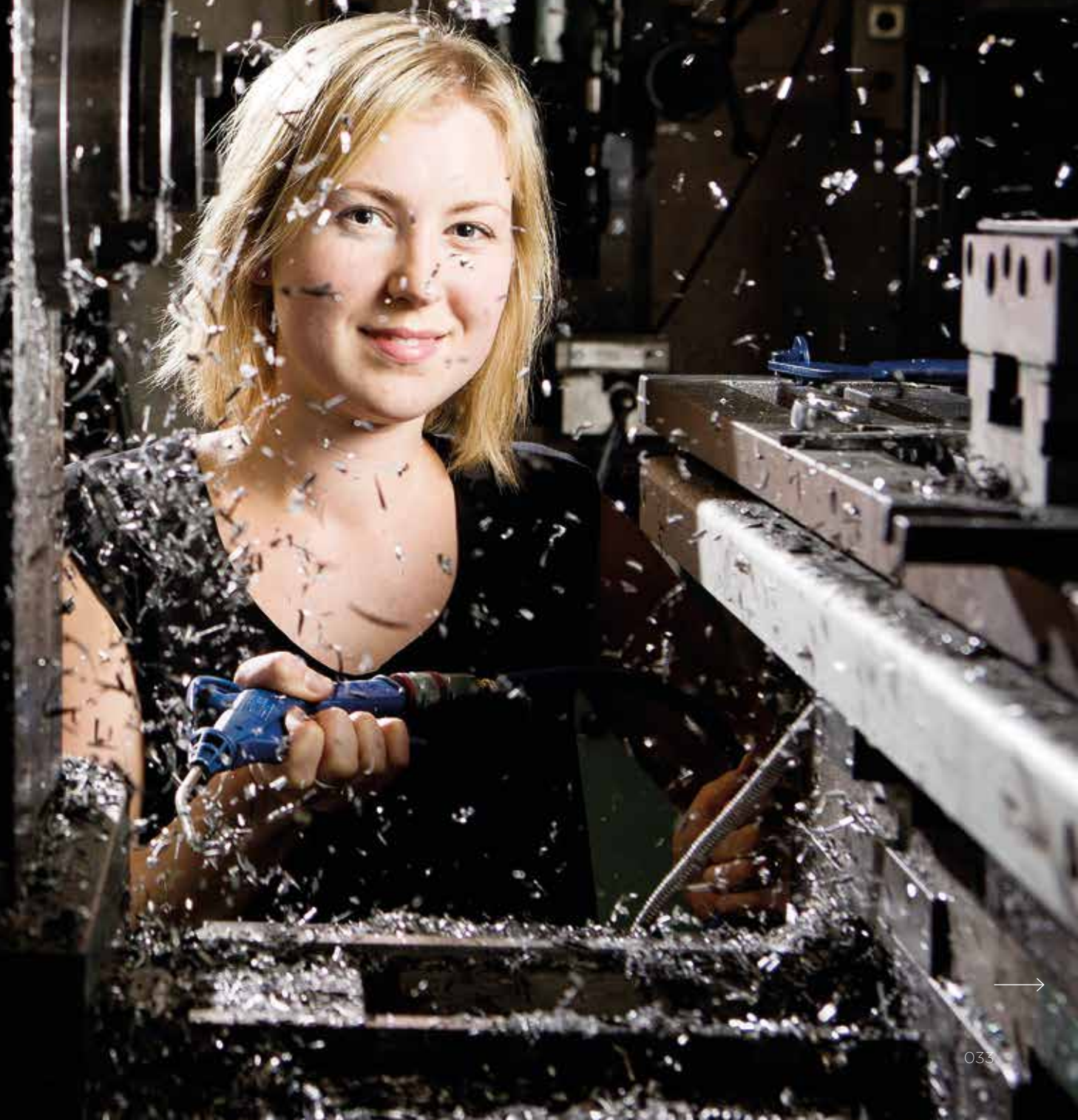
ERFARENHETEN

ORÄDD VD MED TILLVÄXTVÄRK

TEXT JOHANNA BRYDOLF FOTO JOHAN MARKLUND

Redan som 13-åring visste Ruth Westberg att hon ville bli vd. Vid 27 års ålder nådde hon målet och leder idag det snabbt växande teknikföretaget Concept AB i Mölnlycke. Genom ständigt ifrågasättande och starkt rättvisepatos driver hon företaget framåt.

Lär av andra vd:ars med- och motgångar.



Ruth Westberg är ensam kvinna bland 17 medarbetare på teknikföretaget Concept.

RUTHS TRE BÄSTA LEDARTIPS:

Var rättvis
Ge ansvar
Våga ta beslut

RUTH WESTBERG HAR alltid haft ett gott självförtroende. Att tänka »inte ska väl jag...« är inte hennes grej, snarare, »det där verkar kul, det kan jag nog». Därför tackade hon utan tvekan ja till tjänsten som vd för teknikföretaget Concept, trots att hon saknade erfarenhet och trots att hon inte kunde något om teknik.

– Det är klart att det finns stunder när jag tänker 'oj, hur ska det här gå?' Men allting löser sig ju alltid. Så är det bara. Jag menar, blir det fel är det bara att göra om och göra rätt, säger hon.

Företaget Concept startades 2011 av bland andra Ruth Westbergs pappa. Här tillverkas specialanpassade produktionsutrustningar för livsmedelsindustrin, plastindustrin, bilindustrin och läkemedelsindustrin. Ruth Westberg anställdes först för att jobba med bokföring, personalfrågor och bankkontakter, men efter ett och ett halvt år tyckte styrelsen att eftersom hon ändå gjorde vd-sysslorna borde hon vara rätt person för vd-rollen.

– Det var självklart för mig att tacka ja. Jag var

lyckligt ovetande om vad som väntade. Det var därför jag vågade. Hade jag vetat det jag vet idag så hade jag kanske inte vågat, säger Ruth Westberg.

KONFLIKTRÄDSLAN SATTES PÅ PROV

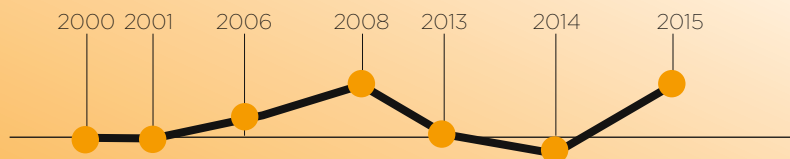
Det blev en kämpig första tid som vd. Bland annat fick hon jobba hårt på att tvätta bort stämpeln »pappas flicka«.

– Visst, jag fick chansen av pappa att jobba här, men det är inte han som har gjort mitt jobb. Jag hade inte kommit någonstans om jag inte hade gjort mitt jobb bra, säger hon och tillägger att pappas flicka-stämpeln lyckligtvis har bleknat med tiden.

En annan tung insikt var att det snart stod klart för Ruth Westberg att ett av företagets affärsområden måste läggas ner med konsekvensen att medarbetare skulle bli tvungna att gå.

– Jag fick säga upp ett par personer varav en av företagets grundare. Det var väldigt tufft, men siffrorna visade mig svart på vitt att det inte gick att göra på något annat vis.

Livshändelser



2000

»Som 13-åring fick jag mitt första riktiga sommarjobb. Jag arbetade hela sommaren på en gård där tjurar föddes upp till köttproduktion. För mig som är vegetarian innebar det svårigheter, men jag insåg att om människor ska äta kött, då är det minsta vi kan göra att se till att djuren har det väldigt bra innan de slaktas. Åke som ägde gården lärde mig att man kan både sköta om djuren OCH tjäna pengar. Han förenade verkligen genuint djurintresse med affärer.«

2000-2001

»Jag fick reda på att min kusins dåvarande sambo, läste 'vd-linjen' på Chalmers och att en vd får vara med att förändra, bestämma och driva. Jag kände att det passade mig. Detta mål, att bli vd, var skälet till att jag valde ekonomi på gymnasiet och började köpa aktier.«

2006

»Strax efter studenten fick jag anställning på min pappas dåvarande företag. Jag började som projektledare och insåg att det här med att vara med ifrån start till mål var min grej.«

2008

»Under lågkonjunkturen gick ovan nämnda företag i konkurs. Det var tungt men vi överlevde och lärde oss oerhört mycket på vägen. Jag lärde mig att vissa saker kan du inte påverka, då gäller det att sitta lugnt i båten och låta universum ha sin gång. Det var genom denna konkurs som vi kom i kontakt med de två investerare som sedan kom att investera i Concept, och även som kontakten

med min styrelseordförande för Concepts fyra första år skapades.«

2013

»Att vara ett teknikföretag i Västsverige och inte arbeta direkt till Volvo är uteslutet anser jag, men för att få leverera till Volvo krävdes en ISO-certifiering. Hur svårt kan det vara tänkte vi. Detta var i februari och den 5:e juli samma år, hade vi certifieringen i vår hand. Jag vågar nästan påstå att detta är en av de absolut snabbaste certifieringarna som har genomförts. Därefter tog det bara några veckor innan vi hade vårt leverantörsnummer för Volvo. Beslutsamhet och hårt arbete lönar sig.«

2014

»Ett mycket tufft år. Jag insåg att vi var tvungna att justera vår affärsmodell för att nå bättre lönsamhet. Detta arbete startade tidigt 2014 och under våren fick två medarbetare sluta, varav en var grundare/delägare. Efter sommaren slutade ytterligare två. Det var fruktansvärt jobbiga beslut, men nödvändiga. Bokslut 2014 blev det sämsta i Concepts historia, men utan dessa justeringar hade det varit ännu sämre.«

2015

»Idag visar alla siffror och prognoser på att alla de svåra beslut som togs 2014 var rätt. När den nya organisationen hade satt sig fick jag den stora äran att vinna priset som årets unga VD 2014. För mig och hela Concept blev det startskottet på en ny era. Ett Concept där vi har justerat och förbättrat för att bli den bästa versionen någonsin.«

Ruth Westberg tog god tid på sig för att skaffa fram alla fakta om läget innan hon agerade.

– I efterhand inser jag att jag borde ha varit tuffare när det gällde att fatta beslutet och inte vända och vrida på varenda sten. Det drog ut på tiden för mycket. Jag går oftast på magkänsla, men handlar det som i detta fall om människors jobb, måste jag ha tillräckligt på benen. Har jag inte det så blir jag konfliktträdd, säger hon.

Den allra svåraste biten blev att få förståelse från resten av organisationen. De 17 medarbetarna på Concept har bra gemenskap och är ett »gött gäng« som Ruth Westberg uttrycker det på västsvenskt vis.

– Men det är de svåra sakerna jag har betalt för. Mitt jobb är jättelätt när allt går bra. Men när det inte går bra, det är då jag ska jobba, det är då jag måste våga fatta obekväma beslut som inte uppskattas av alla.

Ruth Westberg gjorde sitt bästa för att förklara läget för de medarbetare som var kvar.

– Vi är ett företag, en arbetsplats som ska satsa på områden som genererar pengar. Gör vi inte det blir

den här arbetsplatsen inte trygg. När jag lyckades förmedla det, fick jag förståelse.

Just att vara en trygg arbetsplats är något som driver Ruth Westberg i sitt arbete.

– Jag märker på de som jobbar hos oss att de trivs här och att de skaffar familj, köper hus och åker på semester. Vi skapar förutsättningar för att dessa 17 medarbetare ska ha ett bra liv. När jag tänker så blir jag lite extra stolt och då blir inte de svåra besluten lika svåra, säger hon.

VD-DRÖMMAR SEDAN BARNBEN

Ruth Westberg berättar att hon aldrig har gillat att bli tillsagd eller anvisad om hur saker och ting ska göras. Hon har därför alltid sökt sig till roller där det finns chans att själv driva och påverka. När hon var 13 år hörde hon talas om vd-rollen som yrke genom en kusin.

– 'Jaha, vd, vad gör man då', undrade jag. 'Man bestämmer saker' svarade min kusin. Då sa jag att när jag blir stor ska jag bli vd på Volvo.

»Uttrycket 'det sitter i väggarna' är det värsta jag vet. Om det finns en struktur som inte är effektiv eller ingen använder, då måste strukturen göras om.«

→ Sedan dess har Ruth Westberg provat en mängd olika jobb. Men yrken där hon inte får utrymme att driva, förbättra och förändra tycker hon blir tråkiga i längden.

– Jag gillar inte att underhålla saker utan vill att det ska hända något, säger hon.

Även på fritiden vill Ruth Westberg driva och vara aktiv.

– Jag har alltid projekt på gång och är väldigt dålig på att vara ledig. I somras skulle jag vara ledig i 4 veckor men efter två dagar hade jag tröttnat på att sitta i en solstol och började måla om huset. Jag gillar att vara aktiv, säger hon och berättar att hon i hela sitt liv har haft hästar som fritidsintresse och ägnat en stor del av sin lediga tid åt att rida, tävla och sköta hästarna.

Idag har hon två hästar, två mopsar, två katter och även tre chinchillor som bor i bastun i det gula huset i Härryda som är Ruth Westbergs hem.

– Djur är så direkta. Jag får en konsekvens av allt jag gör när jag är med djur. Dessutom är det skönt att relationen med djur är villkorslös. Ingen blir så glad som mopsarna när jag är med dem.

LÖNSAMT IFRÅGASÄTTANDE

Det går bra för Concept, sedan starten har företaget haft en snabb tillväxt och gått från att omsätta 0 till 22 miljoner på fyra år. Att Ruth lyckas i vd-rollen tror hon delvis handlar om att hon ständigt ifrågasätter företagets strukturer. Det faktum att hon var helt okunnig om teknik när hon trädde in som vd, gör att hon är helt befriad från en »det sitter i väggarna«-mentalitet.

– Innan jag blev vd här var jag ointresserad av teknik, jag kunde ingenting. Det har gjort att jag har sett saker och ting utifrån ett annat perspektiv. Jag vill veta varför vi gör på det ena eller andra sättet, jag vill förstå, säger hon.

Hon tror att det kan vara en fördel att det inte är experten inom företaget som blir chef.

– Experten kanske inte är den som är bäst på att driva företag. Det är bra om inte vd:n vet mest, för då kommer ifrågasättande naturligt. Jag som inte är insatt i tekniken kan fråga mina medarbetare om vi inte kan göra på ett annat sätt som de inte ens har tänkt på, säger hon.

En annan egenskap som Ruth Westberg tycker att en bra vd ska besitta är att vara rättvis.

– Jag avskyr när det inte är rättvist. Alla regler ska gälla för alla.

Något hon tycker att hon behöver bli bättre på är att premiера det som är bra och att jobba lite mindre.

– Det är mycket jag vill hinna med och då tar jag mig inte tid för pauser. Men jag förstår att jag som är vd borde ta av mig jobbrocken, fika med övriga medarbetare och prata om annat än ekonomi och marknad. Jag försöker att bli bättre på det även om jag inser att jag aldrig kommer att bli en i gänget, säger hon.

HELLRE TID ÄN PENGAR

Generation Y, det vill säga 1980- och 90-talisterna, sägs värdera trivsel på jobbet och att ha ett bra familjeliv högre än karriär och pengar. Ruth Westberg, som tillhör generation Y, känner igen sig i det.

– Vi höjer inte upp jobbet på samma sätt som tidigare generationer. Jobbet är viktigt för mig, men det är också viktigt att träffa vänner. Lönen är inte nummer ett, jag kanske hellre vill ha en extra semestervecka i stället, säger hon.

Något som också sägs vara typiskt för generation Y är att de förväntar sig feedback i allt de gör och att de inte vill ha »tråkiga« jobb utan hellre tackar nej till ett jobb om det inte är tillräckligt spännande eller kul. Det är något Ruth Westberg inte alls känner igen sig i.

Hon berättar att hon efter en träff med arbetslösa ungdomar nästan blev ledsen av att höra om deras skeva bild av arbetslivet.

– De ville hellre vara arbetslösa om de inte kunde få det där jobbet som spelutvecklare. Jag har alltid tyckt att det är viktigt att jobba och ser alla erfarenheter som bra. Jag sätter inte fin- eller fulstämplor på jobb, säger Ruth Westberg.

Själv har hon alltid sommarjobbat och jobbat extra efter skolan. Bland annat för att ridningen har kostat mycket.

– Unga tror ofta att de kan mer än de i själva verket kan. Man ska absolut våga vara kaxig och tro på sig själv, men ödmjukhet är viktigt, säger Ruth Westberg. ←



Ruth Westberg

ÅLDER: 28 år.

BOR: I Härryda.

YRKE: Vd för teknikföretaget Concept i Mölnlycke.

FAMILJ: Sambo.

FRITIDSINTRESSEN: Hästar, dricka bubbel, bygga saker, renovera, måla och gräva. Jag kan inte sitta still.

EGENSKAP JAG ÄR STOLT ÖVER: Min förmåga att se saker positivt.

EGENSKAP JAG ÄR MINDRE STOLT ÖVER: Jag är lite för svart-vit. Det är ja eller nej, aldrig kanske.

MÅL MED CONCEPT: Att omsätta 60 miljoner 2018 och att vi ska bredda oss och finnas på fler företag.

MÅL MED ARBETSLIVET: Att så småningom starta något eget som speglar den jag är lite mer. Jag älskar djur och jag är intresserad av hälsa och träning. Att starta något inom dessa områden vore kul.

ÖVRIGT: Utnämndes till årets unga vd 2014.

Content marketing är ett strategiskt förhållningssätt till marknadsföring med fokus på att skapa och distribuera värdefullt, relevant och konsekvent innehåll. Målet är att attrahera och behålla en tydligt definierad publik och att driva lönsamma kundbeteenden.

FÖRPACKA DITT BUDSKAP MED MAGI

– Lyckas med content marketing

Lyckokasten

Entreprenören och marknadsstrategen Ross Simmonds har beskrivit content marketing som »ett långvarigt förhållande, inte ett one night stand«. Gör så här om du vill nå framgång:

GÖR DET HELHJÄRTAT och med kvalitet och tänk inte i första hand på plånboken. Utgå ifrån att du ska inspirera och utbilda kunden hellre än att informera henne. Storyn måste vara större än det egna företagets erbjudande

SKAPA KÄNSLOR OCH VÄRDE för mottagaren och gör din kund mer intelligent. Affären börjar i hjärtat. Människor känner först och tänker sedan så se till att nå fram känslomässigt.

BYGG RELATIONER, finns där hela tiden och i olika kanaler. Webb, print, podd och rörligt, allt kan samexistera.

HITTA RÄTT KANAL FÖR DITT BUDSKAP. Film är bra för att förmedla känslor. En kampanjsajt ger information och är ett viktigt nav i all

kommunikation. Tester skapar aktivitet hos dina kunder. Använd korta texter och filmklipp för att bryta igenom och långa för att fördjupa. Tänk både delar och helhet.

PRATA MED MÅLGRUPPEN, tro inte att ni redan vet allt om den.

KONTINUITET ÄR EN HÖRNSTEN och nyckel, utse en person eller avdelning som jobbar med detta regelbundet.

VÄRNA HANTVERKET. Content marketing får aldrig vara sämre än en motsvarande produkt, till exempel en tidning, som du köper i handeln. Kvalitet i innehåll och berättande är avgörande för att budskapet ska sjunka in.

LÄR DIG VAD KUNDERNA VILL HA genom att ta reda på mer om sökordsoptimering och vad enkla sökningar i Google kan visa dig om dina kunders beteenden så att du kan planera därefter.

Om de goda exemplen och tipsen som leder till produktivitet, innovation och lönsamhet.

INSPIRERANDE EXEMPEL

Charterkunder lyfter varandra

Resebolaget Ving använder sig av fem väl utvalda, helt vanliga, föräldrar som åkt till bolagets familjedestinationer "Sunwing". Dessa personer hjälper mot viss ersättning från Ving, andra resenärer som är nyfikna på familjekonceptet. På det här sättet involveras företagets befintliga kunder i att locka ännu fler kunder. Se mer här: korta.nu/ving.



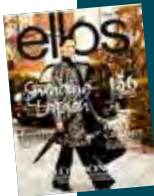
Banken gör live-tv

Nordea ville förstärka sitt varumärke som rådgivningsbank. Under tre temadagar kunde människor på SJs centralstation i Stockholm ställa frågor i en uppbyggd live-tv-studio. Inför eventet användes annonsbanners med nedräkning i stora media för att skapa uppmärksamhet. Kampanjen som programleddes av profilerade journalister filmades och filmklippen återanvänds för vidare marknadsföring. Se mer här: korta.nu/fraganordea.



Postorderkatalog ömsar skinn

Det före detta postorderföretaget Ellos (numer ser de sig som e-handlare) har fått en skjuts genom en så kallade "magalog", ett modern äktenskap mellan glosigt magasin och postorderkatalog. Målet att attrahera kvinnor i storstäder som aldrig skulle beställa kläder ur en traditionell katalog. Se mer här: korta.nu/ellosmag.



Misstagen

Mångmiljardären Scott Cook har sagt att »ett varumärke är inte längre vad vi säger till konsumenterna att det är, det är vad konsumenterna säger till varandra att det är.« Akta dig för dessa tankefällor om du vill lyckas:

DU SAKNAR EN STRATEGI. Du vet inte vad du vill säga, i vilka kanaler eller till vem.

DU ÄR SJÄLVCENTRERAD. Content marketing handlar inte om ditt företag, utan om dina kunder.

DU LÅTER FEL PERSONER GÖRA FEL SAKER. Du måste tänka som en publicist om du ska lyckas. Har du inte den kompetensen, se till att anlita den. Tydligt ansvar ger tydligt resultat.

DU GÖR INTE NYTTA FÖR KUNDEN. Content marketing besvarar frågor. Det handlar om att finnas där för kunden. Vilken nytta kan du göra för kunden i hennes vardag? Risken är annars att du talar utan att någon lyssnar. Mänsklig närvaro är ett krav för att det ska fungera.

JENNIE JENSEN (KÄLLA: CONTENT MARKETING-DAGEN)

Svårt att växla snabbt från SVENSKA till ENGELSKA?

Fastnar orden?

Är meningarna svåra att få ihop?

Vi har en av världens bästa

distanskurser i affärsspråk

där du också kan välja branschriktning.

xpectum + ⚡ → !
learn on demand

sauf REKRYTERINGSAKTIVITET UTBILDNINGSFÖRETAG www.xpectum.se

Perfektionisters krav bäddar för krasch

Perfektionistisk strävan kan vara av godo, men när ambitionerna övergår i bävan, ökar risken för utbrändhet och ohälsa markant, visar en engelsk studie.

MISSNÖJDA OCH NEDTYNGDA perfektionister är den mest utsatta gruppen i arbetslivet. De bär på en ständig stress, som med stor sannolikhet kan leda till utbrändhet. Studien visar också att perfektionister i arbetslivet är mer utsatta än perfektionister i skolan eller i idrottsvärlden.

– En student belönas för sitt hårda arbete med bra betyg. En tennisspelare som vinner en turnering, får en pokal och äran av att vara bäst. Men på våra arbetsplatser finns ständigt risken att till och med lysande arbetsprestationer sker i det tysta. De kanske inte ens blir bekräftade eller belönade, kommenterar Andrew Hill psykolog vid York St Johns universitet i York, England och den som lett arbetet med undersökningen.

RÄDSLAN TAR ÖVER

Brytpunkten kommer när rädslan för att inte prestera perfekt blir så stor att

den tar överhanden. Forskarna har gjort en metastudie (en undersökning och sammanställning av tidigare forskningsinsatser i ämnet) och tittat på resultat från 43 andra studier om förhållandet mellan förväntad prestation och utbrändhet 20 år tillbaka i tiden. Forskarna har valt att dela upp sina iakttagelser i perfektionistisk strävan och perfektionistisk bävan. En person som har hög perfektionistisk strävan och som får möjlighet att förbereda sig för att prestera optimalt och som också lämnar sin arbetsinsats med en känsla av att ha gjort något riktigt bra, behöver inte löpa lika stor risk att bli utbränd, även om risken fortfarande finns.

HÖG STANDARD

Men när kraven på perfektionism övergår i bävan för att misslyckas, då blir utfallet ett helt annat. Risken för utbrändhet och hälsoproblem står i direkt förhållande till om den ambitiösa personen i fråga oroar sig för att göra fel, eller har en känsla av att inte riktigt nå upp till sin egen högt satta standard.

– De tvivel på den egna förmågan som uppstår då kan leda till allvarliga hälsoproblem som till exempel depression, ångest, åtstörningar, trötthet och till och med risk för en för tidig död, säger Andrew Hill till norska HMS Magasinet.



Perfektionism kan på sikt bli en både paralyserande och självbesegrande strategi, när rädslan för att misslyckas tar överhanden anser Fredrik Saboonchi, forskare vid Röda korsets högskola.

OREALISTISKA MÅL

Många perfektionister har orealistiska mål och föreställningar om sin egen kapacitet. Där det förr fanns en uppfattning om perfektionisten som en högpressterande, effektiv och krävande person, finns det i dag en större kunskap om så kallad negativ perfektionism. Fredrik Saboonchi, professor i folkhälsovetenskap vid Röda korsets högskola, visar i



sin doktorsavhandling att det finns ett tydligt samband mellan perfektionism, ångest, ilska och kroppsliga symptom som trötthet, yrsel, sömnsvårigheter och huvudvärk.

SMÅ MISSLYCKANDEN FÖRÖDANDE

Perfektionisten, visar Fredrik Saboonchis studier, drivs ofta av en stor rädsla att begå misstag. Även små misstag blir förödande. Rädslan för andras uppfattning styr och därför tycker många perfektionister att omvärlden ställer orimligt höga krav.

– Perfektionister behöver bli mildare inställda till sig själva när de misslyckas och se varje möjlighet att lära av det som blivit fel, kommenterar Andrew Hill, och efterlyser fler arbetsplatser där kreativitet och uthållighet värdesätts och där det helt enkelt är tillåtet att misslyckas.

LINDA JOHANSSON

KÄNNER DU IGEN DIG?

Den kanadensiska professorn i psykologi, Gordon Flett, forskar också han i ämnet perfektionism. Enligt honom finns det tre typer av perfektionister:

- 1** Den självorienterade perfektionisten som strävar efter personlig perfektion, ställer orimligt höga krav på sig själv och riskerar att fastna i depression till följd av sin starka självkritiska hållning. Den här personen klarar sig bra vid normal stressnivå, men får problem när saker och ting går bara en aning snett och är i grunden väldigt sårbar.
- 2** Den omgivningsorienterade perfektionisten som är närmast fanatisk och ivrigt förväntar sig perfektion av andra och ofta förstör relationer till människor i sin omgivning med höga och orimliga krav. Den här typen av perfektionist bli aldrig nöjd med andras insatser.
- 3** Den socialt orienterade perfektionisten som tror att andra förväntar sig perfektion, och försöker desperat leva upp till alla förväntningar som han eller hon tror finns hos andra, ett beteende som kan resultera i självmordstankar, depression, ångest, fientlighet och ätstörningar.

Så syns du i medie

Att få journalister att berätta om din verksamhet innebär ofta bra och gratis reklam. Många känner sig dock osäkra inför att kontakta media och har heller inte råd med en PR-konsult. Men effektiv PR behöver inte vara krångligt eller dyrt. Här är tipsen hjälper dig att nå fram.

Om du har något intressant att säga, så säg det! Det är PR-konsulten Marie Hagbergs bästa tips till företagare som vill nå ut i media.

– Många jag möter är rädda för att kontakta journalister, de vill inte störa och vet inte hur de ska formulera sig. Mitt råd är att har du något att berätta som du på allvar tror kan intressera journalistens läsare, tittare eller lyssnare, så greppa telefonen och ring. Eller skicka ett mail, säger hon.

Men hur vet du då vad som är intressant? Nyckelordet, enligt Marie Hagberg, är nyhetsvärde. Det ska alltså vara något som får journalisten att höja på ögonbrynen, något som sticker ut.

– Det som är normalt kan aldrig bli en

nyhet. Om en hund biter dig är det ingen nyhet men om du biter en hund är det en nyhet eftersom det är annorlunda.

Det handlar också om att föra fram budskapet på ett bra sätt. Om du skriver ett pressmeddelande, gör det tydligt, kort och enkelt.

– Skippa tanken på att göra reklam för ditt företag, fokusera istället på att berätta om nyheten som du vill få fram, säger Malin Hagberg.

UNDVIK REKLAM

Hon avråder starkt från att försöka göra reklam för sig själv eller sitt företag i kontakten med en journalist.

– Journalister är allergiska mot folk som försöker utnyttja dem som reklambärare.

Det är jätteviktigt att komma ihåg. Gör inte reklam för ditt företag, då riskerar du bara att inte få vara med fler gånger, säger hon.

Malin Hagberg råder också vd:ar att inte tappa sugen om du inte får gensvar.

– Det är tråkigt när det händer men ta det inte personligt. Det är ungefär som om du dejtar, du blir inte intresserad av alla du träffar eftersom du har dina egna preferenser.

Om en journalist trots allt ringer gäller det att vara tillgänglig.

– Kasta allt annat åt sidan, håll inte på och fråga om du kan återkomma om tre dagar, då kan det vara för sent.

JOHANNA BRYDOLF

SÅ SKRIVER DU ETT PRESSMEDDELANDE:

- 1** Skriv ordet pressmeddelande och dagens datum.
- 2** Skriv en kort och slagkraftig rubrik. Undvik att ha med företagsnamnet i rubriken.
- 3** Skriv en kort inledning om vad nyheten handlar om, svara på minst ett par av orden när, var, hur, vem, vad, varför.
- 4** Skriv därefter en rak text om vad nyheten handlar om, till exempel när din produkt lanseras och vad den gör

för nytta eller om du har gjort en undersökning, vad resultatet blev, hur undersökningen gick till och vilka slutsatser du drar av undersökningen. Lägg gärna in några citat från dig själv. Håll texten kort. Max en A4-sida.

- 5** Skriv in pressmeddelandet direkt i e-brevet så att det blir överskådligt direkt när journalisten öppnar brevet.
- 6** Lämna relevanta kontaktuppgifter – mobiltelefon, e-post och webb-adress till hemsida.

- 7** Avsluta med att presentera verksamheten på 5-6 rader
- 8** Glöm inte bilder! Alla journalister gillar bilder. Tänk efter hur det du berättar om kan illustreras eller visas i bild. Högupplösta porträtt på de som uttalar sig, på omslaget till boken eller rapporten som lanseras eller den som pressmeddelandet handlar om eller en bild i din verksamhets miljö.

bruset



PR-konsulten Marie Hagbergs bästa tips till företagare som vill nå ut i media är att inte hålla tyst.

TIPS PÅ EGNA NYHETER

En bra nyhet är nyckeln till publicitet. Inventera vilka nyheter du redan har inom ditt företag och spåna kreativt kring hur ni kan skapa ännu fler. Exempel på sådant som journalister ofta fastnar för är:

NYA UNDERSÖKNINGAR

Orden "ny undersökning" figurerar i mängder av nyheter varje dag. Att göra en rikstäckande undersökning kostar en del, men egna enkäter och andra kvantitativa undersökningar kan också användas för att få uppmärksamhet.

INSTIFTA ETT PRIS!

Media älskar priser och utmärkelser. Ett pris behöver inte vara kostsamt för att skapa uppmärksamhet.

ORGANISATIONSNYHETER

Har en ny vd tillsatts i din organisation, lanserar ni en ny produkt eller kommer ut med en ny rapport? Särskilt nya produkter kan vara tacksamt.

TRENDER

Journalister älskar trender. Vilka är trenderna inom din bransch?

TOPPLISTOR

Media älskar topplistor. Det kan vara dina fem bästa hälsotips, sju sätt att göra bättre bankaffärer eller tio sätt att städa snabbare. Fundera över vad du har för kunskap i din verksamhet som kan hjälpa andra. Och lägg en siffra på allting, tre, fem, sju eller tio.

NYA FÖRSLAG

Den som lanserar en konkret lösning på ett problem skapar uppmärksamhet förutsatt att frågan har allmänintresse. Konstruktiva förslag skapar ofta mer och bättre publicitet än protester och klagomål.

Vd i gladpack irriterar mig

JAG SAKNAR BOLAGSFÖRETRÄDARE som är sig själva. Som inte anpassar sig efter mediernas förväntningar utan kör på som vanligt.

En sak som slår mig då och då, när jag tittar på linjär-tv, är hur söndertränade många vd:ar är i intervjusituationer. Framför sig har de en reporter som ställer samma fråga om och om igen. Det struntar vd:n i utan gör ständigt en brygga över till något helt annat ämne.

Vad en brygga är? Jo, det är ett listigt sätt att börja svara på reporterns fråga för att sedan direkt gå över till det ämne hen mycket hellre vill prata om. Det gör intervjun ointressant och tjugig att lyssna på. Ungefär som två papegojor som härmar varandra.

De största börs-vd:arna har inga irriterande ovanor kvar. Ingen klickar på kulspetspennor eller drar sig i örat när de får obekväma frågor. Armarna vilar lugnt efter sidorna, utom när de gestikulerar för att markera den positiva delen i sitt budskap. De ler med jämna tandrader och talar med välmodulerade röster som ingen i hela världen ska kunna störa sig på.

Utom jag, tydligen.

Det finns någonting i den där medieträningen som tvättar ur personligheten ur folk. Jag tror inte att någon vinner på att företagsledare snurras in i lager av glansig gladpack. Effekten blir bara att det närmast omöjligt att skilja vd:n för det ena börsbolaget från det andra.

Och orden som sägs, vad har hänt med dem? De blir mer och mer utslätade, så tomma på betydelse att det till slut inte finns något kvar att lyssna på.

Grejen är att när du som vd pratar som en vanlig människa, när du klär dig som en av dina medarbetare och tänker som en av dina kunder – då blir du mediernas älskling. För vi i medierna älskar det unika, älskar att uppmärksamma den som går mot strömmen.

Så om du bara bryter mot medieträningen kommer du och ditt företag paradoxalt nog att få massor av uppmärksamhet. Det krävs inte ens särskilt mycket, i och med att alla andra är så strömlinjeformade. Du behöver inte klä dig som Jonas Birgersson, som alltid uppträdde i fleecetröja, eller gå runt i svarta polotröjor som Steve Jobs. Kom som du är, bara. Ska jag vara cynisk kan jag lägga till att det ibland räcker med att vara kvinna i en mansdominerad bransch för att väcka mediernas intresse. Så fler kvinnor på ledande positioner kan ge ett bolag mer uppmärksamhet. Tänk på det, bara som ett exempel.



KRÖNIKA

Christina Öst

Christina Öst är journalist och tidigare vd för mediebolag som Iris Media och A4. Hon var innan dess chefredaktör för bland annat Företagaren, Civilekonomen och Bohusläningen. Idag är hon chefredaktör för Jusektidningen.

Reportrar är yrkesmänniskor och du möter dem när de gör sitt jobb. De kommer att fråga dig saker du inte har svar på. Då får du antingen svara att du inte vet, eller be att få återkomma. De kommer att ställa frågor du har svaren på, men inte kan berätta än. Då får du svara att du inte kan gå in på det. Än.

Det mest intressanta i en intervju sägs ofta just när du tror att den är över. Då slappnar du av, sänker garden. Men intervjun pågår ända tills du och reportern skiljs åt. Det finns alldeles för många som säger en sak när intervjun pågår och något helt annat när de tror att den är över.

Ärlighet är en bra och viktig grej att hålla fast vid, även när verkligheten inte är så underbar som du önskar. Och vita lögnen kan rasera vilken verksamhet som helst.

Reporterns uppdrag är att berätta storyn för sina läsare. Inte att göra dig nöjd. Så säg aldrig någonsin något under en intervju som du inte är beredd att läsa i tidningen efteråt. ←

KRITIKENS KEMI LÅSER SAMTALET

Hur du samtalat och interagerat har stor betydelse för vad du får för respons. Vi reagerar kemiskt på både positiva och negativa omdömen.

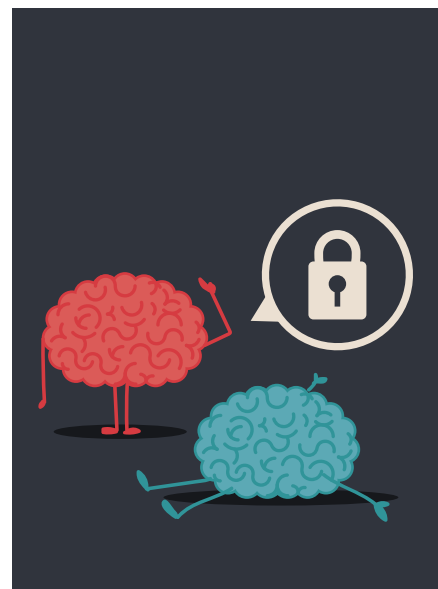
DET KAN FINNAS en neurokemiskt förklaring, enligt färsk forskning i Harvard Business Review. När vi utsätts för negativa omdömen eller kritik och upplever rädsla, frigörs stora mängder av stresshormonet kortisol i kroppen. Hormonet är till för att skydda oss och slår omedelbart igång flykt- och försvars-mekanismerna, på bekostnad av vår förmåga att resonera och balansera.

Vi blir snabbt högkänsliga, upplever stress och blir flyktbenägna. I detta läge

kan en nedsättande kommentar uppfattas som mycket hårdare än det ursprungligen var avsett. Effekten av kortisolpåslaget kan sitta i upp till ett dygn, visar forskningen.

TYGLA DINA NEGATIVA KOMMENTARER

Det är av många olika skäl viktigt för dig som vd att behärska din interaktion med kollegor och medarbetare. Positiva kommentarer ökar påslaget av oxytocin, vilket påverkar en människas förmåga att tänka innovativt och nyanserat, kreativt och strategiskt. Oxytocinhöjande beteende kan till exempel vara att ställa öppna frågor, visa omtanke, och skapa delaktighet. Kortisoltriggande beteende kan vara att till varje pris sälja in sin egen



idé, gå in i diskussioner med färdiga svar eller vara mycket kritisk till alla andras kapacitet och förmåga.

LINDA JOHANSSON

KÄLLA: HARVARD BUSINESS REVIEW

Den enkla vägen till ISO-certifiering

Har du kunder som ställer krav på att du måste ISO-certifiera dig? Vill du höja ditt företags kvalitets- eller miljöprofil? Då kan något nedanstående paket vara något för dig;

X-small: för dig som vill göra arbetet själv har vi enkla och pedagogiska mallar som hjälper dig med införandet.

Small: alternativet för dig som vill använda oss som bollplank vid framtagandet. I detta paket ingår mallen samt konsultid.

Medium: om du bara vill ha hjälp med framtagandet av dokumentationen är detta paketet för dig.

Large: med detta paket får du hjälp hela vägen till certifiering. Vi hjälper dig med dokumentation, utbildning, internrevision och ledningens genomgång

Ring oss: 08-449 87 49

Vi hjälper dig att nå en certifiering!



certway

CERTWAY GYMNASIEVÄGEN 22, 141 38 HUDDINGE

www.certway.se

SÅ BLIR DU EN BRA LAGLEDARE

Som coach ska du vara en katalysator för dina medarbetares utveckling. Genom att lyssna, observera och fokusera på resultat, förbättrar du dina medarbetares prestationer och får dem att fungera bättre. Några enkla frågor kan lyfta hela din verksamhet.

Siktigt bra coaching är inte en klapp på axeln och en mysig kaffestund på fredag eftermiddag. Professionell coaching handlar om att hela tiden lyssna, titta och ställa rätt frågor så att begränsande föreställningar och hinder i arbetet undanröjs och att motivation och nya beteendemönster förstärks. Coaching är en form av ledarskap som gynnar den enskilde medarbetarens utveckling och därmed bidrar till ett förbättrat resultat för hela verksamheten.

Du som är vd och vill satsa på att bli en duktig coach måste inledningsvis förstå vad det är som driver dina medarbetare, vad som ligger bakom deras beteenden. Observationsförmåga och den enkla frågan varför är ett bra fundament för alla coacher. Varför går det så trögt för Lars? Varför begår Linnéa så många misstag, trots utbildning? Konflikträdsla är ett stort hinder i coaching. Det råder inget motsatsförhållande mellan att ställa tydliga krav och att vara empatisk.

Empati är snarare en förutsättning för dig att som coach agera förnuftigt och ändamålsenligt.

LYSSNA MER ÄN DU PRATAR

Förmåga att lyssna och att kommunicera är också avgörande för dig som vill coacha dina medarbetare. En bra coach lever efter 80/20-reglen. Lyssna 80 procent av tiden, prata 20. Ställ öppna frågor och lyssna aktivt på svaren. Du bör undvika att ställa ledande frågor, som kan bevaras med ett korthugget ja eller nej. När, var, hur, vem och varför är ett bra startkit av öppna frågor. Var noga med ditt kroppsspråk när du lyssnar, ställ uppföljningsfrågor och sammanfatta det du har hört. Genom att sammanfatta och återkoppla till den medarbetare du pratar med, får du ofta ännu mer och kompletterande information.

Varje människas motor är motivation, den drivkraft vi alla bär på och som styr våra handlingar. Generellt går denna motivationsmotor ut på att uppnå sådant som vi uppfattar som positivt och att

undvika det vi uppfattar som negativt. Motivationen kan i mycket hög grad påverkas, men vad som påverkar kan variera i stor utsträckning från individ till individ. En medarbetare blir starkt motiverad av utmaningar, en annan motiveras av förutsägbarhet och trygghet. Hygienfaktorer som rättvis lön, god arbetsledning och bra fysisk arbetsmiljö påverkar. Men även andra mer svår fångade motivationsfaktorer som meningsfullt arbete, en känsla av kontroll över det egna arbetet, erkännande, engagemang och intresse påverkar.

MOTIVATIONSHÖJANDE FRÅGOR

Den enkla och oerhört effektiva frågan »Hur går det för dig?« kan, om frågan är uppriktigt menad och du lyssnar aktivt på svaret, vara en oerhört enkel och stark motivationshöjare. Du signalerar att du är intresserad och att medarbetaren har blivit sedd. Genom att engagera dig i dina medarbetares utveckling kan du med till synes enkla medel få dem att prestera bättre. Kopplingen mellan dina frågor och



Paul McKinnon / Shutterstock.com

dina medarbetares insatser är kommunikation. Dina medarbetare måste veta var de har dig, vem du är och vad du står för. En god coach är tydlig och förutsägbar. Om du låtsas vara engagerad i något som du egentligen inte bryr dig om kommer du att tappa i trovärdighet.

ÅTERKOPPLING GER TILLVÄXT

En avgörande uppgift för en coach är att ge återkoppling. Erfarenhet och forskning visar att beröm och uppmärksamhet för positiva insatser genererar nya goda prestationer, medan negativ återkoppling skapar rädsla, återhållsamhet och nya dåliga prestationer. Positiv återkoppling vid goda arbetsinsatser och konstruktiv, framåtsyftande kritik vid sämre prestationer är det återkopplingsrecept som bäst stimulerar till förbättring och utveckling.

Både positiv feedback och negativ kritik måste ges med omsorg. Beröm är kanske lättare än kritik, men för att beröm ska kännas meningsfullt måste det upplevas som välförtjänt, avse

någon konkret och lämnas utan bisatser och förbehåll. Att säga »För att vara så ung tycker jag att du gjort det här bra« är att berömma med förbehåll. Att säga »Tack för att du löste det här specifika problemet på ett så bra sätt, bra jobbat«, är att berömma utan förbehåll. Skillnaden är milsvid och avgörande för hur återkopplingen uppfattas.

Att ge konstruktiv kritik är mycket svårt, men inte omöjligt. Håll aldrig ett kritiskt samtal när du är irriterad eller upprörd. Var uppmärksam på ditt

tonfall och kroppsspråk, håll ögonkontakt med den du samtalar med. Ställ öppna frågor: »Hur kunde det här hända, varför har det blivit så här, hur ser du på detta?« Kritisera inte hur medarbetaren är, utan diskutera vad medarbetaren har gjort (eller inte gjort). Oavsett om det gäller positiv eller negativ återkoppling, bör feedbacken komma så snart som möjligt efter händelsen du vill uppmärksamma.

LINDA JOHANSSON

AVGÖRANDE EGENSKAPER HOS DIG SOM VILL VARA COACH:

- ✓ En positiv människosyn.
- ✓ God kommunikationsförmåga.
- ✓ Empati och inlevelseförmåga.
- ✓ Insikter om människors drivkrafter och hur människor lär sig nya saker eller förändras.
- ✓ Mod.



MILJÖSTRATEGIDAGEN

BYGG DIN EGEN KONFERENSAGENDA

12 NOVEMBER KONFERENS • 13 NOVEMBER WORKSHOP

QUALITY HOTEL GLOBE, STOCKHOLM

Välkomna till premiären av Miljöstrategidagen, en dag om taktik och verktyg för att nå framgång i hållbarhetsarbetet.



NÅGRA ÄMNER PÅ AGENDAN:

Engagemang, målstyrning, systematik, kommunikation, ledarskap.

BLAND TALARNA

JOHAN KUYLENSTIERNA
Vd, Stockholm Environment Institut

PETER ERIKSSON
EU-parlamentariker

MARIE HAGBERG
Miljö- och kvalitetsdirektör, MTR

KARIN SCHULZ
Generalsekreterare, Det Naturliga Steget

RENÉE ANDERSSON
Etik- och miljöansvarig, Indiska

ERIKA SVENSSON
Hållbarhetsansvarig, Ledarna

WWW.MILJOSTRATEGIDAGEN.SE

EGET VD-NÄTVERK GER SYNERGIEFFEKTER

När ett företag växer krävs det att medarbetare och chefer rustas i samma takt. Pär Börjesson, vd för Etikhus i Varberg, har startat ett vd-nätverk för att få stöd.

Etikhus, grundat 1997, befinner sig i en skarp tillväxtfas. Det är villabyggnationer, lägenhetsprojekt och markplaner om vartannat. Företaget har infört verksamhetsledningssystemet Povel, ska ISO-certifieras och deltar i Produktionslyftet för att införa lean. Det kräver att personalstyrkan är uppdaterad, inte minst vd.

När Pär Börjesson och några andra

näringslivsprofiler i Varberg tyckte att de etablerade nätverken för företagare inte var tillräckligt givande, tog de saken i egna händer. Sedan två år tillbaka träffas nu nio företagsledare i Halland en halvdag per kvartal. Under träffarna håller en inbjuden talare föreläsning och sedan tar diskussionerna vid. Nätverkets deltagare turas om i par att vara värd för träffarna och en utsedd moderator driver mötet som kan ha teman som personal, marknad eller finans.

SÄNKT GARD – BÄTTRE NÄTVERK

Pär Börjesson säger att det tog ett tag, men snart öppnade sig gruppen, vilket lett till bra diskussioner.

– Målet är att vi inte bara ska berätta hur duktiga vi är, utan att våga säga vad vi

är dåliga på, så att vi kan hjälpa varandra. Det har gjort oss starka och vi har också hittat flera möjligheter till samarbeten inom gruppen, till exempel utbildningar och personalaktiviteter.

STÄRKER VARUMÄRKET

Nätverksandan finns nu genomgående i företaget och flera medarbetare är med i egna grupper eller föreningar, berättar Pär Börjesson.

– Det är ju människorna i företaget som bygger varumärket, så ju fler ställen vi är ute på, desto fler tentakler får vi ut. Det är inte bara vd som ska nätverka, utan hela personalen. Det skapar både delaktighet och stolthet.

JENNIE JENSEN



Foto: Mikael Pilstrand

Etikhus vd, Pär Börjesson får inspiration i det egenstartade vd-nätverket.

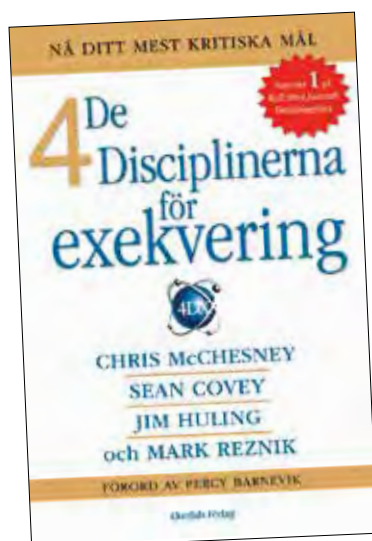
PÄR BÖRJESSONS NÄTVERKSTIPS

- Ett vd-nätverk är ett bra stöd. Genom det inser du att alla har brister och det kan vara skönt att höra ibland.
- Var två-tre personer som kan hjälpas åt att dra ihop nätverket och var överens om vad ni vill ha ut av det.
- 10-11 personer är en magisk gräns för hur många man bör vara för att det ska bli ett öppet klimat.
- Det är viktigt att de som är med inte konkurrerar med varandra och att de har liknande utmaningar. Vidare är det bra om de är likasinnade samt kommer med energi och engagemang till träffarna.
- Det är bra att utse en koordinator som tar hand om allt ifrån bokning av föreläsare och lokaler, att föra noteringar till att skicka inbjudningar och som kan moderera träffarna. Inte minst för att tona ner personer som tar för mycket plats i förhållande till de andra.

Goda råd för förändringsledare

FÖRÄNDRINGSARBETE LIGGER på varje vd:s bord. Många gånger sker förändringar parallellt och ska synka med den dagliga verksamheten. Därför är det lätt att gå vilse längs vägen. Förändringskonsulten Carina Ekblom har skrivit boken *Framgångsrika förändringar* för att hjälpa förändringsbenägna chefer att hålla sig till kartan. Utgångspunkten är att ju mer insikt och kompetens du skaffar dig om förändringens mekanismer och strategier, desto större är sannolikheten att förändringen verkligen blir av och får effekt. Boken innehåller tips och råd baserade på erfarenhet av förändringsarbete samt konkreta verktyg och praktiska övningar. Boken utkommer den 21 september.

Framgångsrika förändringar
- *Insikter, strategier och ledarskap*
Carina Ekblom
Roos & Tegnér, 2015



Förverkliga din strategi

BOKENS I SÄRKLASS omständliga svenska titel står lite i vägen för dess budskap: få din strategi att förverkligas. Din strategi och sättet du får det viktigaste att hända, är avgörande för din framgång som ledare. Författarna har här samlat sina erfarenheter och lärdomar av att arbeta med ledare, ledningsgrupper och organisationer i flera branscher. De lyfter fram vad som krävs för att få människor att nå organisationens allra mest angelägna mål. "De fyra disciplinerna för exekvering" var enligt förlaget den mest sålda ledarskapsboken i USA 2012, och den mest sålda boken i Japan under 2015. Nu finns den på svenska.

De fyra disciplinerna för exekvering
Sean Covey, Chris McChesney, Jim Huling, Mark Reznik
Ekerlids, 2015

Ett hav av möjligheter

»DIN BÄSTA MÖJLIGHET att besegra konkurrenterna ligger i att sluta konkurrera med dem«. En utmanande tanke, kanske. *Blue Ocean Strategy* handlar inte om att besegra konkurrenter i den nuvarande branschen utan om att skapa nytt marknadsutrymme, eller »en blå ocean«, genom att göra konkurrenterna irrelevanta. Det handlar om att samtidigt eftersträva både differentiering och kostnadsledarskap för att nå den stora massan av köpare. Konceptet omfattar metodik, verktyg och en process för att skapa nytt marknadsutrymme. Den bygger på forskning på 150 företag i 30 olika branscher. Fokus ligger på strategiutveckling och genomförande av strategi.

Blue Ocean Strategy - skapa nya marknader utan konkurrens
Kim W.Chan, Renée Mauborgne
Liber, 2015



TEMA:

UTFORMA EN SLAGKRAFTIG STRATEGI

Vad är egentligen en företags- och affärsstrategi och hur skiljer sig en affärsstrategi från kundstrategi, produktstrategi, marknads- eller varumärkesstrategi, organisationsstrategi, finansiell strategi eller andra typer av strategier? Vad kan du ha för nytta av affärs- och företagsstrategier och vilka verktyg behövs för ett genuint strategiskt tänkande och beslutsfattande?

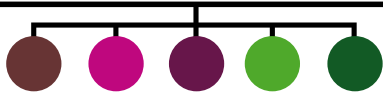


GUIDE: HITTA RÄTT I KONSULTDJUNGEN

Det har blivit allt vanligare att köpa in konsulttjänster och marknaden är bred och snårig. Vägen till rätt kompetens i rätt tid, till rätt pris går via ett grundligt förarbete. Vi ger dig tips från kravspecifikation till offert, order, leverans och uppföljning.

V D - T I D N I N G E N P R E S E N T E R A R

Ledningsgruppsdagen



Den 20 april 2016 är det dags igen.

Anmäl dig och din ledningsgrupp till konferensen som vässar ert arbete i ledningsgruppen.

SAGT OM LEDNINGSGRUPPSDAGEN 2015:

"Vi i ledningsgruppen har fått gemensamma intryck och reflektioner som gör att vi kan skapa förbättringar."

"Bra upplägg med samlad förmiddag och valbar eftermiddag med många intressanta föreläsningar."

"Mycket inspirerande och motiverande presentationer. Många exempel på möjligheter att motivera sina medarbetare."

www.ledningsgruppsdagen.se

TID ATT LEDA

DUBAI 21-28 NOV

**ANDERS
HAGLUND**

LEDARSKAPSUTBILDNING

**ANMÄLAN
& INFO**

KARIN@LIFEVISION.SE

033-14 00 70

*Ta ditt ledarskap och
ditt liv till helt nya höjder!*

Det här är din inbjudan att **delta i Life Vision's mest exklusiva utbildningsprogram i det personliga ledarskapets tecken**. Under en intensiv utbildningsvecka får du framgångs-coaching som fullkomligt kommer att **transformera din förmåga att göra en positiv skillnad både för dig själv och andra**.

Du kommer lära dig de mest livsförändrande principerna för framgång och livskvalitet samt att **bli den typ av person som andra vill följa**.

ALLT DETTA INGÅR:

32 tim utbildning/coaching, flyg, 5-stjärnigt boende, transfer, lunch, träningspass, utbildningsmaterial, kursintyg etc.

Pris: 48.000:- exkl. moms (enkelrumstillägg 5000:-)



LIFEVISION™

www.lifevision.se

LEDARSKAP • FÖRSÄLJNING • PERSONLIG UTVECKLING • HÄLSA • PRESTATIONSPSYKOLOGI