

E-bok

Reboarding

**- vilka lärdomar tar vi med oss in i
vår "nya verklighet" efter corona.**

Innehållsförteckning

Inledning	04
Ledarskap i en tid av förändring	06
Motivation i tider av kris	12
Förändringskommunikation och FokusProfilen	16
Arbeta hemifrån – Vad säger forskningen?	22
Om oss	28

Indledning

Vi skulle kunna kalla den period många av oss går igenom på våra arbetsplatser just nu för "Re-boarding". Namnet anspelar så klart på begreppet Onboarding – som i sin tur ofta bara kallas introduktion.

För det är på många sätt en ny verklighet vi alla har varit tvungna att vänja oss vid sedan i våras – och enligt Folkhälsomyndigheten kommer det förmodligen åtminstone gå ett år innan vi kan börja leva och arbeta på samma sätt som innan Covid 19. Liksom Onboarding består Re-boarding av en stor del inläring och den aktuella situationen ger oss en unik möjlighet att tillägna oss ny kunskap om både oss själva, våra kollegor, chefer, kunder, affärsmodeller och om den egna organisationsstrukturen. Förmodligen har vi alla stött på områden där vi behövt tänka om och tänka nytt – och fått lärdomar vi kan ta med oss in i arbetslivet även efter pandemin.

Vad kan till exempel möjligheten för en eller flera hemarbetsdagar per vecka innebära för att attrahera och behålla anställda på längre sikt? För att inte tala om medarbetarens stressnivå och work-life-balance, d.v.s. balansen mellan arbete och privatliv? Och kan vi på något sätt extrahera kvantitativa och kvalitativa data från olika anställningsgrupper under pandemin och på så vis skapa en beredskapsplan för framtiden? Eller rent av ompröva delar av vår affärsmodell inför omställningen till två av nutidens och framtidens paradigmer: digitalisering och hållbarhet?

Vi kan hitta otaliga sådana reflektionsfrågor efter COVID-19. I den här e-boken vill vi inspirera dig till att ställa dylika frågor och därefter hitta, formulera och ta vara på den kunskap du förvärvat. Utmaningen kommer delvis vara att avsätta tid till eftertanke – särskilt om vi samtidigt ska tjäna in de intäkter som gått förlorade under året, men också då våra mentala modeller blockerar för den nya

kunskap vi tillägnat oss genom att snabbt falla tillbaka i gamla vanor.

E-bokens artiklar behandlar ämnen som distansarbete, motivation, mentala modeller och förändringskommunikation. Du kan läsa artiklarna i kronologisk följd eller i den ordning du tycker är mest relevant för dig. Artiklarna fungerar både oberoende och tillsammans med varandra. Du kan därför uppleva vissa upprepningar, t.ex. i genomgången av FokusProfilen.

Om du har frågor, kommentarer eller av andra orsaker vill komma i kontakt med oss är du alltid välkommen att kontakta oss. Skriv till oss på info@garuda.se eller ring till oss på telefon: **040 664 58 80**

Vänligen
Garuda

Ledarskap i en tid av förändring:

Att vägleda och möta upp olika behov hos FokusProfilens fyra personlighetstyper

*Af Rasmus Hall Mortensen,
adm. direktør hos Garuda AS*

De sista många månaderna har varit turbulenta på ett sätt som nog inte många av oss hade kunnat föreställa sig. Den nya Coronasmittan har på kort tid ändrat vårt sätt att leva, hur vi umgås, vilka vi umgås med men också hur och var vi jobbar. Plötsligt är det inte längre en självklarhet att åka till "jobbet" och jobba. Många anställda har snabbt tvingas ställa om och inrätta hemmakontor i bostaden medan andra anställda fått en helt ny arbetsplats, på en annan avdelning och med andra arbetsuppgifter. Som människor anpassar vi oss olika snabbt till förändringar, inte minst de arbetsrelaterade. Våra olika personligheter gör att vi kan uppfatta samma situation helt olika, och därmed har vi också behov av olika sorters ledarskap. Med utgångspunkt i Garudas personprofil FokusProfilen kommer vi i den här artikeln beskriva vad som sannolikt oroar var och en av FokusProfilens fyra personlighetstyper, och hur man kan anpassa sitt ledarskap för att tillmötesgå de olika behov som uppstår hos den enskilda medarbetaren i turbulenta tider som dessa.

Det relationsinriktade ledarskapet

Men först ett par ord om ledarskap som är värda att nämna i sammanhanget.

I ett specialnummer av den internationella tidskriften *International Journal of Environmental Research*

and *Public Health*, har en mängd olika forskare publicerat sina studier under rubriken "Occupational Health Psychology". Projektet startade för fyra år sedan och avslutas i år.

I en av studierna, *Occupational and Individual Determinants of Work-life Balance among Office Workers with Flexible Work Arrangements*, har man bland annat undersökt hur flexibelt arbete upplevs av cirka 4000 anställda på Trafikverket.

Visserligen påbörjades studien långt innan någon av oss hört om Covid-19 och bygger naturligtvis på en helt annan grad av frivillig flexibilitet och möjlighet till planering än den aktuella situationens påtvingade åtgärder, men många av studiens slutsatser är ändå applicerbara på den situation vi står i just nu.

Studien visar bland annat att ett relationsinriktat ledarskap har särskilt stor betydelse för anställda som jobbar hemifrån och att chefen därför bör ägna mycket mer tid åt att stötta medarbetaren och visa en högre grad av engagemang. Man konkluderar även att fokus bör ligga på att tillhandahålla information om hur man ska organisera och lösa sina arbetsuppgifter, samt vikten av att tillhandahålla tydliga riktlinjer. Att arbeta hemifrån kräver dessutom tydligt specificerade förväntningar om tillgänglighet under och utanför arbetstid

Det visionära ledarskapet

Ett visionärt ledarskap handlar om att peka ut en specifik riktning att färdas mot och förmågan att visualisera en framtidsvision som alla gemensamt vill bidra till. En sådan vision innehåller organisationens svar på varför man finns till och utgör fundamentet i varje verksamhets existensberättigande. Simon Sinek, verksamhetsantropolog och författare, menar att själva grunden till vår motivation ligger just i frågan "Varför" vilket vi beskriver mer ingående i vår e-bok om Onboarding – få medarbetaren ombord på den gemensamma resan.

I kristider utsätts visionen för press. I synnerhet kan känslan av förlorad mening ge upphov till både oro och minskad produktivitet. På sätt och vis är det en sund reaktion att vi "vanliga kontorsanställda" kan känna att vårt arbete är mindre betydelsefullt än t.ex. vårdsektorns, vars betydelse för samhället är så uppenbar, men det betyder inte att vårt arbete inte har betydelse. Om inte annat så bidrar vi gemensamt till att hålla samhällsekonomin igång och bidrar därmed indirekt till den offentliga sektorn och våra samhällsviktiga intuitioner. Men naturligtvis har de flesta organisationer och verksamheter ett större existensberättigande än så.

I tider av kris och prövningar är det extra viktigt att formulera och påminna medarbetaren om den egna verksamhetens "Varför" och dess tillhörande vision – och således fortsätta motivera

medarbetaren genom att peka på betydelsen av just dennes arbete.

Garuda som exempel

Låt oss använda oss själva som exempel. På Garuda strävar vi efter att skapa balans mellan människor. Det är ett abstrakt mål men det abstrakta är i detta fall en fördel eftersom vi därmed kan förse vår målsättning med en konkret mening, beroende på kontexten. Med utgångspunkt i våra personprofiler och konsulttjänster, arbetar vi för att skapa ett gemensamt språk och utrymme för samtal om oro, motivation, mening och prioriteringar av arbetsuppgifter. Ett utrymme som fokuserar på utveckling, fritt från dömande och där fokus växlar mellan den enskilda medarbetaren och organisationen som helhet.

Det är kanske inte världens största vision, men den ger en mer konkret förklaring till varför vi arbetar, även mitt under Corona, vilken skillnad vi gör för respondenter, kandidater och användare, och vilken skillnad vi försöker göra varje dag för oss själva och för att skapa balans.

Ett av värdena med FokusProfilen är att det ger oss ett gemensamt språk och det är också det vi tar utgångspunkt i när vi nu kommer med ett par konkreta råd kring ledarskap under coronatiden. Det relationsinriktade ledarskapet bör tillsammans med er vision – ert "Varför" – vara den underlig-

gande vägledande principen för alla fyra personlighetstyper.

Förståelse av FokusProfilen

Utgångspunkten för FokusProfilen är att alla avdelningar i en organisation ska bestå av medarbetare som tillsammans representerar fyra olika fokusområden för att fungera optimalt. De fyra fokusområdena är Integratorfokus, Utvecklarfokus, Grundarfokus och Resultatfokus.

En medarbetare kan omöjligt fokusera på alla fyra områden på en och samma gång. Istället har vi alla olika styrkor som vi föredrar att använda oss av när vi tar oss an uppgifter och när vi samarbetar med andra. Oftast dominerar ett eller två fokusområden, medan de andra hamnar mer i bakgrunden. Varje fokusområde har ett antal karakteristiska drag som relaterar till beteende, kommunikation, motivation och arbetsstrategi.

Grundaren – Grått fokus

Grundaren är noggrann, självkontrollerad och väl förberedd. Hen fokuserar på ordning, systematik, ramverk, strukturer, säkerhet och detaljer. Grundaren älskar rutiner och säkerhet och ser därför förändringarna som orsakas av den nuvarande coronakrisen som källor till osäkerhet.

För Grundaren handlar förmodligen mycket av hens oro om vad som kommer hända med arbets-situation och de arbetsuppgifter hen vanligtvis

löser. Grundaren lägger därför en stor del av sin tid på att undersöka, leta information och ställa frågor. Hen har – medvetet eller omedvetet – ett större behov av att någon annan ska ta ledningen och staka ut en kurs. Ändå kommer Grundaren att vara tveksam och ängslig över den valda vägen. Vilka konsekvenser kommer det att få? Och kommer det att bli färre konsekvenser om man väljer en annan väg? Grundaren kan oro sig för stort och smått och om mångt och mycket. Därför bör du i egenskap av chef vara ännu mer tillgänglig än du brukar vara så att inte oron växer sig allt för stor hos Grundaren, vilket kan få både personliga och arbetsrelaterade konsekvenser. Med andra ord bör du stödja, skapa trygghet, säkerhet och hjälpa Grundaren prioritera de olika arbetsuppgifterna.

Det gör du genom att:

- Kommuniera konkret information
- Informera lugnt och systematiskt
- Övertyga med fakta istället för med känslor
- Informera om kommande förändringar i så god tid som möjligt
- Försöka tillrättalägga arbetet så Grundaren upplever att hen har ett säkerhetsnät och begränsad risktagning
- Påminna medarbetaren om alla de arbetsuppgifter som fortfarande fungerar som vanligt så att Grundaren kan känna trygghet i sitt arbete och inte behöver problemlösa för mycket på egen hand.

Integratorfokus

- Visa intresse för Integratorn
- Låta beslut falla på plats gradvis
- Ge tid till känslor och personliga åsikter
- Lyssna aktivt
- Förklara bakgrunden till beslut
- Vara ärlig, uppriktig och visa känslor

Utvecklarfokus

- Visa entusiasm
- Fråga om idéer eller tankar kring arbetsuppgifter och problemlösning
- Lyssna på idéerna, notera och spara dem för framtiden
- Beskriva nuvarande situation i ett större perspektiv
- Börja med förväntade resultat förändringar som gjorts
- Låta utvecklaren få fri talartid
- Lyssna på Utvecklarens tankar och förslag

- Kommunicera konkret information
- Informera lugnt och systematiskt
- Övertyga med fakta istället för med känslor
- Informera om kommande förändringar i god tid
- Skapa ett säkerhetsnät och begränsa risktagning
- Påminna om det som fortsätter vara som vanligt

Grundarfokus

- Lägga en plan över mål som ska uppnås
- Kom snabbt till saken
- Vara specifik kring förväntningar, kommunikation och målsättning
- Ange korta och tydliga mål
- Hålla dig till fakta framföra känslor
- Formulera arbetsuppgifter och individuella bidrag

Resultatfokus

Integratorn – Blått fokus

Integratorn agerar socialt, omtänksamt och tillmötesgående. Hen tänker på samspelet mellan människor, vill förstå och skapa samförstånd och sätter sig in i andras behov och förväntningar. För närvarande är Integratorn troligen mest bekymrad över sina kollegor och annan personal samt samhället som helhet. I dialogen med dig frågar Integratorn om hur de andra mår och om de har tagits om hand. Hur förhåller ni er till exempel om en i personalen har en kronisk sjukdom? Eller om det skulle bli nödvändigt att varsla medarbetare?

Integratorn söker fler samtal än vanligt och efter tillfällen där hen kan ställa frågor. För Integratorn är det avgörande att känna sig hörd och som chef bör du svara ärligt och hänsynsfullt på frågorna. Glöm inte att också fråga hur Integratorn själv mår och vad hen har behov för. Annars kan Integratorn, i sin omsorg för andra, lätt glömma sig själv. Håller du Integratorn uppdaterad är hen en självklar ambassadör för att förverkliga beslut, driva igenom förändringar och en eventuellt anpassad strategi runt om i organisationen.

Det gör du genom att:

- Visa intresse för Integratorn och investera tillräckligt med tid för att skapa trygghet och förståelse för situationen.
- Låta beslut falla på plats gradvis och involvera flera medarbetares åsikter
- Ge tid till känslor och personliga åsikter

- Lyssna aktivt
- Visa uppriktigt intresse – även för den privata situationen
- Lägga tid på att förklara bakgrunden till de beslut som tagits
- Styra samtalet men undvika att vara för direkt
- Diskutera gärna Integratorns värderingar och åsikter
- Vara ärlig, uppriktig och visa känslor

Resultatskaparen – Rött fokus

Resultatskaparen föredrar konkurrens, snabba resultat och gillar den mätbara aspekten i arbetet. Det handlar om att skapa konkreta resultat och att vara effektiv. Hen pressar, tar chanser, är otålig, ligger på gränsen och ibland över. Dessa tider är troligen frustrerande för Resultatskaparen som känner att hen slösar bort sin tid och irriteras av att behöva skjuta på tidsfrister och avboka möten.

Resultatskaparen oroar sig för om den egna och kollegornas prestationer är bra nog och om de skapar tillräckligt snabba resultat. Dessutom kan Resultatskaparen börja bekymra sig för om de andras arbetsinsats är lika stor som den egna, vilket kan resultera i att Resultatskaparen börjar föra räkenskap över arbetsuppgifter och sätta ännu högre mål för sig själv.

Med rätt förutsättningar kan Resultatskaparens rastlöshet och risktagande komma hen själv och andra till godo och du vägleder bäst genom att:

- Lägga en gemensam plan över vilka mål som ska uppnås
- Komma snabbt till saken när du går igenom planeringen
- Vara specifik vad gäller förväntningar, kommunikation och målsättning
- Ange korta och tydliga mål
- Hålla dig till fakta framföra känslor
- Vara tydlig med vilka arbetsuppgifter och insatsområden som understöttar organisationens övergripande målsättningar och hur Resultatskaparens individuella bidrag gör skillnad

Utvecklaren – Grönt fokus

Utvecklarens tillvaro präglas av kreativitet, uppfinningsrikedom och optimism. Hen ser framåt, skapar möjligheter och är en förnyare både när det gäller regler såväl som föråldrade strukturer. Fokuset ligger på att utforma och formulera koncept, värderingar, visioner, nya produkter och bättre sätt att utföra arbetet på.

Utvecklaren bekymrar sig troligen över huruvida alla goda tankar, idéer och avsikter som fanns i pipelinen innan Coronabrottet fortfarande kan förverkligas. Kommer det finnas tid och ekonomi till det? Hur blir det med de ramar som gav Utvecklaren utrymme att experimentera, leka och prova sig fram – kommer det utrymmet att begränsas nu? Och kommer företagets strategiska och operativa funktion framöver enbart att fokusera på årsresultatet och kortsiktiga, vinstmaximerande mål? De

är sannolikt den slags frågeställningar Utvecklaren bär på.

För att vägleda Utvecklaren på bästa sätt kan du:

- Visa entusiasm, även om det blir nödvändigt med begränsningar under en period
- Fråga om idéer eller tankar kring arbetsuppgifter och problemlösning
- Lyssna på idéerna, notera och spara dem för framtiden
- Beskriva de möjligheter som finns här och nu och sätta dem i ett större perspektiv (kom ihåg det visionära ledarskapet)
- Börja med de förväntade resultat som följer på de förändringar som gjorts
- Låta utvecklaren få fri talartid i början
- Vara uppmärksam på de spännande tankar och förslag Utvecklaren kommer med, men kom ihåg att klargöra relevansen av dessa i förhållande till organisationens situation och aktuella behov.

Ledarskap för den enskilde och för organisationen

Avslutningsvis vill vi återigen påminna om vikten av att fokusera på det relationsinriktade- och visionära ledarskapet och tillsammans låta det vara den vägledande principen för alla fyra personlighetstyper. För även om du i ditt ledarskap ska tillgodose individuella hänsynstaganden och leda situationsbestämt, handlar det till syvende och sist om vilken väg den samlade organisationen ska välja för att klara sig så helskinnad genom Coronakrisen som möjligt.

Motivation i tider av kris

Af Rasmus Hall Mortensen,
adm. direktør hos Garuda AS

För närvarande är det stort fokus på hur vi behåller motivation i tider av kris - och specifikt under pågående Coronakris. Det rapporteras dagligen om olika hjälppaket, permitteringar och varsel av anställda, liksom antalet smittade och restriktioner. Alla upplever vi hur konsekvenserna av COVID-19 påverkar oss, om än i olika grad och i vår vokabulär börjar eller slutar allt fler ord med "kris" - kriskommunikation, ekonomisk kris, krisberedskap och Coronakris.

Redan under pandemins inledande fas fastslog olika experter att det var avgörande att mobilisera den rädsla och personliga oro vi människor känner inför Covid-19. Smittspridningen måste på sätt och vis göras till en moralisk fråga, där de friska känner sig förpliktigade att visa hänsyn gentemot de sjuka och äldre och dessa expertråd genomsyrar fortsatt kommunikationen som rör den pågående pandemin.

Kommunikationen är naturligtvis nödvändig eftersom vi befinner oss i en mycket allvarlig situation både vad gäller hälsa och ekonomi. Men den skapar samtidigt en viss osäkerhet - till och med rädsla - bland anställda. Osäkerheten leder till frågor som: Vad händer med mitt jobb? Hur mår mina kollegor? Vad händer om jag själv blir sjuk? Vilken skillnad gör jag och min arbetsplats? Har jag/den någon betydelse överhuvudtaget?

Frågorna och den latent osäkerheten riskerar att ha en negativ inverkan på motivationen. Samtidigt vet vi att medarbetarmotivation är avgörande för den generella trivseln och uthålligheten liksom den är nödvändig för att kunna upprätthålla en hög produktivitetsnivå och hålla ekonomin igång. Det kräver i sin tur att vi anställda ser innebörden i, och uppskattar det arbete vi spenderar stora delar av våra vakna timmar på att utföra.

Kort om medarbetarmotivation

Motivation är den potentiella energi vi är villiga att investera för att uppnå vissa mål. Ofta skiljer man mellan två typer av motivation:

1. *Inre motivation* som handlar om själva arbetsuppgiften som i sig är så spännande och utvecklande att den är en källa till motivation.
2. *Yttre motivation* som innefattar alla typer av belöningar som är förknippade med att lösa uppgiften. Ibland nämns ytterligare en form av motivation, och alla dessa tre motivationsformer kan verka parallellt:
3. *Public service-motivation* som innefattar viljan att bidra till samhället och göra skillnad för andra.

När vi känner oss motiverade - oavsett vilken av de tre formerna som ligger till grund - uppfylls några av våra grundläggande behov:

- Behovet av autonomi: Vi måste ha handlingsutrymme och uppleva att vi har möjlighet att påverka.
- Behovet av kompetens: Vi måste behärska - och uppleva att vi behärskar - våra arbetsuppgifter (vilket inte nödvändigtvis är samma sak).
- Behovet av anknytning: Vi behöver relationer och känna anknytning till andra, till exempel kollegor, kunder och samhällsmedborgare.

Det finns naturligtvis fler behov än ovanstående men där forskningen än så länge inte kommit lika långt. Det gäller till exempel behovet av en subjektiv mening vilket spelar en central roll i det visionära ledarskapet och som är särskilt viktigt under olika former av kriser – särskilt den kris vi befinner oss mitt i just nu.

Att upprätthålla motivation

När vi som ledere eller HR-konsulenter arbejder
När vi som chefer eller HR-konsulter arbetar med att upprätthålla motivation under en kris, arbetar

vi oftast med att försöka skapa inre motivation och Public Service-motivation då det är alltför riskabelt att riskera likviditet genom bonusutdelning eller lönestigningar som är typiska verktyg för yttre motivation. Samtidigt skulle det skicka en dålig signal till de medarbetare som blivit permitterade eller uppsagda.

Istället försöker vi skapa nödvändiga ramar för medarbetare att känna att de bidrar till samhället och gör skillnad för andra. Detta gör vi genom ett visionärt ledarskap där det handlar om att peka ut en specifik riktning att färdas mot och visualisera en framtidsvision som alla gemensamt vill bidra till. En sådan vision innehåller organisationens svar på varför man finns till och utgör fundamentet i varje verksamhets existensberättigande.

I kristider kan visionen hamna under press och förlora en del av sin mening - särskilt nu när man kan se den tydliga skillnaden vårdsektorn gör. Anställda inom vårdsektorn har en stark plikt-känsla och drivs bland annat av en önskan att hjälpa andra och bidra till samhället - det vill säga en Public Service-motivation.

Den tydliga meningen i det arbete som bland annat utförs inom vården kan i kristider dock leda till ökad demotivering på andra arbetsplatser, där det arbete man bidrar med är mindre märkbart. Därför är det viktigt att kommunicera att man som organisation har mening och vision. Denna vision

måste få extra uppmärksamhet under coronatiden och den måste utformas och formuleras så att den fortsätter att göra det tydligt för medarbetarna vilken skillnad de gör – vårt "varför" måste vara tydligt i de dagliga arbetsuppgifterna.

Visionen som landmärke

En tydlig vision tillgodoser behovet av mening och fungerar samtidigt som ett riktmärke för vilka uppgifter som är viktigast att lösa - och i vilken ordning. Därmed underlättar visionen medarbetarnas förmåga att arbeta självständigt då de bättre kan utnyttja sina kompetenser inom den givna ramen. Det kräver naturligtvis ett ledarskap som både har förtroende för sina anställda och förmågan att samla dem i en gemenskap, så att de tillsammans (behovet av tillhörighet) bidrar till det gemensamma målet.

För att uppnå målen kräver det dessutom att chefen etablerar och stämmer av ramarna för att varje

enskild medarbetare ska fortsätta att tillföra värde under krisen. De anställda måste känna att de gör en positiv skillnad för andra och för samhället – dessutom måste de få uppskattning och konkret feedback.

Motivation i kristider vilar, precis som motivation i allmänhet, på behovet av mening, autonomi, kompetens och tillhörighet. I tider av kris bör man dock fokusera mer på det visionära ledarskapet och värdeskapande kommunikation samt ge mer uppskattande feedback än man normalt kanske brukar göra.

Och till sist – begå inte det felet att utgå från din egen motivationsprofil när du leder andra. En stor portion självinsikt och kunskap om dina anställda hjälper dig däremot på rätt väg.

Förändringskommunikation och FokusProfilen

Med stöd av HR blir mellanchefer organisationens viktigaste förändringsaktör

Af Mikkel Hune Toxvig, kommunikationsansvarlig hos Garuda, og Lotte Mølgaard, chefkonsulent hos Garuda AS

I förändringsprocesser är det HR-konsultens jobb att stödja mellancheferna som ofta är en av organisations viktigaste förändringsaktörer då det är de som genomför den faktiska förändringen. Det är således mellanchefernas ansvar att tolka ledningens budskap, inse vilka konsekvenser besluten kommer ha på de egna avdelningarna och härefter förmedla budskap eller beslut vidare till de anställda.

Därför är det också mellancheferna som ska förmedla de viktigaste förändringsbudskapen till sina olika medarbetare. Dels då vederbörande både känner medarbetarna och deras arbetsuppgifter och därför bättre kan översätta budskap och beslut till konkreta handlingar, dels eftersom mellancheferna kan justera vilken information den enskilda medarbetaren har behov för, beroende på bland annat befattning och avdelning.

I en medelstor eller större organisation kommer verkställande direktör knappast att kunna svara på vad olika förändringar specifikt kommer betyda för den enskilda medarbetaren, exempelvis ändrade arbetsuppgifter och olika arbetsflöden. Ledning-

ens uppgift är istället att måla med den breda penseln och se till organisationen som helhet och lämnar härefter över till mellancheferna att föra ut förändringarna i den dagliga verksamheten.

För att mellancheferna ska kunna leva upp till potentialen som organisationens viktigaste förändringsaktörer krävs dock att den översta ledningen involverar dem i god tid innan de själva ska kommunicera ut förändringsbudskapen. Dessutom kräver det att styrelsen informerar så öppet och grundligt som möjligt och skapar det utrymme som krävs för dialog.

Möjlighet för reflektion

Det är här HR kommer in i bilden. Innan ledningen rapporterar vitt och brett om de förestående förändringarna måste HR agera styrelsens förlängda arm genom att bland annat ge mellancheferna möjlighet att träffas och diskutera vad förändringarna kommer att innebära. HR kan till exempel facilitera möten i olika former eller skapa möjlighet för dialog på befintliga ledarskapsforum. HRs uppgift är att planera, hålla möten och ge utrymme för diskussion, reflektion och dialog - ansikte mot ansikte. Vid dessa möten kan eventuellt en representant från kommunikationsavdelningen delta för att erbjuda sparring om hur mellanchefer kommunicerar för att skapa förståelse för budskap och beslut, hos

både avdelningen och individen. Det handlar särskilt om att översätta de ofta abstrakta termer och fraser från ett förändringsprojekts arbetsdokument till praktiska exempel på vad förändringen innebär för just Erik och Amina på ekonomiavdelningen eller för Lisa och Mesut i administrationen.

Läs mer om målriktade budskap i vår artikel: *Vad är förändringskommunikation?*

Om mellanchefer och HR försummar detta viktiga reflektions- och informationsansvar kan konsekvenserna sannolikt resultera i ett ökat förändringsmotstånd hos medarbetarna. Om medarbetarna har svårt att se varför förändringen är relevant för dem, eller om de känner sig förbisedda i förändringsprocessen, blir de faktiska förändringarna svårare att genomföra.

Motstånd uppstår om:

- Medarbetarna saknar förståelse för förändringen.
- Medarbetarna känner sig osäkra eftersom de saknar insikt.
- Syftet med förändringen är oklart.
- Det råder osäkerhet om ledningens åtagande.
- Det är oklart hur kostnaderna för förändring kommer att se ut.
- Förändringen utgör ett hot mot de anställdas löner, arbetsuppgifter, förmåner eller jobb.

Anpassa kommunikation efter fokusområde

När det gäller att kommunicera förändring handlar det om att anpassa både budskapet och sättet budskapet kommuniceras på, allt efter vilka behov mottagaren har. Behoven här handlar inte så mycket om vad som förmedlas utan istället hur det förmedlas. Även om alla personer i en arbetsgrupp, en enhet, eller en avdelning har samma informationsbehov har de olika individuella medarbetarna skilda subjektiva behov. Ett sätt man som mellanchef kan ta sig an detta är att utgå från medarbetarnas personlighet och med hjälp av personlighetsmodeller fundera kring hur man bäst kan möta och stötta varje individ i förändringsarbetet.

Här kan HR naturligtvis stötta upp med sina kunskaper om personprofiler och fortsättningsvis kommer vi i denna artikel utgå från Garudas FokusProfil, som är den personprofil vi använder när vi organiserar teamprocesser hos olika företag och verksamheter. FokusProfilen har som utgångspunkt att alla avdelningar bör sträva efter att ha anställda som tillsammans representerar fyra olika fokusområden för att fungera optimalt. De fyra fokusområdena är Integratorfokus, Utvecklarfokus, Grundarfokus och Resultatfokus.

En medarbetare kan omöjligt fokusera på alla fyra områden på en och samma gång. Istället har vi alla olika styrkor som vi föredrar att använda oss av när vi tar oss an uppgifter och när vi samarbetar med andra. Oftast dominerar ett eller två fokusområden, medan de andra hamnar mer i bakgrunden. Varje fokusområde har ett antal karakteristiska drag som relaterar till beteende, kommunikation, motivation och arbetsstrategi.

Med hjälp av modellen blir det lättare att identifiera vilka typer av arbetsuppgifter som medarbetare inom varje fokusområde finner naturligt motiverande och hur man kan motivera medarbetare genom målriktad kommunikation.

Grundaren: Minimera osäkerheten

Grundaren är oftast noggrann, självkontrollerad och väl förberedd och fokuserar gärna på ordning, systematik, ramverk, strukturer, säkerhet och detaljer. Grundaren har oftast en förkärlek för rutiner och säkerhetsfrågor och förändring upplevs därför ofta som en källa till osäkerhet.

När det gäller att kommunicera förändringar handlar det för Grundaren först och främst om att minimera osäkerheten. Det görs bäst genom att involvera Grundaren tidigt och grundligt - gärna på hög detaljnivå. De flesta medarbetare med Grundarfokus vill vara väl förberedda och de vill

helst kunna förutspå vad förändringen kommer att betyda för just den egna personen - och för organisationen.

I kommunikation er emellan bör ni gå igenom den plan och strategi som ligger till grund för förändringen och för medarbetare med Grundarfokus är det viktigt att poängtera att bägge är väl genomtänkta och baserar sig på såväl forskning som fakta. Kausaliteten mellan förändringen och hur den önskade framtiden ska se ut, måste lysa igenom. Saknas dessa element riskerar medarbetare med Grundarfokus att känna ökat förändringsmotstånd vilket kan visa sig genom en tendens att fastna i detaljer. Samtidigt kan de framstå som både oflexibla och envisa och kan närmast demonstrativt hålla fast vid gamla sätt att utföra arbetet på - ett beteende som hos Grundaren bottnar sig i en osäkerhetskänsla och upplevd avsaknad av tillfredsställande belägg och argument för att kunna ta till sig förändringen.

Integratoran: Vi gör det tillsammans

Integratorn är social, omtänksam och tillmötesgående. Hen tänker på samspelet mellan människor, att förstå andra och skapa samförstånd och hen sätter sig in i andras förväntningar och behov. Förändringskommunikationen till Integratorn bör fokusera på hur team-prestationen och lagarbetet är avgörande för att förändringen ska kunna genomföras framgångsrikt och vidare kretsa kring hur

Medarbetare med utvecklarfokus ser framåt, skapar möjligheter och förnyar föråldrade strukturer och regler och fokuserar på att utforma och formulera koncept, värderingar, visioner, nya produkter och smartare sätt att utföra arbetet på.

man kan avlägsna hinder och osäkerhet genom att involvera alla i en öppen dialog. Således vilar ansvaret för förändringens framgångsgrad på den gemensamma insatsen.

Det är viktigt att engagera Integratorn i arbetet då denne person snabbt känner in, och känner av, andra och tar sig tid till att samtala med dem. Kan Integratorn själv se ljuset i slutet av förändringstunneln kan denne fungera som en värdefull mäklare när hen stöter på motstånd hos andra medarbetare.

Motstånd från Integratorn kan visa sig genom uppgivenhet om hen inte känner sig involverad i tillräckligt stor utsträckning, eller är för konflikträdd för att uttrycka sin egentliga åsikt om förändringen. Integratorn kan också ha en tendens att lägga för mycket tid på att samtala med kollegorna om förändringen.

Resultatskapare: Det handlar om resultat

Resultatskaparen föredrar konkurrens, snabba resultat och mätbarhet i jobbet och ofta handlar det om att skapa konkreta resultat. Hen pressar på, tar chanser, är otålig och balanserar ofta på gränsen - och kan ibland också överträda den.

Resultatskaparen föredrar en direkt kommunikation utan omsvep, t.ex. "Förändringarna hjälper oss

att vinna på marknaden och bli bättre än konkurrenten" eller "Planen för förändring är ambitiös, vi har höga mål och vi kommer snabbt igång". Resultatskaparen måste känna sig som en viktig spelare i försöket att nå målet om förändring. Detta innebär att resultattillverkaren gärna vill belönas - även under själva processen - för den stora insats som vederbörande definitivt kommer bidra med, så länge hen kan se en omedelbar effekt på sina dagliga arbetsuppgifter.

Förändringar tar ofta lång tid att genomföra och med Resultatskaparens dåliga tålamod kommer det motstånd som kan uppstå vara en utmaning. Du kommer antagligen att möta samma motstånd om Resultatskaparen inte får erkännande nog, eller om förändringen inte resulterar i konkreta, mätbara resultat - och det relativt omgående. Det är därför en viktig ledarskapsuppgift att illustrera resultaten fortlöpande och tydliggöra hur resultaten är relaterade till förändringen.

Utvecklare: Tänk på möjligheterna

Utvecklaren möter tillvaron med en mängd idéer, uppfinningsriktighet och optimism. Medarbetare med utvecklarfokus ser framåt, skapar möjligheter och förnyar föråldrade strukturer och regler och fokuserar på att utforma och formulera koncept, värderingar, visioner, nya produkter och smartare sätt att utföra arbetet på. I förändringskommunika-

tion med utvecklaren är det viktigt att kommunicera det visionära, strategiska långsiktiga elementet. Vad ser vi när vi tittar framåt och in i framtiden?

Kommunikationen måste bygga på de möjligheter som uppstår och det individuella utrymmet för att förändra det organisatoriska ramverket. Om Utvecklaren kan se ett visionärt, ambitiöst förändringsprojekt kan hen med hjälp av sin förmåga att bevara ett långsiktigt fokus och hantera intellektuella framtidsinriktade arbetsuppgifter, bli en nyckelmedarbetare i förändringsarbetet. Om ramarna däremot blir för snäva och tidsfristerna för många, riskerar utvecklaren att gå i baklås och personen upplever det som att hen förlorar både sin frihet och sin flexibilitet. Det är en miljö som medarbetare med utvecklarfokus har svårt att navigera i och kan resultera i att medarbetaren känner sig desillusionerad. Utvecklaren måste kunna se syftet med förändringen. Om syftet verkar oklart går utvecklaren sin egen väg.

HR stöder mellancheferna

Som HR-konsult kan FokusProfilen användas som ett verktyg för att hjälpa mellancheferna med sin förändringskommunikation. Det är dock viktigt att poängtera att vi alla besitter egenskaper från både Grundaren, Integratorn, Resultatskaparen och Utvecklaren. Hur stor del varierar från person till person och kan dessutom ändras över tid men som

tidigare nämnts har de flesta av oss emellertid ett eller två fokusområden som dominerar.

Som ett hjälpverktyg för mellanchefer att, i samarbete med HR, förutse en del av det motstånd som olika slags förändring med all sannolikhet kan innebära – och som ett hjälpmedel att dra nytta av kunskapen om varje anställds primära fokusområden och därigenom anpassa sin förändringskommunikation – är FokusProfilen ett ypperligt verktyg. På detta sätt ökar incitamenten för mellancheferna att agera förebyggande, snarare än reaktivt, vilket ökar chanserna för ett framgångsrikt förändringsarbete – med ett långsiktigt positivt resultat.

Arbeta hemifrån

- Vad säger forskningen?

Af Mikkel Hune Toxvig, kommunikationsansvarlig hos Garuda AS, og Rikke Winter Dupont, chefkonsulent hos Garuda AS

Folkhälsomyndighetens rekommendation är fortsatt att de av oss som kan arbeta hemifrån bör göra det. Som ett led i att försöka stoppa samhällsspridningen av Coronaviruset har många verksamheter tvingats ställa om och införa distansarbete – och det i en omfattning som nog ingen skulle drömma om för bara 6 månader sedan. Nu börjar så smått den första forskningen av distansarbetets konsekvenser under Coronaepidemin se dagens ljus och flera rapporter och studier publiceras.

De verkligt intressanta studierna kring vilka långtidseffekterna blir, och i vilken mån vår syn på ledar- och medarbetarskap, trivsel och arbetsmiljö kommer att förändras, får vi däremot vänta på.

Kanske kommer framtidens arbetsliv inte bli så annorlunda än den framtidsforskarna förutspådde redan innan corona – men med den skillnaden att vi kommer att nå dit mycket snabbare då förändringarna snarare tvingas fram i stället för att "växa" fram.

I denna artikel kan du läsa både vad de nya forskningsstudierna kring distansarbete kommit fram till, samt vad tidigare arbetslivsforskning skrivit kring vilka effekter och krav det snabbt föränderliga arbetslivet ställer på oss.

Svenskarnas arbetsliv under coronakrisen

Att arbeta hemifrån kan göra oss mer effektiva och mindre stressade, men det försämrar vår relation till kollegorna. Det visar en ny Sifo-undersökning, Nya arbetssätt – Så förändrades svenskarnas arbetsliv under coronakrisen genomförd av Kantar Sifo på uppdrag av Tele2. Undersökningen bygger på 1 000 webbenkäter som besvarats av anställda på företag med fler än tio anställda i februari och april 2020.

I yrkesgrupper med förutsättningar för distansarbete ser man en massiv ökning under coronakrisen och rapporten visar en ökning av distansarbete med 400 procent – från 12 procent till 51 procent av totalt arbetad tid.

Många trivs och stressar mindre men saknar fiket och det sociala samspelet

Samma undersökning visar dessutom att distansarbete kan leda till att medarbetarna både blir effektivare och mår bättre. Bland de heltidsanställda respondenterna upplever en tredjedel att de får mer gjort än innan. Däremot är uppfattningen den motsatta bland dem som jobbar mindre än 25 procent.

Drygt en tredjedel uppger att de är mer nöjda med sin arbetssituation under coronakrisen jämfört med tidigare och hela 68 procent av dem som arbetar på distans upplever att de har en god balans mellan arbete och fritid och 64 procent att de kan koppla av när de är lediga.

Även om 4 av 10 av de tillfrågade angav att de vill fortsätta jobba mer på distans även när Coronakrisen är över, är det tydligt att en av de stora utmaningarna med distansarbete är just det sociala samspelet. Det framgår heller inte hur mycket distansarbete man menar med "mer" och hur frekvent.

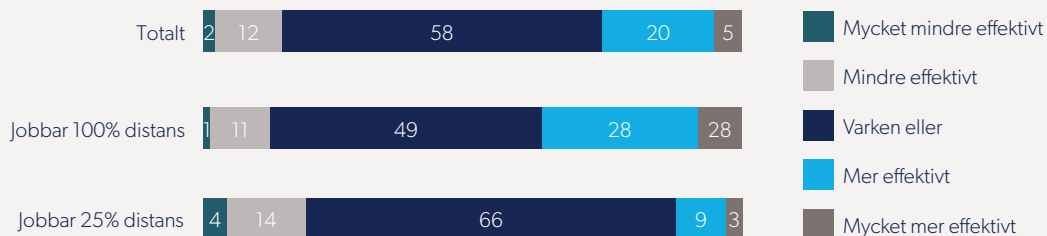
En majoritet av respondenterna uppger att de saknar fikastunderna och att småprata med kollegor och nästan hälften (49 procent) tycker att distansarbetet går ut över teamkänslan. Faktiskt tycker 30 procent att videomötena blir så effektiva att

kallpratet och relationsbyggandet går förlorat och även här tycker hälften att det påverkat lagkänslan negativt.

Trots att de som distansarbetade 100 procent till största del angav att de upplevde hög motivation – 64 procent – påverkas motivationen negativt på längre sikt. Att omge sig med kollegor med samma utmaningar och som jobbar mot samma mål bidrar till att jobbet känns meningsfullt men i rapporten konkluderar man att efter veckor av ensamarbete är det många som tappar en del av energin.

Löser du dina uppgifter mer eller mindre effektivt, jämfört med innan coronakrisen?

Diagrammet visar %



Tele2 i samarbete med Kantar Sifo: Nya arbetssätt

En annan viktig faktor är de tekniska förutsättningarna. Det handlar inte bara om att kunna arbeta hemifrån men också om viljan att göra det. I undersökningen uppger 1 av 5 bland dem med sämre tekniska förutsättningar för distansarbete att de undviker det helt. Bland dem som upplever att tekniken hemma funkar bra, är samma tal mindre än 1 av 10. (Du kan läsa hela rapporten [här](#))

Även jämfört med tidigare arbetar kvinnor i högre grad mer än män. Enligt rapporten beror det förmodligen på att kvinnor i större utsträckning arbetar inom vård och skola där även arbetsbelastningen överlag ökat till följd av corona.

Ser man till bransch står finansbranschen för den största ökningen av arbetstid. Förklaringen tros vara den ekonomiska påfrestning krisen inneburit för många företag som därmed blivit tvungna att se över sina finanser. Inom industrin har många, inte helt oväntat, istället tvingats gå ner i arbetstid.

Yngre minst tillfreds med arbetslivet under corona

Något överraskande är det de yngre medarbetarna som har det svårast med distansarbetet. Det är i alla fall konklusionen i en undersökning gjord av företaget Great place to work som under perioden 12 maj till 11 juni i år undersöktes upplevelsen hos 8 349 medarbetare på 113 medelstora svenska organisationer.

Hälften av respondenterna under 25 år uppgav att de arbetar mindre effektivt utanför sin ordinarie arbetsplats. Faktiskt visar undersökningen att det är de yngre medarbetarna som är den grupp som är mest missnöjda totalt sett. Man känner inte att den egna organisationen förstår vad som oroar dem och upplever i mindre utsträckning än andra ålderskategorier att chefen ger teamet en tydlig riktning. De yngre medarbetarna utgör också den grupp som är mest missnöjd med informationen de får från sina ledare kring vilken effekt coronakrisen har på deras arbete.

Som man påpekar i rapporten utgår nog många från att just de yngre medarbetarna klarar omställningen bäst. Istället utgör de den grupp som kämpar mest med det förändrade arbetslivet.

En del av förklaringen som pekas ut är att det snarare handlar om ledarskapet än om graden av digitalisering och praktiska verktyg. ([Här](#) kan du läsa hela rapporten)

I vår tidigare artikel Ledarskap i en tid av förändring, berättade vi om en pågående studie som bland annat undersöker hur flexibelt arbete upplevs av cirka 4 000 anställda på Trafikverket och där studien konkluderar att flexibelt arbete ofta upplevs som positivt av medarbetare men att chefernas agerande kan vara avgörande för att den viktiga balansen mellan jobb och fritid ska fungera. Studien från Trafikverket visade också att ett relationsinriktat ledarskap har särskilt stor bety-

delse för anställda som jobbar hemifrån och att chefen därför bör ägna mycket mer tid åt att stötta medarbetaren och visa en högre grad av engagemang samt att fokus bör ligga på att tillhandahålla information om hur man ska organisera och lösa sina arbetsuppgifter, liksom vikten av att tillhandahålla tydliga riktlinjer. Att arbeta hemifrån kräver dessutom tydligt specificerade förväntningar om tillgänglighet under och utanför arbetstid.

Undersökningen från Great Place To Work konkluderar avslutningsvis att:

- 52 procent av de medverkande i undersökningen arbetar numera på distans och totalt sett är det denna grupp som är mest nöjd med sin arbetstillvaro.
- en stor andel (43 %) uppger att de jobbar mer än vanligt under den pågående coronapandemin. Bland dessa önskar sig 31 procent mer stöd från sin organisation. Undersökningen visar också att missnöjet är lika stort bland de som jobbar mindre som hos de som jobbar mycket mer - 26 procent respektive 27 procent.
- 35 procent känner inte att deras organisation aktivt uppmuntrar dem att fokusera på sin personliga hälsa och välbefinnande.

Det gränslösa arbetet

I rapporten *Gränslöst arbete – En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv* (utgiven av Arbetsmiljöverket 2018) ger sju forskare sitt perspektiv på begreppet Gränslöst arbete.

Gunnar Aronsson, professor arbets- och organisationspsykologi skriver där att:

”Gränslöst arbete är en metafor som betecknar att verksamheter och arbetsuppgifter frigjorts ur rumsliga, tidsmässiga och organisatoriska begränsningar och sammanhang. Uttrycket kan tyckas tillspetsat men metaforen syftar inte i första hand på gränslösa prestationskrav utan på ett arbetsliv där gränser av olika slag – fysiska såväl som icke-fysiska – ständigt är under press och omprövas, överskrids och förändras”.

En av konsekvenserna som tas upp i anslutning till det gränslösa arbetet är att ansvaret för att kunna sätta gränser, sluta överenskommelser, och använda olika strategier för att få balans mellan krav och resurser i arbetet samt mellan arbetsliv och privatliv, i allt större utsträckning faller på individen.

Det ställer också krav på ledarskapet och enligt professor Gunnar Aronsson rekommenderas att chefen på en arbetsplats med flexibla och gränslösa arbetstider ska:

1. se till att ha en korrekt bild över hur mycket och när medarbetaren arbetar
2. omfördela arbetsuppgifter vid alltför hög arbetsbelastning
3. ha kontinuerlig dialog med medarbetaren, om arbetstider och om att skapa en bra balans mellan arbetsbelastning och återhämtning.

Du kan läsa rapporten i sin helhet [här](#). Det finns även en vägledning med en del inspiration och råd som du kan hämta [här](#)

Avslutningsvis kommer här ett par praktiska handfasta råd från Petra Lindfors, professor i psykologi vid Stockholms universitet. Hon har under lång tid forskat om flexibelt arbete och hur vår hälsa påverkas av distansarbete. Nedanstående punkter är citerade från hennes artikel; "Konsten att jobba hemma", som du finner [här](#).

- Försök att behålla din dagliga arbetsrutin, den som du har när du är på jobbet. Om du till exempel börjar klockan åtta på morgonen ska du göra det även när du arbetar hemifrån.
 - Det kan vara bra att dra en tydlig gräns mellan arbetsdagen och fritiden. Ett tips är att ta en kort promenad runt kvarteret på morgonen, som ett sätt att gå till jobbet. När arbetsdagen är slut – gå ut igen.
 - Kom ihåg att röra på dig. Använd till exempel mobilen till att bli påmind om när det är dags att ta en paus och röra dig, så att du inte blir sittande vid datorn i flera timmar.
 - Skapa en välfungerande arbetsplats om det är möjligt. Har du en bra kontorsstol så använd den. Har du en pilatesboll kanske det kan vara bra att variera med den, kan du låna hem en större skärm så gör gärna det. Om du har liten skärm kan du visa dokumentet i 125 procent istället för 100 procent.
- För att behålla disciplinen: När dagen är slut, gör en punktlista över vad du ska göra i morgon så du kan komma igång direkt nästa dag. Börja med en arbetsuppgift som inte känns så betydande. Bryt ner arbetsuppgifterna till mindre delar. Istället för att skriva "Rätta alla tentor", skriv till exempel "Rätta fråga 1 i alla tentor" så du känner att du kommer någonstans i arbetet.
 - Om det känns ensamt: upprätthåll regelbunden kontakt med kollegorna via Zoom eller annan digital plattform. Mindre grupper är praktiskt, där man kan ventilera olika problem och kolla läget med andra.
 - Undvik att lägga för många digitala möten samma dag; de här mötena kräver uppmärksamhet, särskilt av nybörjare, och med många möten blir du bunden till en plats och får mindre tid för rörelse.
 - För arbetsledare blir det ännu viktigare att leda och fördela arbetet och ställa andra krav på uppföljning så att alla i en arbetsgrupp är med. Det synliggör deras arbete och så vet alla om de gör rätt saker.

Miss inte vår artikel [Vad är förändringskommunikation](#) och läs om hur du kan använda FokusProfilen för att anpassa din kommunikation i vår artikel [Ledarskap i en tid av förändring](#).

Om Garuda

Vi på Garuda kan hjälpa dig med en rad viktiga HR-processer. Vi är experter med många års erfarenhet inom HR-området och erbjuder både profil- och dialogverktyg samt tjänster som täcker allt från – second opinion och teamutveckling till t.ex. utbildningsinsatser inom kompetensbaserad rekrytering. Du kan välja att använda våra verktyg på egen hand eller anlita oss som konsulter.

Vem är vi

Att skapa balans mellan människor är en del av vårt DNA på Garuda. Det är något som vi har arbetat med ända sedan 1982, då Finn Halaveschka grundade Garuda. Bakgrunden till grundandet var de personlighetstester som började användas i rekryteringar på 70-talet och framåt, och som hade tagits rakt av från det psykologiska fältet och flyttats in i näringslivet – utan anpassningar. Tester som var avsedda för att t.ex. diagnostisera psykisk sjukdom kom alltså att användas för att bedöma personers lämplighet för olika arbeten.

Det tyckte Finn Havaleschka var fel. Med sin samhällsvetenskapliga synvinkel som utgångspunkt började han utveckla ett öppet samtalsverktyg som var inriktat mot näringslivets behov och som skulle hjälpa både arbetsgivare och arbetssökande att

förstå varandra – och sig själva – bättre. Resultatet blev den första utgåvan av KompetensProfilen.

Samtalsverktygen skapar balans mellan människor

Sedan dess har många HR-verktyg tillkommit. Gemensamt för dem är att de är just HR- och samtalsverktyg, inte tester. De ger inte rätt eller fel svar, utan en bild av hur väl en medarbetare eller ledare harmonierar med sin arbetsroll. Önskan att skapa ramverk för harmoniska arbetsplatser är nämligen grunden till allt vi gör på Garuda.

Syftet med alla våra verktyg är att skapa balans mellan människor. Det betyder i praktiken att personligheten ska stämma överens med vårt jobb och de kollegor vi har runt omkring oss. Om inte matchningen stämmer, kan det leda till stress, bristande engagemang, och i slutändan att man lämnar sin anställning.

Vi tror att ett framgångsrikt ledarskap bygger på empati, tillit och trovärdighet och att det är lättare att anpassa jobbet efter personligheten, än personligheten efter jobbet. Åtminstone om vi ska skapa balans mellan människor.



Tegelgårdsgatan 3
211 33
Malmö

+46 (0)40 664 58 80
info@garuda.se
www.garuda.se