

Kompetensbristen växer och får allvarliga konsekvenser

Högkonjunktur i kombination med stora pensionsavgångar, gör att drygt sju av tio företag har svårt att hitta rätt medarbetare, visar en stor undersökning från Svenskt Näringsliv.

Att inte hitta personer med rätt yrkeserfarenhet uppges vara den vanligaste orsaken till rekryteringsproblemen, och därefter kommer brist på personer med rätt attityd och engagemang. Den tredje vanligaste orsaken, är brist på personer med rätt utbildning. Den växande kompetensbristen får allvarliga konsekvenser när det inte längre går att svara upp mot samhällets behov.

Samtidigt finns det många äldre personer, personer med utländsk bakgrund och personer med funktionsnedsättning, som både har utbildning och gedigen erfarenhet, men som ändå står utanför arbetsmarknaden, eller inte hittar ett arbete som motsvarar deras kompetensnivå.

Därför vill vi uppmuntra dig att tänka både kreativt och strategiskt vid rekrytering! Det finns många människor med kompetens som du inte har råd att bortse ifrån, och kanske inte tänkt på. Våga utmana dig själv och låt inte dina och dina medarbetares fördomar stå i vägen för att ni ska lyckas rekrytera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna. För att ni ska kunna ta vara på de fördelar som en ökad mångfald innebär, krävs ett inkluderande ledarskap.

Mångfald och inkludering är en affärskritisk fråga som ni behöver ha med i verksamhetsplanen och som ni följer upp på varje ledningsgruppsmöte. Då kan ni även i framtiden leverera affärsmässig samhällsnytta!

#1 – Du som ledare är en förebild

Hur företagets högsta ledning betar sig och hur alla chefer agerar i vardagen, har en stor påverkan på normer, värderingar och på hela företagskulturen. Det som ledningen uppmärksammar, mäter och belönar signalerar till medarbetarna vad som är viktigt. Det gäller även mångfald och inkludering. Du som ledare är en förebild och för att du ska vara trovärdig, behöver du leva som du lär. Du ska leva enligt företagets värdegrund och på så sätt bidrar du till att forma företagskulturen. Om du pratar om vikten av en ökad mångfald och ett inkluderande ledarskap, så behöver det återspeglas i de rekryteringar du gör, hur du bemannar uppdrag och projekt och hur möjligheten till kompetensutveckling ser ut för olika individer och grupper. Precis som med barnen, så gör de inte som du säger, utan de gör som du gör. När ord och handling hänger ihop blir du tydlig i ditt ledarskap, vilket skapar trygghet.

Vill ni utveckla en mer inkluderande företagskultur, behöver du ge dina medarbetare regelbunden feedback, där du uppmuntrar deras inkluderande beteenden och sätter ett tydligt stopp för exkluderande beteenden. Inkluderande beteenden handlar om allt från att se till att alla kommer till tals på era möten, till att hitta former för en regelbunden dialog med kunder och medarbetare. Att använda en jargong som alla inte förstår, eller att avbryta och inte låta en person tala till punkt, är exempel på exkluderande beteenden.

Feedback är ett bra verktyg för att skapa en inkluderande företagskultur. Tänk på att feedback är en gåva som du ger

för att du vill dina medarbetare väl, och för att du vill att de ska utvecklas och nå sin fulla potential. Om du väljer att sticka huvudet i sanden och inte säga till och sätta en tydlig gräns när du ser oacceptabla beteenden, signalerar du till omvärlden att dessa beteenden är okej. Här gäller det att du markerar på en gång. Det är mycket effektivare att säga ifrån direkt i stunden, än att vänta på det "rätta" tillfället. Samma sak gäller även när du vill uppmuntra beteenden som du vill se mer av.

Uppmuntra alla i organisationen att ge varandra feedback och prata **med** varandra istället för **om** varandra. Tala om för dina medarbetare att de också har ett ansvar att vara med och forma klimatet på er arbetsplats: "vi är varandras arbetsmiljö." Därför kan det vara bra att alla medarbetare får utbildning och träning i hur man ger både positiv och mer kritisk feedback på ett konstruktivt sätt.

Vad är mångfald?

Mångfald kan definieras utifrån de sju diskrimineringsgrunderna i Diskrimineringslagen som är: Kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

En del talar även om kognitiv mångfald som handlar om att alla människor har olika sätt att tänka, när vi ska fatta beslut eller lösa ett problem.

#2 – Fördelar med en ökad mångfald

En ökad mångfald bland chefer och medarbetare ger organisationen tillgång till fler perspektiv och kunskap. Det stimulerar och ökar kreativiteten och företaget blir mer innovativt.

En ökad mångfald stärker ert varumärke utifrån den affärsmässiga samhällsnyttan, vilket leder till att det blir lättare att rekrytera nya medarbetare och få fler kunder.

En ökad mångfald är helt enkelt lönsamt. McKinsey har gjort en studie som visar på ett positivt samband mellan mångfald och ökade intäkter.

Mångfald är bra - en inkluderande företagskultur är bättre

För att kunna ta tillvara fördelarna med en ökad mångfald behövs en inkluderande företagskultur

som välkomnar alla som har rätt kompetens, attityd och engagemang. Den bygger på den grundläggande värderingen om alla människors lika värde, där alla medarbetare och grupper behandlas rättvist och har samma rättigheter och skyldigheter. Det är ett förhållningssätt där du som ledare har en genuin önskan att tillvarata alla medarbetares kompetens och erfarenheter, oavsett ålder, kön och bakgrund. Det bygger också på din personliga övertygelse om att det inte finns **ett** rätt svar, utan många olika perspektiv.

Forskning visar att ett inkluderande ledarskap bidrar till en god arbetsmiljö, vilket ökar det psykologiska välbefinnandet och arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. Något som i sin tur främjar hälsa och motverkar sjukskrivningar.

#3 – Vad krävs för att lyckas?

För att lyckas implementera en företagskultur som kännetecknas av mångfald och inkludering, så krävs det att högsta ledningen har ett genuint engagemang, tar tydlig ställning och inser att det handlar om ett långsiktigt förändringsarbete.

Man behöver behandla mångfald och inkludering som en affärsstrategi som ska finnas med i verksamhetsplanen och arbeta både med vad och hur, d v s både med det som handlar om policies, belöningsystem mm, och med det som handlar om det mellanmännsliga, som värderingar,

normer, kommunikation mm.

Både chefer och medarbetare behöver få utbildning i inkluderande ledarskap som syftar till att öka medvetenheten om egna fördomar och när man exkluderar och inkluderar andra, vilket ofta sker omedvetet.

Redan i rekryteringsprocessen behöver man säkerställa att rätt person anställs och att det görs utifrån kompetens och vad personen kan bidra med, och inte utifrån mer eller mindre omedvetna fördomar.

#4 – Hur gör man?

Utgångspunkten är att arbetet med mångfald och inkludering handlar om verksamhetsutveckling.

När ni har bestämt er för att ska arbeta med mångfald och inkludering, behöver ni svara på ett antal frågor, så att ni har en samsyn kring var ni befinner er idag - ert nuläge och vart ni vill komma - ert önskade läge, och hur ni ska ta er dit - era strategier. Diskutera följande frågor på nästa ledningsgruppsmöte och säkerställ att svaren kommer med i er verksamhetsplan:

- Vad menar ni med mångfald och inkludering? Vad betyder dessa ord för er?
- Varför vill ni arbeta med mångfald och inkludering? Gör ni det för att ni vill leva upp till kraven på aktiva åtgärder i Diskrimineringslagen och/eller gör ni det för att spegla era kunder och/eller gör ni det för att ni ser att det kan bidra till affärsmässig samhällsnytta? I så fall på vilket sätt?
- Är ni beredda att satsa i tid och pengar på detta arbete? Och är ni beredda på att hantera det motstånd som det kan väcka?
- Vilken vision har ni med detta arbete? Vad vill ni uppnå och hur ser det ut när ni har nått ert drömläge?
- Vilka är era mål och när ska de vara uppnådda? Försök att formulera några mål som är (Specifika, Mätbara, Attraktiva, Realistiska och Tidsatta (SMART) och bestäm hur ni ska mäta och följa upp dessa.

- Vilka strategier ska ni ha? Tänk på att "strategi" bara är ett fint ord för en idé på hur man tar sig till målet på ett så snabbt och smidigt sätt som möjligt. När vägen är utstakad gäller det att, sluta snacka, kavla upp ärmarna och börja jobba operativt. Skulle strategi A inte fungera måste man ha strategi B klar i bakfickan. Alla strategier involverar en risk. Ju större risk, desto större kan utdelningen bli. Att ta det lugnt, eller att till och med inte göra något alls, innebär också en risk. Tänk om konkurrenterna hinner före eller att ni missar möjligheten.
- Vilka aktiviteter ska ni genomföra, vem ansvarar och när ska de vara klara? Ta fram så konkreta aktiviteter som möjligt och bestäm vem som ansvarar och när de ska vara klara.

Involvera medarbetarna och gör dem delaktiga i verksamhetsplaneringen. En verksamhetsplan blir bara en plan på papperet om den inte genomförs av alla i företaget. Och för att det ska lyckas så krävs ett engagemang på alla nivåer. Krångla inte till det. Börja hellre med någon aktivitet än ingen alls. Underskatta inte symbolvärdet av att börja göra annorlunda. Bygg vidare på det ni redan gör som är bra och ett steg i rätt riktning. All förändring tar tid, så kom ihåg att fira när ni lyckas nå en bit på vägen.

Källor

Böcker

Binet, Les och Field, Peter: The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies (2013) Institute of Practitioners in Advertising, London, Storbritannien.

Collins, Jim och Porras, Jerry I: Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (2004) HarperBusiness, New York, USA.

Collins, Jim: Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't (2001) HarperBusiness, New York, USA.

Fexeus, Henrik: När du gör som jag vill : en bok om påverkan (2015) Bokförlaget Forum, Stockholm, Sverige.

Gladwell, Malcolm: Blink - the power of thinking without thinking (2006) Penguin Books Ltd., New York, USA.

Hsieh, Tony: Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose (2010) Business Plus, New York, USA.

McCracken, Grant: Chief Culture Officer: How to Create a Living, Breathing Corporation (2011) Basic Books, New York, USA.

Moore, Geoffrey A.: Crossing the Chasm, 3rd Edition: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers (2014) HarperBusiness, New York, USA.

Pink, Daniel H: Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us (2011) Riverhead Books, New York, USA.

Randlert, Svante: Drömarbetsgivaren: 10 budord för att få medarbetare att vissla på väg till jobbet (2017) Ekerlids, Stockholm, Sverige.

Rise, Al och Trout, Jack: Positioning: The Battle for Your Mind (2001) McGraw-Hill Education, Ohio, USA

Rosenzweig, Phil: The Halo Effect... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers (2014) Free Press, New York, USA.

Sharp, Byron: How Brands Grow: What Marketers Don't Know (2010) Oxford University Press, Oxford, Storbritannien.

Sinek, Simon: Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't (2017) Portfolio Penguin, New York, USA.

Sinek, Simon: Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (2009) Portfolio Penguin, New York, USA.

Steen Jensen, Ingebrigt: Ona Fyr - För dig som vill lyckas tillsammans med andra (2012) Bookhouse Editions, Stockholm, Sverige.

Rapporter

Randstad: Employer Brand Research 2018, Landsrapport Sverige (2018) Randstad, Stockholm, Sverige

Best practice recruitment selection methodology and tools (2007) State Services Authority, Melbourne, Australia

A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment (2014) Australian Human Rights Commission, Sydney, Australia

Kairos Future: Framtidens attraktiva organisationer (2018)

Sobonarapport 2018: Attraktionskraft - nyckeln till framgångsrik kompetensförsörjning (2018) Paues Åberg, Stockholm Sverige

Ungdomsbarometern, Pacta & KFS Framtidsstudien (2018)

Research om kompetensförsörjning med Sobonas medlemsföretag (2018) Efternamn & Co, Stockholm Sweden

Webb

attention.se/npf/jobportal/

blog.rpoassociation.org/blog/9-best-practices-in-recruiting-top-talent

content.wisestep.com/best-practices-in-recruitment-and-selection-process/

en.wikipedia.org/wiki/Bias

en.wikipedia.org/wiki/Cognitive_bias

faceshcm.com/blog/13-why-is-onboarding-so-important

hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html

recruitloop.com/blog/6-ways-to-piss-off-your-candidate-at-the-offer-stage/

resources.careerbuilder.com/small-business/more-companies-need-structured-onboarding

sv.wikipedia.org/wiki/Adoptionsprocessen

sv.wikipedia.org/wiki/Employer_branding

sv.wikipedia.org/wiki/Förlustaversion

sv.wikipedia.org/wiki/Känsla_av_sammanhang

webbutik.skl.se/sv/artiklar/tillgangligt-for-alla.html

www.bdc.ca/en/articles-tools/employees/recruit/pages/mistakes-avoid-when-recruiting-employees.aspx

www.boom-sales.com/b2b-bloggen/kulturkrock-hos-global-revisionsjatte/

www.contractrecruiter.com/employee-onboarding-matters/

www.ere.net/the-top-12-reasons-why-slow-hiring-severely-damages-recruiting-and-business-results/

www.forbes.com/sites/freeenterprise/2015/08/03/management-advice-from-the-ceo-who-saved-continental-airlines/

www.forbes.com/sites/theyec/2015/05/29/how-to-get-employee-onboarding-right/

www.jamstall.nu/fakta/normkritik/

www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/arbetsratt/diskriminering-i-arbetslivet/

www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/mangfald-och-inkludering/tillganglighet-och-funktionsnedsattning/

www.linkedin.com/pulse/how-understand-roi-investing-people-maia-josebachvili

www.market.se/karriar/karriar-rekryterings-tips/fem-handelsjattar-det-ar-viktigast-narvi-rekryterar-personal

www.market.se/karriar/karriarsskola/undersokning-har-ar-parametrarna-som-gor-digtill-en-riktig-dromchef

www.mfd.se

www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/is-blind-hiring-the-best-hiring.html

www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

www.sfgate.com/business/article/Blind-Auditions-Putting-Discrimination-on-2855410.php

www.svensktnaringsliv.se/fragor/kompetensforsorjning/foretagen-hittar-inte-ratt-arbetskraft_698812.html

www.svensktnaringsliv.se/fragor/matchning-arbetsmarknad/branschvalidering-for-effektivare-kompetensforsorjning_718866.html

www.svensktnaringsliv.se/regioner/skane/3-av-7-rekryteringar-i-skane-misslyckas_698881.html

www.svt.se/nyheter/inrikes/larmet-kompetensbristen-vaxer-riskerar-ge-allvarliga-konsekvenser

www.thebalancecareers.com/a-checklist-for-success-in-hiring-employees-1916814

www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/oct/14/blind-auditions-orchestras-gender-bias

www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-forandring/

www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-nolltolerans-mot-gnall/

www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-tydliga-ansvarsforhallanden/

www.westander.se/pr-handboken/10-tips-om-vardegrunden/

www.workingforchange.se/forskning/rapporter/

Youtube

www.youtube.com/watch?v=hEROQp6QJNU