



## Att skapa kultur – och må bra på köpet

**E1. Onsdag 2009-10-14 10.25**

**Peter Axelsson**

Har ni laddat upp inför en lunch någon gång? Känt att nu är det äntligen torsdag, dags för ärtor och pannkaka? Ett stort glas mjölk, och slippa allt snack om GI och LCHF och istället bara frossa i svensk husmanskost. När ni kommer fram så serveras linsgryta i bästa fall, en italiensk sallad i värsta fall. Man blir lite överraskad och vet för en stund inte riktigt hur man ska göra. Ni som kommit hit idag för att avnjuta ärter och pannkaka får istället ersättaren Axelsson, den italienska salladen.

Jag känner mig ibland obekvämt i dom här situationerna. För mig är det viktigt med tydliga strukturer och att ha kontroll på läget. Då kan jag flumma iväg i alla märkliga tankar jag alltid får. Att stå här som den italienska salladen istället för den förväntade pannkakan är en typisk situation som ibland gjort mig osäker. Vad förväntar dom sig, vad skulle jag ha sagt, platsar jag. *Läskigt.*

Att komma in på en restaurang där det är tomt väcker en osäkerhet i oss alla – är det öppet, är det inte bra här. Att vara först till en föreläsning och ingen är där – var är alla, har jag läst fel på tid nu igen, nej jag läser ju aldrig fel på tid. Känslan av tomhet och osäkerhet är stark när jag är med mig själv och inte är säker på att jag har er andra med mig. *Läskigt.*

Att känna sig utanför kan också vara kopplat till kläder. Klädsel är viktigt för mig, vissa kallar mig till och med för fåfång, och är en tydlig metafor för tillhörighet. Jag hamnade på ett möte hos Ålö Maskiner i Brännland utanför Umeå för tio år sedan. Vi hade jobbat med IT-chefen och tagit fram en ny IT-vision, och nu skulle den redovisas för högsta ledningen med VD i spetsen. Jag klädde mig i kostym, vit skjorta och slips och försökte hitta rätt nivå på klädseln, men möter en grupp ledigt klädda herrar med VD i kortärmad skjorta med öppet i halsen! *Läskigt.*

Fem år tidigare var jag på Wifstavarfs pappersbruk och installerade system i deras rulltruckar. Där arbetade jag med instrumenttekniker och truckförare och klädde mig dels för att klara miljön ute i bruket och dels för att se ut som en i gänget. Det fungerade väldigt bra och gav underlag att göra en ännu bättre klädresa på Skutskärs pappersbruk året efter där jag proppade fickorna fulla med skruvmejslar och andra verktyg för att inte ses som den nördiga programmeraren utan som den förberedda teknikern som överlever bland massmaskiner. *Roligt.*

Jag har behov av att känna mig trygg, att få vara nära andra människor och att få delta. Som så många människor med mig.

Grunden i den kommande halvtimmen är att det handlar väldigt mycket om mänskliga relationer i arbetslivet, och att vi alla klarar den här typen av utmaningar mycket bättre, vi trivs och mår bättre och kanske till och med gör ett lite bättre jobb om vi har en trygghet i botten där jag litar på mina medmänniskor och kollegor, jag är accepterad för den jag är och jag känner att jag är del i en gemenskap. Det är dock något som vi för ofta glömmer bort. Kultur är inte bara ett ord. Kultur är inte bara något som blir. Kultur är riktiga människor i verkliga relationer och när det fungerar då mår vi bra.

Jag har fått revansch, och alla pappor med mig! Som fotograferar sina barn i tid och otid, och blir tackad med en suck och en blick av trötthet. ”Ska han fotografera nu igen...” Ni tre kvinnor i landet som intensivt fotograferar era barn kan haka på denna revansch, för trots att jag tror på jämlikhet och är intresserad i feministisk utveckling så ser jag sällan mammor som fotar lika mycket som pappor :) Oavsett mammor eller pappor så har vi alla fått revansch. I veckan läste jag en bok av Pierre Bourdieu, *Kultursociologiska texter*, som var torr som fnöske och svår att förstå. Den hade dock ett kapitel som hette just *amatörfotografen*. Det visar sig att vi familjefotografer är jätteviktiga. Vi bidrar till att stärka familjebanden, skapa tillhörighet och trygghet. Det gäller inte bara familjen utan går via fotograferandet av barnen som små, över till bilder från dop, konfirmationer och bröllop där både släkt och vänner förväntas ställa upp och förväntar sig att vara med. Dessa bilder blir till symboler för samhörighet och för gemenskap. Alla förväntar sig att få vara med, och det förväntas dessutom att alla är med. Den som inte ställer upp på bild på bröllopet sviker gruppens band och sticker ut som ett svart får mot en vit himmel.

Samtidigt bygger vi historier som binder oss samman över tiden. Tänk dom berättelser som tydliggör vår släkt genom att mammas och pappas bröllofsfoto står i vardagsrummet nu när dom inte längre finns hos oss för att vara levande symboler. Mina barn älskar sagor ur verkligheten. Berättelser om när dom var små, när jag var liten om mina föräldrar och min släkt. Dom gillar att se på bilder och film om oss och sig själva. Det tar aldrig slut och för varje gång de ser ett avsnitt av vår historia reproduceras banden mellan oss och familjen stärks.

Kort sagt, en viktig del i tryggheten och tilliten är att vi vet vilka vi är, och att vi konstant arbetar på att bekräfta dessa band. En annan del är att vi genom att bjuda in till fotograferande eller andra symboliska aktiviteter visar öppet vilka vi vill ha med i gemenskapen, och vilka som

förväntas vara med i gemenskapen. Det är otroligt starka krafter som påverkar och styr utan att vi tänker på det.

Ett exempel hur det här kan fungera är den gruppindelning som brukar ske på konferenser eller på arbetsmöten. Vi ska delas in i grupper för att kunna ha effektivare dialoger, och det är viktigt att dela gruppen på ett smidigt och anpassat sätt. Jämmt mellan män och kvinnor, chefer och personal ska blandas, bra fördelning mellan akademiker och andra. Ja, sätten är många men ju starkare kriterier som används, och ju längre tid det tar att dela grupperna, desto starkare blir gränserna. Desto mer övertygade blir vi om att vi hamnat i rätt grupp och då får gruppmedlemmarna mycket svårare att bryta upp gruppen för att dela om, eller att byta grupp för att skapa en bättre fördelning :) Det är otroligt starka krafter som påverkar och styr. Ofta utan att vi tänker på det.

Bakom bilden av den italienska salladen döljer sig en kille som har blivit gubbe och 40+ och som varje dag försöker förstå mer och mer av människor och teknik och världen – kort sagt om livet. Jag är väldigt intresserad av ledarskap och coaching och dessutom sociologi där jag för närvarande läser B-kursen på Mittuniversitetet och varje dag inser att det finns mer och mer att lära. Jag driver en websajt på [www.petera.se](http://www.petera.se) med blogg och bilder och allmänt material från studier och annat som gett mig insikter och glädje. Jag har arbetat i tio år på olika chefsbefattningar vilket har gett mig helt makalösa möjligheter att få träffa spännande människor och utmanande situationer. Oavsett om jag har gjort ett storartat jobb eller ej, mått bra eller dåligt eller varit närvarande eller på väg bort så har jag alltid tagit chansen att reflektera och studera mig själv och alla andra i samverkan. Det finns så fantastiskt mycket att lära av interaktionen mellan oss människor.

I min familj har vi många bilder. Från resor vi gjort och upplevelser vi haft. Från speciella situationer som familjen varit med om, högtider i glädje men också i sorg. Från hela vår utveckling tillsammans, och det är just den här historien som skapat familjen Axelssons. I min familj är vi osams, ofta. Det var en period när jag blev irriterad och arg för att tjejerna bråkade och protesterade hela tiden. Sedan insåg jag att det var deras jobb. De ska testa mig och Mia. De ska utmana för att få gränserna tydliggjorda, det egna ansvaret utökat men också för att få vår oändliga kärlek ständigt bekräftad. De vet att jag älskar dem gränslöst och oavsett vad de gör eller säger. Och det utnyttjar dom, de små filurerna. Testar mig till vansinnets brant och smäller i dörrar så att spånen ryker. Det kan i den stunden vara rent av skrattretande hur vreden och självömkan kan ta sig starka uttryck, och tänk när tonåren drabbar oss, piuuhh. Men att sedan bli

sams, och krypa in under en filt i soffan och se på Kalle och chokladfabriken tillsammans är fantastiskt. Men inte versionen med den plastige Johnny Depp i huvrollen utan den med illustrationer beskrivande talboken med geniet och retorikern Ernst-Hugo Järegård som uppläsare. Magiska stunder. Tryggt och varmt och nära.

Känner ni igen er? Jag hoppas och tror att ni har förmånen att leva i en familj som liknar denna. Men jobbar du på en arbetsplats där du får uppleva samma känsla? Känner du dig trygg, varm och nära? Eller känner du dig ensam trots alla arbetskompisar? Vågar ni prata om omorganisationen? Vågar ni bråka? Vågar du bråka med chefen? Vem kan du lita på? Ses du som människa och individ eller som resurs och kostnad? Jag har jobbat i miljöer som liknar beskrivningen ovan. Två gånger. Första gången var det något som bara hände. Men den andra gången var det planerat och genomtänkt, och jag hade dessutom möjligheten att reflektera över skeendet och studera vår utveckling. Och vilken resa det blev!

Jag vill ge er ett exempel. Vid ett tillfälle skulle vi minska ambitionen i den stundande löneförhandlingen och gick ut med ett nollbud till fackliga organisationer och till personalen i organisationen. Detta mottogs med blandande känslor såklart. Beskedet kom tyvärr lite som en blixtnedslag från klar himmel och hade helt klart kunnat planeras lite bättre, men det som egentligen var viktigt var vad som hände efter. Vid ett uppföljningsmöte med alla chefer debriefade vi om olika reaktioner och frågor som ställts av personalen, och det visade sig då att på vårt huvudkontor var allting lugnt! Alla verkade ta det så fint, ingen var orolig och det fanns väldigt få frågor. Cheferna där upplevde att det inte pratades på fikaraster utan att det fanns en stor förståelse för beslutet. I Sundsvall däremot var det tvärtemot. Folk var i uppror. Många frågade vad det var för fel med vår ekonomi, vår verksamhet och marknad och till med om vår ledning som tänkte göra något så korkat. Det smälldes i många verbala dörrar och ställdes väldigt många utmanande frågor. Vi chefer lyssnade och försökte svara så gott det gick. Vi pratade om att det gick väldigt bra för oss i Sundsvall, men att vi måste solidariskt ställa oss bakom helheten och bedömningen av marknadsläget och att det ännu inte är beslutat, att det är fackliga förhandlingar kvar och så höll det på. Reaktionerna från chefer och ledning i Stockholm var att de anställda i Sundsvall verkade vara mer nervösa och oroliga än de i Stockholm och tillsammans på andra sidan konferenstelefonen konstaterades att det nog är så när man är en satellit och sitter långt från händelsernas centrum.

Händelsernas centrum? Långt bort? Mer nervösa och oroliga? Nej, jag tror inte det. Jag upplevde att de vågade fråga. De vågade ifrågasätta och tycka. De vågade slänga i dörrar! I vårt

fikarum blev det inte tyst bara för att en av cheferna kom in, snarare blev det en möjlighet att få någon att ställa till svars. Hur blev det då så här?

Amatörfotografen är återigen en bra symbol. Bourdieu beskriver exempel där bilder står för sammanhållning och gemenskap men det finns ju många fler metoder som syftar till samma sak – att ge oss det vi behöver i vår behovshierarki för att skapa förutsättningar för att få fler och fler behov tillgodosedda. Vi ska inte prata om Maslow idag men han kan hjälpa oss att förstå. För om vi räknar bort Kalle Spann och hans familj, och om vi räknar bort de stackare som inte har råd att vara här eller att ens fylla magen med tillräckligt med mat, så har vi ju de fysiska behoven tillfredställda allihop. I Sverige är det en rättighet, och även om den ibland lurar oss att tro att livet är en räkmacka så är det ändå ett fundament att alla ska tillgodoses sina grundläggande fysiologiska behov. Men vi chefer är i det här fallet jäkligt konstiga djur. Vi är på samma gång väldigt kunniga om olika modeller och teorier och svänger oss med FIRO och SAL och MASLOW och annat men också helt korkade jubelidioter i det avseendet att vi missar dom grundläggande behoven av trygghet och närhet. Vi smackar vår kraft, bortsett från den heltid vi lägger på administration i olika attestrutiner, på kompetensutveckling, lön och bemanning. Finns det något som det satsas krut på i organisationen så är det att hålla utvecklingssamtal, och på andra plats kommer lönesamtal och trea är sannolikt svåra samtal även om de sällan genomförs. I övrigt profileras arbetet hos chefen av de monetära relationer som existerar mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, inte minst genom den övervakning som så subtilt sker genom det som kallas attester i alla former.

De monetära relationerna öppnar vägen till ett spännande område? Det hörs ju på namnet att det handlar om pengar, men det är när vi polariserar och ställer de monetära relationerna mot de sociala realiteterna som det händer grejer. En enkel fundering är hur många i den organisatoriska hierarkistrukturen som rapporterar ekonomi, och hur många som rapporterar relationer :)

Blunda. Tänk er in i situationen. Ni sitter bekvämt. Njuter av situationen. På tungan förnimmer ni de sista smakerna av en fantastisk efterrätt med influenser av vanilj, jordgubbe och basilika, och i minnet hämtar ni upplevelsen av den magiska steken och de ljuvliga helstekta potatisarna och den mjälla men samtidigt ungdomligt sprattliga såsen. Vinet sedan, var inte av denna värld och ackompanjerade följsamt matens instrumentella irrfärder med strålar av livet självt. Lite Ranelidska mitt i. Svärmor har som vanligt sprungit mellan kök och vardagsrum, haft svårt att stilla sitta ner och äta, allt i syfte att skapa en fantastisk upplevelse för sina gäster, sin familj.

När middagen är över, svärmor sitter äntligen stilla med en kaffekopp i sin hand, ställer du dig upp. Håller ett inspirerat tal till maten och till svärmor, greppar plånboken och tar fram en femhundring, nej för fasen, du tar fram två, för detta var det godaste du ätit. Helt klart värt tusen spänn. Med tårar i ögonen tackar du för maten och trycker ömt sedlarna i hennes hand.

Oj! Vad var det som gick fel här?

Det är ju lika fel att ge svärmor pengar för maten som att sticka åt kompiserna en hundring för att han fixade ditt bredbandsmodem, hjälpte dig att tapetsera, skötte posten medan ni var i Thailand eller nåt sånt. Din familj, svärmor inbegripen, och dina vänner har du i en social relation och där gäller speciella spelregler. En spelregel är den om ömsesidigt gåvoutbyte. Det är ingen enkel match om vi studerar det närmare. Balansen av gåvor och motgåvor är oerhört viktig för att inte skapa osämja eller skuld mellan individer och familjer. Det är okej att ge en flaska whiskey som tack för toastmasteri på bröllopet, men att ge 300 kronor för samma hjälp är förödande. Som tur är så tenderar vi att umgås med människor som liknar oss så pass att vi har samma referensramar och lever efter ungefär samma spelregler kring just gåvor och tjänster. Vi får ett tack av en kompis och blir glad av att få hjälpa till.

På jobbet, och i kontakten med affärer och leverantörer, lever vi efter monetära relationer. Där mäter vi en vara eller tjänst i pengar. Visst kan vi pruta och visst lägger vi vikt vid relationen med personen på andra sidan bordet, men det är ändå till syvende och sist tal om att vi ska betala för att få något. Eller få betalt för att leverera något, som ett engagerat och motiverat arbete. Det funkar på ungefär samma sätt som i en social relation, men där är det inte uttalat och motprestationen ges inte i pengar utan i andra gåvor eller tjänster. Det finns sociologier som ägnat sitt liv åt att skapa hela ekonomiska modeller för diverse sociala relationer. Senast läste jag Michel Foucaults *Brott och övervakning*, där han etablerar *Straffets ekonomi*. Hur fräckt som helst. Men det viktiga är att på jobbet får vi pengar eller andra materiella värden för att vi utför vårt arbete.

Men tillbaka till de sociala och monetära världarna. När vi blandar dessa världar händer det uppenbarligen grejer. Som i fallet med svärmor och de två femhundringarna. Var det verkligen inte värt mer än tusen spänn? Hela familjen bjuden på mat och vin och tänk den möda det krävts att laga all denna mat, och plocka all denna svamp och skjuta alla dessa rådjur. Det borde vara värt minst det dubbla. Så passa er för detta, blanda inte in pengar i era sociala relationer. Om ni inte vill ha sura svärmödrar.

Men omvänt då? Var är de sociala relationerna i våra organisationer? Det är alldeles för få HR-avdelningar som arbetar med det som förkortningen står för; Human Relations, alltså

relationer mellan människor! Tänk efter själva, hur är det hos er, hur mycket av tid och kraft går åt till processer för, rekrytering, utveckling och avveckling? Det brukar bli för lite människa. Rekrytering är direkt kopplat till tillväxt och ekonomiska termer. Kompetensutvecklingsprocessen som på ytan kan se ut som att det är har en stark social koppling är ju ett strategiskt ekonomiskt arbete för att vidareutveckla det humankapital som för alla tjänsteföretag utgör en stor del av balansräkningen. Avveckling handlar möjligen om att skapa ett bra avslut, men för ofta om att ta hand om dator och telefon och betala ut slutlön.

Dom gånger som jag har arbetat med budget har det alltid gått att prata öppet och intensivt om rekryteringsmålen, hur mycket ska vi växa och hur många ska vi rekrytera. Vi kan göra handlingsplan och alla ser framför sig stegen; annons, kontakter, intervjuer osv. Däremot har det alltid varit svårt, för att inte säga omöjligt att prata om attrition, dvs personalomsättning eller hur vi ska göra för att färre ska säga upp sig och sluta. Där finns få praktiska strukturella steg, och även om det går att höja lönerna ur ett monetärt perspektiv så är det inte riktigt en framgångsrik taktik. Hur vi får människor att stanna kvar på arbetsplatsen är ofta en bortglömd uppgift. Men det har att göra med trivsel och trygghet. Om vi tänker på våra behov igen...

Att blanda in sociala relationer i arbetslivet, gör det hela mycket mer spännande. Det är fräckt. Likt amatörfotografen fotograferade vi alla anställda i sundsvall. Alla skrev en liten berättelse om sig själv, det spelade ingen roll vad det var, men det skulle ge en bild av personen bakom bilden. Bilderna satte vi ihop till en bok som alla anställda fick ut. Bilderna printade vi dessutom ut som små skyltar och satte upp på whiteboard och anslagstavla i landskapet. I vilka projekt och på vilka orter är vi och jobbar, vilka projekt kör tillsammans nu och hur ser vi ut och vad heter vi. Klockrent kopplat till behov av närhet, att tillhöra en grupp och vara accepterad. Besökare bekräftade denna sammanhållning genom att se på bilderna och uppfatta oss som en grupp.

Men utmaningen med det här steget är ju att det inte går att avbryta det hur som helst. Det är på allvar och inte bara en massa ord, utan handlingar som påverkar oss starkt. Det krävs en kontinuitet och en ärlighet. Om jag ska ställa upp och måla kontoret en helg tillsammans med kollegorna, så förväntar jag mig senare förståelse när jag vill vara föräldraledig och stöd när jag har det svårt. Plötsligt hade vi en kultur på gång, som behövede utvecklas och födas med mer ingredienser av samma slag.

En av anledningarna till att vi började den här resan där bilderna är ett exempel, var att vi upplevde en identitetskris. Dels individuellt eftersom vi ju är konsulter och lever ett kringflackande liv, sällan på kontoret, och som riskerar att vi alienerar oss från kollegor och

chefer och den gemensamma verksamheten. Men också som grupp eftersom vi var tre organisatoriska enheter som arbetade på kontoret. Det började och slutade konsulter på de olika grupperna utan att de andra fick reda på det, individer upplevde sig behandlade som produkter och varor, och vi saknade ett perspektiv som beskrev Sundsvall. Genom bilderna skapade vi gruppen Sundsvall, och alla förväntades delta med bild och text. Alla förväntade sig att vara med, med bild och text. Där föddes gruppen.

Vi etablerade mötesformer där alla i Sundsvall hade gemensamma informationsmöten. Hur går det för oss, vad händer hos oss, vart är vi på väg – det var ämnen som fyllde våra möten. Men till skillnad från andra konsultföretag skippade vi den monetära tanken att lägga mötet på kvällstid för att tjäna debiterbar tid, och tänkte istället socialt och etablerade möten över lunch som vi körde en gång i månaden. Under en lunch sitter du ner, okej det är ofta i samma grupperingar men ändå, och du pratar med kollegor och du träffar de som inte varit på kontoret ett tag. Och det som är än mer viktigt oavsett vilket bord du sitter vid – vi bekräftar varandra genom att bara vara där och vi skapar en trygghet i att vi alla är accepterade och en del av gruppen, att vi alla är viktiga och att gruppen är viktig. Konsultbranschen är rätt individfokuserad och vi ville väga upp det med mer gemenskap och sammanhållning. Vi var där för oss själva, och inte enbart för chefen eller informationen.

Som ett ytterligare led i att vi skulle känna en större samhörighet genomförde vi en tävling i samband med en kickoff till Åre i vintras. Vi tvingades prata med flera kollegor och intervjuade dem om deras historia, plats på företaget och privata situation. De som hade lärt sig mest om flest vann. På det sättet fick vi snabbt en liten hyvelskiva av väldigt många kollegor och eftersom vi hade halva bussen med kollegor som jobbat mindre än ett år var det en sanslös höjdare. Att känna igen ett ansikte, och att veta vad någon heter är ett stort och viktigt steg i en relation. Tänk själv vad pinsamt det blir när ni glömt namnet på någon som ni nyss presenterat er för. Att veta mer om varandras historia och drömmar leder änu längre in i relationen. Och det är ju relationerna och människorna som bygger det sociala nätverket.

Vi genomförde en enorm expansion, främst under 2008. Vi sökte allmänt smarta och sociala människor. Kunskaper i verktyg och språk och plattformar var mindre viktigt än förmågan att utvecklas och att fungera i sociala relationer. Vi ställde ständigt frågan om denna person är rätt för gruppen just nu. Vi gjorde en tydlig poäng av hur vi såg på konsultyrket och våra ambitioner att hitta en mer gemensam modell där vi kan ta ett ansvar för verksamheten tillsammans. På en arbetsmarknadsdag på Ericsson i fjol vår, när hela kontoret i Sundsvall skulle läggas ner, blev dessa två synsätt väldigt tydliga. Nästan skrattretande tydliga. Våra konkurrenter och andra som ville berätta om sig själva och locka högkompetenta Ericssonare att

börja hos dem visade upp sina koncernpresentationer. För ett hundratal ingenjörer kanske det var helt rätt, det har jag ödmjukt ingen uppfattning om, men det var väldigt annorlunda. För dem var det väldigt viktigt att visa hur mycket de omsatte, hur organisationen såg ut, eller vilken börs i Europa de var placerade på. Vår presentation handlade om människor. Bilderna vi visade var ett bildspel över Sundsvall och våra upplevelser. Det var bilder som kan jämföras med födsel, dop och bröllop fast i företagstermer. Det var bilder från koncernkickoff i Tällberg, sommarfest med M/S Medvind, champagnefirande för en god affär men också bilder från vardagen på kontoret och människor vi träffat och jobbat med. Det jag berättade var hur vi arbetade, hur vi ville utvecklas och om vår filosofi om tillhörighet och gemenskap. Jag ville förmedla en känsla, en upplevelse, en förnimmelse till skillnad från andra som ville förmedla tankar och strukturer. Under min presentation var jag väldigt nervös, eftersom vi stod ut så kraftigt jämfört med övriga, men där och då reflekterade jag över att vi var på väg mot något stort och annorlunda. Det slutade med att vi anställde ett dussin personer från Ericsson. Allihop sköna människor och supersmarta konsulter. Så vi hade nog lite rätt ändå.

Utöver bilder, samtal och möten uppmuntrade vi också kontakter mellan konsulter, och mellan uppdrag utan att ha chefen inblandad. Som konsult kan man ibland känna sig ensam i sitt uppdrag, men det ska alltid finnas hjälp och stöd att få hos kollegor och chefer. Att jobba i team och hjälpas åt blev en viktig del av vår retorik och vårt agerande, och vi valde medvetet att inte prata pengar och debitering och tidskonton och vems bonus som påverkas av vad. När verksamheten drevs mer och mer av konsulter, och fler och fler tog ansvar för våra gemensamma frågor om försäljning, bemanning och utveckling växte alla både i yrket och som människa.

Med hjälp av enkla små steg skapade steg för steg vi en kultur där många mådde bra. Vi fick ständigt bekräftelse på att vi var på rätt väg. En indisk kollega var hos oss i vintras och beskrev känslan på kontoret som det skönaste han varit med om. En av konsulterna beskrev känslan av trygghet som att hon vågade prova nya roller och ta mer ansvar eftersom det fanns hjälp att få och kontinuerligt stöd från kollegor. En hälsoundersökning i våras pekade på att 97% av oss trivdes på arbetsplatsen och 98% upplevde arbetet som meningsfullt. Till och med Reinfeldt ville komma och mysa med oss.

Vi arbetade mycket med de mänskliga behoven i våra sociala relationer, och räknade inte bara pengar och ören. Genom praktiska handlingar med bilder, möten och samarbete gjorde vi

gruppen tydlig, vi lärde känna varandra och såg till att bjuda in alla till en gemenskap. Vi blev ett tight kontor som arbetade tillsammans och som mådde väldigt bra.

På köpet har vi tjänat pengar.

Med människan i centrum.