

EMPLOYER BRANDING  
ÄR POSITIONERING

SÅ MÄTER ARLA VÄRDET  
AV EB-INSATSERNA

MÄNNISKORNA SOM  
FLYTTAR VARUMÄRKET

# MAGNETUDE

Nummer 1 - 2026

*weselect*

*"Branschen blir starkare när  
vi delar kunskap och lyfter  
varandra"*

Nummer 1 - 2026

#Pierre och Alexandra på weselect, huvudpartner i Magnet Awards

## Fakta: Louise Papuciu

Louise verkar i gränlandet mellan strategi, lärande och samhällsflyttning. Hon driver utveckling inom både Atom Collaboration och Diversity Board, och är dessutom ordförande i Mångfaldsföretagarna, där hon arbetar för att fler förebilder ska ta plats och för att representation ska bli en naturlig del av svenskt näringslivet. Hon är dessutom juryordförande i The Magnet Awards jury i kategorin "Kultur & inkludering".

# Stabilitet före frihet

Frihet utan stabilitet blir splittring. Stabilitet utan frihet blir stagnation. Det starkaste ledarskapet finns mitt emellan: tydliga mål, gemensamma värderingar och tillit nog att låta människor agera självständigt inom den ramen.

Det är också det som skiljer långsiktigt framgångsrika organisationer från de som bara överlever kvartal för kvartal. De har byggt en kultur där människor förstår varför de gör det de gör och vart de är på väg. I grunden handlar stabilitet om berättelser.

Yuval Noah Harari beskriver i Sapiens hur människans förmåga att tro på det som inte existerar, på myter, idéer, gemensamma föreställningar, gjorde oss unika som art.

Ingen apa lämnar ifrån sig en banan för löftet om oändligt många i himlen. Men människor gör det varje dag för löften om framtida värden, mål, och gemensamma idéer. Det är dessa kollektiva föreställningar, pengar, företag, lagar, nationer, strategier som gör att främlingar kan

samarbeta i enorm skala. Vi kan samarbeta med främlingar för att vi delar berättelser om vad som är rätt, möjligt och värt att kämpa för.

### Det är den förmågan som gör mänsklig utveckling möjlig, men också skör.

När vi tappar de gemensamma berättelserna, faller samarbetet. När vi upptäcker nya berättelser, kan vi förändra världen. Ett företags vision är en sorts myt, en berättelse vi väljer att tro på tillsammans. Det är den som ger mening åt arbetet, riktning åt friheten och stabilitet åt förändringen. När medarbetare delar den berättelsen kan de agera självständigt, men ändå åt samma håll.

På Strandvallen i Hällevik syns detta tydligt. Mjällby AIF är ett av Allsvenskans

minsta lag, men gång på gång står de upp mot klubbar med mångdubbelt större resurser. I deras struktur finns tryggheten som frigör modet att ta risker. De vågar spela snabbt, för de vet att någon alltid täcker upp. Mjällby är beviset på att man inte behöver vara störst för att vara starkast, bara mest samspelt.

### Och där, i samspelet, börjar varje varumärkesresa. I tron på något större än oss själva.

I berättelsen om vart vi är på väg och varför det spelar roll. Företag, lag, samhällen, står alla på samma grund i förmågan att tro tillsammans. När stabiliteten är tydlig och människor står stadigt, då vågar vi ta språnget mot det gemensamma målet vi tror på.



## Människorna som är magneten i varumärket, motorn i lönsamheten och hjältarna i er berättelse

The Magnet Awards är Nordens största arena för tävlande, kunskapsdelning och inspiration inom Employer Branding.

För nionde året i rad ärar vi de strategier och berättelser som gör arbetsgivare framgångsrika. Vi prisar det som berör, flyttar varumärken, går bortom det förväntade och skapar effekt. Det som bygger på insikten att det starkaste arbetsgivarvarumärket inte byggs av slogans och kampanjer – utan av människor som känner tillhörighet, mening och stolthet. Syftet med detta SM i Employer Branding är att påverka idé-klimatet i branschen, utmana status quo och visa kraften i den interna och externa arbetsgivarkommunikationen. På så vis vill vi inspirera skaparna och visa såväl uppdragsgivare som omvärld den enorma skillnaden mellan medelmåttiga idéer och lösningar som vågar lämna mittfåran och ta sjumilakliv för att skapa verklig förändring.

### Premiär för Branschmagasinet Magnetude

"Ärande och lärande!" har varit vårt motto sedan The Magnet Awards startade 2017. För att ta Magnets legacy av lärande och inspiration vidare släpper vi nu Magnetude som ger dig ett djupdyk i de faktorer och människor som flyttar branschen framåt.

Välkommen att nöjeskryssa mellan alla spännande artiklar.

**Hieronymus Rony Lutz,**  
Head of The Magnet Awards

*PS. Kontakta mig gärna om topics du vill läsa mer om i Magnetude.*

**MAGNETUDE**  
**MAGNETUDE**  
MAGNETUDE  
**MAGNETUDE**

Publisher:  
Hieronymus Rony Lutz  
rony.lutz@magnetawards.se  
0708-28 35 96

Producerad av:  
Konceptsjäl AB  
www.konceptet.se

Projektledare:  
Dejan Smiljanic  
0706 - 77 50 76

Produktion  
Gustav Eliasson  
0708-33 50 02

Webb-plats:  
www.magnetawards.se

Post  
The Magnet Awards  
Råsundavägen 119  
169 50 Solna



*"På Spark & Grow ser vi detta vakuum ute bland företagen. Och färsk statistik stärker vår tes – medarbetarna bli alldeles för ofta blåsta på visionen, riktningen och vet inte hur företaget är bäst FÖR världen. Att vi navigerar genom arbetslivet utan att känna det där måttet av lycka som kommer när syfte och meningsfullhet kickar in gör att 71% av Sveriges arbetsföra befolkning\*, rullar igenom dagarna utan större engagemang."*

Lovisa Lönnqvist  
Spark & Grow

kraft. Organisationer måste också frigöra energi, skapa riktning och bygga engagemang i vardagen. Employer Movement är kraften som uppstår när strategi, kultur, ledarskap och kommunikation hänger ihop och känns på riktigt – inifrån och ut.

Business School visar att ledare står för omkring 70 % av teamets engagemang. Det handlar om att "walk-the-talk" i vardagen. Hur chefer leder möten, ger feedback, fattar beslut och levandegör företagets resa och vision är det som i praktiken formar kulturen och gör strategin levande. Det är som att se en bra film tillsammans och dela den upplevelsen hela tiden. Always on helt enkelt!

#### Hur börjar man skapa Employer Movement i praktiken?

– Genom att börja i det lilla. Rörelser startar inte med stora kampanjer eller lanseringar, utan genom symbolhandlingar och goda beteenden som känns direkt. I första läget behöver man analysera nuläget ärligt, tydliggöra riktningen så den går att översätta till vardagen, bygga in vanor som håller och börja mäta energi – inte bara siffror. Små steg som skapar förtroende, och när människor märker att något händer vill de själva bidra.

#### Vad är det viktigaste rådet till arbetsgivare just nu?

– Gör det tillsammans. Employer Movement kan inte ägas av HR eller ledningen. Detta blir verkligt först när människor känner att de är delägare i rörelsen. När det händer, då börjar organisationen röra sig – på riktigt och det frigör den energi och det engagemang som syns på sista raden, avslutar Lovisa.

*\*State of the Global Workplace 2025  
(Gallup i 155 länder)*

# Beyond employer branding

Hur ska arbetsgivare agera och navigera i denna omvälvande era? Hur kan de tända medarbetarnas glöd och göra dem delaktiga i verksamhetens vision, riktning och strategi? Och samtidigt bygga ett varumärke som förtjänar en plats i både medarbetarnas och kundernas liv? Magnetude mötte Lovisa Lönnqvist på Spark & Grow för att rota i dessa stora frågor och prata om den brytningstid som svensk employer branding går igenom.

#### Du pratar om att göra medarbetarna delägare i drömmen Lovisa?

– Ja, är du brandman eller en läkare utan gränser vet du exakt vad som sporrar dig att gå till jobbet. För du är djupt medveten om vilket värde du levererar och varför. Den övertygelsen är lika rotad i hjärta som hjärna och tändar den inre glöden, viljan att göra ditt bästa och kroka arm med kollegorna på riktigt. Är man inte lika

uppkopplad mot verksamhetens högre syfte eller vision är det inte lika lätt att tagga till på jobbet.

– I en värld där begreppen "People First" och "Business First" krigar om ledningens uppmärksamhet och budget, och arbetsgivarnas prio är att bli "den attraktivaste och mest välkända arbetsplatsen" är tiden inne för ett nytt synsätt. En riktning och filosofi som får attraktionskraft, engagemang

och produktivitet att gå ihop på ett nytt sätt. Vi kallar denna framåtrörelse för Employer Movement säger Lovisa Lönnqvist.

#### Vad är Employer Movement – egentligen?

– Det är vårt svar på ett skifte vi ser i arbetslivet. Traditionell employer branding räcker inte längre om den bara handlar om synlighet och attraktions-

#### Varför är kultur en avgörande konkurrensfördel idag?

– För att kulturen avgör hur snabbt och hållbart en organisation kan röra sig. Företag med starka, levande kulturer som anpassar sig i takt med omvärlden presterar bättre över tid. En attraktiv arbetsplats utan engagemang och produktivitet överlever inte. Därför måste peoplefrågorna stå lika högt som affär, försäljning och kundupplevelse.

#### Vad är den vanligaste fallgropen ni ser hos arbetsgivare?

– Att man lämnar engagemang åt slumpen. Många hoppas att kultur "bara ska bli", eller lutar sig mot värdeord och kampanjer. Men utan tydlig riktning, levande kommunikation och konkreta verktyg blir engagemanget tillfälligt. Slumpen är en väldigt tveksam strategi.

#### Vilken roll spelar ledarskapet i Employer Movement?

– En nyckelroll. Forskning från Harvard



AI-Revolutionen:

# Fem perspektiv som VD och HR måste adressera omedelbart

Artificiell intelligens (AI) är här och nu – inte en abstrakt framtidsvision. Denna teknologiska revolution, som är långt bortom den industriella revolutionen, kräver ett radikalt paradigmskifte i ledarskapet. Att implementera AI är en strategisk investering som kräver mod, engagemang och aktivt ledarskap.

Här är fem HR-perspektiv som VD och HR måste adressera omedelbart:

## 1. AI First: Ledningens avgörande roll i AI-omställningen

AI-omställningen börjar, och faller, med ledningen. Ett företag kan inte bli AI First om inte ledningsgruppen och styrelsen själva tar ägarskap för utvecklingen, använder AI-verktyg i praktiken och visar vägen genom sitt eget beteende. När ledningen aktivt engagerar sig skapas en kultur som normaliserar experimenterande, lärande och kontinuerlig förbättring.

Att leda i en AI-tid kräver mer än förståelse för tekniken; det kräver mod att omforma processer, fatta snabba beslut och visa att AI är en strategisk prioritet. De företag som ligger i framkant är nästan tre gånger mer benägna att göra om arbetsflöden i grunden, ett tydligt tecken på att ledningens beslut sätter tonen för hela organisationens förmåga att anamma AI.

När chefer och ledare arbetar AI-drivet får HR och organisationen en tydlig riktning att följa. Det är först

då företaget kan börja bygga rätt kompetenser, skapa relevanta utbildningsinsatser och undvika att organisationen splittras i ett "AI First Team" och ett "Analogt Team". Ledningens agerande blir därmed startpunkten för alla andra HR-beslut och nästa steg i omställningen.

## 2. Reskill & Upskill: Kompetensutveckling som framtidsförsäkring

I dagens snabbt föränderliga arbetsmarknad är det avgörande att företag prioriterar reskill och upskill. Det handlar inte bara om att erbjuda

### Arne Olafsson

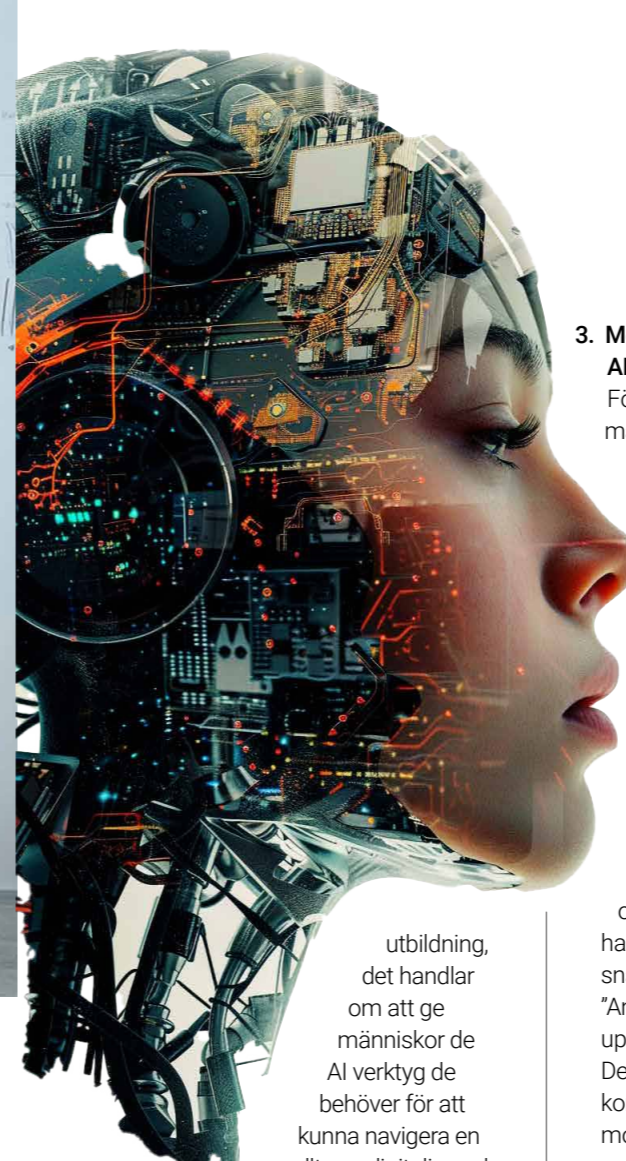
– Fokus på AI-driven Transformation

Arne Olafsson är AI-föreläsare och specialiserar sig på att utveckla och motivera till AI-drivna strategier. Han har över 30 års erfarenhet som konsult, entreprenör och företagsledare.

Har framgångsrikt byggt upp och utvecklat flera företag, inklusive Envirotainer, Inc. och Proffice Callcenter. Bakgrund som managementkonsult med bas i USA.

Hans arbete fokuserar på att integrera AI med affärsutveckling. Han hjälper företag att omsätta AI-teori till praktisk kompetens.

Erbjuder skraddarsydda workshops och analyser. Målet är att deltagarna omedelbart ska kunna ta konkret action med hjälp av AI.



utbildning, det handlar om att ge människor de AI-verktyg de behöver för att kunna navigera en alltmer digitaliserad framtid med självsäkerhet och kreativitet.

För att möta morgondagens krav krävs kompetenser som gör medarbetare kapabla att använda AI i sitt dagliga arbete, oavsett roll. I AI-eran förflyttas fokus från statiska befattningar till dynamiska färdigheter, där medarbetare förväntas kunna kombinera kunskap med teknologisk förståelse.

McKinsey HR Monitor Survey visar att anställda i allt högre utsträckning efterfrågar formell AI-utbildning, inte som ett komplement, utan som en nödvändighet för att kunna bidra i organisationer som rör sig snabbt. Detta skapar både ett tryck och en möjlighet: företag som tidigt investerar i strukturerad kompetensutveckling bygger inte bara framtidssäkra team, utan lägger också grunden för den AI-First-kultur som behövs för att resten av organisationen ska kunna ta nästa steg i omställningen.

## 3. Medarbetarundersökningar: Kartlägg AI-mognaden och identifiera gap

För att lyckas med AI-omställningen måste organisationen tidigt förstå sin faktiska AI-mognad. Genom systematiska medarbetarundersökningar, inklusive självskattningar, pulsmätningar, praktiska tester och intervjuer, kan företag identifiera både kompetensnivåer, attityder och upplevda behov. Denna inventering ger ett tydligt beslutsunderlag för utbildning, rekrytering och prioritering av insatser.

Utän en sådan analys riskerar organisationen att delas upp i två hastigheter: ett "AI First Team" som snabbt adopterar tekniken och ett "Analogt Team" som halkar efter och upplever utvecklingen som hotfull. Denna klyfta kan leda till interna konflikter, ineffektivitet och motstånd mot förändring. Genom att kombinera kompetenskartläggning med bred och inkluderande AI-utbildning kan företaget säkra att alla medarbetare får möjlighet att utvecklas i takt med organisationen, och att AI blir en sammanhållande kraft istället för en splittrande.

## 4. AI i rekrytering och intern mobilitet: Attrahera rätt kompetens

I takt med att AI blir en integrerad del av affärsstrategin förändras också kraven på hur företag attraherar, utvecklar och behåller kompetens. Organisationer söker inte längre bara traditionella kvalifikationer, de söker medarbetare som aktivt kan använda AI som ett verktyg i sitt dagliga arbete. Detta bekräftas av Microsoft/LinkedIn, där hela 66 % av chefer uppger att de inte längre skulle anställa någon utan grundläggande AI-kompetens.

AI breddar dessutom talangpoolen inom kvalificerat kunskapsarbete genom att göra fler kandidater kapabla att prestera på en hög nivå när de förstärks av GenAI. Därför behöver rekryteringsprocesser

moderniseras. Genom att integrera GenAI i intervjuer och case-övningar får rekryterare en mer rättvis och komplett bild av kandidatens potential, inte bara vad personen kan idag, utan vad de kan åstadkomma när de arbetar med stöd av AI.

Detta skapar i sin tur bättre förutsättningar för intern mobilitet. Med rätt AI-verktyg och träning kan medarbetare snabbare utveckla nya färdigheter och ta sig an mer avancerade roller. Företag som aktivt kombinerar AI-driven rekrytering med AI-stödd kompetensutveckling kommer därmed vara bäst positionerade att både attrahera och behålla framtidens talanger.

## 5. Employer Branding: Attrahera AI-talangen som säkrar framtiden

För att klara AI-omställningen är rekrytering och Employer Branding avgörande. I takt med att AI blir en central del av affärsstrategin förändras kraven på hur företag attraherar, utvecklar och behåller kompetens. Kompetensförsörjning är en av de mest kritiska faktorerna för företags AI-framgång. När företag anammar AI som en kärnverksamhet, har de en klar fördel i att attrahera talang. Organisationer som använder AI i rekrytering kan uppnå upp till 75 % högre kandidatengagemang. Att tydligt kommunicera en AI-First vision och en kultur av kontinuerlig kompetensutveckling (upskill) signalerar att företaget är framtidssäkrat, vilket är en stark magnet för AI-kompetens.

Företag som aktivt omfamnar AI-utvecklingen stärker sitt varumärke som arbetsgivare och blir självklara magneter för framtidens talanger. När ni investerar i AI-kompetens, moderna verktyg och kontinuerligt lärande signalerar ni innovation, framåtanda och långsiktig trygghet. Resultatet är att rätt AI-talanger söker sig till er, och ni bygger ett konkurrensövertag som accelererar i takt med utvecklingen.

Artikelförfattaren Christer Soelberg är ordförande i Magnet Awards Tech-jurys.

Foto: John Rosencranz

# Sluta prata inkludering. Börja åtgärda exkludering

De senaste åren har jag arbetat med AI-baserad karriärvägledning – inte för att hjälpa företag att hitta "rätt" människor, utan för att bidra till att människor hittar rätt arbete. Det perspektivet har lett till en obekvämlig slutsats: den svenska arbetsmarknadens stora problem är systematisk exkludering.

Den mest grundläggande formen av inkludering är ju att ha ett jobb – ett arbete som går att få, behålla och utvecklas i. Och forskningen ger skarpa ått den sanningen: ett arbete är den starkaste skyddsfaktorn mot utanförskap.

## Exkludering satt i system

Exkluderingen av utrikesfödda på svensk arbetsmarknad är väl belagd i forskningen. Enligt SCB ligger arbetslösheten i denna grupp på cirka 15–17%, jämfört med 5–6 % bland inrikesfödda – trots att cirka 35–40 % har eftergymnasial utbildning.

Skillnaden kvarstår även när man tittar på markörer som utbildning, ålder och arbetslivserfarenhet – vilket pekar på strukturella hinder snarare än individuella brister. Samtidigt uppskattar OECD att felmatchning och outnyttjad kompetens bland utrikesfödda kostar Sverige tiotals miljarder kronor årligen i förlorad produktivitet. Bristande svenskkunskaper kan förklara cirka 20–30 % av sysselsättningsgapet mellan utrikes och inrikesfödda i etableringsfasen. Men även bland utrikes födda med god eller mycket god svenska kvarstår ett betydande arbetslöshetsgap. Forskningen

är entydig: exkluderingen är inte diffus eller anekdotisk, utan ett systematiskt och mätbart slöseri med humankapital.

## Ålderism? Sverige är sämst i Norden

Ålderism är i dag en av Sveriges största och mest accepterade former av exkludering på arbetsmarknaden. Och få samhällsfrågor har varit så styvmoderligt behandlade. Forskning visar att sannolikheten att ens bli kallad till intervju faller kraftigt redan efter 45–50 års ålder och fortsätter att minska

trots oförändrad eller ökande kompetens. Konsekvensen är inte nödvändigtvis högre arbetslöshetstal, utan betydligt längre tid utan arbete. I klartext är arbetslösa i åldern 55–64 år i genomsnitt utan jobb i omkring 69 veckor. Till denna bistra verklighet kommer en betydande dold arbetslöshet bland enmanskonsulter som statistiskt räknas som sysselsatta. Samtidigt höjs pensionsåldern eftersom pensionssystemet inte bär. Vi svenskar förväntas arbeta längre – men sorteras systematiskt bort från arbetsmarknaden.

Utrikesfödda och äldre är de tydligaste exemplen, men samma systemlogik exkluderar även personer med funktionsnedsättning och människor som bytt yrkesbana, haft avbrott i arbetslivet eller vars jobb snabbt har förändrats eller försvunnit.

## Kompetensbristen som inte finns

Detta leder till nästa systemfel: den så kallade kompetensbristen. Samtidigt som arbetslösheten är hög uppger 7 av 10 företag att de inte hittar rätt kompetens. Hur är det möjligt? Det framställs ofta som en paradox, men är i praktiken ett lönestyrnings- och urvalsproblem snarare än ett faktiskt underskott på människor – något som också bekräftas i matchningsforskning från IFAU och OECD.

Det är samtidigt viktigt att skilja mellan denna systematiska missmatchning och reell kompetensbrist. Verklig brist finns i ett begränsat antal reglerade yrken och smala specialistroller, där utbildningstid, legitimation eller hård global konkurrens är den faktiska flaskhalsen. Dessa fall är verkliga, men de utgör endast en liten del av det som i dag benämns kompetensbrist.

## Kravprofilerna som är rena fantasier

I en fungerande arbetsmarknad är lösningen enkel: när efterfrågan är hög höjs lönerna, och människor söker sig dit behoven finns. Problemet är att denna grundläggande mekanism inte tillåts fungera fullt ut. Den svenska modellen har skapat stabilitet, men är sämre anpassad för en arbetsmarknad där kompetensbehov förändras snabbt och skiljer sig kraftigt mellan olika yrken och branscher. När lönebildningen i praktiken låses vid exportindustrins kostnadstak begränsas möjligheten att

använda löner som styrsignal – trots att arbetslösheten samtidigt är hög, vilket framgår tydligt av statistik från SCB.

Ett annat problem är att kravprofiler som ofta är rena fantasier. Krav på exakt utbildning, låg lön, rätt antal år i rätt roll och en obruten karriärlinje staplas på varandra, som om kompetens vore statisk och färdigknådad. Forskningen visar att detta leder till överkrav och systematisk bortsortering av utvecklingsbar kompetens, snarare än till bättre matchning. Kompetensbristen uppstår därmed inte i arbetskraften, utan i hur rekryteringen är konstruerad.

## AI slår ut jobb – men gör snabb omställning möjlig

AI bidrar redan till att hela arbetsuppgifter och yrkesroller försvinner eller försvinner permanent. Det gäller i ökande grad även kvalificerade tjänstemannajobb. Internationell forskning visar att 25–30 procent av dagens jobb kan automatiseras i hög grad, och att ytterligare 30–40 procent förändras

*"Exkluderingen på svensk arbetsmarknad är inget mysterium. Den är en direkt följd av hur vi styr löner, utformar rekrytering och använder AI."*

så kraftigt att tidigare erfarenhet snabbt tappar sitt värde. Utslagningen sker inte för att människor saknar förmåga, utan för att yrkesroller upphör snabbare än arbetsmarknadens institutioner är anpassade för.

I dag hanteras denna strukturella förändring på ett sätt som förstärker exkluderingen. AI används främst i rekrytering för urval och sortering, där snäva kravprofiler, CV-screening och automatiserade bortval filtrerar bort människor vars erfarenhet tappat marknadsvärde. Personer med icke-linjära karriärer, luckor i CV:t, utrikes erfarenhet eller specialistroller som blivit irrelevanta sorteras bort just när behovet av omställning är som störst.

Samtidigt visar praktisk erfarenhet från arbete med AI i karriär- och kompetenssammanhang att människors omställningsförmåga ofta underskattas kraftigt. När tillgången till kunskap, vägledning och stöd förbättras kan ny relevant kompetens byggas betydligt snabbare än vad dagens rekryterings-, utbildnings- och lönesystem utgår ifrån. Problemet är därför inte att AI slår ut jobb – det gör den – utan att arbetsmarknaden fortfarande är organiserad för långsam förändring i en ekonomi där förändringstakten nu är extremt hög.

## Back to basics – HR:s ansvar i en arbetsmarknad i snabb förändring

Exkluderingen på svensk arbetsmarknad är inget mysterium. Den är en direkt följd av hur vi styr löner, utformar rekrytering och använder AI. I den verkligheten blir HR avgörande – men bara om funktionen tar ansvar för sin kärnuppgift: att höja produktiviteten genom snabb och relevant kompetensutveckling, inte genom snävare urval.

När jobb försvinner och förändras i snabb takt blir förmågan att anpassa kompetens avgörande för företagets konkurrenskraft. AI förändrar här förutsättningarna i grunden. Används tekniken för sortering förstärks exkluderingen; används den för lärande och omställning kan kompetens byggas i takt med verksamhetens behov. HR:s förmåga att möjliggöra detta blir en direkt produktivitetsfaktor – för företagen och för Sverige.

Det påverkar också hur attraktiv arbetsgivaren uppfattas. Employer brand handlar ytterst om viljan att arbeta i ett företag där man kan utvecklas, få rätt lön och känna trygghet i förändring. Forskningen visar att ett starkt employer brand är en konkurrensfördel som direkt påverkar produktivitet och resultat.

I grunden är vi alla hantverkare. När människor utvecklar sitt hantverk och lär nya färdigheter stärks både deras egen karriär och den funktion de är en del av. HR:s roll är att skapa förutsättningar för detta. När AI i grunden förändrar arbetsuppgifter och yrkesroller är förmågan att utveckla människor inte ett mjukt värde, utan stenhård konkurrenskraft.



Artikelförfattaren Hans-Peter Stubb på Narify/Whydentify

# När värderingar tappas sitt värde

## – och vad HR kan göra åt det

De finns på intranätet. De pryder väggarna. De dyker upp i onboardingmaterial och årsredovisningar. Ändå uppstår ofta en besvärande tystnad när kandidater och medarbetare ombeds beskriva företagets värderingar. Det som skulle vara organisationens kulturella DNA har i många fall reducerats till tomma ord – utan faktisk betydelse i vardagen.

Detta är inte i första hand ett kommunikationsproblem. Det är ett affärsproblem. Undersökningar från bland andra

Academic Work, Universum och Randstad visar ett tydligt mönster: kultur och värderingar är bland de viktigaste faktorerna när

kandidater väljer arbetsgivare. Samtidigt är det just här många organisationer misslyckas som mest grundläggande.

### Varför värderingar blir tandlösa

När alla organisationer säger sig stå för samma saker, säger ingen egentligen något alls. Innovation, samarbete och hållbarhet återfinns i majoriteten av svenska bolags värdegrunder. Generiska formuleringar differentierar inte – de suddar ut. I många fall vore det mer ärligt att säga: vi är extremt resultatorienterade, och det passar inte alla. Ärlighet slår universalitet, varje gång.

Rekryteringen avslöjar dessutom snabbt sanningen. Det spelar liten roll vilka värderingar som formuleras om organisationen konsekvent anställer samma profiler från samma skolor och nätverk. Kandidater läser inte bara vad som står – de analyserar ledningsgruppens sammansättning, studerar medarbetares bakgrund

enden som belönas och vilka som får konsekvenser. Om transparens är en uttalad värdering – studera vad som händer när någon offentligt ifrågasätter ledningen. Beteendet är värderingen. Resten är marknadsföring.

Det mest skadliga uppstår när chefer bryter mot värderingarna utan konsekvens. När toppsäljaren tillåts fortsätta trots destruktivt beteende. När ledningen kräver tillgänglighet dygnet runt trots att "balans" lyfts som kärnvärde. Organisationen lär sig snabbt vad som egentligen gäller.

### Vad HR kan göra – på riktigt

Detta är inte ett kommunikationsprojekt. Det är ett kulturprojekt. Och det kräver att HR tar rollen som strategisk partner, inte administrativ stödfunktion.

på LinkedIn och lägger märke till hur intervjuare agerar. Gapet mellan ord och handling är den snabbaste vägen till ett skadat employer brand.

Ett annat vanligt problem är att värderingarna är så breda och generiska att de inte kan vägleda ett enda verkligt beslut. "Respekt", "tillit" och "glädje" låter tilltalande – men vad betyder de när organisationen tvingas välja mellan deadline och kvalitet? Mellan transparens och affärskritisk sekretess? Värderingar som inte klarar komplexitet är i praktiken dekoration.

Ofta ersätts handling med prat. Värderingar etableras inte genom workshops, posters eller lanseringar. De formas av vilka bete-

Första steget är ärlighet. En värderingsrevision behövs: vad upplever medarbetare och kandidater att organisationen faktiskt värderar? Jämför detta med den officiella värdegrunden. Gapet mellan dem är inte ett misslyckande – det är arbetsbeskrivningen.

Nästa steg är att våga göra värderingarna spetsiga. Värderingar ska attrahera rätt människor och samtidigt avskräcka andra. "Vi prioriterar hastighet framför perfektion" kommer göra vissa obehagliga. Det är precis poängen.

Värderingarna måste sedan integreras i varje HR-process. Om de inte påverkar rekrytering, prestationsbedömning, lönesättning och befordran spelar de ingen roll. De ska fungera som beslutsfilter – inte som dekoration.

Slutligen måste ledarskapet utmanas. Om värderingarna inte efterlevs i ledningsgruppen kommer de aldrig göra det i resten av organisationen. HR:s viktigaste uppgift är att hålla upp spegeln, även när det skaver.

### Då blir värderingarna en verklig konkurrensfördel

Problemet är inte att företag har för få värderingar – utan att de har för många meningslösa. Tre värderingar som faktiskt formar beslut är mer värda än tio vackra ord ingen minns. När värderingar verkligen lever behöver de knappt uttalas. De syns i beteenden, i beslut och i vilka människor organisationen väljer att anställa.

Det är först då värderingar blir en verklig konkurrensfördel.

# I huvudet på en vinnare



Han har stått på pallen vid varje prisutdelning av Magnet Awards sedan 2018. Fredrik Holmberg är kreatören som inte lämnar något åt slumpen. För honom är insikter och strategi förutsättningar för kreativitet.

– Människor är i regel ointresserade av din arbetsplats. Om du ska lyckas ta dig igenom bruset av alla budskap måste du beröra med din kommunikation. Mellanmjölk funkar inte.

Fredrik Holmberg är art director i grunden, men dras mer och mer åt det strategiska. Att han skulle komma att arbeta med employer branding var inget han planerat, men när han kom i kontakt med Coreworkers såg han snabbt hur han kunde bidra med både idéhöjd och hantverk. I tio år jobbade han på byrån, och första gången han var med och blev belönad i Magnet Awards var 2018. Då blev det ett brons tillsammans med Akademiska sjukhuset för kampanjen "Svart på vitt".

– Employer branding konkurrerar med all annan kommunikation i samhället. Det är nya serier, extrapriser och nyheter om ränteläget. Det är svårt att få uppmärksamhet. "Svart på vitt" lyckades för att kampanjen var brutalt ärlig och kommunicerade på ett sätt som, mig veterligen, aldrig tidigare gjorts för ett sjukhus.

Med starka citat och kontrastrika svartvita bilder berättade medarbetarna om både det som var dåligt och det som var bra på Akademiska. Ett grepp som satte tydliga förväntningar för potentiella medarbetare och samtidigt bidrog till en stark känsla av samhörighet hos dem som redan jobbade på sjukhuset.

Sedan bronset 2018 har Fredrik stått på pallen vid varje prisutdelning av Magnet. Totalt har han varit med och vunnit fyra guld, sju silver och tre brons.

– Jag saknar verkligen Grand Prix-guldet. Jag har tre pallplatser, men jag skulle verkligen vilja få vara med och lyfta den där stora bucklan.

För Fredrik är tävlandet en värdeämätare, ett sätt att driva branschen framåt. Men trots alla priser har han aldrig sett tävlandet som ett självändamål.

– Det finns såklart en trigger i att jobb kan bli belönade, men för mig har det alltid handlat om att lösa kunders utmaningar. Och gör man det bra kommer priserna som en bonus.

– Jag har alltid eftersträvat effekt. Strategi

och kreativitet är två viktiga nycklar för att lyckas, och Magnet som tävling är extra bra eftersom det är kombinationen av de tre benen som premieras.

Fredrik är övertygad om att framtidens employer branding kommer att handla ännu mer om att lyfta fram det unika i varje organisation – det som inte går att kopiera. Han hävdar att det till och med finns en risk med automatiserade verktyg och mallar.

– Employer branding i dag är fullt av fluff och generiska budskap, trots att undersökningar och forskning pekar på att vi är trötta på det. Kandidater avfärdar klyschor – autenticitet har aldrig varit viktigare än i dag.

Vinnare framåt kommer, enligt Fredrik, att bli de arbetsgivare som orkar göra det lilla extra med sin kommunikation.

– Det finns så mycket kraft i befintliga medarbetare och stor outnyttjad potential hos många företag att dra nytta av det – både när det handlar om att skapa starkare arbetsgivarvarumärken och starkare varumärken i stort.



#4 - Martin & Lisa (Intelliplan)

## People of Magnet

Intelliplan är Nordens ledande leverantörer av affärssystem för bemanningsbolag – med CRM, rekrytering och bemanning samlat i en och samma plattform. Vi hjälper bemanningsorganisationer att arbeta mer effektivt, datadrivet och med fullt fokus på kandidatupplevelse – från första kund och kandidatkontakt till anställning och uppdrag. Genom djup marknadskunskap, nära kundsamarbeten och kontinuerlig produktutveckling driver vi utvecklingen av framtidens bemanning och rekrytering.

# AI i employer branding handlar inte om att säga mer, utan om att förstå mer

AI har snabbt blivit ett självklart inslag i employer branding. Verktyg som lovar personalisering, effektivitet och optimerade budskap blir allt fler. Samtidigt hör vi något annat från kandidaterna. Ofta efterfrågar de mer kommunikation, men framför allt tydligare, mer sammanhängande och mer relevant sådan.

I vår roll som systemleverantör ser vi vad som händer bakom kulisserna i kandidatesan – hur intresse väcks, var tvekan uppstår och när förtroende går förlorat. Ofta handlar det inte om fel budskap, utan om bristande helhet. Karriärsidor som talar om transparens följs av otydliga processer. Löften följs av sena återkopplingar eller motstridiga besked.

I många organisationer har employer branding till stor del formats i kampanjer och projekt. Det skapar synlighet i stunden, men begränsad förståelse över tid. AI gör verklig skillnad först när den får arbeta med sammanhängande data. Då blir det möjligt

att se mönster, inte bara resultat. Var i processen kandidater tappar intresset, när löften inte stämmer med upplevelsen och vilka hinder som återkommer oavsett kanal.

**"Employer branding handlar i grunden om att vara top of mind hos rätt personer när de blir tillgängliga för ett nytt jobb. AI hjälper oss att förstå vad som faktiskt bygger det förtroendet över tid."**

Martin Weibull,  
vd, Intelliplan

När kandidater talar om tydlighet, tillit och konsekvens handlar det om det konkreta. Att rollen är densamma genom hela processen. Att återkoppling ges när den utlovas. Att upplevelsen hänger ihop, oavsett vem man möter. Det är här datadrivet employer branding kan stödja det mänskliga – inte ersätta det.

När AI används för att förstå kandidaters faktiska upplevelser, snarare än för att putsa ytan, skapas förutsättningar för employer branding som är både datadrivet och trovärdigt. Och kanske är det där framtidens verkliga differentiering finns.



# Kulturen – där varumärket lever ut, eller inte

Fem år efter pandemin är världen ändå ganska konstig. Visst? Kaos, stress, ängslighet och rädsla verkar vara de enda konstanterna.

Det rationella verkar vara det enda som får tala i ledningsgrupperna numera, och det vi var bäst på i hela världen 2020 är i dag underordnat.

Det vi var bäst på i hela världen för fem år sedan var högt i tak, kreativitet, gemenskap, tillit och respekt på jobbet. Vi hade högst framtidstro i världen då, och nu pratar vi bara om nyckeltal som inte har något med människorna som jobbar här att göra. EBITDA.

Det som byggde oss starkast i världen är numera en PowerPoint, tre ord i receptionen eller en roll-up på "Gadden". Jag tror att jag har suttit i hundratals ledningsgrupper genom åren.

Det börjar ofta på samma sätt. Någon drar en PowerPoint, en annan fyller på med siffror, en tredje nickar. Sedan tittar alla på mig och säger: "Så – vad tycker du?"

## Det är ett svårt ögonblick.

För de vill ofta ha svar. Jag vill hellre ha ett livligt samtal. Det är lätt att tro att kulturen är något som kan beslutas fram, att man kan rita pilar mellan strategi och beteende och få människor att känna något. Men kulturen lever sitt eget liv. Den är varken snäll eller elak – den bara visar vad som är sant i rummet. Jag har börjat se kultur

som en form av temperatur. Inte hur varmt det är, utan hur närvarande man är.

Om folk vågar säga vad de tycker. Om de skrattar. Om de vågar visa när de inte vet.

När man arbetar med varumärken från insidan – vilket jag gör numera – handlar det ofta om att hjälpa människor att hitta tillbaka till just det där: närvaron.

Jag tror att alla längtar efter att behöva sträcka på sig. Att få bli en lite bättre version av sig själv. Att ingå i något som betyder mer än lönen, loggan eller titeln.

När man ser det tändas i ett team, när en grupp börjar prata om varför de finns – inte bara vad de gör – då vet man att kulturen lever.

Ibland får jag frågan varför jag fortfarande älskar det här jobbet. Svaret är enkelt: för att jag älskar att vara i rummet när människor hittar sin kraft igen.

## När en ledning slutar jaga nästa hype och i stället börjar prata om det de faktiskt tror på.

När någon mitt i ett projekt säger: "Jag hade glömt varför jag började här – men nu minns jag."

Vi pratar ofta om varumärken som något man äger. Jag tror mer på varumärket som något man förtjänar – varje dag, tillsammans. Ett löfte som vi lovar världen, och som alla i teamet vill leverera på.

Det föds inte i reklamen, utan i samspelet mellan människor. Den kulturella ambitionen. Det är där jag försöker bidra. Inte som expert, utan som påminnare. Jag letar efter glöden som redan finns, men som kanske ligger lite dold under processer, strukturer och deadlines. Under en våt filt av "compliance" och strategier som aldrig fick fäste.

## Och när den hittar luft igen, då händer det saker.

Inte för att jag gjorde något storslaget – utan för att människor själva börjar tro.

Kulturen är inget man har. Det är något man gör. Varje gång någon visar omtanke. Varje gång någon vågar vara nyfiken. Varje gång man väljer att tro på möjligheten i en annan människa.

Det är där varumärket andas.

Och när det händer – då märks det i allt. I tonen, i blicken, i energin. Då lyssnar världen.

## Fakta: Janne Björge:

Janne Björge titulerar sig problemlösare, möjlighetsupptäckare och glädjespridare. Denne firestarter driver nu Nord Core – en kommunikationsbyrå skapad tillsammans med NORD DDB. Man hjälper stora företag som Audi, SKF, Ljlewall och NIBE att bygga starkare interna varumärken. Det arbete handlar inte om kampanjer – det handlar om engagemang. Om att väcka den där gemensamma energin som får organisationer att lyfta.

Janne grundade också Nine Yards och byggde upp en av Nordens mest prisbelönta byråer inom brand experience. Han har haft förmånen att arbeta med några av världens mest kända varumärken och hundratals ledningsgrupper som velat hitta tillbaka till sin riktning, sin vilja och sin kultur. Hans roll är ofta en blandning av strateg, moderator och mentor. Janne hjälper helt enkelt ledare att tala så att människor känner nåt, hittar kraften och organisationer att känna att de vill mer.

**Fakta: Johanna Palmqvist:**

*Johanna Palmqvist, beteendevetare och medgrundare av Green Communication, är en ledande röst inom neuroledarskap och Brain Capital och hjälper organisationer att stärka sin kognitiva kapacitet. Med särskild expertis i hur den stressade hjärnan påverkar kognition och samarbete omsätter hon neurovetenskap i praktiska verktyg som förbättrar kommunikation, lärande, samarbetsförmåga och innovationskraft. Johanna är skapare av utbildningen Jobbkörkortet och en uppskattad föreläsare inom neuroledarskap, hjärnhälsa, stress samt kommunikation och bemötande.*

# Brain Capital

## – nyckeln till framtidens konkurrenskraft och innovation

Att investera i Brain Capital är en förutsättning för konkurrenskraft och innovation, men det är mer än så. Det är en investering i vår gemensamma framtid. För det mest avancerade informationssystemet i världen är inte AI utan det vi bär med oss i våra egna huvuden. Som en jämförelse visar forskning att den mänskliga hjärnan, trots att den drivs av lika lite energi som en glödlampa, utför informationsbearbetning som med dagens AI-modeller kräver lika mycket energi som en hel stad.

Men idag pressas denna "biologiska superdator" hårdare än någonsin. Komplexiteten ökar, förändringstakten accelererar och AI förändrar arbetslivet snabbare än vi hinner formulera nya strategier. Vi diskuterar kompetensförsörjning och innovation, men sällan den resurs som faktiskt möjliggör allt detta. Vårt Brain Capital.

**Begreppet Brain Capital**

Begreppet Brain Capital har fått internationellt genomslag genom Dr. Harris Eyre vid Rice University. Eyre beskriver Brain

Capital som en kombination av hjärnhälsa och hjärnfärdigheter. I OECD-rapporten Boosting Investment in Brain Capital lyfter Eyre och kollegor hur centralt Brain Capital är för såväl samhällsutveckling som ekonomiskt välbefinnande och förmågan att hantera framtidens utmaningar. I Sverige har vi dock bara börjat utforska vad detta innebär för våra organisationer.

I den här artikeln vill jag belysa den potential som finns i att investera i Brain Capital och samtidigt också problematisera kring

de risker som kan finnas med att använda ett enkelt begrepp för något så komplext som den mänskliga hjärnan.

**Varför samarbeten och perspektivskiften är avgörande**

Som beteendevetare, HR-professional och utbildare inom neuroledarskap har jag i många år arbetat med att omsätta hjärnforskning i organisatorisk praktik relaterat till bland annat ledarskap, kommunikation, samarbete, lärande, innovation och förändringsförmåga. Ett mönster som framträder

allt tydligare är behovet av att kunna tänka tillsammans över bransch- och kompetensområden för att lösa komplexa problem och möta ständiga förändringar. En förmåga som står i stark kontrast till "stuprörstänk" och fragmentering och som endast är möjligt med ett positivt Brain Capital.

Ett intressant exempel på tvärdisciplinärt tänkande är mitt samarbete med Dr. Lawrence Jones, global energiexpert och ledande röst inom systemomställning. Utifrån våra olika discipliner utforskar vi tillsammans hur kunskapen om hjärnans och energisektorns komplexa nätverk kan ge nya förklaringsmodeller och hur ett positivt Brain Capital kan vara avgörande för innovation och hållbar omställning, oavsett system.

**Vad neuroforskningen lär oss om hjärnans behov**

Tack vare modern neuroforskning vet vi idag mer än någonsin om hur hjärnan påverkas av stress, digital överbelastning och komplexitet och vad vi behöver för att prestera på topp.

**Forskningen visar tydligt att hjärnan;**

- är byggd för fokus, inte splittring. Varje avbrott kostar energi. Multitasking är en illusion som tömmer arbetsminnet och försämrar besluten.
- prioriterar överlevnad före utveckling. Vid stress går all energi till "överlevnadsprogrammet" och hjärnan stänger tillfälligt ner frontalcortex, centret för komplext och strategiskt tänkande för att energispara.
- kräver återhämtning för att fungera. Under vila bygger hjärnan nya kopplingar, sorterar information och reglerar känslor. Utan detta blir vår kognitiva kapacitet snabbt urholkad.
- formas av sin omgivning. Trygghet, relationer, kultur, struktur och digital arbetsmiljö påverkar hjärnans funktion minst lika mycket som individens egna beteenden.
- kan utvecklas hela livet. Neuroplasticitet gör att vi kan bygga empati,

komplex problemlösning, självreglering och kreativ förmåga, men endast så länge hjärnan har energi över till lärande.

Hjärnan är fantastisk, men inte opåverkbar utan formas ständigt av de system den befinner sig i. Därför är förutsättningarna helt avgörande för dess funktion.

**Brain Capital för en komplex värld**

I en komplex värld är Brain Capital både en kritisk faktor och en konkurrensmässig fördel. När förändring är konstant räcker det inte med strukturer, strategier och ny teknik. Organisationer behöver hjärnor som kan se mönster, hålla flera perspektiv samtidigt, tänka långsiktigt, navigera osäkerhet, reglera känslor, lära och samarbeta bortom egot.

Dr. Lawrence Jones beskriver i sin artikel, "Unlocking Brain Capital: The Catalyst for Systems Change", hur samhällen som vill genomföra hållbar omställning måste stärka sin mänskliga resiliens, förmågan att stå stabilt i komplexitet och agera klokt i förändring. Något som gäller lika mycket för organisationer som för energisystemet. För i slutändan är det människors Brain Capital som avgör om transformation lyckas, inte tekniken.

**Vad organisationer kan göra för att bygga positivt Brain Capital**

Organisationer som tar Brain Capital på allvar behöver arbeta utifrån tre nivåer för att skapa goda förutsättningar för hjärnan.

1. Den kognitiva - minska brus, skapa fokus, designa tydliga arbetsflöden.
2. Den sociala - skapa psykologisk trygghet och välfungerande relationer.
3. Den biologiska - ge utrymme för återhämtning, rytm, pauser, rörelse och sömn.

Utöver detta behöver man identifiera vilka "hjärnfärdigheter" som behövs för att skapa värde och systematiskt arbeta med färdighetsträning för att utveckla förmågor som

perspektivtagande, kritiskt tänkande, kreativ förmåga, emotionell reglering, komplex problemlösning och samarbetsförmåga.

**Risker och möjligheter med begreppet Brain Capital**

På -80 och -90-talet användes begreppet humankapital för att beskriva människors ekonomiska påverkan på organisationens resultat. Begreppet mötte viss etisk kritik och liknande kritik skulle kunna riktas mot begreppet Brain Capital. Att tala om hjärnan som "kapital" skulle till exempel kunna få effekten att:

- människor reduceras till resurser.
- den komplexa hjärnan förenklas och beskrivs utifrån raka orsakssamband.
- prestation kan bli måttstock även för kognition.

Men rätt använt handlar, att utveckla ett positivt Brain Capital, inte om att optimera människor, utan om att optimera systemen runt människor utifrån förståelsen att hjärnan:

- är plastisk och formas av miljön
- påverkas av relationer och behöver energi för att fungera
- är känslig för trygghet och kultur och en del av ett kollektivt ekosystem

**Brain Capital - en HR-fråga?**

När allt kommer omkring är Brain Capital inte en HR-fråga. Det är en affärsstrategi.

Organisationer som förstår hur hjärnan fungerar och skapar miljöer där den inte kapas av stress eller ständigt informationsbrus får chefer och medarbetare som tänker klarare, lär sig snabbare och samarbetar bättre.

Genom att systematiskt arbeta för ett positivt Brain Capital kan företag och organisationer inte bara skapa innovation och konkurrenskraft utan också bidra till ett mer hållbart och resilientt samhälle där människor som inte bara presterar bra utan också mår bra.



Artikelförfattaren  
Mårten Diktonius, OBLQ



# Oftast är det inte marknaden som sabbar din framgång, det är din kultur

Kultur är inte en bakgrundsfaktor, det är en affärsmotor. Den påverkar beslut, beteenden och i slutändan resultat. Här är sex konkreta sätt att göra kulturen till en lönsamhetsfaktor.

## 1. Berättelser ger mening

Grunden till människans förståelse. Vi förstår genom historier, inte genom siffror. När organisationer delar berättelser om framgångar, misstag och lärdomar blir värderingar och samhörigheten levande. Berättelser skapar identitet, de lär alla att: "Så här gör vi här."

### Exempel:

Patagonia lyfter fram medarbetares egna initiativ inom miljö och hållbarhet. Det gör inte bara värderingarna trovärdiga, det gör dem personliga.

## 2. Ledarskapets vardagliga handlingar

Kultur börjar i toppen. Men inte enbart med stora ord, utan med små, konsekventa handlingar. När ledare visar vad som är viktigt genom sitt agerande, snarare än sina presentationer, sätter de tonen för hela organisationen. Det handlar inte om att vara perfekt, utan om att vara närvarande och trovärdig.

### Exempel:

Salesforce har gjort empatiskt ledarskap till en kärna i sin kultur. Chefer utbildas i

aktivt lyssnande och psykologisk trygghet, vilket skapar en miljö där människor vågar ta upp risker, idéer och misstag.

## 3. Språklig och visuell identitet

Det vi ser och vad vi hör påverkar hur vi gör, mår och hur vi är med varandra och andra. Vår identitet sitter också i färgerna på väggarna, i ikonerna på intranätet, i hur vi visualiserar våra mål och strategier och våra ordval. En genomtänkt språklig och visuell identitet gör varumärket närvarande i vardagen.

**Exempel:** Airbnb har designat sina kontor som speglar värderingen "belong anywhere". Varje rum är inspirerat av en plats i världen, vilket förstärker känslan av öppenhet och tillhörighet.

## 4. Signaturupplevelser skapar momentum

Vanor skapas genom upprepning. Små ritualer, ett stående inslag på måndagsmötet, en gemensam reflektion vid kvartalsslut skapar rytm och riktning. De gör kulturen konkret, påminnande och gemensam.

### Exempel:

Zappos har dagliga "culture check-ins" där team delar något som speglar företagets värderingar. Det är en enkel men kraftfull ritual som bygger gemenskap och förstärker kulturen varje dag.

## 5. Utbildning ska skapa och frigöra engagemang

Kunskap är grunden, men engagemang är det som gör skillnaden. Utbildning har sällan någon effekt om det är en punktinsats. När människor

över tid får vara med att ta in och processa och forma innehållet, växer både förståelsen och stoltheten, och framförallt modet att aktivera kunskapen.

### Exempel:

HubSpot har skapat en lärplattform där medarbetare själva bidrar med innehåll. Det gör lärandet till en gemensam process, inte en top-down-insats.

## 6. Verktyg som gör det lätt att göra rätt

Strukturer och system håller kulturen på plats.

Det handlar inte om att kontrollera, utan om att underlätta. När verktyg och arbetssätt speglar värderingarna, blir det enklare att leva dem.

### Exempel:

Google använder OKR (Objectives and Key Results) för att koppla individuella mål till företagets kulturmål. Det gör värderingarna mätbara och meningsfulla.

## Slutord

Kultur är ett ekosystem. Där ledarskap, symboler, signaturer, berättelser, lärande och verktyg behöver samspela. De sex vägarna ovan är inte en checklista att boka av, utan en karta att återvända till, förfina, anpassa och utveckla. Kultur är den andra delen av ett varumärke utöver affärsvarumärket. Jag har jobbat med kommunikation i 25 år, och blir förbluffad över att något som faktiskt inte är speciellt svårt ofta nedprioriteras i budgetar och sällan arbetas igenom ordentligt. Att leva med ett haltande varumärke syns dessutom alltid på sista raden när det är dags för bokslut.

//Mårten Diktonius, OBLQ

# HR Barometern 2025

## – nuläget inom HR, direkt från branschen.

HR Barometern är HRnytt's återkommande undersökning som tar pulsen på HR i Sverige. I årets upplaga har vi ställt 43 frågor och samlat in värdefulla perspektiv från HR-chefer och HR-ledare.

Vi tittar på åtta fokusområden:

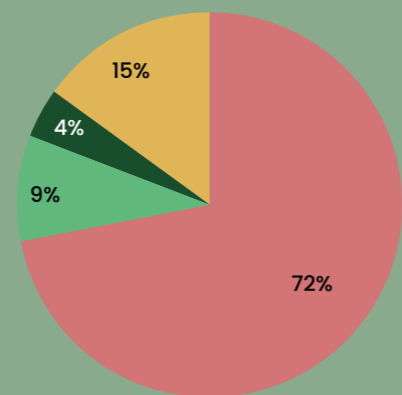
- Strategi och feedback
- Engagemang
- Rekrytering
- Arbetsmiljö och hybridarbete
- Hälsa
- Lön och förmåner
- Kompetensutveckling
- AI och digitalisering

Här ser du fem av resultaten. Skanna QR-koden och ladda ner hela rapporten – alla resultat, analyser och insikter.



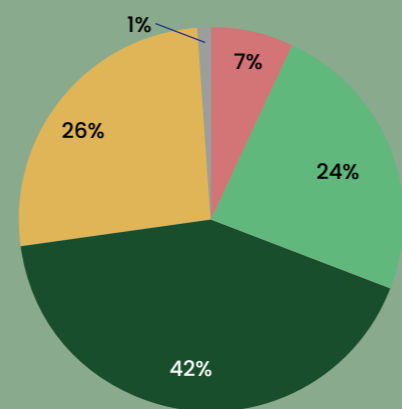
Skanna QR-koden  
och ladda ner hela rapporten!

### Sitter HR i ledningsgruppen i ditt företag/organisation?



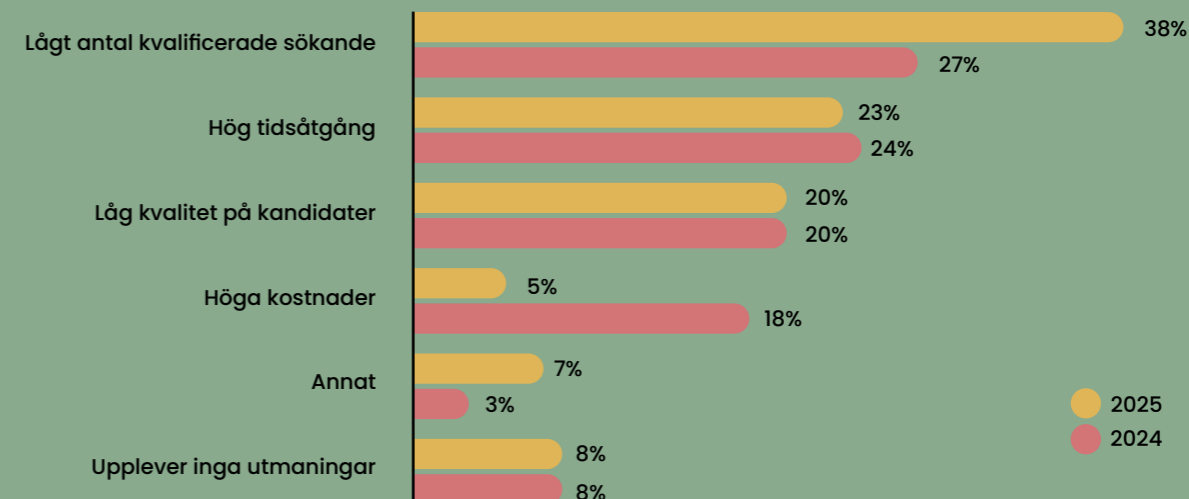
- Ja, HR har varit med i många år
- Ja, HR kom in för inte så länge sedan
- Nej, HR gick ur för inte så länge sedan
- Nej, HR har inte suttit med

### Våra chefer har kunskap att hantera medarbetare som mår psykiskt dåligt.

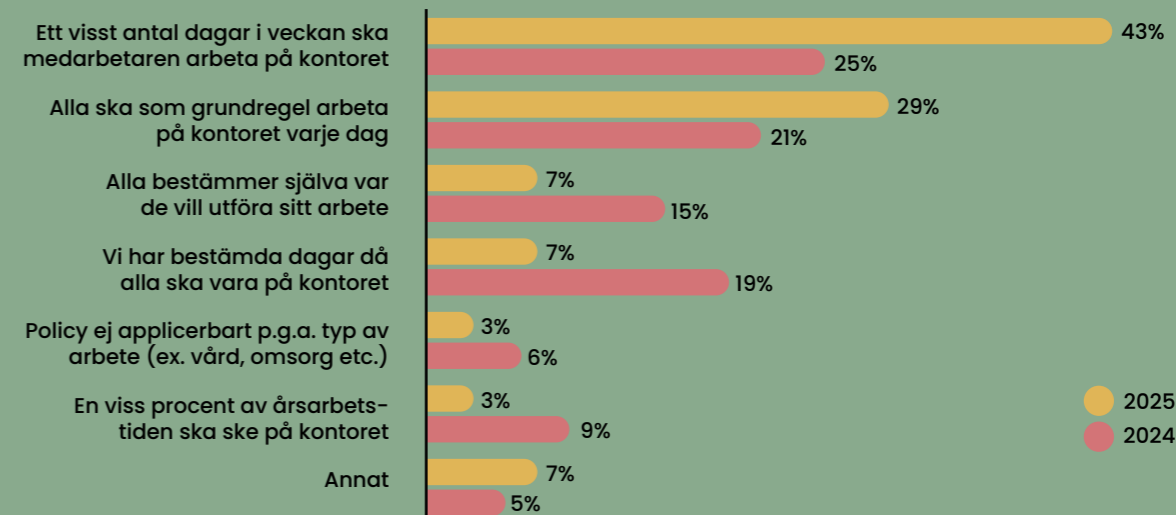


- I mycket liten utsträckning
- I liten utsträckning
- Varken eller / delvis
- I stor utsträckning
- I mycket stor utsträckning

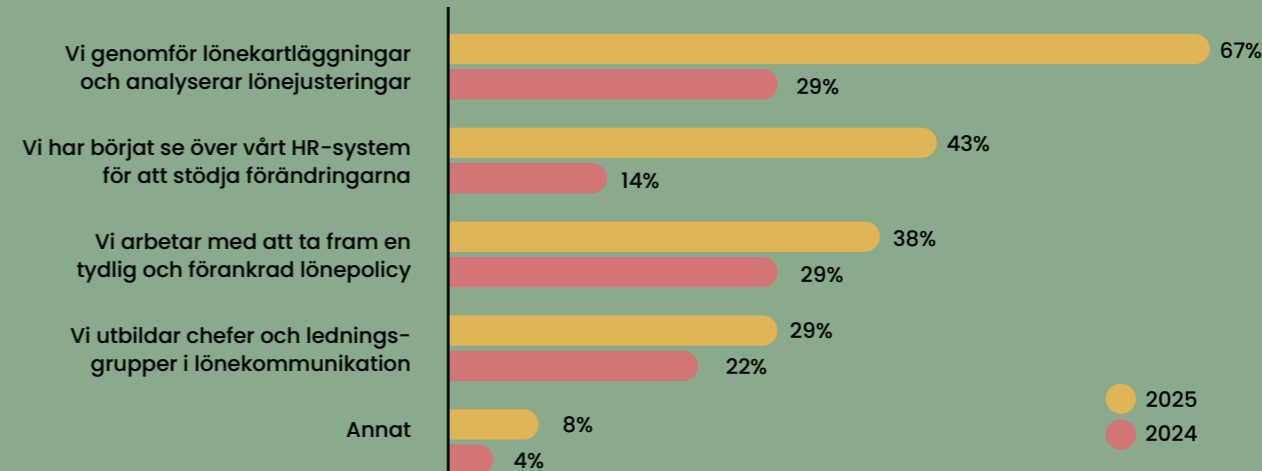
### Vilken är den största utmaningen ni möter i er rekryteringsprocess?



### Hur ser er policy för kontorsnärvaro ut idag?



### Hur förbereder ni er organisation för de nya krav som EU-direktivet om transparent lönesättning medför?



HRnytt är Sveriges största oberoende nyhetssajt inom HR och ledarskap. Sedan 2014 bevakar vi HR-frågor för yrkesverksamma i både privat och offentlig sektor och når 80 000–120 000 besökare varje månad via hrnytt.se – kompletterat med ett av Sveriges största nyhetsbrev inom området.



Artikelförfattaren Linus Almqvist är Head of Communications & Marketing, Euroclear Sweden.

*"Kreativitet gör strategi till berättelser. Berättelser bygger kultur. Kultur bygger attraktion."*

Linus Almqvist  
Head of Communications & Marketing, Euroclear Sweden

# Kreativ kommunikation som strategiskt verktyg

## – nyckeln till ett attraktivt arbetsgivarvarumärke

Konkurrensen om både uppmärksamhet och kompetens ökar. När marknaden för talanger förändras snabbare än någonsin och kandidaters förväntningar rör sig bort från tomma löften, har employer branding blivit ett av de mest strategiska verktygen och förutsättningarna för att realisera företagets affärsstrategi. Det är inte längre ett HR-projekt, inte heller en kampanj i marknadsplanen. Det är ett löfte som måste kunna kännas, hållas och upplevas – varje dag.

Men hur bygger man ett employer brand som verkligen betyder något? Som både attraherar och engagerar? Som gör att människor inte bara klickar på en jobbannons utan faktiskt vill stanna, bidra och växa?

Svaret stavas: **kreativ, idédriven och strategiskt förankrad kommunikation.**

Som kommunikations- och marknadsdirektör på svenska- och internationella företag de senaste 20 åren har jag sett

hur företag som lyckas med sitt employer brand har en sak gemensamt: de använder kreativitet inte som dekoration – utan som metod. Inte för att det är snyggt – utan för att det gör affärsstrategi mänsklig, begriplig och känslomässigt relevant.

**Employer branding börjar långt innan kommunikationen – men kommunikation gör strategin levande**

Att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke kräver samarbete mellan HR, marknadsföring, kommunikation och

affärsenheter, grundat i kultur, ledarskap, värderingar och insikter om företagets långsiktiga riktning och definierade mål.

Min uppfattning är att ett starkt arbetsgivarvarumärke driver både intern motivation och extern attraktionskraft, genom att skapa "en gemensam berättelse att samlas kring". Det bygger en gemensam berättelse om varför organisationen finns, vad den åstadkommer och hur det känns att vara en del av den.

När den berättelsen är oklar, rörig eller svår

att förankra i vardagen kommer kommunikationen aldrig att få fäste. Men när den är tydlig – då blir kommunikationen ett av företagets mest kraftfulla verktyg.

### Kreativitet som konkurrensfaktor – och som attraktionskraft

Under juryarbetet med Magnet Awards lyfter jag ofta fram att de kampanjer som verkligen berör är de som vågar vara modiga, sanna och oväntade, som både sticker ut och bottnar i en tydlig strategi.

Employer branding-kommunikation förblir ofta generisk. Många företag säger ungefär samma sak: "Här växer du", "Vi gör skillnad", "Här är det högt i tak". Men kreativ höjd handlar inte om att vara flashig – utan om att våga tolka organisationens strategi och kultur i ett koncept som känns:

- **Mänskligt**
- **Intressant/Relevant**
- **Emotionellt**
- **Positionerande**

Det är där idédriven kommunikation kommer in. En stark kreativ idé gör strategiska budskap till berättelser som människor vill ta del av – och dela vidare. Utan dessa faller employer branding lätt in i klichéer och förlorar sin attraktionskraft.

### Idédrivet employer brand: så översätter vi strategi till upplevelse

I dagens kommunikationsmiljö är det inte det högljudda som hörs – utan det relevan-

ta. För att skapa relevanta uttryck måste strategin få en kreativ form. Vi brukar tala om att utveckla ett Brand Communication Concept – ett bärande tema som binder samman alla typer av kommunikation, från varumärke, marknadsföring, PR till Employer branding.

Översätter vi detta till employer branding innebär det:

#### 1. Ett tydligt kärnbudskap

*Ett employer brand behöver en sammanhållen idé: Vad är det vi vill att människor ska känna, förstå och tro om oss som arbetsgivare?*

#### 2. Ett visuellt och emotionellt koncept

*Hur ser vårt löfte ut i en bild? I en film? I en text? I ett äkta samtal mellan medarbetare?*

#### 3. Hitta en kreativ vinkel som ingen annan äger

*Vad kan vi kommunicera om vårt företag och verksamhet som är unikt och vi kan äga?*

När dessa element sitter blir kommunikationen:

- **Möjlig att känna igen**
- **Trovärdig**
- **Skalbar**
- **Meningsfull**

Det är då ett employer brand kan mobilisera energi och attraktion över tid – och ändå kännas relevant.

En integrerad ansats säkrar att allt hänger ihop: affären, kampanjen, karriärsidan, LinkedIn-inläggen, presentationerna på studentmässor och de interna budskapen känns som delar av samma värld.

### Kommunikation som både känns och ger effekt

I juryarbetet lyfter vi ofta tre kriterier för lyckad employer branding:

- 4. Riktiga insikter** – man börjar i verkligheten, affären, kunderna och hittar positiva referenspunkter att bygga kommunikationen på.
- 5. Kreativ höjd** – man vågar ta ut svängarna för att beröra målgruppen.
- 6. Mätbar effekt** – kommunikationen ska synas i både människors upplevelser och affärens resultat.

Det räcker inte att en kampanj är "snygg" – den måste förändra målgruppens attityder/ beteenden:

- **Öka attraktiviteten för varumärket.**
- **Öka relevant trafik till digitala kanaler.**
- **Höja kvalitetsnivån i ansökningarna.**
- **Stärka den interna stoltheten.**
- **Förbättra upplevelsen i kandidatresan.**
- **Skapa högre retention bland "rätt" medarbetare.**

Kreativitet utan effekt är konst. Effekten utan kreativitet är information. Employer branding kräver båda.



## Att bygga en övertygande berättelse - äkthet starkare än perfektion

En viktig lärdom från både interna kultur/förändringsresor och externa kampanjer är att dagens medarbetare snabbt genomskådar "polerad perfektion". Lösningen är att kommunicera på ett sätt som känns integrerat i verksamheten (befintlig symbolik & referenspunkter) och inte som separata kampanjer som ej hör ihop.

För att hitta "nyckeln" till just ert kreativa kommunikationskoncept för employer branding rekommenderar jag ett enkelt med effektivt angreppssätt som säkrar att det blir relevant för just ert företag:

Identifiera och prioritera tillsammans med er arbetsgrupp en positiv referenspunkt i värdekedjan till era kunder som alla medarbetare har en relation till, känner till och uppskattar. Börja det kreativa kommunikationsarbetet här. Ju fler som känner till referenspunkten bland kunder och medarbetare ju mera energi och effekt innehåller det kreativa konceptet ni utvecklar. Jämför "korna" i Bregottfabriken som har rullat i över 30 år och fortfarande är högst relevanta genom ständigt nya kreativa grepp. Man kan säga att receptet handlar om att först identifiera det som gör er unika och därefter ta hjälp av en byrå med det kreativa arbetet. Byråns brief blir då - "think inside the box" och ni säkrar att kreativiteten riktas mot rätt "sweet spot" för största effekt.

### Det gäller i employer branding också.

Äkthet byggs genom att:

- **Låta riktiga medarbetare berätta sin historia.**
- **Visa både styrkor och utmaningar.**
- **Vara transparent med företagets tillväxtresa, ambitioner och önskad beteendeförändring.**
- **Inte försöka vara allt för alla.**

Vi lever i en tid där "glättig corporate-kommunikation" fungerar allt sämre. Människor vill uppleva äkthet - inte perfektion!

### Människor vill ha ett tydligt syfte - men syftet måste kännas

"Purpose-washing" är en talangdödare. Kandidater attraheras av ett tydligt syfte, men bara om det är förankrat i företagets befintliga verksamhet.

Ett starkt varumärke driver både lojalitet, motivation och affärsnytta. För kandidater

handlar detta om samma sak: de vill förstå hur deras arbete faktiskt skapar värde.

Ett kreativt kommunikationskoncept gör syftet:

- **synligt**
- **begripligt**
- **inspirerande**

Syftet får mening först när det känns.

### Summering: Mod, hjärta och hjärna

Effektiv employer branding bygger på kreativ, idédriven kommunikation som stämmer överens med företagets strategi och kultur för att attrahera och behålla talanger. Det är ett strategiskt affärsverktyg som handlar om äkthet och måste upplevas varje dag, inte bara som en marknadsföringskampanj eller ett HR-projekt.

I mina förslag till Magnet Awards sociala medier-inlägg skrev jag att de mest framgångsrika arbetsgivarna är de som lyckas kombinera tre saker - mod, hjärta och hjärna.

- **Mod att sticka ut, vara kreativ och säga något eget.**
- **Hjärta att lyfta fram människorna, upplevelserna och syftet.**
- **Hjärna att knyta allt till strategin och visa verklig effekt.**

När dessa tre delar möts skapas något kraftfullt: ett employer brand som både känns i hjärta och huvud - och som gör att människor inte bara söker ett jobb, utan en plats där de är delaktiga i att skapa något betydelsefullt.

Kreativitet gör strategi till berättelser. Berättelser bygger kultur. Kultur bygger attraktion.

// Linus Almqvist 251219

### Sammanfattning av artikeln i 8 punkter

Effektiv employer branding bygger på kreativ, idédriven kommunikation som stämmer överens med företagets strategi och kultur för att attrahera och behålla talanger. Det är ett strategiskt affärsverktyg som handlar om äkthet och måste upplevas varje dag, inte bara som en marknadsföringskampanj eller ett HR-projekt.

1. Kreativ kommunikation som strategiskt verktyg: Kreativitet är inte bara dekoration utan en metod för att göra affärsstrategin mänsklig, begriplig och känslomässigt relevant, vilket hjälper företag att sticka ut i talangkonkurrensen.

2. Samarbete mellan avdelningar: Arbetsgivarvarumärke kräver samarbete mellan HR, marknadsföring, kommunikation och affärsenheter, grundat i kultur, ledarskap, värderingar och företagets långsiktiga riktning.

3. Att bygga en övertygande berättelse: Ett starkt arbetsgivarvarumärke skapar en gemensam berättelse om organisationens syfte, prestationer och medarbetarupplevelse, som måste vara tydlig och integrerad i den dagliga verksamheten för att vara effektiv.

4. Idédrivna kommunikationselement: Framgångsrik arbetsgivarvarumärkesprofilering inkluderar ett tydligt kärnbudskap, ett visuellt och emotionellt koncept samt en unik kreativ vinkel som berör och särskiljer företaget.

5. Mätning av påverkan genom verkliga insikter: Effektiva kampanjer baseras på genuina insikter, kreativ djärvhet och mätbara effekter som ökad varumärkesattraktivitet, kvalitativa applikationer och medarbetarlojalitet.

6. Autenticitet framför perfektion: Genuin kommunikation med verkliga medarbetarberättelser, transparens om styrkor och utmaningar samt integration med befintliga företagssymboler främjar förtroende mer än välslipade företagsbudskap.

7. Konkret syfte är viktigt: Kandidater dras till tydliga, påtagliga syften som är inbäddade i företagets verkliga verksamhet, inte av vaga eller ytliga "syftestvätt". Kreativa idéer hjälper till att göra syftet synligt och inspirerande.

8. Kreativitet som konkurrensfördel: Kreativitet fungerar som en strategisk, kulturell och attraktionskraft som hjälper företag att framstå som moderna, inta tydliga ståndpunkter, kommunicera relevant och visa unikhet samtidigt som de känner sig mänskliga.

Artikelförfattaren är delägare och strateg i ComWise - en kommunikationsbyrå som hjälper er att effektivisera ert interna kommunikationsarbete, för där börjar kommunikationen.

Carina Wahlstedt Janson och Love Janson

# Släpp loss HR för ett hållbart kommunikationsarbete

Av: Carina Wahlstedt Janson

Om vi menar allvar med att kommunikationen kan vara företagets viktigaste verktyg måste synen på hur man arbetar med den förändras genom hela organisationen. Det behövs en samsyn och ett samarbete där HR får en nyckelroll.

Ett exempel på att det behövs ett nytt sätt att arbeta med kommunikationen är hållbarhetsfrågor. Ofta handlar det om koldioxidutsläpp eller klimatpåverkan. Särskilt i mediaflödet. Det ger en bild av att frågan behöver hamna i fokus. Men det krävs mer för att skapa verklig förändring.

Sedan flera år finns en betydligt bredare beskrivning i ESG, som är en slags riktlinje. Tre områden samverkar: miljö och klimat, social hållbarhet och organisationens styrning. Environmental, Social och Governance.

Tillsammans bildar E, S och G inte bara en överblick utan betonar ett gemensamt ansvar. Frågan skär rakt genom hela organisationen och berör hela verksamheten. Oavsett vilken befattning den anställde har, vilken avdelning eller team så ingår man i ett hållbarhets-sammanhang. Och det är just vad ESG egentligen uttrycker, där styrningen har en särställning. Där fattas viktiga beslut om företagets eller organisationens hållbarhetsarbete.

Med samma helhetsbild behöver man arbeta med kommunikationen. Inte låta den sönderfalla i hur funktioner är upplade i organisationsschemat. I praktiken innebär det att olika funktioner behöver samarbeta. Den som är HR ansvarig och arbetar med social hållbarhet behöver samverka både med miljösamordnaren och ledning och ägare.

Ytterst handlar det om att HR-ansvarig och de andra beslutsfattare i hållbarhetsarbetet ska fungera tillsammans. De behöver utveckla en förståelse för de olika perspektiven man har för att kunna bilda en gemensam uppfattning om riktning, mål och strategi.

Hållbarhetsarbetet med ESG som vägvisare börjar med de beslut som ägarna och ledning fattar, men det är samverkan, transparens och samsynen genom hela organisationen och sättet att arbeta med kommunikationen som ska göra att alla medarbetare ska kunna förmedla och leva vad företaget gör och står för.

Och låt oss vara ärliga. Utan människor som förstår och vill bidra till målen, är alla strategier bara papper. Det gäller genom hela organisationen. Det behövs en kultur där varje medarbetare känner ansvar så att man undviker att det blir en fråga som ska lösas av en isolerad silo som miljöansvarig eller marknads.

Det är inte en fråga för en enda person eller ens en isolerad avdelning i organisationen. Det är en fråga om gemensamt ansvar och arbete. Det är en affärskritisk fråga att motverka en splittrad bild av vad företaget gör och står för och att undvika humanwashing med kommunikationen som verktyg. Ett arbetssätt där HR kan göra skillnad och vara en nyckelfaktor.

Ser man på kommunikationen på samma sätt som i ESG-tanken där frågan sätts i sitt hela sammanhang kan det vara ett verktyg inte bara för hållbarhet utan också i en lång rad andra frågor som kan uppfattas som utmanande.



## Fd officer avslöjar: Därför misslyckas de flesta chefer

Jag stod inför nästan tusen soldater och visste att jag var tvungen att ljuga om vår situation. Eller säga sanningen och riskera allt.

Det var som bataljonschef, inför en av de viktigaste krigsförbandsövningarna för vårt förband och regemente där jag hastigt och oförberedd fick ta över befälet. Hela befälskåren väntade på order. På en tydlig plan. På ledarskap.

Men det fanns inga planer. Inga förberedelser. Ingen väg framåt. Jag minns känslan i magen. Den där rösten som sa: "Du borde ha svaren. Du är bataljonschefen. Visa styrka. Ge order. Det är så ledare gör."

Men jag tänkte på mig själv som 23-åring. När jag fick min första order utan någon förklaring till varför. Jag gjorde det jag blev tillsagd. Men motivationen? Den var obefintlig.

Så jag gjorde något som gick emot allt jag lärt mig om militärt ledarskap. Jag drog bildligt talat ner byxorna på mig själv inför alla chefer och personer i ledande befattningar.

"Det här är läget," sa jag till befälskåren. "Vi har inga planer. Inga förberedelser. Vi

är satta att göra det här själva. Och jag behöver er hjälp."

Tystnaden kändes evig. Sedan nickade en av kompanicheferna. En annan log. "Äntligen," sa han. "Nu kan vi börja jobba på riktigt."

**Det misstaget de flesta chefer gör**  
Efter 40 år som ledare har jag sett samma mönster om och om igen. I både militära och civila organisationer.

Chefer som tror att deras uppgift är att ha alla svar. Att visa styrka genom kontroll. Att aldrig erkänna osäkerhet eller rädsla inför situationen.

### Det är därför de misslyckas.

Jag gav varje kompanichef två dagar att planera. Att komma tillbaka med vad de behövde för att kunna genomföra en fullvärdig övning.

Ingen mikromanagement. Inget detaljstyre. Bara förtroende och tydlighet om syfte och målet med övningen där nästan 1000 personer blivit inkallade att göra sin pliktjänstgöring. När de kom tillbaka hade de lösningar jag aldrig skulle hitta själv. Kreativa vägar runt problem och utmaningar jag inte ens sett.

Tillsammans genomförde vi en perfekt krigsförbandsövning där jag vågar påstå att huvuddelen av alla civila och reservofficerare återvände till sitt ordinarie jobb och kände att de varit med och bidragit till något större. Till ett syfte. Efter övningen sa en erfaren officer: "För första gången på tjugo år kände jag att min erfarenhet faktiskt betydde något."

## 3 Tre sanningar om ledarskap som fungerar

### 1. Var modig nog att be om hjälp

Min pappa sa något till mig innan jag gick ut i världen: "Om det blir jobbigt, ring hem."

Jag var full av ungdomlig stolthet. Jag klarar allt själv, tänkte jag. Veckor senare stod jag på en brygga i Göteborg, hängande under en landgång, och tänkte: Om vi inte kommer av den här båten levande är det över. Jag lyckades ta mig till en telefonkiosk. Ringde hem med skakande händer. "Pappa? Jag behöver hjälp." Han dömde inte. Han bara agerade. Inom timmar var vi trygga.

Den dagen lärde jag mig: Styrka är inte att aldrig be om hjälp. Styrka är att veta när du behöver det.

Som bataljonschef tillämpade jag samma princip. När jag erkände att jag inte hade alla svar frigav jag något kraftfullt hos mina medarbetare. De slutade vänta på order och började

tänka och agera själva utifrån vårt gemensamma syfte och mål.

Idag, när jag coachar ledningsgrupper i Sveriges största företag, ser jag samma mönster. En VD sa till mig: "Vi har investerat miljoner i kulturprogram. Men ingenting förändras."

"Berätta om senaste gången en medarbetare kom med dåliga nyheter," sa jag. Hon blev tyst. "Jag blev irriterad." Där hade vi problemet. Hon försökte ha alla svar istället för att skapa trygghet för andra att bidra.

Era medarbetare vet redan att ni inte har alla svar. Frågan är: Vågar ni erkänna det? Vågar ni fråga hur de tänker och ser på det?

### 2. Skapa förutsättningar och kaskadera syftet

Den största missuppfattningen jag stöter på är att chefer tror att de själva ska driva förändringar och transformationen. De sitter på kontor, planerar, tar fram planer och tror att det bara är att implementera.

Men medarbetarna är inte med. I transformationsarbete måste vi tänka på tre saker: Förstår medarbetarna varför? Vill de bidra? Kan de utföra arbetet?

Detta kräver att vi kaskaderar syftet genom hela organisationen. Från koncernnivå till varje team. Varje person måste förstå sin pusselbit, sin tegelsten i byggandet.

Har vi gett rätt förutsättningar? Rätt kunskaper, erfarenheter, verktyg, system? Har vi skapat psykologisk trygghet där människor vågar säga vad de tycker och kan bidra med?

Min uppgift som bataljonschef var inte att planera varje detalj. Det var att vara tydlig med syftet och sedan skapa förutsättningar för mina kompanichefer att göra sitt jobb.

Samma princip gäller i näringslivet. Involvera medarbetarna. Måla upp bilder av det önskade läget. Var transparent om hindren. Men framför allt: Var tydlig med varför vi gör det här.

Och en sak till: Du kan delegera uppgifter och befogenheter. Men ansvaret? Det är alltid cheferns. Om vi inte har rätt förutsättningar måste vi våga säga nej.

### 3. Fokusera på det du kan påverka

I förändringsarbete finns saker vi inte kan påverka. Vissa hinder ligger utanför vår kontroll. Här är påverkanscirkeln avgörande. I stället för att lyfta ut och se alla nackdelar och motstånd utanför: Fokusera på inre cirkeln. Vad har vi kontroll över? Vad kan vi faktiskt göra? Det är där kraften finns.

När mina kompanichefer planerade övningen kunde de inte påverka att vi fått dåliga förberedelser. Men de kunde påverka hur vi använde de resurser vi hade. Hur vi samarbetade. Hur vi löste problemen tillsammans.

Samma sak gäller i alla organisationer. Sluta ägna energi åt det du inte kan kontrollera. Använd den i stället på det du faktiskt kan påverka.

### Transformation börjar med dig

Den största insikten från krigsförbandsövningen var att jag själv behövde transformeras först. Från en chef som måste ha kontroll till ledare som ger förtroende.

När jag tittar tillbaka på 40 år som ledare ser jag inte rangordningar eller beföringringar. Jag ser människor som växte när jag slutade stå i vägen.

En ledare ringde förra året: "Det du lärde mig har inte bara gjort mig till en bättre ledare. Det har gjort mig till en bättre förälder."

Det är arvet. Inte vad jag åstadkom. Utan vad de åstadkom när jag valde förtroende framför kontroll.

Så jag frågar dig: Förstår dina medarbetare varför ni gör det ni gör? Har du skapat förutsättningar för dem att lyckas? Och vågar du visa den sårbarhet som krävs för att frigöra deras fulla potential?

För det är så transformationen börjar.



Artikelförfattaren, Nicolas Tidhammar – Whydentify

# AI förändrar inte bara jobb

## – den omformar HR på djupet

Många ledare talar om artificiell intelligens som ett verktyg. I praktiken är AI redan en ny kollega – och den utmanar hela chefsrollen. AI är inte längre en IT-fråga. Det är en ledarskapsfråga. Och HR befinner sig mitt i förändringen.

Att AI förändrar arbetsuppgifter är välkänt. Mindre uppmärksammat, men minst lika avgörande, är hur tekniken påverkar hur vi leder, organiserar och utvecklar människor. När intelligenta system blir en aktiv del av arbetsstyrkan behöver HR ta steget från operativ stödfunktion till strategisk arkitekt för framtidens organisationer.

### Från anställning till systemdesign

I en AI-first-verklighet räcker det inte längre att attrahera och behålla talang. Framtidens HR behöver i stället designa organisationer som lär, anpassar sig och skapar värde i samspel mellan människa och teknik. Det kräver ett tydligt skifte i mindset – från processoptimering till kapabilitets-

byggande – med klara spelregler för data, ansvar och samverkan.

I AI-drivna organisationer måste värderingar kunna översättas till data, funktionalitet och beslutssystem. Hur ser inkludering ut i en algoritm? Hur operationaliseras empati i en rekommendationsmotor? Här

blir HR:s kompetens inom kultur, etik och människoförståelse affärskritisk, när rekryterings-AI, lärplattformar och produktivitetstöd ska spegla organisationens identitet – och leva upp till nordiska krav på integritet och ansvar.

### När kultur blir kod räcker inte värdeord på vägen

HR i Norden har här en särskild möjlighet – och ett ansvar. Med starka institutioner, tydliga regelverk och en kultur som bygger på tillit finns goda förutsättningar att leda samspelet mellan teknik och människa. Men det kräver att HR kliver fram som normgivare, inte bara som implementatör.

AI ställer samtidigt nya krav på ledarskapet. När beslut i ökande grad flyttas från människor till modeller förändras chefsens roll i grunden. Mikrostyrning ersätts

av systemstyrning. Kontroll byts mot tillit, lärande och kontinuerlig anpassning. Det är här nordiska organisationer har ett försprång – tillit är redan en del av den kulturella infrastrukturen.

För HR innebär detta att formulera nya ramar för ledarskap där tekniken ses som en medspelare, inte enbart som ett verktyg. Det handlar om att säkra kompetens, etik och transparens i varje beslutskedja – och om att etablera ett tätare samspel mellan HR, IT och affär. HR måste helt enkelt vara med när beslut om data, mål och styrning fattas.

### Employer branding blir affärskritiskt på riktigt

I en global arbetsmarknad där talanger har fler val än någonsin räcker det inte att vara trygg. Arbetsgivare måste vara meningsfulla. Det handlar inte längre om att

kommunicera värde, utan om att leverera det: lärande i vardagen, tydliga utvecklingsvägar, ansvarsfull AI-användning och mätbar påverkan.

Här spelar HR en nyckelroll i att definiera vilken arbetsgivare organisationen vill vara – och varför människor väljer att stanna.

### Slutsats

HR står inför ett vägval. Antingen formas framtiden av andra, eller så tar HR rollen som katalysator för förändring. Det är inte tekniken som avgör hur väl organisationer lyckas med AI. Det är människorna, kulturen och styrningen.

Och i det rummet är HR den tydligaste rösten för människan – även i styrelserummet.

### Tre framgångsfaktorer i Arlas EB-arbete enligt Conrad

1. En långsiktig always-on-strategi – konstant närvaro i de kanaler där Arlas kandidater befinner sig.
2. Etablering av en stark kandidatpool – att efter mässor och event behålla potentiella kandidater genom direktkommunikation.
3. En mer medveten strategi – kontinuerlig utvärdering av insatser och prioritering av initiativ som ger effekt.



# När employer branding måste påvisa värde

## – Arla arbetar med mätbarhet i praktiken

Att redovisa employer branding-insatsernas långsiktiga värde är en av de största utmaningarna som HR- och rekryteringsansvariga står inför. För Conrad Herrström, EB-ansvarig på Arla, har just mätbarheten blivit avgörande för att arbetet ska vara hållbart över tid. Genom en tydlig always-on-strategi, fokus på rätt nyckeltal och datadrivna beslut har Arla gått från punktinsatser till ett EB-arbete som går att följa, förankra och utveckla.

Under det senaste året har Arlas EB-arbete utvecklats från punktinsatser till ett strukturerat och långsiktigt arbetssätt. En viktig del har varit att bygga en tydlig always-on-strategi, med målet att säkerställa kontinuerlig närvaro i relevanta kanaler och sammanhang.

– En tydlig målsättning vi hade var att öka kännedomen om vårt arbetsgivarvarumärke i stort, något som always-on-strategin i kombination med konstant närvaro på universitetsmässor, i kandidatpooler och organiska EB-inlägg på LinkedIn har bidragit till. Vi har både uppfyllt – och gått långt förbi – samtliga KPI:er som vi satte upp i början av året.

*"Vårt samarbete med weselect har i många lägen varit direkt avgörande för våra prestationer i år. De är lyhörda, kreativa, kompetenta och otroligt tillgängliga, vilket gör dem till en optimal samarbetspartner som man också kan lita på. Deras funnel-strategi har varit ett fantastiskt verktyg för att nå relevanta målgrupper, och det känns tryggt att lämna över viktiga ansvar till weselect då man alltid är garanterad transparens och noggrann uppföljning samt riktigt bra resultat."*

### Vad Arla väljer att mäta – och vad de väljer bort

När Conrad följer och rapporterar EB-arbetet lägger han mindre vikt vid traditionella undersökningar och större fokus på faktisk data.

– En av de viktigaste sakerna att ha med sig är att inte stirra sig blind på undersökningar, då de oftast pekar åt olika håll och har begränsade urval av respondenter som inte nödvändigtvis är er målgrupp.

I stället utgår Arla från rekryteringsnära siffror, särskilt kopplat till roller som historiskt varit svåra att tillsätta. Fokus ligger på kvaliteten i inflödet. Här följer man inte bara hur många som söker, utan hur väl annonserna träffar rätt.

– Antalet ansökningar är alltid relevant att titta på, men för Arla som stort och välkänt bolag är det inte volymen av ansökningar på våra vanligare positioner som är det primära. Det jag följer mest noggrant är de roller som historiskt varit svåra att tillsätta – till exempel olika befattningar på våra mejerier. Det är också extra intressant för oss att följa hur många A-kandidater vi får i relation till det totala antalet ansökningar.

### När mätbarhet påverkar kanalval och innehåll

När EB ska bli mätbart räcker det inte att veta vad man kommunicerar – utan också var. För Arla, som rekryterar till en rad olika funktioner, har valet av kanaler för annonsering och initiativ därför blivit en central del av arbetet. Olika målgrupper rör sig på olika plattformar, och utan tydlig analys riskerar kommunikationen att missa rätt kandidater.

Att fatta beslut om kanalval kräver både data och eftertanke. Genom att följa hur olika målgrupper reagerar på innehåll i olika kanaler har Arla kunnat anpassa både budskap och distribution – och därmed tydligare se vad som faktiskt driver relevanta resultat.

– Eftersom vi rekryterar allt från kontorspersonal till industriarbetare gäller det att säkerställa att marknadsföringen når ut på de plattformar där den aktuella målgruppen är aktiv. Arbetet vi gjort på den här fronten tillsammans med weselect har varit direkt avgörande för att vi har träffat en betydande del av relevanta kandidater i år, tack vare deras funnel-strategi.

*"Att redovisa vad employer branding är värt på sista raden är en utmaning som många brottas med, och just därför har mätbarheten vuxit till en av mina kärnfrågor."*

Conrad Herrström,  
EB-ansvarig på Arla

### Att påvisa effekt i dialog med ledning och chefer

I dialogen med ledningsgrupper och chefer blir mätbarheten ett sätt att visa faktisk förflyttning – snarare än att redovisa aktivitet. För Conrad handlar det inte om att lyfta fram det som redan fungerar, utan om att visa hur EB bidrar där utmaningarna är som störst.

– Jag fokuserar inte på att visa upp sådant som redan går bra, utan snarare på att peka på områden där vi haft det tufft – och hur vi har vänt en negativ trend.

– Som i år – hur vi har lyckats öka kännedomen och ansökningarna markant till ett specifikt mejeri som haft det väldigt tufft med kandidater.

På så sätt blir mätbarheten ett verktyg för att koppla EB till verksamhetens faktiska behov – och för att påvisa hur investeringarna bidrar till konkreta resultat, inte bara i teori utan i praktiken.

### Framåt: mer data, men med rätt balans

När Conrad blickar fem till tio år framåt hoppas han på ett ännu mer datadrivet EB-arbete, men med tydlig balans.

– Jag vill att vi blir ännu mer datadrivna, men att vi behåller vår autenticitet och inte tappar kontakten med det mänskliga i relationen med våra potentiella kandidater.

Han ser också ett tydligt behov av ett tätare samarbete mellan olika funktioner i organisationen. För Conrad handlar framtidens EB inte om att arbeta i silos, utan om att koppla ihop kompetenser, insikter och kommunikation över avdelningsgränser.

– Jag ser också att EB i ännu större utsträckning är involverat tillsammans

med marknads- och kommunikationsavdelningen, där man samarbetar för att vara enhetlig i sin kommunikation. Det gör det enklare att skapa igenkänning och att arbeta mer effektivt över tid, där samma material och insikter kan användas i flera sammanhang.

### Conrads råd till organisationer som vill börja mäta EB-effekten

För organisationer som vill komma igång med mätbarhet handlar det första steget, enligt Conrad, inte om att välja rätt nyckeltal – utan om att välja rätt utgångspunkt. I stället för att börja i jämförelser och externa mått behöver arbetet ta sin början i den egna verksamheten och i de delar av rekryteringsprocessen där utmaningarna faktiskt finns.

– Utvärdera era brister – vad säger TA-avdelningen, vilka roller går trögt med kandidater och vilka utmaningar ser de framåt? Hur ser trafiken till er karriärsida ut? Får ni relevanta ansökningar eller måste ni sortera bort en stor del?

När utmaningarna är tydliga blir det också enklare att fatta rätt beslut kring både insatser och uppföljning. Precis som i andra affärskritiska delar av verksamheten används mätningen för att styra, prioritera och justera över tid. På så sätt blir EB inte ett separat spår, utan en naturlig del av verksamhetsstyrningen.

– När ni väljer initiativ utifrån era faktiska behov blir det enklare att identifiera och prioritera rätt nyckeltal att följa. Då blir mätningen också ett naturligt stöd för att följa er utveckling, fatta bättre beslut och driva ert EB-arbete långsiktigt.

# Employer branding är enkelt

Behöver employer branding vara svårt? Svaret är kanske mer komplext än så, men samtidigt inte. Employer branding finns till för att attrahera människor, och vi människor är egentligen enklare än vad vi ibland vill erkänna. Låt mig förklara.

När jag för tre år sedan startade min podcast Attrahera Rekrytera-podden slog det mig hur många organisationer som inte riktigt visste vad employer branding faktiskt är. De som hade koll upplevde ofta att det var svårt, komplext och tidskrävande. Och ja, det kan det vara om du gör det enligt skolboken, med alla regler kring strategi, EVP och färdiga koncept.

Det jag i stället menar är att man med små, enkla medel kan bygga ett autentiskt, jordnära och inspirerande employer brand som faktiskt attraherar rätt målgrupp. För det finns en tydlig röd tråd i alla samtal jag haft med employer branding-ledare genom åren: autenticitet.

När employer branding är som bäst är det också som mest äkta. När en kollega genuint delar sina erfarenheter med en vän. När en chef gör det där lilla extra för

en nyanställd. I grunden handlar employer branding om medmännisklighet och en vilja att få en annan människa att känna sig sedd, bekräftad och uppskattad. Och det skapar i sin tur en stark och positiv känsla för varumärket.

Så varför upplevs employer branding som så svårt? Jag tror att det handlar om rädsla. Rädsla för att det ska bli fel eller misstolkas. Därför väljer vi ofta kontroll framför tillit, polerade budskap framför verklighet. Vi människor kommer aldrig att vara perfekta, och vi kommer inte alltid att göra rätt val. Så varför måste vårt employer brand vara felfritt?

Kanske är det just här vi tappar bort det viktigaste. För när mår vi människor som bäst? Jo, när vi får vara oss själva. När vi slipper spela roller och leva upp till en mall som någon annan har skapat. Om du som

arbetsgivare kan skapa känslan av att "här får du vara precis den du är", då har du kommit väldigt långt i ditt employer branding-arbete. Längre än vad ännu en kampanj någonsin kan ta dig.

Employer branding handlar för mig i grunden inte om att övertyga, utan om att bjuda in. Inte om perfekta bilder, utan om en ärlig insyn. Och kanske är det just därför det upplevs som svårt – för att det är mänskligt.

Den här artikeln har också varit ett försök till enkelhet, både i språk och struktur. För visst är det mer tilltalande än när något görs onödigt krångligt? Och kanske är det just där, i det enkla och mänskliga, som det starkaste arbetsgivarvarumärket faktiskt föds.



Emil Stighäll leder employer branding-Sveriges populäraste digitala kaj-plats – Attrahera Rekrytera-podden.



Co-founder, Metavalue

Linus Holmgren har över 25 års erfarenhet av att koppla samman människor, affärsstrategi och organisation. Han grundade Sveriges första employer branding-byrå, Talent Talk, 2001 och har sedan dess arbetat med företag, myndigheter och branschorganisationer i frågor som rör kompetensförsörjning, kommunikation och långsiktigt värdeskapande, i Sverige och internationellt.

# Employer branding har vuxit upp – nu måste det hitta sin roll

När vi startade Talent Talk för 25 år sedan var employer branding ett diffust bihang till HR eller marknad. Nu är det en egen profession, med specialistroller, ramverk, budgetar och allt mer sofistikerade verktyg. Målgruppsanalys, EVP, kandidatresor, datadriven kommunikation och effektmätning är en självklarhet. Kompetensen är hög och ambitionen likaså.

Allt det är i grunden mycket positivt. Men varje professionalisering för också med sig nya utmaningar. När stödfunktioner blir skickliga nog att stå på egna ben finns en tendens att de börjar betrakta sig själva som mål i sig – och missar att ta sin roll i den strategiska kedjan.

Det är exakt vad som har skett med employer branding. Trots att området har optimerats, förfinats och förbättrats uteblir alltför ofta effekten längre fram i kedjan. Men problemet är inte employer branding i sig, utan att dess roll i helheten tappats bort. Silotänkandet har helt enkelt smugit sig in. Inte av illvilja, utan som en konsekvens av professionaliseringen.

För employer branding är inte frikopplat från verksamheten. Det är till exempel en viktig del av marknadsföringen. Och marknadsföring i sin tur finns till för att stödja affärsstrategin. På samma sätt måste employer branding även hänga ihop med kompetensförsörjningsstrategin

och arbetet med rekrytering, introduktion, ledarskap och utveckling.

Min erfarenhet är att organisationer blir bra på det de mäts på. Räckvidd, engagemang, konvertering och kandidatupplevelser mäts och de förbättrade resultaten synliggörs och firas. Hurra, vad vi är duktiga! Men det leder samtidigt inte nödvändigtvis till ökad genomförandekraft, bättre prestation eller långsiktigt affärsvärde för bolaget som helhet, och det var ju ändå det som är hela syftet.

De KPI:er som verkligen spelar roll för eb:s framgång är därför inte de som mäter employer branding i sig, utan de som visar hur väl det bidrar till resultatet längre fram i det strategiska flödet. Först då får ledning och beslutsfattare den heltäckande överblick, kontroll och insikt som krävs för att fatta rätt beslut.

Det här är inte en unik utmaning bara för employer branding. Många framgångs-

rika företag har redan gjort den här förflyttningen i kundresan. Där hänger idag marknad, sälj, produkt och leverans tätt ihop som delar av ett sammanhängande system.

People-frågorna måste gå samma väg. Vi står nu inför ett tydligt och nödvändigt utvecklingssprång där de måste bli mer integrerade, datadrivna och verksamhetsnära. Allt som rör medarbetarna måste skapa värde, på riktigt. Med struktur och affärslogik, samtidigt som man har respekt för människorna bakom siffrorna.

Employer branding spelar en självklar och viktig roll i det. Området måste ta klivet på riktigt in i helheten, där fokus flyttas från aktivitet till effekt, från metod till värde och från funktion till system. Först då kommer eb ses som det affärskritiska och viktiga område det har potential att vara.

Helena Helsing Mork är copywriter & conceptdeveloper på varumärkesbyrån Grow. Hon hjälper företag att bygga starka och tydliga varumärken som även attraherar rätt talang och stärker företagskulturen. Med en bakgrund inom både kommunikation och employer branding rör hon sig sömlöst mellan strategi och människa.

## Ett obefintligt arbetsgivarvarumärke, är också ett arbetsgivarvarumärke

De flesta som får frågan om vad de skulle göra om de vann 100 miljoner, svarar inte helt otippat att de skulle betala av lån, resa, kanske dela med sig lite. Det intressanta är vad som händer sen. För när livet i lyx väl målats upp, lägger oväntat många lite eftertänksamt till: Jag skulle nog inte sluta jobba...

Att människor med hundratals imaginära miljoner svarar så, säger något om hur viktigt arbetslivet är för oss.

### Hur kan din verksamhet använda sig av den insikten?

Företag med engagerade och motiverade medarbetare växer snabbare, presterar bättre och har mer lojala kunder. De visar också en starkare förmåga att hantera kriser och förändring, vilket blev tydligt inte minst under pandemin. Dessutom är kulturen ett konkurrensmedel som är nästintill omöjligt att kopiera och därmed en kraftfull magnet för att attrahera och behålla rätt talang. Vill dina medarbetare arbeta kvar, har du med andra ord gjort mycket rätt.

### Men hur kommer man dit?

För att skapa hållbar tillväxt lägger många företag sitt fokus på strategi, strukturer och processer. Däremot missar de ofta sin största tillväxtfaktor, den som redan finns på plats: medarbetarna. Ändå är det medarbetarna som varje dag, medvetet eller omedvetet, kommunicerar det ni som företag står för. De bygger varandras kompetens och självförtroende, erbjuder kunder lite extra hjälp, onboardar nya talanger så att de känner sig välkomna och gör allt för att inte missa julfesten. Eller, för så funkar det ju tyvärr också, så rycker de på axlarna när någon undrar om jobbet. Ett obefintligt arbetsgivarvarumärke är nämligen också ett arbetsgivarvarumärke.

Employer Branding handlar alltså om att stärka företagets varumärke, från ett arbetsgivarperspektiv. När vi börjar se företagskulturen som ett verkligt strategiskt verktyg sker något intressant och viktigt: varumärkets roll får ny skärpa. Kulturen och varumärket hör inte bara ihop, de förstärker varandra. Ett tydligt varumärke vägleder organisationen genom syfte, värderingar och löften. En stark företagskultur levandegör dessa löften i vardagen. Lyckad Employer Branding förutsätter med andra ord att HR och varumärkesteamet jobbar tätt ihop med gemensamma mål, snarare än i silos. Fick du just nu en större spelplan? Dags att tänka stort.

**Helena Helsing Mork**  
Concept Developer & Copywriter Grow

### Stardust Consulting

Stardust Consulting utvecklar organisationer, team och ledare. Med fokus på strategi, ledarskap och kultur omsätts skarpa insikter till konkret handling – och varaktiga resultat.

### Stardust Interim

Erfarna interimskonsulter för ledande roller när det verkligen gäller. Rätt kompetens på rätt plats – snabbt, tryggt och med fullt fokus på leverans.

### Stardust Search

Träffsäker executive search och rekrytering till ledande befattningar och andra nyckelpositioner, inklusive styrelse. Search som det borde vara.

## Vi har knäckt nöten i ledarskapsutveckling

Chefer verkar idag under andra villkor än tidigare: medarbetare är mer kompetenta och informerade, samtidigt som omvärlden är mer föränderlig och oförutsägbar. Det gör ledarskap till en av organisationens mest kritiska resurser.

Därför satsas det mer än någonsin på ledarskapsutveckling. Samtidigt visar både forskning och erfarenhet att mycket av det som görs har begränsad effekt. Inte för att innehållet är fel – tvärtom bygger de flesta program på beprövade metoder – utan för att tre grundproblem har varit svåra att lösa. För det första: glappet mellan kunskap och handling. Många chefer vet vad de borde göra – ge feedback, sätta tydliga förväntningar, följa upp, lyssna – men i vardagen tar annat över. Ledarskap är inte främst kunskap. Det är beteenden som behöver bli vanor.

För det andra: bristen på individanpassning. Chefer är olika, kontexter är olika och behoven förändras snabbt. Ändå får många samma upplägg, eftersom alternativet, full skräddarsydd individuell coaching, helt enkelt är för dyrt.

För det tredje: avsaknaden av mätbarhet. Vi vill veta vad vi får för pengarna. Men traditionell ledarskapsutveckling utvärderas ofta med nöjdhetsenkäter och självskattningar, snarare än med faktisk förflyttning i beteenden.

### Det är här vi på Stardust menar att vi har knäckt nöten.

Vårt LX-koncept (Leadership Experience) tar det som fungerar i klassisk ledarskapsutveckling (rätt beteenden, reflektion, kollegialt lärande och skicklig facilitering) och tar det flera steg vidare med stöd av modern teknik. Vi kan synliggöra ledarskapsbeteenden, göra utvecklingen träffsäker på individnivå och följa förändring över tid. Framför allt flyttar vi en stor del av utvecklingen från kursrummet till vardagen, där ledarskapet faktiskt utövas och där vanor faktiskt skapas.

Möten och workshops finns kvar, men med en annan roll: inte främst för att "lära ut", utan för att tillsammans förstå det komplexa, sätta data i kontext och träna på sådant som kräver mänskligt samtal: tillit, mod, tydlighet och ansvar.

Resultatet blir ett mer modernt sätt att utveckla ledare: konkret, relevant, individanpassat och uppföljningsbart. Kort sagt: mindre kurs. Mer ledarförflyttning i vardagen. Med uppföljning.

**Philip Sjögren,**  
partner @ Stardust Consulting

## Om Leila Söderholm

Föreläsare med fokus på social hållbarhet och mänskliga drivkrafter i arbetslivet. Leila har i över tre decennier arbetat med människor, beteenden och förändring. Hon är särskilt uppskattad för sin förmåga att skapa igenkänning och aha-upplevelser genom att göra komplex kunskap om kropp och hjärna enkel, mänsklig och användbar i vardagen. Leila har svart bälte i att nå ut till alla i publiken oavsett vem som lyssnar, hon jobbar med värme och humor. Förutom föreläsningar är hon hälsoexpert på Tv4, frilansande medarbetare på Sveriges största magasin och tidningar. Leila blev vald till Excellent Speaker 2024 av Dagens Industri baserat på kundernas höga utvärderingar av hennes föreläsningar.

Leila Söderholm leder Magnet Awards prisgala den 7e maj tillsammans med Emil Stighäll.

# Attraktiva arbetsplatser skapas i vardagen

Attraktiva arbetsplatser byggs sällan i stora ord. De byggs i hur det känns en vanlig tisdag. När vi förstår vad som händer i kroppen och hjärnan under press blir det lättare att skapa fokus, samarbete och arbetsglädje – utan att kräva mer av människor än de faktiskt har.

Fotograf  
Lina Eidenberg

Jag heter Leila Söderholm och arbetar med att hjälpa organisationer att förstå sig själva bättre genom kunskap om mänskligt beteende. Och det kan se ut så här: Du skulle skriva klart rapporten som har en tydlig deadline. I stället står du med kaffekopp nummer sju i handen och funderar på om tangentbordet inte borde städas lite bättre först – eller kanske borde du svara på några oviktiga mejl? Har du också gjort exakt tväretmot vad du hade tänkt på jobbet?

Det handlar varken om lathet eller dålig karaktär. Det handlar om hur vi människor fungerar när energi, fokus och motivation svänger.

Det är ofta i mötet med människor som den här kunskapen får liv. I mina föreläsningar brukar det börja stillsamt, med igenkänning och små skratt, när deltagare inser att de inte är ensamma om att göra tväretmot vad de tänkt. Efter en stund händer något mer. När kunskap om hur vi fungerar får landa, utan pekpinnar eller krav, förändras sättet människor ser på sig själva och varandra.

### Små saker som gör stor skillnad

Det handlar sällan om stora, livsomvälvande insikter, utan om att förstå det som redan pågår i vardagen. Varför fokus försvinner och varför samarbeten ibland skaver. Varför god vilja inte alltid räcker hela vägen. När bitarna faller på plats uppstår ofta en lättnad – och med den ett nytt handlingsutrymme. Plötsligt finns det fler sätt att ta sig vidare, både som individ och tillsammans.

Det är där förändring från grunden börjar. Inte genom att vi ska bli någon annan, utan genom att vi förstår mer av hur vi faktiskt fungerar.

I dag finns det mycket forskning kring vad som ger oss ork, klarhet och lust. Det är också tydligt vad som får vår inre motor att hacka eller stanna. När koncentrationen sjunker börjar vi ofta söka sådant som känns lätt, tryggt eller belönande i stunden – även om det inte tar oss dit vi egentligen vill. Det är mänskligt och fullt begripligt. Och det är ofta i de här vardagliga mönstren som arbetsgivarens kultur blir synlig.

### Det är i vardagen kulturen blir synlig

Attraktiva arbetsplatser byggs inte av kampanjer eller formuleringar – de byggs av hur det känns att vara där en helt vanlig arbetsdag. I hur vi möter varandra när tempot är högt. I om det finns utrymme att skratta, tänka klart och samarbeta utan onödig friktion.

När vi börjar arbeta med hur vi människor faktiskt fungerar, och tittar på vad som lyfter blicken och startar motorn, händer något avgörande. Arbetsglädjen ökar, samarbeten blir lättare och stoltheten över arbetsplatsen växer. Kulturen börjar bygga varumärket inifrån – inte som ett projekt vid sidan av, utan som något som pågår varje dag och i varje möte.

Det som ofta överraskar organisationer är hur små saker kan göra störst skillnad. Ett tydligare sammanhang. Ett gemensamt språk för stress och press. En förståelse för varför vi reagerar som vi gör när tempot ökar, när kraven skaver eller när orken tar slut.

### Attraktiva arbetsplatser känns mer än de låter

När vi inte riktigt förstår varför vi reagerar som vi gör – eller varför andra gör det – är det lätt att tolka beteenden som ovilja

eller brist på engagemang. Ofta handlar det i stället om hur våra förutsättningar påverkas av trygghet, mening, gemenskap och en känsla av riktning i vardagen.

Forskningen är tydlig här: snällhet, tydliga mål, upplevd mening och tillhörighet är grundförutsättningar för fokus och engagemang. När de finns på plats händer något märkbart i vardagen. Människor vågar tänka högt, samarbeten flyter lättare och misstag blir lärande i stället för skuld. Arbetsglädje blir något man känner på djupet – som en stillsam igenkänning i vardagen.

När människor börjar förstå sig själva och varandra lite bättre förändras samtalen, tempot och sättet vi möts på – ofta utan att någon riktigt kan peka ut exakt när eller hur det sker.

Många av de arbetsplatser som upplevs som attraktiva har just den känslan. De behöver sällan låta mest, men de känns mest. Vardagen fungerar lite smidigare och det finns utrymme att vara både professionell och mänsklig.

När förståelse för mänskligt beteende får ta plats i hur vi samarbetar och möts i vardagen blir det ofta lättare att göra kloka val, även i perioder av hög belastning. Det handlar inte om perfektion, utan om hållbarhet över tid.

# Employer branding börjar långt innan någon söker jobbet – och långt efter första arbetsdagen

I årtal har employer branding setts som kampanjer, slogans och snygga karriärsidor. Viktigt, absolut. Men långt ifrån tillräckligt.

I en tid där talanger väljer arbetsgivare med samma omsorg som andra livsavgörande val krävs ett bredare perspektiv. Ett som sträcker sig bortom kommunikation och in i vardagen. Djupare. Mänskligare.

För sanningen är enkel: ett starkt employer brand byggs inte i marknadsföringen – det skapas i varje upplevelse.

Upplevelser som börjar innan kandidaten ens har sett er jobbbanners. När någon googlar er. När en medarbetare berättar om sin första dag. När en chef återkopplar – eller inte återkopplar – i en rekryteringsprocess. Och upplevelsen fortsätter: i onboarding, i utvecklingssamtal, i kulturrens vardag, i hur ni säger farväl.

Employer branding är inte ett löfte. Det är förmågan att hålla det.

## Tre sanningar som kommer att definiera framtidens employer branding

1. *Transparens är den nya konkurrensfördelen* Talanger vill veta hur ni rekryterar, hur ni välkomnar och hur ni utvecklar. Och de vill veta det innan de ens klickar på "Ansök". Organisationer som vågar visa verkligheten – inte en polerad version för kampanjer – vinner förtroendet först.
2. *Onboarding är er mest förbisedda brandingkanal* Vår data visar tydligt: de första 90 dagarna avgör hur länge en medarbetare stannar, hur engagerad hen blir och hur trovärdigt ert EVP upplevs. En stark onboarding är inte "trevlig att ha". Den är affärskritisk.

3. *Employer branding är inte bara en kampanj* De bästa kandidaterna väljer er långt innan ni publicerar en tjänst. Genom att arbeta långsiktigt blir ni deras top of mind och bygger förtroende i förväg – så när behovet uppstår väljer kandidaterna er snabbare och med större övertygelse.

### Vi måste sluta fråga:

"Hur får vi folk att söka hos oss?" Och i stället börja fråga: "Hur får vi människor att välja oss – och vilja stanna?"

Svaret finns inte i marknadsbudgeten. Det finns i mötet mellan människa och organisation.

- I hur vi får kandidater att känna sig sedda.
- I hur vi får nyanställda att känna sig välkomna.

- I hur vi får medarbetare att känna sig värdefulla. Employer branding är inte HR:s ansvar. Det är organisationens karaktär.

När människor upplever något äkta – omtanke, struktur, tydlighet och utveckling – sprider det sig snabbare än vilken kampanj som helst. Och just därför måste employer branding leva i varje del av organisationen:

- i rekryteringsprocessen som ger snabb och respektfull återkoppling
- i onboarding som skapar trygghet och energi från dag ett
- i kulturarbete som känns i vardagen, inte bara i presentationer
- i data och insikter som gör att vi utvecklas kontinuerligt

De arbetsgivare som lyckas med detta blir magnetiska. Inte för att de skriker högst

- utan för att människor känner att det är där de hör hemma.

Och här kommer teknologins roll, när den används rätt. Teknik ska inte ersätta relationer. Den ska frigöra tid för dem. Det är därför Talentech finns. Vi vill ge organisationer möjligheten att skapa sammanhängande, mänskliga och datadrivna upplevelser genom hela kandidat- och medarbetarresan – från första kontakt till sista arbetsdagen.

För när processerna flyter, datan talar och upplevelserna hänger ihop, händer något fantastiskt: HR får tid till människor. Människor får positiva upplevelser. Och organisationer får kulturer som människor vill vara en del av.

Framtidens employer branding är inte ett projekt. Det är ett löfte.

Ett löfte om att varje interaktion betyder något. Ett löfte om att människor förtjänar arbetsplatser där de kan trivas, utvecklas och känna sig hemma. Ett löfte om att kultur är något vi bygger – inte något vi berättar om. Och det är ett löfte som börjar i dag.



# Står ditt Employer Branding-team på prispallen?

Arbetsgivare från hela Sverige och alla  
branscher deltar i SM I Employer Branding.

Tävlingen som fyller 9år ärar och lyfter de  
bästa initiaven i dessa 9 tävlingsklasser:

- Platsannonser
- Kampanj
- Strategi
- Kultur & inkludering
- Kreativ innovativ klass
- Tech intern
- Tech extern
- Årets fristående video
- Grand Prix – Årets Employer Brand



**THE MAGNET**  
EMPLOYER BRANDING AWARDS

Se hur du enkelt tävlar och möt den fantastiska Magnet-juryn med 43 meriterade  
specialister från HR, kommunikation, högskolevärld och näringsliv.

[www.magnetawards.se](http://www.magnetawards.se)