

Sveriges Bästa Arbetsplatser

MÖT FÖRETAGEN DÄR **KULTUR ÄR BUSINESS**

VAD DE GÖR ANNORLUNDA

Så bygger vinnarna organisationer utan svaga länkar. Här är arbetssätten som får verksamheten att fungera.

DÄRFÖR PRESTERAR DE BÄTTRE

Konsekvent ledarskap slår enstaka initiativ. Så skapas prestation genom tillit, tydlighet och uppföljning.

BESLUTEN BAKOM FRAMGÅNGARNA

Så kopplas kultur direkt till lönsamhet. Här är frågan redan avgjord i styrelserummet – kultur är en del av affären.

Great Place To Work®

UTGÅVA 1 | APRIL 2026

INNEHÅLL



"Styrelsen delar min övertygelse om att **kultur är en avgörande faktor** för bolagets långsiktiga framgång."

Läs mer om Simon Thuresson och **Plantvision** på sid 10

4 LEDARE

Därför är kultur inte en HR-fråga utan en affärsstrategi

6 ANALYS

Sveriges bästa arbetsplatser har knäckt koden – men det är inte vad du tror

8 CASTRA

Möt konsultbolaget som släppte kontrollen och vann.

10 PLANTVISION

De byggde kulturen alla pratar om. Nu är de nummer ett.

12 CENTIRO

Hör från mannen vars företag rankats på listan sjutton år i rad.

14 DHL

Kulturen är en av deras mest långsiktiga och svårkopierade konkurrensfördelar.

16 JSC IT-PARTNER

Där omtänksamhet och värme får ta lika stor plats som prestation och professionalism.

18 LEKSANDSBOSTÄDER

De har infört medlemskap där var och en äger sin roll, tar ansvar och hjälper varandra.

20 SPECSAVERS

Hos optikerkedjan är arbetsplatskultur inte något vid sidan av, utan en del av hur de driver affären.

22 LTU BUSINESS

Här baseras en tredjedel av den årliga lönerrevisionen på värderingsuppfyllelse.

24 FAKTA: SÅ UTSES SVERIGES BÄSTA ARBETSPLATSER

Metodiken bakom rankingen från Great Place To Work

26 FYRA VD:AR OM VARFÖR KULTUR ÄR BUSINESS

Så arbetar de högsta ledarna på Erik Olsson, Vattenfall Kundservice, Ensolution och Telia Cygate med arbetsplatskultur som en del av sin affärsstrategi.

30 SÅ ARBETAR SVERIGES FRÄMSTA HR-CHEFER

Möt HR-cheferna som satt sina företag på listan. Här berättar de hur de arbetar framgångsrikt med rekrytering, engagemang och resultat.

34 HR-SPECIAL: VERISURE

Med ett tydligt uppdrag och starka värderingar – att vara människor som skyddar människor – har de byggt ett arbetssätt där engagemang utvecklas medvetet över tid.

36 SÅ ÄR DET ATT JOBBA PÅ SVERIGES BÄSTA ARBETSPLATSER

Hör från medarbetarna själva.

40 5 SAKER SVERIGES BÄSTA ARBETSPLATSER GÖR ANNORLUNDA

Så får de ledarskap, kultur och affär att hänga ihop.

41 ÅRETS KULTURBÄRARE 2026

En stridsvagn med en blomma i kanonmynningen.

42 LISTAN: SVERIGES BÄSTA ARBETSPLATSER

Små, medelstora- och stora organisationer.

46 SÅ KAN DU RANKAS PÅ NÄSTA ÅRS LISTA

Allt om stegen för att bli listad och fördelarna med en plats på rankingen.



Därför är kultur inte en HR-fråga – utan en affärsstrategi

Det finns en fråga som fler ledningsgrupper borde ställa sig:

Varför presterar vissa organisationer konsekvent bättre än andra – trots liknande förutsättningar?

Samma marknad. Samma konkurrens. I många fall samma strategi. Ändå helt olika resultat.

Svaret är inte vad de gör. Det är hur de fungerar. Det handlar om kultur.

För kultur är inte något som "finns vid sidan av" verksamheten. Det är det som avgör hur beslut fattas, hur människor samarbetar och hur snabbt organisationen kan ställa om när förutsättningarna förändras.

Och ytterst – hur bra affären blir.

Det är därför vi på Great Place To Work säger att kultur inte är en HR-fråga. Det är en affärsstrategi.

På årets lista över Sveriges Bästa Arbetsplatser ser vi det tydligare än någonsin. Organisationer med hög tillit – där medarbetare litar på sina ledare, upplever rättvisa och känner stolthet – levererar inte bara starkare engagemang. De levererar bättre resultat.

I Sverige har företag på listan i genomsnitt 126 procent högre vinstmarginal än snittet. Det är inte en effekt av tur. Det är en effekt av ledarskap.

I de följande sidorna möter du dem som redan har förstått det. Ledare, HR-chefer och medarbetare som visar hur kultur byggs i praktiken – och varför det gör skillnad på sista raden.

Jeanette Bergvall, vd Great Place To Work

Sveriges bästa arbetsplatser har **knäckt koden** – men det är inte vad du tror

Vid en första blick är det lätt att fastna i siffrorna. 95 procent av medarbetarna på Sveriges bästa arbetsplatser ger sina arbetsgivare högsta betyg. Men det verkligt intressanta ligger inte i nivåerna – utan i mönstret.

Hos vinnarna återkommer samma saker:

- tydliga förväntningar
- löpande återkoppling
- högt ansvar
- stark tillit till ledningen

Det är inget unikt i sig. Många organisationer jobbar med delar av detta.

Skillnaden är något annat.

Hos de flesta organisationer varierar kvaliteten. Vissa delar fungerar bra, andra mindre bra. Engagemang skiljer sig mellan team, ledarskapet är ojämnt, uppföljningen brister.

Den variationen finns inte här.

Hos Sveriges bästa arbetsplatser är resultaten konsekvent höga – över hela organisationen. Nästan alla påståenden i undersökningen får 85–96 procent positiva svar.

– Det är inte topparna som avgör. Det är frånvaron av svackor, säger Jeanette Bergvall.

Ett gap som förändrar allt

Jämfört med benchmark-data ligger dessa organisationer genomgående 6–10 procentenheter högre inom områden som ledarskap, feedback och tydlighet.

Det kan låta marginellt.

Men i organisationsdata är det ett stort avstånd.

– Det här är inte små förbättringar. Det är systematiska skillnader i hur organisationer leds, säger Jeanette Bergvall, vd på Great Place To Work.

Tillit är grunden – men inte tillräcklig

Över 90 procent upplever att ledningen:

- agerar etiskt
- är goda förebilder

Det driver beteenden:

- ökat ansvar
- högre engagemang
- större innovationsförmåga

Men tillit räcker inte.

Det är samspelet mellan tillit, tydlighet och uppföljning som skapar effekt.

– Tillit utan tydlighet skapar osäkerhet. Tydlighet utan tillit skapar kontroll. De bästa arbetsplatserna lyckas med båda.

Slutsats: Det är konsekvensen som avgör

Sveriges bästa arbetsplatser vinner inte för att de är bäst på enstaka områden.

De vinner för att allt fungerar – samtidigt och över tid.

I en tid där förändringstakten ökar är det inte längre en konkurrensfördel.

Det är ett grundkrav.



“Det här är inte små förbättringar. Det är **systematiska skillnader** i hur organisationer leds.”

Castra: Konsultbolaget som släppte kontrollen – och vann

I en bransch som bygger på debiteringsgrad, beläggning och kontroll har Castra gjort något som går stick i stäv med logiken. De har släppt taget. Och det har gjort dem till Sveriges bästa arbetsplats i kategorin stora bolag.

Ett bolag som inte borde fungera

På pappret ser Castras modell riskabel ut. Konsulter som själva bestämmer över lön, pension och semester. Uppdrag som styrs av vad individen vill – inte vad som säljs in. En organisation där frihet är viktigare än kontroll.

I många konsultbolag hade det blivit dyrt. Eller kaotiskt. Men hos Castra har det blivit en affär.

– Vi har valt att lita på att människor vet vad de gör, säger vd Elin Toft.

Det är en ovanlig utgångspunkt i en bransch där styrning ofta är hårdvaluta.

“Vi testar allt mot frihet”

Castra har inga klassiska kulturprogram. Istället återkommer samma två frågor i varje beslut:

Vad skapar mer frihet? Och vad begränsar den?

– Det är inte en vision vi pratar om ibland. Det är ett filter vi använder hela tiden, säger Toft.

Det påverkar sådant som i andra bolag är hårt reglerat. Semester till exempel.

– Vill någon ta tio veckor ledigt och kunden accepterar det, då gör vi det också.

Det handlar inte om generositet, enligt Toft. Det handlar om syn på ansvar.

En modell som flyttar risk – och driv

Hos Castra ligger mycket av ansvaret där det normalt inte gör det. Konsulterna planerar sin egen ekonomi. Hur mycket de vill ta ut i lön, hur mycket de vill sätta av, hur de vill prioritera över tid. Det ger en annan typ av relation till jobbet.

– Du blir mer medveten om dina val. Det skapar ett annat driv än när någon annan sätter ramarna.

Samtidigt finns tryggheten kvar. Bolaget står för kundbasen, strukturen och stödet. Det är den kombinationen som gjort modellen möjlig att skala.

Affären börjar inte med kunden

I de flesta konsultbolag börjar affären med försäljning. Hos Castra börjar den någon annanstans.

– Vi börjar med konsulten. Vad vill du göra? Vilka uppdrag motiverar dig?

Det låter mjukt, men får konkreta konsekvenser. Säljorganisationen jobbar utifrån de svaren. Prospektering och kunddialoger byggs kring vad konsulterna faktiskt vill göra.

– Det gör att matchningen blir bättre. Och att leveransen blir bättre.

Logiken är enkel, men ovanlig i praktiken.

Sälj, men inte som en funktion

Castra beskriver sig själva som snabbbrörliga. Det märks i hur de arbetar med affären.

– Vi är ute mycket. Vi testar, ringer, träffar folk. Det är ganska hands-on.

Sälj är inte isolerat till en avdelning. Konsultchefer rör sig mellan roller – personal, affär, relationer. Det skapar en organisation som inte är optimerad för kontroll. Men för tempo.



Varför det fungerar

Det uppenbara motargumentet är att modellen borde bli svår att hålla ihop. Att frihet leder till spretighet. Men data från Great Place To Works medarbetarundersökning visar något annat:

Höga nivåer av tillit.
Hög upplevd rättvisa.
Konsekvent starka resultat.

Förklaringen ligger sannolikt i frihet med tydliga förväntningar och individuella val, men gemensam riktning.

Svårt att kopiera – lätt att missförstå

Castra lyfts ofta fram som ett exempel i branschen. Men modellen är svår att ta efter. Inte för att den är komplex. Utan för att den kräver konsekvens.

– Våra processer är inte fasta. Vi ändrar dem hela tiden, säger Elin.

Det gör att det inte finns någon färdig manual. Och det är också poängen.

Ett bolag byggt för att locka rätt människor

Castra har vuxit stadigt de senaste åren och passerat 350 medarbetare. På en marknad där konkurrensen om kompetens är hård är employer branding en avgörande faktor.

– Lockar du rätt människor kommer mycket annat med på köpet. Vi använder därför vår Great Place To Work-certifiering och våra höga placeringar på deras listor som en stor del av vår kommunikation, både mot kund och kandidater.

I Castras fall är det många utnämningar. De har tre år i rad rankats etta på listan över Sveriges bästa arbetsplatser och i fjol utsågs de även till nr 1 på listan över Europas bästa arbetsplatser. Som om det inte vore nog har de även rankats etta över Skånes bästa arbetsplatser och Sveriges bästa arbetsplatser inom it.

Nummer ett – men inte färdiga

Att vara bäst i Sverige och Europa är ett kvitto. Men inte ett slutmål.

– Vi ser det inte som att vi är klara. Det finns alltid saker att göra bättre.

Det är ett återkommande tema i bolag på listan. Skillnaden ligger inte i att de hittat rätt modell. Utan i att de fortsätter justera den.



“Vi ser det inte som att vi är klara. Det finns alltid saker att göra bättre.”

Plantvision: De byggde kulturen alla pratar om – nu är de nummer ett

I ett stort kontorshus i Kista sitter 230 konsulter och lever något som många bolag pratar om – men få faktiskt lyckas med. De har byggt en kultur som inte bara känns bra. Den levererar.

Efter tio år som Great Place To Work-certifierade tar Plantvision nu klivet hela vägen upp och utses till Sveriges Bästa Arbetsplats 2026 i kategorin medelstora organisationer. Det är ingen slump utan resultatet av medvetna val.

Från känsla till konkurrensfördel

Sedan slutet av 90-talet har Plantvision hjälpt Nordens främsta företag inom life science och industri att lösa komplexa utmaningar inom teknik, kvalitet och IT – från forskning till produktion och lansering.

De kan regelverken. De kan processerna. Och de vet exakt vad som krävs för att leverera i en av de mest krävande branscherna som finns.

Men deras verkliga försprång ligger någon annanstans. Insikten om att kultur är en affärsfråga.

För vd Simon Thuresson och styrelsen har insikten varit tydlig från start.

– Styrelsen delar min övertygelse om att kultur är en avgörande faktor för bolagets långsiktiga framgång. Det finns en tydlig samsyn kring att en stark kultur inte bara är viktig för medarbetarna, utan också för affären och därför något vi ska prioritera och arbeta med kontinuerligt.

När han klev in i bolaget såg han snabbt potentialen.

– När jag kom in på Plantvision blev det tydligt nästan omedelbart att kulturen redan var något speciellt. Det fanns ett driv, en värme och ett ansvarstagande som inte går att skapa genom strukturer eller processer, det sitter i människorna. Det var då jag verkligen såg vilken styrka det är, och vilket ansvar vi har att både bevara och fortsätta utveckla det som redan finns.



Just därför behövde det tas på allvar.

– Det vi hade var starkt. Men det var inte tillräckligt tydligt. Och inte tillräckligt hållbart över tid.

Ambitionen blev att göra något få bolag lyckas med: att behålla känslan – men bygga strukturen.

Kultur som stysystem

I dag är kultur inget som ligger vid sidan av verksamheten. Det är hur verksamheten drivs.

– Det genomsyrar allt, säger HR-chef Sofia Edenfeldt. Performance development, ledarskapsutvärderingar, hur vi följer upp och fattar beslut.

Det avgörande är inte att mäta. Det avgörande är vad man gör med insikterna.

– Varje team äger sitt resultat. Vi följer upp, diskuterar och sätter konkreta aktiviteter.

Det kanske låter enkelt, men det var det inte.

– Den största utmaningen var att få en röd tråd. Att koppla ihop kultur, ledarskap och affär så att det inte blev separata initiativ. När det väl hände förändrades allt.



Tillit är inget man säger – det är något man gör

Att bygga en kultur som faktiskt upplevs som bra kräver något mer än värdeord. Alla ledare vet att det svåraste är att få kulturen att leva i vardagen. Simon Thuresson har själv upplevt det och säger att det handlar om konsekvens.

– Tillit byggs inte i visioner. Den byggs i beteenden. I hur du agerar varje dag.

Simon pekar på en avgörande skillnad:

– Jag tror att en avgörande skillnad är att våra chefer på riktigt bryr sig. De är närvarande, engagerade och tar ansvar för både sina medarbetare och uppdraget. Samtidigt har de en stark passion för sitt område; de är kunniga, nyfikna och drivs av att utvecklas. Det engagemanget smittar av sig och skapar en naturlig energi i teamen.

Effekten: bättre affär

Plantvision jobbar i en bransch där marginalerna avgörs av kompetens, precision och leverans.

Därför blir sambandet brutalt tydligt.

– När människor mår bra och är engagerade ser vi det direkt i affären, säger Simon Thuresson.

Resultaten talar för sig själva:

- Starkare lönsamhet
- Högre kvalitet i leveranser
- Ökad attraktionskraft i rekrytering



– Vi har kunnat växa med kvalitet. Det är avgörande för oss.

Och det märks även utåt.

– Vår kultur följer med in i varje kunduppdrag. Vi tar ansvar som team och levererar hela vägen i mål.

För medarbetarna är det inte strategin som märks. Det är vardagen. Redan innan första arbetsdagen sätts tonen.

– Jag blev inbjuden till aktiviteter innan jag ens började. Jag kände direkt vad det här var för plats, säger Lydia Söderlund, som arbetar på Plantvision.

När Lydia väl börjat på Plantvision infann sig en känsla av trygghet och gemenskap.

– Det spelar ingen roll vem man frågar, man får alltid hjälp.

I en organisation med hög specialistkompetens hade det kunnat bli tvärtom. Men här gäller en annan logik.

– Jag har väldigt många duktiga kollegor, men ingen håller på sin kunskap utan alla vill att vi ska lyckas tillsammans och var för sig.

Kombinationen är ovanlig: Hög kompetens. Låg prestige.

Nummer ett – men långt ifrån klara

Efter tio år av strukturerat arbete når Plantvision toppen. Men internt är känslan inte att något är färdigt.

– Kultur är inget man blir klar med, säger HR-chef Sofia Edenfeldt. Det är något vi hela tiden behöver utveckla.

Fokus framåt är tydligt:

Att göra kopplingen ännu skarpare mellan kultur och affär.

Att fortsätta utveckla ledarskapet.

Att aldrig sluta lyssna.

Simon Thuresson sammanfattar det utan omsvep:

– Du behöver inte ha alla svar. Men du måste ta frågan på allvar.

För i slutändan är det enkelt. Det är inte kulturen som kommer efter affären. Det är kulturen som driver den.

“Det spelar ingen roll vem man frågar, man får alltid hjälp.”

Centiro: "Tvekar du på kultur – tvekar du på resultat"

Centiro har funnits på listan över Sveriges Bästa Arbetsplatser i 17 år. I år tar de plats nummer 2 på listan över stora organisationer. För vd Niklas Hedin är det ingen slump. För honom har kultur aldrig varit ett initiativ. Det är själva affärsmodellen.

“Vi bestämde oss tidigt för att göra tvärtom”

När Centiro startades 1998 var ambitionen tydlig, men också personlig.

– Efter att ha upplevt och sett flera dåliga exempel på arbetsplatser blev det viktigt att göra något annat, visionen för det nystartade bolaget blev “...att skapa det bästa företaget för såväl medarbetare som kund”.

Det beslutet lever kvar i dag.

– Vi har alltid sett arbetsplatskulturen som en självklar del av hur man driver företag. Det är inget vi lagt till i efterhand – det är grunden.

Och det märks i hur han beskriver organisationen i dag:

– Det är en energifylld och kamratlig arbetsplats där du får vara dig själv. Där du genom självledarskap kan utvecklas i en miljö som både känns trygg och inspirerande.

Men det stannar inte där.

– En naturlig effekt av det är uthålligt goda prestationer och nöjda kunder.

Ledarskap utan chefer

På Centiro pratar de ogärna om chefer.

– Vi ser en skillnad i både innehåll och intention. I en organisation som bygger på självledarskap förväntas alla ta ansvar och visa ledarskap.

Det förändrar rollen för den formella ledaren.

– Ledarnas uppgift är inte att styra utan att stötta och coacha. Resultatet är en större bredd i ägarskap och engagemang i frågor som är viktiga för företaget.

Men det ställer också krav.

– Vill du bygga tillit måste du vara nära. Lyssna. Följa upp. Skapa trygghet. Och framför allt: hålla det du lovar – i både små och stora saker.

Kultur är inte något som “ger tillbaka”

Många företag pratar om vad kultur “ger”. Niklas Hedin ser det annorlunda.

– Vi har aldrig sett kulturen som något som ska ge tillbaka. Den är redan en del av strategin och ett skäl till att vi är ledande i vår marknad.

Samtidigt är kopplingen tydlig.

– Det finns starka samband mellan tillit, engagemang och resultat. När människor mår bra, känner trygghet och har mandat – då kommer också prestation.

Det syns i bolagets utveckling.

– Våra resultat är uthålligt starka, och det är ingen slump.

Kulturen avgör affären – redan i första mötet

En av de tydligaste effekterna syns i kundrelationerna.

– Vi får ofta feedback från våra kunder att det är relationerna med våra medarbetare som avgjorde att de valde oss som partner. Vår arbetsplatskultur smittas av till våra kunder, de kan känna den och skapar positiva effekter och bättre samarbeten.

Systematik bakom kulturen

Bakom kulturen finns ett tydligt arbetssätt.

– Vi använder Great Place To Work för att mäta, följa upp och förstå vår kultur. Vi går igenom resultaten i detalj och läser alla kommentarer.

Det leder till konkreta fokusområden.

– Varje år identifierar vi vad vi ska utveckla vidare.

Ledarskapet spelar en central roll i det arbetet.

– Efter varje mätning går alla ledare igenom resultaten med sina team. Vad fungerar? Vad behöver bli bättre? Den dialogen driver utvecklingen framåt.

En kvalitetsstämpel som påverkar rekryteringen direkt

Att vara en av Sveriges bästa arbetsplatser har haft en tydlig effekt på flera områden. Rekrytering är en av dem.

– Det är en stark kvalitetsstämpel och har blivit en del av vårt DNA. Positionen som en av Sveriges bästa arbetsplatser är en del av vår grundkommunikation till kunder, framtida kollegor, studenter och omvärlden i stort.

Det märks i inflödet.

– Många söker sig till oss just på grund av kulturen. Vi attraherar ofta de bästa kandidaterna, både kompetensmässigt och värderingsmässigt.

Utmärkelsen används aktivt.

– Vi använder den både synligt och konkret. Våra priser och utmärkelser finns uppsatta runt om på kontoret. Vid universitetsevent har vi med Great Place To Work-loggan i vår monter. I vår företagspresentation för kandidater har vi även ett avsnitt där vi beskriver våra resultat, vad Great Place To Work är och hur vi arbetar med kultur i praktiken. Vi märker tydligt att detta gör intryck på kandidater.

“Tvekar du – då har du missat något”

Till vd:ar som fortfarande inte prioriterar kultur är budskapet rakt.

– Tvekar på vad? Vikten av människan i företaget? Eller på att nå resultat?

Niklas Hedin lämnar inte mycket utrymme för tolkning.

– Vill du bygga något som håller – då måste kultur vara en självklar del av din agenda.



- Tre råd från Niklas Hedin:**
1. Tänk stort. Börja smått. Var uthållig.
 2. Identifiera affärsnyttan och skapa en tydlig koppling mellan ert kulturarbete och bolagets mål.
 3. Ha roligt på vägen mot toppen.

DHL: "Du kan inte kopiera ett engagerat team"

DHL har under tio år utsetts till en av Sveriges, Europas och till och med världens bästa arbetsplatser. I en verksamhet där tempot är högt, kraven tydliga och leveransen aldrig får stanna av, är det inget som sker av en slump.

En kultur som byggs varje dag

Bakom framgången finns ett långsiktigt och konsekvent arbete med kultur, ledarskap och engagemang, där människorna alltid står i centrum.

"Vår kultur lever i vardagen"

För vd Gareth Biggs är det just detta som betyder mest.

– Det jag är allra mest stolt över är att vår kultur inte är något vi plockar fram vid särskilda tillfällen. Den lever i vardagen, i mötena mellan människor, i besluten vi fattar och i hur vi tar ansvar för varandra, varje dag.

Han beskriver en kultur som tar form i det dagliga arbetet och i samspelet mellan kollegor och ledare.

– För mig handlar kultur om respekt. Om att lyssna, samarbeta och skapa förutsättningar för människor att lyckas i sina roller. När det finns på plats märks det i hur vi arbetar tillsammans och i hur vi möter våra kunder.

People First – en strategisk förutsättning

Att sätta människor först är inget nytt för DHL. Det har alltid varit en självklar grund i hur verksamheten byggs och leds.

– När vi följt verksamheten över tid har sambandet blivit tydligt: medarbetarengagemang är en av våra starkaste drivkrafter bakom både kundnöjdhet och affärsresultat. Därför är kultur inte en HR-fråga för oss, den är en strategisk förutsättning för vår framgång.

Synen på kultur präglar också hur DHL ser på ledarskap och ansvar.

– Hållbara resultat skapas när människor känner motivation, engagemang och mening i sitt arbete. För att lyckas över tid behöver vi kollegor som både vill, kan och tror på det vi gör tillsammans.

Ledarskap som bygger tillit

Tillit är en central del av detta.

– Du måste vara konsekvent. Menar du det du säger? Håller du det du lovar? Som ledare behöver du vara närvarande, särskilt när det blåser. Tillit byggs inte med ord, utan genom handling, mod och respekt i varje möte.

Effekten av kulturen syns inte i enskilda initiativ, utan i hur arbetet utförs varje dag.

– Vår kultur är en del av vår leveranskvalitet. Strategier kan kopieras. Priser kan pressas. Teknik kan köpas. Men du kan inte kopiera ett engagerat team med stark tillit, tydlig riktning och ett gemensamt driv.

"Som ledare behöver du **vara närvarande, särskilt när det blåser**. Tillit byggs inte med ord, utan genom handling, mod och respekt i varje möte."

HR som möjliggörare – inte ägare av kulturen

HR-direktören Lisa Göthberg beskriver kulturarbetet som ett gemensamt ansvar, där HR:s roll är att skapa struktur och förutsättningar för ledare och team att lyckas i vardagen.

– Vi arbetar medvetet och långsiktigt med vår kultur, med People First som utgångspunkt. För oss är den en integrerad del av verksamheten och en tydlig drivkraft för resultat.

Arbetet omfattar ledarskap, hälsa och välmående, erkännande och medarbetarutveckling och följs upp systematiskt.

– Vi vill veta, inte anta. Genom undersökningar, dialoger och affärsnära indikatorer får vi en tydlig bild av hur organisationen mår. Det gör att vi kan fatta välgrundade beslut och ta ansvar där det verkligen gör skillnad.

Samtidigt är ansvaret tydligt.

– Kulturen byggs inte i HR, den byggs i vardagen. I varje team och i varje möte mellan chef och medarbetare. Vår uppgift är att sätta ramar, ge stöd och skapa förutsättningar för ledare att lyckas.

Kulturen i praktiken – när det märks som mest

Hur kulturen tar form i praktiken märks tydligt i vardagen för medarbetarna. För Isabelle Måsén, seniorkurir i Malmö, blir den som mest påtaglig när tempot är högt och samarbetet är avgörande.

– När det är mycket att göra ställer alla upp för varandra. Det är då man verkligen märker att det här är en bra arbetsplats.

Isabelle började som kurir för tre år sedan och har i dag ett utökat ansvar för både flödet och teamet runt sig.

– Jag ser till att paketen kommer rätt och att alla i min loop får en bra start på dagen. Det handlar mycket om samarbete och om att hjälpa varandra att lyckas.

Det som överraskade henne mest när hon började på DHL var gemenskapen.

– Vi är olika, olika åldrar, olika bakgrund, men vi hittar varandra. Det finns en stark vilja att samarbeta, och det skapar både trygghet och arbetsglädje.

Hon beskriver en vardag där livet utanför jobbet får plats.

– Man försöker anpassa roller och scheman så att vardagen ska fungera för alla. Det gör stor skillnad.

Stolthet, sammanhållning och ansvar

För Isabelle märks kulturen ofta i det lilla.

– Jag tycker om att komma till jobbet tidigt på morgonen och mötas av skratt och leenden. Det sätter tonen för hela dagen.

När tempot ökar är känslan densamma.



– Det är fullt upp ibland, men det är då sammanhållningen verkligen visar sitt värde. Jobbet blir både roligare och lättare när man gör det tillsammans.

Ledarskapet spelar en avgörande roll.

– Min chef är närvarande, stöttande och genuint intresserad. Det skapar trygghet och gör att man vågar ta ansvar.

Stoltheten blir extra tydlig under intensiva perioder.

– När det är som mest att göra känns det som att vi bär samhället på våra axlar. När vi jobbar tillsammans och kunderna blir nöjda, då blir jag verkligen stolt.

En konkurrensfördel som inte går att kopiera

Det är just denna vardagsnära kultur som gör att DHL är efter år utses till en av de bästa arbetsplatserna. Utmärkelsen används som ett kvitto på ett långsiktigt arbete, inte som en kampanj, och skapar stolthet internt samtidigt som den ger trovärdighet externt. Men den största styrkan ligger i det som inte går att kopiera: ett engagerat team, stark tillit och ett gemensamt ansvar för att varje dag göra ett bra jobb tillsammans.

JSC IT-partner: Kulturen som växte med bolaget

När JSC IT-partner placerar sig som nummer två på listan över Sveriges bästa arbetsplatser är det ett resultat av ett arbete som pågått länge – och som i stor utsträckning vuxit fram tillsammans med bolaget.

– Jag är väldigt stolt över att vi har skapat en arbetsplats där omtänksamhet och värme får ta stor plats. Samtidigt har vi höga förväntningar på prestation och professionalism. I just den kombinationen – hjärta och hjärna – skapar vi trygghet, mod och ansvarstagande, säger PJ Olaison, vd på JSC IT-partner.

Han beskriver hur kulturen tidigt blev en avgörande del av hur verksamheten fungerar.

– Vi insåg att hur vi betar oss mot varandra påverkar hur vi samarbetar, både internt och med kunder. Därför behövde vi skapa en arbetsplats som lockar människor som drivs av samma värderingar.

Beslut nära verksamheten

En central del i arbetssättet är hur ansvar fördelas i organisationen.

– Tillit som ledare byggs i vardagen. Det handlar om att leda genom handling snarare än ord. Vi uppmuntrar medarbetare att ta lead i olika situationer. Kan man fatta beslut enligt vår beslutsmodell och våra värderingar, då ska besluten tas så nära verksamheten som möjligt.

Enligt PJ bidrar det till både tempo och struktur.

– Det ger snabba beslutsvägar och hjälper oss att fortsätta vara en platt organisation med få chefer.

Medarbetarna först

JSC har också gjort ett tydligt val i hur de ser på relationen mellan medarbetare och kunder.

– Vi har modet att säga att medarbetarna är viktigare än kunderna.

Han utvecklar resonemanget:

– Vi är övertygade om att nöjda medarbetare skapar nöjda kunder. Det märks i kundmötet, engagemanget och stoltheten.

“Vi har inte behövt skapa något nytt”

För HR-chefen Frans Börsbo handlar arbetet med kultur inte om att bygga från grunden.

– Våra värderingar plitades ner för runt 20 år sedan, när bolaget bestod av ett fåtal personer. Det strukturerade arbetet har inte handlat om att uppfinna en kultur, utan om att göra den tydlig och följa upp den över tid.

Arbetet med kultur är integrerat i hur organisationen fungerar.

– Vi jobbar i tre spår: tydlighet i vad vi står för, att det byggs in i våra HR-processer, och att vi följer upp och pratar om resultat.

Som en del av det använder de Great Place To Works medarbetarundersökning.

– Det fungerar som ett strukturerat underlag för att förstå hur organisationen mår och vad vi behöver förbättra.

Ledarskap som funktion, inte roll

En annan viktig del är hur ledarskapet organiseras.

– Vi har inga chefer på JSC, däremot har vi många fantastiska ledare. Både de som fokuserar på mående och utveckling och de som fokuserar mer på det dagliga arbetet och prestation. Detta gör att man som medarbetare har många forum där man kan göra sin röst hörd. Sen är en vinnande



faktor att vi inte tror att vi redan har den bästa lösningen på allt. Med den struktur vi har valt på bolaget så är vi väl medvetna om att vi hela tiden måste skruva på småsaker för att landa rätt, där är medarbetarna en ovärderlig resurs i att se till att vi hamnar rätt, säger Frans.

“Det märks direkt när man kliver in”

För Erlinda, som arbetat på JSC i snart sex år, var det första intrycket tydligt.

– Jag minns att jag tänkte direkt att det här är annorlunda. Det som gjorde störst intryck var hur många som kom fram och hälsade och verkligen tog emot mig.

Det som överraskade henne mest var känslan av trygghet.

– Jag hade inte förväntat mig att så många skulle ta sig tid att hjälpa och inkludera mig från start.

Hon beskriver en vardag där människan står i centrum.

– Vi kombinerar höga ambitioner med respekt för människors privatliv. Det finns en förståelse för att vi presterar bäst när vi mår bra.

När tempot ökar

Kulturen märks särskilt i perioder med hög belastning.

– När tempot är högt hjälps vi åt och täcker upp för varandra. Det kan handla om att någon tar över en uppgift eller att man får utrymme att återhämta sig.

En annan typ av ansvar

Skillnaden mot andra arbetsplatser beskriver hon som tydlig.

– Det handlar inte om mitt eller ditt ansvar, utan om att tillsammans göra det som är bäst för oss och våra kunder.

Ledarskapet är en del av det.

– Jag får frihet att hitta lösningar själv, samtidigt som stödet finns där när det behövs.

Att vilja stanna kvar

Att hon valt att stanna är inget hon behöver fundera länge över.

– Jag känner mig trygg, uppskattad och fortsatt utmanad. Det finns möjlighet att utvecklas och ta mer ansvar, samtidigt som det finns en förståelse för balans i livet.

“Jag hade inte förväntat mig att så många skulle ta sig tid att hjälpa och inkludera mig från start.”

Kulturen som internfabrik – så bygger **Leksandsbostäder** en arbetsplats som fungerar i vardagen

När Leksandsbostäder tog fram sin färdplan för 2022–2026 handlade det inte bara om vad de skulle uppnå. Det handlade om hur de skulle uppnå det.

Ambitionen var tydlig från start: att bli Sveriges bästa arbetsplats. Men lika tydligt var insikten om vad som krävdes.

– När vi antog färdplanen förstod vi att det här kräver ett långsiktigt engagemang för att bli hållbart. Kulturen måste sitta för att vi ska kunna ta oss an andra utmaningar, säger Anders Eklund, vd.

Från värdegrund till arbetssätt

Utgångsläget var inte unikt. Det fanns en värdegrund – men den levde inte fullt ut i vardagen.

– Det fanns inga tydliga uppföljningar och inga konsekvenser om man inte följde den. Och inget tydligt mål.

Det förändrades när arbetet började struktureras.

– Vi satte flera byggklossar som tillsammans gör att kulturen blir hållbar över tid.

Arbetet handlade bland annat om:

- att införa medledarskap
- att tydliggöra beteenden kopplade till värdegrunden
- att förändra hur prestation följs upp

Men kanske viktigast:

– Det här kräver konstant repetition, säger Anders.

”Bygg kulturen. Det finns ingen quick fix.”

När alla vet – och alla påverkar

En av de största förändringarna syns i transparensen.

– Alla vet hur företaget går och vilket mål vi har. Hur de kan vara med och påverka.

Det är här begreppet medledarskap blir centralt.

– Vi har infört medledarskap. Det betyder att var och en äger sin roll, tar ansvar och hjälper varandra.

Det märks i vardagen.

– Vid arbetsmoment där vi tillsammans ska utföra en uppgift märks det som mest, säger Linnea Christoffersson, som arbetar på Leksandsbostäder.

– Vid snöbortforsling kliver alla in och gör arbetsmomentet så smidigt och effektivt som möjligt, säger hon.

Ledarskap som märks i vardagen

Att få medledarskap att fungera ställer krav på ledarskapet.

– Det krävs mod och att på allvar lyfta andra medarbetare, säger Anders.

Samtidigt handlar det om närvaro.

– Våra chefer är ledare på riktigt i allt från att coacha till att ta de svåra samtalen. Och de är alltid närvarande, säger Anders.

Medarbetarna beskriver samma sak – ur sitt perspektiv:

– Våra chefer är lyhörda och ser varje individ. De är närvarande och delaktiga, men låter oss också kliva fram, säger Per-Anders Gårds, som arbetar på Leksandbostäder.

– Inga frågor eller idéer är dumma, fyller Linnea i.

När struktur möter vardag

Kulturen är inte något som ligger vid sidan av verksamheten. Den följs upp – konkret.

– Vi följer upp prestationen i medarbetarsamtalen där prestationen är summan av mål och beteenden, säger Anders, vd på Leksandsbostäder.

Han beskriver hur arbetet hålls levande:

– Vi har en fast mötesserie varje månad med alla chefer där kultur och organisation har ett eget forum.

När det märks på riktigt

När arbetet fungerar internt märks det utåt.

– Sitter kulturen kommer våra kunder känna av det. Det ska märkas när man har kontakt med oss, säger Anders.

För medarbetarna handlar det om konkreta situationer:

”När vi smyckar kommunen vid högtider.”

”När vi ser till att vägarna är farbara.”

”När en hyresgäst säger: Här ska jag bo tills jag dör.”

Det är där stoltheten blir tydlig.

– Jag har världens bästa jobb, summerar Linnea Christoffersson.

Grunden till allt

Till andra vd:ar är Anders budskap tydligt:

– Rätt kultur är grunden till allt. Det bidrar också till att bygga förändringsförmåga.

Men det finns inga genvägar.

– Bygg kulturen. Det finns ingen quick fix.

”Det krävs mod och att på allvar lyfta andra medarbetare.”





Specsavers: "Stolthet kan inte beslutas fram."

När Specsavers placerar sig som nummer tre på listan över stora organisationer handlar det inte om ett initiativ eller ett projekt. Det handlar om hur affären drivs.

– Vi tog ett medvetet beslut att inte se arbetsplatskultur som något vid sidan av, utan som en del av hur vi driver affären, säger Marita Bertilsson, vd för Specsavers Sverige. För oss handlar det om hur vi fattar beslut, hur vi leder och hur vi betar oss i vardagen. När det sitter ihop blir det också tydligare riktning i hela organisationen.

En fråga om genomförande

I många bolag stannar strategin i ledningsgruppen. Här beskrivs kulturen som det som avgör om den faktiskt händer.

– Arbetsplatskultur är inte fluff, det är det som avgör hur väl strategin faktiskt genomförs, säger Marita. Får du kulturen rätt, så följer resultaten.

Hon pekar på konkreta effekter.

– Engagerade medarbetare skapar bättre kundmöten, högre kvalitet och i förlängningen bättre resultat. Det påverkar också vår förmåga att attrahera och utveckla medarbetare.

“HR:s roll är att göra det möjligt”

För Susanne Grahn, Head of People & Organisation, börjar arbetet i affären.

– Allt utgår från affären. Vår affärsmodell sätter ramarna för hur vi kan och ska arbeta, och HR:s uppgift är att göra det enkelt att göra rätt i vardagen.

Det innebär att kultur inte byggs genom formuleringar utan genom struktur.

– När det är tydligt vad som förväntas, och varför, skapar det både bättre prestation och en starkare kultur.

Arbetet är systematiskt.

– Medarbetarundersökningar följs upp noggrant och omsätts i konkreta handlingsplaner som hålls levande i verksamheten.

– Samtidigt stöttar vi våra partners och chefer med struktur, till exempel genom HR-webbinarier och löpande uppföljning.

Stolthet som konsekvens – inte mål

En återkommande poäng är att stolthet inte kan beslutas fram.

– Stolthet byggs inte av HR, utan i affären – i det vi faktiskt gör varje dag. När man som medarbetare känner att man bidrar till något större, som att ge människor bättre syn, då uppstår stolthet på riktigt.

Det är något som märks i verksamheten, enligt medarbetaren Sofia Elvenäs, optiker i Lindesberg.

– Specsavers fokus på att ge tillbaka till samhället, visionen om att de finns till för alla, det är något som gör avtryck.

Hur det tar sig uttryck syns i samarbetet.

– När kollegor hjälper varandra utan att tänka på roller eller ansvar, och när man själv vågar testa nytt.

Hon beskriver en miljö där det finns utrymme att utvecklas.

– Det finns en trygghet i att man får prova och bli bättre över tid.

Och en tydlig balans.

– Vi kombinerar höga ambitioner med en genuin respekt för människors privatliv. Det finns en insikt om att vi presterar bäst när vi mår bra.

Ledarskap utan kontrollbehov

För Marita Bertilsson, vd, är ledarskapet avgörande i hur kulturen tar form.

– Tydlighet och öppenhet är a och o. Jag försöker alltid förklara varför vi fattar beslut och vara tillgänglig.

Samtidigt finns ett uttalat förtroende.

– Jag litar på att våra medarbetare gör sitt jobb och styr hellre med frågor än kontroll.

Det är ett sätt att bygga ansvar över tid. Och det är något som uppfattas i organisationen.



– Ledarskapet är stabilt, flexibelt och det finns en stor värme och omtanke i grunden som skapar trygghet, säger Sofia Elvenäs. Jag känner att jag kan ta initiativ, samtidigt som stödet finns där när det behövs.

En kultur som måste fungera lokalt

Specsavers struktur ställer särskilda krav.

– Balansen mellan det lokala och det centrala är avgörande, säger Susanne Grahn. Vi har en stark värdegrund och en gemensam riktning, men det är i det lokala partnerskapet som kulturen verkligen lever.

Det är också där den testas.

– När tempot är högt hjälps vi åt, täcker upp för varandra och visar flexibilitet, säger Sofia Elvenäs. Det kan handla om att någon tar över en fråga eller att man får utrymme att återhämta sig.

Från medarbetare till kundmöte

Kopplingen till affären återkommer i flera led.

– Nöjda och engagerade medarbetare driver bättre kundmöten, säger Susanne Grahn.

Och det syns i det dagliga arbetet.

– Vi är lyhörda mot varandra och drar nytta av varandras styrkor i olika situationer för att hjälpa kunden till bästa möjliga slutresultat. Det genom-syrar hela kundmötet, säger Sofia Elvenäs.

Inte en fråga vid sidan av

Det som framträder i samtalen är inte en enskild metod eller satsning. Snarare ett arbetssätt där kultur återkommer i flera beslut och processer.

– För oss är det inte något vid sidan av. Det är en del av hur vi driver affären, säger Marita Bertilsson.



LTU Business: Där kulturen blivit en del av affären

När LTU Business placerar sig som nummer tre på listan över Sveriges Bästa Arbetsplatser i kategorin små organisationer ligger ett långsiktigt arbete för att få struktur, kultur och affär att dra åt samma håll bakom framgången.

– Det jag är mest stolt över är att vi har byggt en arbetsplats där människor verkligen trivs, vill bidra och samtidigt presterar på hög nivå, säger vd Gry Holmgren Hafskjold.

För henne började arbetet med en tydlig affärsinsikt.

– Vi verkar på en marknad där konkurrensen om kompetens är hård, här i Norrbotten blir den bara hårdare och hårdare. Vi förstod att om vi ska attrahera och behålla rätt människor, då måste vi vara en riktigt bra arbetsplats på riktigt.

Från ad hoc till struktur

HR-chefen Anna-Sara Lantz beskriver att bolaget då redan hade en stark kultur, men att arbetet länge varit mindre systematiskt.

– HR-arbetet var ganska omoget. Det var mer ad hoc än systematiskt. Det vi gjorde var att sätta struktur, systematik och en stabil grund.

Som ett resultat förändrades organisationen.

”Hon beskriver ett ledarskap utan tydligt ”vi och dem”.”



– Vi gick från tre klassiska affärsområden till en plattare organisation. Det har haft stor betydelse för kulturen, eftersom det inte har bildats några tydliga subgrupper. Alla fikar med alla, alla kan samarbeta med alla.

Det blev också viktigt att formulera vad bolaget faktiskt står för.

– Vi gjorde ett grundligt värderingsarbete där vi involverade medarbetare, styrelse och ledningsgrupp. Vi tog reda på vad som faktiskt är vårt DNA.

I dag är värderingarna inte bara ord.

– Vi har till och med dragit det så långt att en tredjedel av den årliga lönerrevisionen baseras på värderingsuppfyllelse.

Tillit i praktiken

För Gry Holmgren Hafskjold är tillit inget abstrakt.

– Det kräver att man själv visar tillit. Man behöver lyssna, ta människor på allvar och utgå från att de vill göra sitt bästa.

Hon beskriver ett ledarskap utan ett tydligt ”vi och dem”.

– Våra chefer försöker vara nära verksamheten, tillgängliga och prestigelösa. Vi ser inte ledarskap som att sitta på svaren, utan som att skapa riktning och förutsättningar för andra att lyckas.

Det är något som medarbetarna känner igen.

– Jag skulle beskriva min chef som någon som ger ansvar och stora mandat. Det finns väldigt lite detaljstyrning, och det uppskattar jag, säger Niclas Dahlström, senior projektledare inom gruv och mineral.

Feedback, driv och fikabord

Ett återkommande tema i intervjuerna är feedbackkulturen.

– Vi har en väldigt trevlig arbetsmiljö och god stämning, och då blir det också viktigt att relationerna är så trygga att man vågar ge varandra feedback, säger Anna-Sara Lantz.

Kommunikationstrategen Lars Teglund minns att han reagerade på det redan från början.

– Jag minns väldigt starkt att det var en tydlig och öppen feedbackkultur. När man presenterade någonting så satt alla och lyssnade nyfiket och gav varandra feedback på hur man kunde stärka och vässa upplägget.

Mer än bara arbetsmiljö

För Niclas Dahlström är det som gör LTU Business speciellt att arbetet upplevs meningsfullt.

– Grunden är syftet med att vi finns. Vi arbetar för att stärka möjligheterna i norra Sverige, och det ger riktning åt allt vi gör.

Han beskriver också en vardag med stor frihet.

”HR-arbetet var ganska omoget. Det var mer ad hoc än systematiskt. Det vi gjorde var att sätta **struktur**, **systematik** och en **stabil grund**.”



– Som enskild medarbetare ges vi ett stort ansvar men får också ett tydligt mandat för att lösa det. Fokus ligger på att få saker gjorda och att hitta en hållbar situation över tid, både för verksamheten och för livet i stort.

Det där märks också i kundrelationerna, enligt vd Gry Holmgren Hafskjold.

– Våra kunder möter en organisation där människor hjälper varandra, tar ansvar och bjuder in rätt kompetens när det behövs. De möter också ett genuint värde.skap.

Ett kvitto – men inte en symbol

Great Place To Work-utnämningen och placeringen på listan har blivit viktigt, inte minst i rekryteringen.

– Det har påverkat oss väldigt positivt. Det blir inte vi själva som säger att vi är en bra arbetsplats, utan det bygger på medarbetarnas egen skattning, säger Anna-Sara Lantz.

Men hon är också tydlig med att resultatet måste tas på allvar.

– Gör det inte om du inte tänker ta resultatet på allvar. Man behöver vara uppriktigt intresserad av vad medarbetarna faktiskt upplever och vara beredd att adressera det som kommer fram.

För Gry Holmgren Hafskjold är slutsatsen enkel:

– För ett tjänste- och kunskapsföretag är kultur en strategisk och affärskritisk fråga. Den påverkar vilka ni attraherar, hur människor presterar, hur länge de stannar och hur ni uppfattas av kunder.

Och kanske är det just där LTU Business blir som mest intressant: som ett litet bolag där kultur inte beskrivs som något mjukt vid sidan av, utan som en del av det som gör affären möjlig.



Så utses **Sveriges Bästa Arbetsplatser**

Till skillnad från många andra utmärkelser handlar en placering på listan över Sveriges Bästa Arbetsplatser inte om vad organisationen själv säger – utan om vad medarbetarna upplever.

Rankingen Sveriges Bästa Arbetsplatser baseras uteslutande på medarbetarnas egna svar i Great Place To Works medarbetarundersökning Trust Index™. Det är en global, forskningsbaserad metod som använts i över 40 år för att mäta arbetsplatskultur.

Medarbetarnas röst i centrum

Undersökningen består av 60 påståenden samt ett antal bakgrunds- och fritextfrågor. Den utgår konsekvent från medarbetarperspektivet och mäter inte policyer eller intentioner, utan upplevelsen i vardagen.

Fem dimensioner som avgör

Trust Index™ mäter arbetsplatskultur genom fem områden:

- **Trovärdighet:** Hur ledningen kommunicerar, agerar och bygger förtroende
- **Respekt:** I vilken utsträckning medarbetare får stöd och rätt förutsättningar
- **Rättvisa:** Hur likabehandling och beslut upplevs
- **Stolthet:** Känslan för det egna arbetet, teamet och organisationen
- **Kamratskap:** Graden av samarbete och gemenskap

Tillsammans ger de en samlad bild av hur kulturen fungerar i praktiken.

En global jämförelsebas

Globalt har över 100 miljoner medarbetare i fler än 180 länder genomfört medarbetarundersökningen. I Sverige besvarades årets undersökning av omkring 50 000 medarbetare.

Det gör det möjligt att jämföra resultat:

- mellan organisationer
- mellan branscher
- över tid

Det skapar en stabil och datadriven grund för urvalet.

Från certifiering till topplista

För att kvalificera sig till Sveriges Bästa Arbetsplatser krävs först att organisationen blir Great Place To Work-certifierad. Det sker när minst 70 procent av medarbetarna ger ett sammantaget högt betyg på sin arbetsplats.

Bland de certifierade organisationerna är det sedan de med högst resultat som tar plats på listan över Sveriges Bästa Arbetsplatser. Här uppger 95 % av medarbetarna att "allt sammantaget är detta en mycket bra arbetsplats", vilket kan jämföras med det nationella genomsnittet på 56 %.

Inga jurybeslut – bara data

Det finns ingen extern jury. Ingen ansökan. Ingen varumärkesbedömning.

Sveriges Bästa Arbetsplatser™ avgörs helt av medarbetarnas faktiska upplevelse – insamlad genom en standardiserad, jämförbar och forskningsbaserad metod.

Det är också det som gör listan intressant. Den visar inte vilka organisationer som säger att de är bra arbetsplatser. Den visar vilka som faktiskt är det.

Fyra vd:ar om **varför kultur är business**

Vi har träffat några av vd:arna på Sveriges Bästa Arbetsplatser för att ta reda på hur de arbetar med arbetsplatskultur som en del av sin affärsstrategi.

Martin Wickström, vd Erik Olsson

Varför satsar ni på arbetsplatskultur?

På Erik Olsson har kultur aldrig varit ett sidospår – den är en integrerad del av hur vi når våra försäljnings- och tillväxtnål. Redan tidigt insåg vi att starka resultat och hållbar expansion inte kommer trots kulturen, utan tack vare den. Det är den som gjort det möjligt för oss att växa snabbt och samtidigt bibehålla den kvalitet som våra kunder, medarbetare och partners förväntar sig.

Vad har det gett affären?

Effekterna syns tydligt i verksamheten. En stark och gemensam kultur gör oss mer attraktiva som arbetsgivare, stärker vår rekryteringskraft och bidrar till att vi har en lägre personalomsättning än branschen. Den skapar också bättre förutsättningar för prestation – vi ser hur våra mäklare ökar sin snittomsättning i takt med att kulturen förtydligas i vardagen.

Kulturen syns i engagemanget hos våra mäklare, i kvaliteten på rådgivningen och i förmågan att vara närvarande i varje affär. Resultatet är högre kundnöjdhet, fler rekommendationer och en tillit som återkommer affär efter affär.

Vilka tre råd har du till en vd som vill bli Sveriges bästa arbetsplats?

1. Sätt riktning och följ upp konsekvent.
2. Led genom beteende, inte budskap.
3. Gör kulturen till en del av affären.



Tiina Salum Dömstedt, vd Vattenfall Kundservice

Vad har varit viktigt i er resa?

En viktig milstolpe för oss var när ledningen började se arbetsplatskultur som en strategisk affärsfråga, inte som ett "mjukt" sidospår. Vi insåg tidigt att långsiktig prestation, kundnöjdhet och affärsresultat hänger tätt samman med hur människor mår, utvecklas och känner sig inkluderade på jobbet. Därför har vi varit tydliga med att People and Performance går hand i hand.

I dag är vi stolta över att ha hittat balansen mellan det mänskliga och det affärsmässiga där omtanke om våra medarbetare, tydligt ledarskap och höga förväntningar samexisterar. Det är just i den kombinationen som vår kultur blir en konkurrensfördel och ett medvetet val för framtiden.

Vad har satsningen på arbetsplatskulturen gett tillbaka till affären?

För oss började det med en tydlig insikt: våra medarbetare på Kundservice är Vattenfalls ansikte utåt i varje kundmöte. Det är där relationer byggs, förtroende skapas och varumärket blir verklighet. Om vi vill att våra kunder ska få en positiv, professionell och trygg upplevelse, måste vi först säkerställa att de som möter dem känner stolthet, engagemang och glädje i sitt arbete.

Vi ser ett tydligt samband mellan engagerade och motiverade medarbetare och kvaliteten i varje kundmöte. När våra medarbetare känner stolthet, arbetsglädje och har rätt förutsättningar att lyckas, leder det till mer lösningsfokuserade samtal där kundens ärende blir löst och den samlade kundupplevelsen blir positiv.

Hur reagerar styrelse eller ägare på att kultur får så stort fokus?

Enbart positivt. Våra uppdragsgivare, som är bolag inom Vattenfallkoncernen, ser tydligt värdet av satsningen på arbetsplatskulturen. De upplever att vi levererar en tjänst som är starkt värdeskapande för deras verksamhet – både i kvalitet och i resultat.

Samtidigt presterar vi väl på de nyckeltal vi mäts på, vilket bekräftar att fokus på kultur och ledarskap inte står i motsats till affären. Tvärtom ses kulturen som en viktig förklaring till att vi kan leverera stabilt, professionellt och med hög kvalitet över tid.



Vilka är dina 3 tips till företag som vill bli Sveriges bästa arbetsplats?

1. Gör en ärlig och grundlig nulägesanalys. Börja med att förstå var ni faktiskt står i dag. Lyssna på medarbetarna, titta på er data och våga se både styrkor och utvecklingsområden.
2. Jobba systematiskt och långsiktigt. Att bygga en riktigt bra arbetsplats kräver ett långsiktigt åtagande, gärna med en plan som sträcker sig över flera år, och tydliga, mätbara delmål längs vägen.
3. Jobba brett – kultur skapas i både stort och smått. En stark arbetsplatskultur byggs i helheten. Det handlar om allt från vardagliga initiativ som gemensamma frukostar och regelbundna dialoger med medarbetare, till mer strukturerade satsningar som arbetsmiljöarbete och exempelvis ISO 45001-certifiering. Det är kombinationen av det mänskliga och det systematiska som gör skillnad.

“Vi insåg tidigt att **långsiktig prestation, kundnöjdhet och affärsresultat** hänger tätt samman med hur människor mår, utvecklas och känner sig inkluderade på jobbet.”



Karin Lundgren, vd Ensolution

När du ser på ert företag i dag – vad är du mest stolt över som arbetsplats?

Det jag är mest stolt över är att vi har byggt en arbetsplats där människor vågar vara sig själva, även de dagar som inte är perfekta. Det är okej att säga att man har en dålig dag, och det finns alltid någon som fångar upp. Den tryggheten och omtanken gör att människor vågar ta ansvar, vågar utvecklas och bryr sig på riktigt.

Vad kräver det av en ledare att bygga tillit – på riktigt?

Det kräver mod att släppa fasaden, att visa sig mänsklig och att stå kvar även när det är obekvämt. Tillit byggs när ledare är äkta, konsekventa och transparenta, och när det är okej att säga att man har en dålig dag. När ledare går före vågar andra följa efter, och då händer något på riktigt i organisationen.

Vad gör era chefer annorlunda jämfört med andra bolag?

Våra chefer är nära sina medarbetare. De är tillgängliga, bygger personliga relationer och ser tillit som grunden i ledarskapet. Cheferna bidrar aktivt till kulturen på samma sätt som alla andra och deras sätt att vara, leda och möta människor genom-syrar hela organisationen och sätter tonen för hur vi samarbetar och tar hand om varandra.

Varför är arbetsplatskultur en konkurrens-fördel i er bransch?

I vår bransch är människor den viktigaste resursen. Felrekryteringar är kostsamma, både ekonomiskt och i kulturen. Därför är vi hellre noggranna än snabba. Passar man inte in i kulturen är det inte rätt, oavsett kompetens. Det gör oss starkare över tid.

Vilka är dina 3 tips till företag som vill bli Sveriges bästa arbetsplats?

- **Bygg struktur och kontinuitet:** Ett tydligt ramverk gör kulturen hållbar över tid.
- **Börja med ledarskapet:** Äkthet och tillit smittar.
- **Gör kultur till en affärsfråga:** Sätt mål, följ upp och prioritera.

Fredrik Sidmar, vd Telia Cygate

Vad var det som gjorde att ni bestämde er för att satsa på att bli en riktigt bra arbetsplats?

I vår verksamhet, med samhällskritisk IT, säkerhet och drift, är kompetens, kontinuitet och samarbete avgörande. Därför valde vi att formulera ett tydligt Employee Value Proposition och samtidigt förändra hur vi leder, organiserar och fattar beslut. Resultatet är tydligt, personalomsättningen har minskat kraftigt, till ungefär en tredjedel av vad den var tidigare, och engagemanget i organisationen har ökat markant.

Vad kräver det av en ledare att bygga tillit – på riktigt?

För mig handlar tillit om att våga flytta ansvar och mandat ut i verksamheten. Den byggs när människor känner att de faktiskt får fatta beslut nära kunden och nära sin egen kompetens. Det är precis därför vi har format vårt operativa spelsystem med tvär-organisatoriska styrgrupper, gemensamma prioriteringar och ett uttalat förtroende för våra team. Som ledare betyder det ibland att kliva åt sidan och låta dem som kan området bäst ta både beslutet och ägarskapet.

Vad gör era chefer annorlunda jämfört med andra bolag?

Våra chefer är nära verksamheten och upplevs som tillgängliga och engagerade. I våra medarbetarundersökningar återkommer kommentarer om vikten av dialog, stöd och tydlighet från den närmaste chefen. Det tar vi på stort allvar. Chefernas roll hos oss är därför att skapa förutsättningar genom gemensamma prioriteringar, tydliga ramar och ett starkt förtroende för teamen.

Ser ni effekt på tillväxt, innovation, lönsamhet eller prestation?

Ja. Vi ser tydliga samband mellan engagemang, prestation och vår förmåga att utveckla affären. När medarbetare känner ägarskap och förstår hur de bidrar till helheten, ökar även kvalitet. Vår operativa modell gör det möjligt att fatta beslut snabbare och närmare verksamheten, vilket stärker både innovationsförmåga och leverans.

Hur reagerar styrelse eller ägare på att kultur får så stort fokus?

De ser det som en nödvändighet för långsiktig framgång. Kultur och affär hänger ihop. En organisation med hög tillit, låg personalomsättning och starkt engagemang är bättre rustad att leverera stabila resultat över tid.



Vad skulle du säga till vd:ar som fortfarande tvekar?

Jag skulle säga att kultur inte är något man kan välja bort. Vill man bygga ett bolag som levererar över tid måste man investera i människor, i hur man leder och i hur man fattar beslut. Det är där magin skapas.

Vilka är dina 3 tips till företag som vill bli Sveriges bästa arbetsplats?

- Gör kultur till en del av affären.
- Flytta besluten nära verksamheten och kunden.
- Involvera människor brett i strategi och planering, ägarskap skapar engagemang.

“Våra chefer är nära sina medarbetare. De är tillgängliga, bygger personliga relationer och ser **tillit som grunden i ledarskapet.**”

Så arbetar Sveriges främsta HR-chefer

När arbetsplatskulturen fungerar märks det direkt – i rekrytering, engagemang och resultat. Men bakom framgången finns ett strukturerat arbete. Här delar HR-cheferna med sig av vad som faktiskt gör skillnad.

Caroline Pedersen, HR-chef på Erik Olsson

Hur arbetar ni med er arbetsplatskultur strategiskt?

Vi jobbar bland annat med interna ledarskaps-utbildningar som vi erbjuder till alla chefer, ledare och franchisetagare inom koncernen. Vi använder dessutom Great Place To Work-undersökningen som ett konkret ledningsverktyg. Undersökningen ger oss tydliga data på vad som fungerar och vad som behöver stärkas. Efter mätningarna bryter vi ner resultaten på bolags och avdelningsnivå, identifierar förbättringsområden och sätter konkreta handlingsplaner tillsammans med cheferna.

Vad har stämpeln som Sveriges Bästa Arbetsplats gjort för er rekrytering?

Att vi är en av Sveriges Bästa Arbetsplatser – och dessutom det enda mäklarfirmataget som är certifierat – har påverkat vår rekrytering enormt positivt och gör att kandidater aktivt söker sig till oss, ofta just på grund av vår kultur och våra värderingar. Vi får fler spontana ansökningar och högre kvalitet i kandidatflödet. Vi har blivit ett förstahandsval i branschen. Eftersom vi är det enda mäklarfirmataget på listan sticker vi ut – både för erfarna mäklare och för nyexaminerade talanger som vill jobba i en kultur där ledarskap och engagemang verkligen betyder något. Kort sagt – vår position har gjort att vi inte längre behöver förklara varför vi är en bra arbetsplats. Kandidaterna vet redan det. Och det gör att vi attraherar fler, starkare och mer värderingsdrivna talanger än någonsin.



“För oss är det också avgörande åt andra hållet. En stark kultur gör det tydligare vilka kandidater **som verkligen passar in och vill bidra**, inte bara leverera på sitt uppdrag.”

Anna Morin, HR-chef på Vattenfall

Hur arbetar ni konkret med att bygga och följa upp kulturen på Vattenfall?

Vi har arbetat långsiktigt och strukturerat med People First och har kontinuerligt mätt hur medarbetarna upplever ledarskapet, sin arbetsmiljö och den psykologiska tryggheten. Vi använder resultaten som grund för dialog, prioriteringar och utveckling.

Vi har lagt stor vikt vid tydlighet i ledarskapet, inkluderande arbetssätt och att skapa en kultur där det är värdefullt att bidra genom att vara sig själv. Samtidigt har vi varit tydliga med att prestation och måluppfyllelse också är en naturlig del av kulturen. För oss handlar det inte om antingen eller, utan om att kombinera mänskligt fokus med tydliga förväntningar.

Hur har er position som en av Sveriges Bästa Arbetsplatser påverkat rekryteringen?

Vår position som en av Sveriges Bästa Arbetsplatser är något vi är väldigt stolta över och som vi aktivt lyfter i rekryteringssammanhang, men också i andra externa forum. Det fungerar som ett starkt kvitto på vår kultur och vårt ledarskap. Vi upplever att utmärkelsen tas emot mycket positivt av kandidater och stärker vår attraktionskraft som arbetsgivare.

Märker ni skillnad i kvalitet på kandidater?

Ja, det gör vi. Vi upplever att allt fler kandidater ser arbetsplatskulturen som en avgörande pusselbit för att överhuvudtaget tacka ja till ett jobb. Många är väl pålästa, ställer frågor om ledarskap, värderingar och vardagskultur och vill förstå hur det faktiskt är att arbeta hos oss. För oss är det också avgörande åt andra hållet. En stark kultur gör det tydligare vilka kandidater som verkligen passar in och vill bidra, inte bara leverera på sitt uppdrag.



Vilka är dina 3 tips till företag som vill bli Sveriges bästa arbetsplats?

1. Förankra kulturen genom ledarskapet

Allt börjar med ledarna. Det är avgörande att det finns en tydlig förväntan på att chefer inte bara pratar om värderingar, utan också lever dem i vardagen. När ledare agerar ambassadörer för kulturen och föregår med gott exempel skapas trovärdighet och riktning i hela organisationen.

2. Involvera medarbetarna – på riktigt

En stark arbetsplatskultur kan inte byggas uppifrån och ner. Medarbetarnas perspektiv, idéer och upplevelser måste vara en aktiv del av arbetet.

3. Jobba med engagemang, motivation och stolthet – varje dag

Engagemang och motivation uppstår inte av sig självt – det behöver vårdas kontinuerligt. Genom att skapa mening i uppdraget, fira framgångar och bygga stolthet kring både prestation och gemenskap, lägger man grunden för en kultur där människor vill bidra och prestera tillsammans över tid.



Tre råd från Annica Hedmark:

1. Bygg kulturen tillsammans med medarbetarna
2. Säkerställ att det ni säger om er arbetsplats är sant
3. Var stolta över det ni skapar – tillsammans

**Annica Hedmark, HR-chef
Telia Cygate**

**Hur arbetar ni konkret med att bygga
och följa upp kulturen?**

För oss är kultur ett kontinuerligt arbete, inte ett projekt. Vi har etablerade people-processer som löper över året, där medarbetarundersökningar två gånger per år är en viktig del. De ger oss både kvantitativa resultat och ett stort antal öppna kommentarer som visar hur kulturen faktiskt upplevs i vardagen.

Efter varje mätning arbetar team, regioner och ledningsgrupp strukturerat med resultaten. Fokus ligger på att identifiera få, relevanta aktiviteter som gör verklig skillnad och att följa upp dem. Det bygger förtroende och visar att feedback leder till handling.

Parallellt har vi byggt vårt medarbetarlöfte Home of Experts, med fokus på Create impact at scale, You belong here och Grow with us. Det är utvecklat tillsammans med medarbetarna och fungerar som en tydlig kompass för hur vi vill arbeta, leda och utvecklas.

Hur involverar ni cheferna i arbetet?

Våra ledare är en central del av kulturarbetet. Alla chefer har ansvar för att arbeta med kultur i sina team, bland annat genom workshops där beteenden och bevispunkter konkretiseras.

Ledarskapet handlar inte om att styra detaljer, utan om att skapa tydliga ramar, gemensamma prioriteringar och ett klimat där människor vågar ta ansvar. Cheferna har också ett tydligt ansvar att ta hand om feedback i vardagliga dialoger, i utvecklingssamtal och genom resultaten från våra mätningar.

Hur kopplar ni HR arbetet till affärsmål?

HR och affär är tätt sammanlänkade hos oss. Vår verksamhet bygger på expertkompetens, och därför är kultur, ledarskap och engagemang avgörande för affärsresultatet. HR är inte en stödfunktion vid sidan av utan en integrerad del av hur vi når våra mål.

**Hur får ni ledningen att fortsätta prioritera
detta?**

Ledningsgruppen är tydlig ägare av kulturen. Att vara ett Great Place To Work är inte ett HR projekt, utan en verksamhetsfråga. Engagemanget från högsta ledningen har varit avgörande för att kultur-arbetet ska få verklig effekt.



“Ledarskapet handlar inte om att styra detaljer, utan om att skapa tydliga ramar, gemensamma prioriteringar och **ett klimat där människor vågar ta ansvar.**”

Engagemang är ett affärsmål

På Verisure är kultur en integrerad del av hur verksamheten drivs. Med ett tydligt uppdrag och starka värderingar – att vara människor som skyddar människor – har de byggt ett arbetssätt där engagemang utvecklas medvetet över tid.

På Verisure är kultur en integrerad del av hur verksamheten drivs. Med ett tydligt uppdrag och starka värderingar – att vara människor som skyddar människor – har de byggt ett arbetssätt där engagemang utvecklas medvetet över tid.

Sedan 2015 arbetar de med årliga medarbetarundersökningar och ett strukturerat sätt att lyssna, lära och agera på feedback. Varje år identifieras tydliga fokusområden som följs upp i hela organisationen – från företagsnivå till funktion och team.

Arbetet handlar om att säkerställa att medarbetare är engagerade, har rätt förutsättningar och energi i vardagen – med en tydlig koppling till ledarskap och prestation.

Vi träffade Elizabeth Henry Alici, HR-chef och kommunikationsdirektör på Verisure för Norden och Sverige för att förstå hur arbetet ser ut i praktiken.

Vad är er största utmaning som HR?

Vår största utmaning har varit att mogna snabbare än vår tillväxt. Verisure har växt snabbt, vi brukar säga att vi bygger planet medan vi flyger det. Vi har höga krav på oss själva, vi vill leverera på det förtroende våra kunder ger oss varje dag, och för att lyckas måste vi attrahera och utveckla talanger samt behålla en stark kultur under tiden vi skalar upp. Att säkerställa att vårt ledarskap, våra strukturer och processer för människor är tillräckligt robusta för att stötta tillväxten, utan att förlora fart eller engagemang, har varit både vår största utmaning och möjlighet.

Hur arbetar ni konkret med att bygga och följa upp kulturen?

Vi arbetar med kultur på ett mycket strukturerat och disciplinerat sätt. Det börjar med kontinuerlig analys av engagemang och feedback, vilket ger oss en

tydlig bild av vad som fungerar och vad som kan förbättras. Vi säkerställer tydligt ledaransvar, ledarna förväntas äga resultaten i sina team, stödda av tydlig kommunikation, uppföljning och handlingsplaner. Kulturen är en viktig del av vårt ledarskap, hur vi fattar beslut och följer upp prestationer varje dag.

Vilka verktyg eller metoder har varit avgörande?

Flera verktyg har varit viktiga, men framför allt våra medarbetarundersökningar, ledarskapsworkshops och strukturerade uppföljningar. Vi kopplar resultaten från medarbetarundersökningar, tillsammans med andra kriterier, till hur vi utvärderar, utvecklar och befordrar våra ledare och chefer. Kultur och ledarskap går hand i hand. Vill man påverka kulturen måste man utveckla ledare som föregår med gott exempel och lever våra värderingar och förväntade beteenden i hela organisationen.

Hur involverar ni cheferna i arbetet?

Våra medarbetare äger och vårdar vår kultur, HR:s roll är att möjliggöra, stötta och utmana. Vi ger cheferna insikter, verktyg och utvecklingsmöjligheter, och förväntar oss att de tar ansvar för engagemang, välmående och prestation i sina team.

Hur har er position som en av Sveriges Bästa Arbetsplatser påverkat rekryteringen?

Det har haft en tydlig och positiv effekt på vår rekrytering. Kandidater går in i processen med ett större förtroende och genuin nyfikenhet, och många har redan en god förståelse för vilka vi är och vad vi står för. Det ger oss en stark grund för öppna och engagerade samtal och leder ofta till snabbare och mer träffsäkra matchningar.

Märker ni skillnad i kvalitet på kandidater?

Ja, absolut. Vi ser en tydlig ökning både i kvalitet och relevans hos de kandidater som söker sig till oss. De är ofta drivna, värderingsstyrda och väldigt medvetna om vilken kultur de vill vara en del av. Det höjer hela dialogen och gör att vi kan utvärdera långsiktig matchning på en djupare och mer meningsfull nivå.

“Vill man påverka kulturen måste man utveckla ledare som föregår med gott exempel och **lever våra värderingar och förväntade beteenden** i hela organisationen.”



“Vi bygger planet medan vi flyger det.”

Hur kopplar ni HR-arbetet till affärsmål?

För oss är engagemang i sig självt ett affärsmål. Det är en avgörande drivkraft för prestation, kundnöjdhet och långsiktig framgång. När våra medarbetare är engagerade, har rätt förutsättningar och inspirerade presterar de bättre, och det leder till bättre service och trygghet för våra kunder. Stark kultur och bra affärsresultat hänger tätt ihop och stärker varandra.

Hur får ni ledningen att fortsätta prioritera detta?

Genom att göra kultur och engagemang till en integrerad del i hur vi driver verksamheten. Vi följer upp kontinuerligt, pratar om det på alla nivåer och håller ledare ansvariga. När engagemang mäts, diskuteras och följs upp med samma allvar som ekonomiska resultat, förblir det naturligt en prioritering.

Vad är nästa utvecklingssteg för er kultur?

Vi kommer fortsätta lyssna och agera på feedback från våra medarbetare samt fortsätta stärka vårt ledarskap. När vi växer blir det ännu viktigare att säkerställa att vår kultur och Verisures DNA lever i hela organisationen, samtidigt som det finns utrymme för lokal förankring och mångfald. Kontinuerligt lärande, inkludering och ledarskapsutveckling blir viktiga fokusområden framåt.

Vad skulle du säga till andra HR-chefer som vill arbeta framgångsrikt med sin kultur?

Börja med syfte och värderingar och var genuint engagerad. Lyssna på dina medarbetare, var ärlig om nuläget och var beredd att agera. Kulturen kräver tålamod, mod och uthållighet, men effekten på både människor och affär är verkligen värd det.

Vilka är dina 3 tips till företag som vill bli Sveriges bästa arbetsplats?

1. Gör kulturen till ett ledarskapsansvar, inte en HR-aktivitet.
2. Lyssna systematiskt och agera på det du får veta, trovärdighet byggs genom uppföljning.
3. Koppla engagemanget till syftet och affärsstrategin, så att alla förstår varför deras arbete är viktigt och hur de bidrar till något större.

Gör kulturen till en del av affären.

Så är det att jobba på Sveriges Bästa Arbetsplatser

Bakom varje organisation på listan finns något mer än strategier och beslut. Det märks i vardagen – i relationerna mellan kollegor, i ledarskapet och i känslan av att vilja gå till jobbet.

Här berättar medarbetarna själva hur det faktiskt är att arbeta på några av Sveriges bästa arbetsplatser.

Annelie Fredriksson, Telia Cygate

Vad var din första känsla när du började på Telia?

Direkt när jag började kändes det som att komma hem. Det första råd jag fick var "Om du undrar över något, lyft bara luren och kontakta en kollega. Om hen inte kan hjälpa dig kommer du att få hjälp med vart du kan vända dig" Och så var det verkligen! Oavsett fråga möttes man av hjälpsamhet och blev guidad rätt.

När märker du som mest att det här är en bra arbetsplats?

Vår organisation är väldigt prestigelös och beslutsvägarna är korta. Man får gehör för idéer och förslag och har stor frihet att förändra och förbättra allt från processer och arbetssätt till vardagliga trivselsmoment.

Hur skulle du beskriva din närmaste chef?

Min närmaste chef tror verkligen på ledarskap före chefskap och det lever han efter. Han uppmuntrar, utmanar och bryr sig om, samtidigt som han har fullt fokus på verksamheten och våra kunder.

Varför stannar du kvar inom företaget?

För mig är kulturen väldigt viktig, jag jobbar hårt för att mina kollegor ska trivas och gillar att fixa aktiviteter, firande och liknande under hela året. Samtidigt har jag ett jobb som projektledare som jag stortrivs med och att kunna kombinera detta är en fantastisk förmån som jag uppskattar väldigt mycket. Att dessutom arbeta på ett företag där man kan komma med förslag och idéer och blir lyssnad på är otroligt mycket värt.



"Det ges både mycket frihet och ansvar samtidigt som organisationen försöker **ta bort många barriärer och hinder** för att vi ska kunna arbeta effektivt."



Oscar Sandberg, Centiro

Vad var din första känsla när du började här?

När jag började jobba på Centiro fick jag känslan av att komma till en väldigt ambitiös och omhändertagande arbetsplats. Alla kände alla och det var enkelt att sätta sig med vem som helst på fikan eller lunchen.

Vad överraskade dig mest?

Hur vi var organiserade runt autonoma team, där alla var med och drog åt samma håll med fullt ansvar för leveransen mot kunden, var något som stack ut.

När märker du som mest att det här är en bra arbetsplats?

Man märker det varje dag, i det att jag tillsammans med mina kollegor själva kan utforma hur vi bäst tar oss åt våra uppdrag. Det ges både mycket frihet och ansvar samtidigt som organisationen försöker ta bort så många barriärer och hinder för att vi ska kunna arbeta effektivt. Jag har dagliga möten med kund och jag och mina kollegor har fullt mandat att fatta beslut kring tillvägagångssätt som gynnar både kund och Centiro.

Erik Nygren, Erik Olsson

Vad överraskade dig mest med Erik Olsson?

– Hur tajta alla är. Alla hjälper varandra. Det är en helt annan dynamik än jag varit van vid.

Vad skiljer er från andra mäklarer?

– Att vi verkligen stöttar varandra. Det är inte alls armbågar, trots att vi är säljare.

Har du något konkret exempel på det?

– En kollega blev sjuk inför ett tillträde och behövde åka till sjukhus. Inom några minuter hade flera kollegor hoppat in och löst det. Man vet att någon alltid har ens rygg.

Hur skulle du beskriva ledarskapet?

– Min chef och mentor har alltid mycket att göra, men tar sig ändå tid. Han lyssnar, ger råd och delar med sig av sin erfarenhet.

Varför stannar du kvar?

– För gemenskapen, drivet och möjligheterna. Det är ett roligt gäng – och en arbetsplats där man verkligen kan lyckas.

“Jag tror genuint inte att jag hade kunnat ha en bättre chef. Ledarna här **lyssnar och vågar tro på en.**”

Emil Ahlenius, **Castra**

Vad var din första känsla när du började på Castra?

– Jag fick en så himla bra känsla direkt, redan under intervjun. Sköna människor, härlig kultur och rätt tänk.

Vad överraskade dig mest?

– Att en bransch jag trodde var ganska stel kunde vara så färgstark och kul.

Vad är det som verkligen skiljer sig från andra arbetsplatser?

– Friheten. Möjligheten att bestämma själv.

Hur skulle du beskriva ledarskapet?

– Jag tror genuint inte att jag hade kunnat ha en bättre chef. Ledarna här lyssnar och vågar tro på en.

Varför stannar du kvar?

– Människorna, min chef och friheten. Det är svårt att slå.



“Det finns en tydlighet i riktning och mål, samtidigt som det **finns utrymme att arbeta självständigt.**”

Isabella Fray, **Ensolution**

Vad var din första känsla när du började på Ensolution?

Det kändes genuint välkomnande. Redan från start var det tydligt att folk bryr sig om varandra, inte bara om jobbet.

Vad överraskade dig mest?

Hur snabbt man kände sig som en del av gruppen. Det var ingen lång inkörningsperiod socialt – gemenskapen var på riktigt.

Varför tycker du att Ensolution är en av Sveriges bästa arbetsplatser?

För att kulturen faktiskt efterlevs. Det är inte bara ord på ett papper – gemenskapen och omtanken syns i hur vi jobbar tillsammans varje dag.

Hur skulle du beskriva din närmaste chef?

Tydlig, tillgänglig och prestigelös. Man vet alltid var man står, och det är aldrig konstigt att lyfta frågor eller funderingar.

Vad gör ledarna här som fungerar extra bra?

Ledningen skapar förutsättningar för att man ska kunna göra ett bra jobb. Det finns en tydlighet i riktning och mål, samtidigt som det finns utrymme att arbeta självständigt.



5 saker Sveriges Bästa Arbetsplatser gör annorlunda

Det är lätt att tro att Sveriges bästa arbetsplatser har hittat en hemlig metod. Det har de inte. Men de har gjort något som många andra missar: de får ledarskap, kultur och affär att hänga ihop – varje dag.

Här är fem saker som återkommer hos vinnarna.

1. De behandlar kultur som en affärsfråga

Hos vinnarna ligger kultur inte vid sidan av verksamheten. Den är en del av hur bolaget styrs, leds och följs upp. På Plantvision, Centiro, DHL och Specsavers återkommer samma synsätt: kultur är inte ett HR-spår. Det är en förutsättning för kvalitet, tillväxt och långsiktiga resultat.

3. De ger medarbetarna verkligt inflytande

På de bästa arbetsplatserna får människor inte bara information. De får påverka. Team äger sina resultat, beslut fattas nära verksamheten och ansvar fördelas brett. Det märks hos allt från Centiros autonoma team till JSC:s platta struktur och Leksandsbostäders medledarskap. Delaktighet blir inte en trivselsfråga – utan en prestationsfråga.

5. De bygger stolthet genom vardagen

Stolthet går inte att besluta fram. Den byggs i upplevelsen av att arbeta någonstans där människor bryr sig, hjälper varandra och får lyckas tillsammans. Det syns i Castras frihet, i Erik Olssons lagkänsla, i DHL:s samarbete under press och i Plantvisions kombination av hög kompetens och låg prestige.

2. De bygger tillit i vardagen

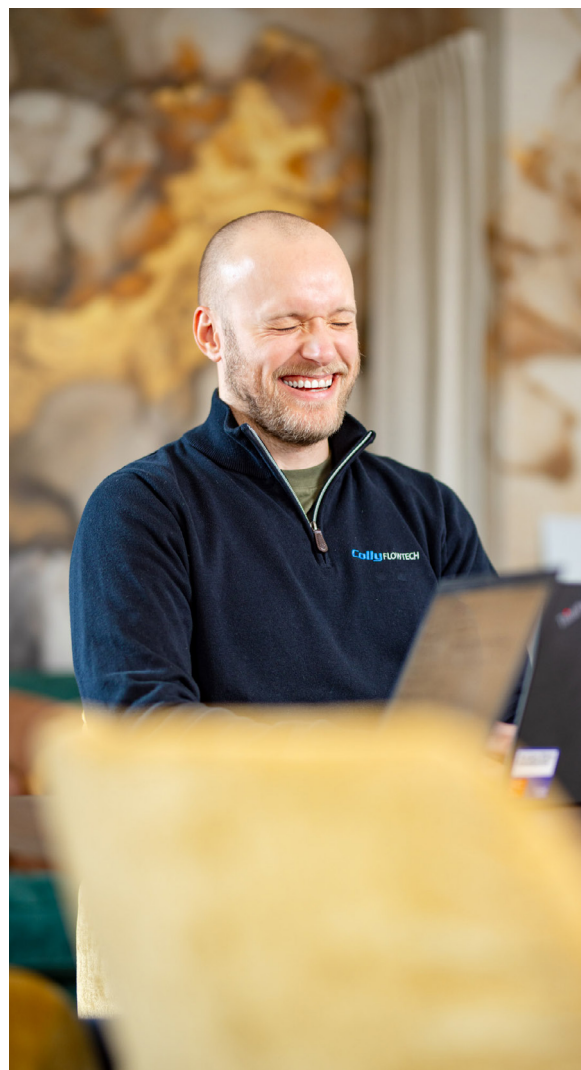
Tillit skapas inte i värdeord, utan i beteenden. Ledarna på Sveriges Bästa Arbetsplatser är närvarande, tydliga och konsekventa. De håller vad de lovar, lyssnar och vågar flytta ansvar närmare verksamheten. Det gör att människor vågar ta initiativ, fatta beslut och växa.

4. De mäter kulturen – och agerar på det de ser

Vinnarna gissar inte hur organisationen mår. De tar reda på det. Medarbetarundersökningar, ledarskapsdialoger och tydlig uppföljning används för att förstå vad som fungerar och vad som behöver stärkas. Men det avgörande är inte bara att mäta. Det avgörande är att feedback leder till konkreta aktiviteter.

Det är helheten som gör skillnaden

Sveriges bästa arbetsplatser har inte nödvändigtvis fler initiativ än andra. Men de är bättre på att hålla ihop helheten. De bygger tillit, skapar tydlighet, följer upp konsekvent och låter kulturen märkas i vardagen.



Årets Kulturbärare 2026: En stridsvagn med en blomma i kanonmynningen

Varje år delar Great Place To Work ut hederspriset Årets Kulturbärare, som går till en person som lever sitt företags värderingar. I år går priset till Helena Björkman, som snart går i pension efter nästan 50 år på Sparbanken Skåne. Vi har träffat henne för en intervju.

Du har varit i banken i nästan 50 år – vad är du mest stolt över när du ser tillbaka?

Det var mest av en slump att jag hamnade i banken. Min mamma såg en lapp på dörren till det lokala bankkontoret att de sökte en sommarvikarie till kassan. Jag ringde kontorschefen och efter en kort fika fick jag jobbet med motiveringen att "jag kunde snacka".

Jag trivdes direkt med det utåtriktade arbetet att träffa kunder, med den fina gemenskapen med kollegerna och den företagskultur som fanns i Sparbanken. När jag fick erbjudandet att fortsätta i banken tackade jag ja direkt.

I Sparbanken har jag fått utbildning och möjligheten att utvecklas och har alltid fått nya spännande utmaningar. Min främsta styrka är drivkraften och förmågan att skapa gemenskap och att få människor att växa och lyckas tillsammans. Jag har därför främst fått möjligheten att leda kontor i tillväxtområden och där det behövts "bygga gemenskap" och att implementera Sparbanksandan. Något jag har brunnit för och som har gjort att jag aldrig kommit på tanken att göra något annat.

Jag har hela tiden varit stolt över att få representera och vara en del av det som Sparbanken står för, nämligen Sparbanksidéen, "att vi är en bank för alla och att vi ger tillbaka". Det är en fantastiskt härlig känsla att vara med att bidra till att våra kunder kan förverkliga sina drömmar och att vi dessutom gör skillnad genom att vi stödjer föreningar och olika samhällsnyttiga projekt.

Du beskrivs ha energi hela vägen in i mål – var kommer den ifrån?

Energin har jag nog i generna. Redan som ung var jag en glad och sprallig tjej som sällan var stilla eller tyst. För att få utlopp för min energi fanns det bara ett svar i den lilla byn där jag växte upp: fotboll. Det la grunden för min syn på laganda, gemenskap och kämpaglöd.

Vid ett ledarskapsprogram i banken blev jag benämnd som "en stridsvagn med en blomma i kanonmynningen", vilket först gjorde mig förskräckt men sedan väldigt stolt.

Har det funnits perioder där det varit tufft att hålla energin uppe?

Jag har varit med om tre större bankfusioner som alla har tagit på både kraft och energi. Även om det har varit tufft just då har jag lärt mig att om vi hjälps åt kan svårigheterna stärka gemenskapen för framtiden. Mitt motto är att se förändringar som möjlighet till förbättringar.

Du beskrivs även som tydlig, varm och rak – vad gör du konkret som ledare för att vinna förtroende?

Förtroende är något man förtjänar genom att vara ärlig, öppen och rak samt att föregå med gott exempel. Som ledare försöker jag också vara ödmjuk för att jag inte alltid har rätt och sitter på alla svar. Jag försöker alltid att vara mig själv och att vara en närvarande ledare som lyssnar på och engagerar mig i kolleger och medarbetare. Jag försöker alltid att se till människan samtidigt som jag tar ansvar för att helheten fungerar.

Vad har du lärt dig om människor och vad får dem att växa?

Människor växer av att få förtroende. Som ledare är det viktigt att ge dem det stöd de behöver så att de kan känna sig trygga att våga anta nya utmaningar. Därefter ge tydlig feedback, men främst med fokus på det som varit lyckat. Framgång föder framgång.

Vad hoppas du lever kvar efter dig i organisationen?

Den fina laganda och arbetsglädje som vi har idag som bygger på att vi gör jobbet tillsammans!

"Förtroende är något man förtjänar genom att vara **ärlig, öppen och rak** samt att föregå med gott exempel."



Sveriges Bästa Arbetsplatser 2026

Små organisationer

20–49 medarbetare

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Nora Consulting Engineers | 11. Pilotage |
| 2. Ensolution | 12. mnemonic |
| 3. LTU Business | 13. Agima |
| 4. Båstadhem AB | 14. Mindset AB |
| 5. Alma Property Partners | 15. Vincent Schafflers Husbil & Husvagn |
| 6. Murrelektronik AB | 16. Kumla Bostäder AB |
| 7. TAIGA AB | 17. Colligio AB |
| 8. Treeline | 18. Vellingebostäder AB |
| 9. Camai | 19. Shimadzu Filial Sverige |
| 10. Nordkonsult | 20. Fastigo |

Sveriges Bästa Arbetsplatser™

Great Place To Work.

SVERIGE 2026

Bäst på riktigt. Ända ner på sista raden.

Sveriges Bästa Arbetsplatser har inte bara höga betyg i vår medarbetarundersökning. De har även högre vinstmarginal än genomsnittliga svenska företag, 126 % högre, faktiskt. Vill du också upptäcka Great Place To Work-effekten?

Läs mer på greatplacetowork.se

Sveriges Bästa Arbetsplatser 2026

Medelstora organisationer

50–249 medarbetare

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Plantvision | 14. Djurfarmacia Sverige AB Apoteket Trollet |
| 2. JSC IT-PARTNER | 15. Work System |
| 3. LEKSANDBOSTÄDER | 16. Chiesi |
| 4. Tradera | 17. Botrygg |
| 5. Key Solutions AB - A Place to Grow | 18. Digitalist |
| 6. Wihlborgs Fastigheter | 19. MEXL AB |
| 7. Humanit | 20. Solution Xperts |
| 8. Multisoft | 21. Sitevision AB |
| 9. Fabege | 22. Nercia Utbildning |
| 10. Once Upon | 23. Engage Group |
| 11. I Clean Green | 24. Aritco |
| 12. AB Stångåstaden | 25. Teleservicegruppen Skåne |
| 13. AbbVie | |

Sveriges Bästa Arbetsplatser™

Great Place To Work.

SVERIGE 2026

Bäst på riktigt. Ända ner på sista raden.

Sveriges Bästa Arbetsplatser har inte bara höga betyg i vår medarbetarundersökning. De har även högre vinstmarginal än genomsnittliga svenska företag, 126 % högre, faktiskt. Vill du också upptäcka Great Place To Work-effekten?

Läs mer på greatplacetowork.se

Sveriges Bästa Arbetsplatser 2026

Stora organisationer

250+ medarbetare

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. Castra Group AB | 11. Cisco Sweden |
| 2. Centiro | 12. BMW Group |
| 3. Specsavers | 13. Verisure |
| 4. Sparbanken Skåne AB | 14. Liseberg |
| 5. Lunds Kommuns Fastighets AB | 15. Visionite |
| 6. Hilti Svenska AB | 16. Vattenfall Kundservice AB |
| 7. Sopra Steria | 17. DHL |
| 8. Bengt Dahlgren | 18. AMF |
| 9. Tre | 19. Telia Cygate |
| 10. Erik Olsson Fastighetsförmedling AB | 20. Smile Tandvård |

Sveriges Bästa
Arbetsplatser™

Great
Place
To
Work.

SVERIGE
2026

Bäst på riktigt. Ända ner på sista raden.

Sveriges Bästa Arbetsplatser har inte bara höga betyg i vår medarbetarundersökning. De har även högre vinstmarginal än genomsnittliga svenska företag, 126 % högre, faktiskt. Vill du också upptäcka Great Place To Work-effekten?

Läs mer på greatplacetowork.se



Vill din organisation rankas som **Sveriges Bästa Arbetsplats 2027**?

Processen för att listas på rankinglistan från Great Place To Work är enkel och består endast av två steg. Men det är inte lätt. För det handlar inte om att endast anmäla sitt intresse utan om att bygga en kultur som håller, varje dag.

Steg 1: Bli certifierade – börja med sanningen

Allt börjar med era medarbetare. Ni genomför medarbetarundersökningen och når minst 70 % i Trust Index. Då blir ni Great Place To Work-certifierade.

Det är startpunkten för allt. Ni får svart på vitt:

- Hur ledarskapet upplevs
- Hur stark tilliten faktiskt är
- Var ni tappar – och var ni är starka

Steg 2: Delta i rankingen – automatiskt

När ni är Great Place To Work-certifierade kliver ni rakt in i rankingprocessen.

Ni behöver inte ansöka eller anmäla er till olika listor utan, beroende på resultatet i er medarbetarundersökning, kvalificerar ni er automatiskt för att:

- Rankas nationellt (Sveriges Bästa Arbetsplatser)
- Rankas regionalt (t.ex. Skåne)
- Rankas inom er bransch (t.ex. IT, Fastighet)
- Rankas på listor i Europa och världen

Det enda som avgör är hur era medarbetare svarar – och hur ni står er mot andra.



Fördelar med att utses till en av Sveriges Bästa Arbetsplatser

Att rankas som en av Sveriges Bästa Arbetsplatser ger både interna och externa vinster.

1. Stolthet och engagemang

Medarbetarna känner stolthet över att arbeta i en organisation som erkänns för sin goda kultur. Det stärker sammanhållningen och bekräftar att det arbete som lagts ned på arbetsmiljö och ledarskap ger resultat.

2. Starkt employer brand

Utmärkelsen fungerar som ett kvalitetsmärke gentemot arbetsmarknaden. Det blir enklare att attrahera topptalanger, särskilt i konkurrensutsatta branscher.

3. Ökad synlighet och PR

Organisationer som hamnar på listan får medial uppmärksamhet, vilket skapar både varumärkes- och arbetsgivarprofilering. Det ger möjligheter att lyfta fram kulturen i sociala medier, press och andra kanaler.

4. Trovärdighet gentemot kunder och investerare

Att vara en av Sveriges Bästa Arbetsplatser visar att ni är en seriös och hållbar aktör som investerar i människor – något som kunder, samarbetspartners och investerare värdesätter allt mer.

5. Benchmark och utvecklingsunderlag

Utöver själva utmärkelsen får organisationen insikter från medarbetarundersökningen, som kan användas för att fortsätta förbättra arbetsplatskulturen.

Flera möjligheter till erkännande



I Sverige har du möjlighet att rankas på listorna över:

- Sveriges Bästa Arbetsplatser
- Europas Bästa Arbetsplatser
- Världens Bästa Arbetsplatser
- Skånes Bästa Arbetsplatser
- Sveriges Bästa Arbetsplatser inom IT
- Sveriges Bästa Arbetsplatser inom Fastighet

Om Great Place To Work

Great Place To Work® är världsledaren inom arbetsplatskultur. Vårt uppdrag är att hjälpa varje plats att bli en bra arbetsplats för alla. Vi ger ledare och organisationer erkännandet och verktygen för att skapa en konsekvent och överväldigande positiv medarbetarupplevelse för att bygga kulturer som driver affärer och förbättrar liv och samhälle.

Vårt erkännande är världens mest respekterade och eftertraktade när det kommer till att attrahera talanger och höja företags arbetsgivarvarumärken. Vår egenutvecklade metodik och plattform gör det möjligt för organisationer att fånga, analysera, förstå och agera på alla medarbetares upplevelser.

Vår banbrytande forskning ger organisationer möjlighet att bygga kulturer där talanger stannar och där potentialen hos varje medarbetare frigörs. Vi kopplar samman de djärvaste ledarna, idéerna och innovationerna för att skapa riktigt bra medarbetarupplevelser. Sedan 1992 har vår certifiering, Best Workplaces™-listor och globala benchmark blivit branschstandard och bygger på data från mer än 100 miljoner anställda i 180 länder.

Great Place To Work®