ULTIMA ESPERANZA BOOKS

Lena Stannow

MIN SANNING

...efter alla år med H&M

ISBN: 978-91-986913-0-6
© Lena Stannow
Stockholm 2022

stannowlena@gmail.com

Omslagsfoto, framsida: Joakim Stannow; baksida Anna Karlsson

Tryckt av Exakta, Malmö

Utgiven av Ultima Esperanza Books, Stockholm 2022
www.ultimaesperanzabooks.se

Innehåll:

Förord / 7
1. Min uppfostran till handelsman / 9
2. Första steget mot förändring / 16
3. Från delegerande till kontrollerande ledarskap / 21
4. Inköp sett från andra sidan / 29
5. Tillbaka på inköpsavdelningen / 35
6. Dags att delge VD min oro / 38
7. Byråkratin börjar smyga sig in / 41
8. Får bli chef till slut / 45
9. Feedbacksamtal eller erinran? / 51
10. Det börjar gnissla i maskineriet / 57
11. Letar förebilder för att bevisa min tes / 61
12. Kan Fast Fashion verkligen vara miljövänligt? / 66
13. Operation kunskapslyft för Stannow / 69
14. Organisationen växer på höjden / 72
15. Lunch med Stefan Persson / 77
16. Bevisar min tes på sektion 44 / 82
17. Resultatet spelar ingen roll / 87
18. Brev till styrelsen – ett sista rop på hjälp / 91
19. Stannows sorti från Hennes&Mauritz / 99
20. När övergår man till att bli manisk? / 102
21. Ska Stannow kanske ersätta Melker Schörling? / 107
22. En katastrof för H&M enligt Di / 110
Efterord / 117

Förord

Surt slut på dåligt år

H&M avslutar ett historiskt svagt år på sämsta tänkbara sätt.

När bolaget chockar marknaden med minskande försäljning i det fjärde kvartalet kan det inte beskrivas som något annat än en katastrof.

Analytikernas bade inför fredagens försäljningssiffra räknat med att H&M

Det hade inte dagens siffra varnat för den försvårande risken för en försäljningsbesvärlse, och spådde att det fjärde kvartalet skulle bli

Kommentar

RICHARD BRÅSE

"Det går inte bara att skylla på externa

tidigare backtunder enstaka månader, men en markant minskande försäljning i ett kvartal är något extraordinärt.

Modeföretaget flaggar nu för att butiksportfiljen ska optimeras. På ren svenska betyder det att fler lågpresterande butiker kommer att rensas bort och att antalet nyöppnade butiker därmed fallet.

på den lägsta nivån sedan vd:n Karl-Johan Persson tillträdde sommaren 2009, efter att dansken Rolf Eriksson bade gått i pension.

Under det senaste året har analytikerna skruvat ned vinstförväntningarna med nästring 20 procent både för 2017 och 2018. Räkna med att det trenden inte bara fortsätter utan också förstärks.

H&Ms varulager var inför

Det är december 2017. Jag slår upp Di och läser Rickard Bråses rubrik:

Min spontana reaktion när jag läser det här är: nu äntligen kanske någon förstår sjukdomstillståndet företaget befinner sig i och det där stålbadet äntligen blir av. Att det också utifrån sätts press på att något måste göras och mer information nu faktiskt var tvunget att kommuniceras från det annars så slutna företaget. Att man från ledningen i företaget erkände att det var fler problem än att ställa om till försäljning online, vädret och felinvesteringar i IT.

För vad var det som hade hänt? Vad låg bakom den vikande försäljningen och försämrade lönsamheten? Hur

blev det så här? Varför hade ingen inom företaget reagerat, på det som från utsidan verkade vara just en ”katastrof”? Är det kända ordspråket: Förvärva, ärva och fördärva gällande här? Var KJ Persson den rätta VD:n att ta över eller var kavajen för stor? Kan det plötsligt vara en nackdel att vara familjeägt? Och vem vågar ifrågasätta Stefan Persson? Hade hela svenska folkets favoritaktie helt plötsligt blivit en dålig investering? Kan man överhuvudtaget ifrågasätta ett av världens största klädföretag som bredvid Ikea varit Sveriges stolthet?

Följ med mig på min resa på H&M och min kamp att förändra ledarskapet och få tillbaka den företagskultur som jag lärt mig av de handelsmän som blivit uppväxta i Erling Perssons anda. En hisnande resa där inget kan stoppa mig från att hålla hårt i den etiska och moraliska kompass jag lärt mig hemifrån. Envis som synden och med ett beteende som går från klok till manisk. Uppvuxen som lillasyster till två äldre bröder, hade min träning att härda ut redan satts på hårda prov. Jag hade redan fått känna på att stå nedanför körsbärsträdet i farmor och farfars trädgård i Nättraby, Blekinge och fått körsbärskärnor spottade på mig, eftersom jag själv var för liten för att klättra upp i trädet och plocka de jättegoda mörkröda, nästan kolsvarta körsbären själv. Och inte var det en fördel att åka först ut i kälkbacken för en gångs skull utandet var för att bröderna inte vågade och tyckte lillsyrran skulle testa först om det överhuvudtaget gick. Där lärde jag mig att det var bara att ta för sig och inte vara rädd för något. Inte ens för stora stöddiga företagsägare…

1. Min uppfostran till handelsman

I december 1988 inför julrushen sökte jag jobb som butiksbiträde på Drottninggatan. Jag skulle egentligen ha börjat arbeta som flygvärdinna på Scanairs DC8 med destination Sri Lanka men det var inbördeskrig och alla charterresor hade därför ställts in. Butiksjobb på H&M kändes som ett bra extraknäck, något som jag kunde kombinera med flyget och JA, jag älskade kläder. På sjuttiotalet hade jag tillsammans med mamma varit i Vällingby Centrum och handlat ett par röda gabardinbyxor och en röd top med puffärm. H&M var redan då en favoritbutik och skulle så förbli många år framöver.

Det var en hektisk tid då förberedelserna inför julförsäljningen var i gång. Dagarna bara rusade iväg då det aldrig var en död stund i butik. Roligast var det att stå i kassan, att möta kunderna och jag lärde mig fort vilka plagg som fungerade. Jag var ansiktet utåt för H&M och det kändes verkligen som ett hedersuppdrag och det viktigaste arbetet då man fick jobba med försäljning i främsta ledet mot kund. Butikschefen sprang runt i butiken och hoppade in där det behövdes. Det var mycket ”hands on”. Han var väldigt noga med att det inte fick stå mer än tre kunder i kön. Var det fler, skulle personalen på golvet hoppa in och hjälpa till att packa kläderna i en påse eller öppna ytterligare en kassa om det fanns möjlighet. Det var en strid ström av nya kläder som skulle ut på golvet och vi gjorde vårt bästa för

att fylla på så att kunden hela tiden fick ”det senaste”. Det kändes verkligen som fast fashion!

Från att ha sytt kläder själv, blev nu hela min garderob från H&M. Kom det nya sidenblusar kunde man i regel inte välja färg, utan köpte minst två. Billigt och prisvärt för kunden men ännu billigare för personalen. Vi fick 25 procents rabatt och avdrag på lönen, vilket gjorde att man fick ta med matlåda i slutet på varje månad då det mesta av lönen gått åt till nya kläder. Det hände att man smet in hos konkurrenterna, men i regel hittade man inte det man ville ha. Som butikspersonal hade man dökoll på alla kläder och när kompisar frågade var man köpt den snygga kavajen blev de flesta förvånade att höra att den var från H&M då det som kund inte alltid var lätt att hitta guldkornen. Jag var mäkta stolt!

Dock var det svårt att säga nej till livet som flygvärdinna med allt det innebar med stop på Barbados på vintern och en rejäl hacka i plånboken då man fick procent på försäljningen ombord plus skattefritt traktamente. Men det var oroliga tiden och kriget i Persiska viken satt stopp för min flygvärdinnekarriär då jag för tredje gången blev permitterad och denna gång också uppsagd.

Vad skulle jag nu hitta på? Jag hade som butiksanställd hört om flera som fått börja på H&M:s inköpskontor, kanske det skulle vara något? Vad kan man behöva för kvalifikationer mer än att ha näsa för det som sålde? Min butikschef tittade misstroget på mig och varnade för att börja jobba på inköp. Han sa att det inte var det bästa arbetsklimatet och en väldigt hård miljö, och många fick inte vara kvar om kollektionen man köpte in inte sålde. Om jag inte missminner mig, jobbade hans fru där. Det var mycket bättre att satsa på försäljning tyckte han. Äh, tänkte jag, så illa kan det väl ändå inte vara? Dessutom hade jag en skolkamrat som hade jobbat där innan hon började plugga. Kan hon, kan väl jag!

Och så blev det. Året var nu 1992. Jag blev en av dem som fick äran att växa upp i H&M:s anda och bli en äkta handelsman. Vi satt fyra inköpsassistenter på rad i det öppna kontorslandskapet i Salénhuset och alla kom från butik. Det kom ny personal hela tiden. Vi var mest tjejer. H&M befann sig i en expansiv fas och nya försäljningsländer lades till på löpande band. Tempot var om möjligt ännu högre än i butiken. Vi skrev order för hand och faxade dem till olika leverantörer runt om i världen. Vi fick prata danska bäst vi kunde med leverantörer och förhandla priser efter bästa förmåga. "Learning by doing" var det som gällde. I de flesta fall blev det rätt, men det hände också att det blev fel.

Vita Rummet skapade de trender som gällde för huset och som sedan anpassades för varje kundkategori. Nytt mode varje dag, i en aldrig sinande ström av kläder. Det var väldigt entreprenörsdrivet. Fantasin flödade för att hitta nya storsäljare till kunderna. Målet var att slå förra årets försäljningssiffror. Högsta chefen på Barnavdelningen var en långväga trotjänare som också gjort samma resa som många av oss andra, det vill säga börjat i butik. Vi på avdelningen märkte inte så mycket av honom förutom när försäljningssiffrorna var dåliga, och någon som han inte riktigt gillade fick höra både det ena och det andra. Jag kommer speciellt ihåg ett tillfälle då vår högsta chef skrek att hon som köpte in klänningar var en skam för H&M och minsann inte skulle få ha jobbet kvar. Och så blev det, hon hade köpt sin sista klänningsorder. Det pratades om en "fallucka" och det berättades många historier om stackars inköpare som bara fick lämna sina jobb på dagen och inte ens städa skrivbordet.

Nu förstod jag vad min butikschef hade varnat mig för… Ledarskapet var auktoritärt och gammalmodigt, jag undrade hur detta kunde få fortgå på ett modernt modeföretag? Rädslan spred sig och man hoppades att inte vara nästa på tur att bli utskälld inför alla. Men vi hade också vansinnigt roligt! Max Felixon var inköpschef och hans ledarskap fanns också

bland de divisionschefer som rapporterade till honom – lite ”Management by Fear” men försäljningsdriv och handelsmannaskap var också tydliga drivkrafter. Vi skulle till varje pris tjäna mer pengar och få gladare kunder.

Det som annars präglade inköp var frihet under ansvar. Hela kollektioner skapades utan minsta inblandning av chefer och besluten gick i rasande fart. Varje inköpare hade satt målsättning för nästa säsong och gått igenom varje kategori som skulle driva försäljningen. Sedan skulle inköpsbudgeten matcha målsättningen och den totala pengen man hade till sitt förfogande. Det var en hel del pusslande för att få ihop siffrorna.

På inköpsresor tog inköparen beslut på egen hand och ibland hade inköparen ”en påse pengar” med sig för att det hade sålt slut för fort i butik. Det var en väldigt trevlig stämning på avdelningarna och många av dem som man jobbade med blev också ens nära vänner. Vi gillade samma saker. Vi var alla där för att göra bra affärer. Alla hade ett ungt sinne oavsett ålder och vi var som en stor familj. Som inköpsassistent blev vi upplärda av de äldre och mer erfarna inköparna. När assistenten sedan var ”flygfärdig” flyttades hon till nästa nivå och blev inköpare. Tror, med facit i hand, att det var en av de roligaste tiderna i mitt yrkesliv. Att få vara en del av ett team bestående av inköpare, designer, mönsterkonstruktörer och tillhörande assistenter. Det var till och med roligt att sitta och räkna volymer med sin ekonom som i regel var nyutexaminerad. Budgetansvaret var som i ett medelstort svenskt företag på flera miljoner kronor. Det var hisnande men också extremt roligt. Det var en vinstmaskin utan dess like.

Det var som sagt väldigt roligt och tiden bara rusade i väg. Mitt fokus var inte direkt att göra karriär, utan låg mer på att försöka få barn. Efter sju år i luften som flygvärdinna var fertiliteten nedsatt och vad skulle hända om vi inte

lyckades? Till slut gick det bra, men det kom förstås olägligt då jag precis hade fått åka på min första inköpsresa till Hongkong och Taiwan. Min divisionschef sa att det var min första och sista resa som inköpare. Han hade dock fel, det blev många inköpsresor under mer än tio års tid. Det blev även inspirationsresor till bland annat Paris, London, New York och Antwerpen för att se vad konkurrenterna gjorde och försök att hitta nästa stora försäljningssuccé. Vi köpte så kallade "Parisprover" som inspiration och som kunde vara nästa års nya kvalitet. Eller en knapp som man kände skulle passa i nästa års nya trend. Det var inte alltid vi var välkomna som H&M-anställda i de mer fashionabla butikerna man besökte, då det ibland var lite väl genomskinligt varför vi var där. Man kände sig lite som en spion…

Hela inköp var som ett dominospel, där det ständigt byttes ut spelare. Någon kom helt ny från butik, från barnledighet eller en utlandstjänst. Alla var snabbt inne i gänget och det sågs som helt naturligt.

Efter min barnledighet hade jag svårt att jobba heltid, då min man var i karriären så det var jag som fick hämta på dagis. Fast vad jag visste hade ingen fått jobba deltid som inköpare. Året var 1997 och det kändes lite omodernt. En stor del av dem som jobbade på H&M:s inköpskontor var ju tjejer i fertil ålder. Varför ville H&M inte låta sina anställda jobba deltid under en tid? Deltidare är ju världens bästa för en arbetsgivare, det vill säga de gör samma jobb men för en lägre lön. Effektiviteten ökade då man hade en tid att passa och jobbet måste ju bara hinnas med. Och så lojaliteten ovanpå det på grund av ansvaret som vi alla fick tidigt. Vad kunde gå fel? Det gjordes ett undantag. Vi var några som skulle få jobba deltid på prov. Men var det inte så att vi hade lagen på vår sida?

H&M växte så det knakade. Anställda på inköp var i regel mindre än två år på varje plats, vilket ställde enorma påfrestningar på organisationen, som måste föränd-

ras hela tiden då nya medarbetare ständigt kom och man var tvungen att börja om på noll för att hitta sina roller i gruppen. Alla måste kunna jobba med alla och alla måste kunna ersättas på minsta möjliga tid. Kläderna flög ut ur butikerna på tio veckor och som personal hade man samma känsla. Det var myntets baksida, alla kunde ersättas och ingen var bättre än det som hade presterats allra, allra senast. Det gick helt enkelt inte att leva på gamla meriter. Det är nackdelen med ett tillväxtföretag, men oj så roligt när det gick bra och flöt på.

Vi som var anställda på inköp fick lära oss att leva med att alla var utbytbara, och var och en på eget vis försöka förhålla sig till att inte känna sig säker. Det fanns liksom ingen hemmahamn på H&M, det var bara att gilla läget. Fördelen var att tempot var så högt att ingen hade tid att sitta och grubbla. Vi bara gjorde.

"Learning by doing" var det som drev hela organisationen tillsammans med försäljningsdrivet. Allt handlade om att sälja mer. Varje måndag kom listor med förra veckans försäljning och inköp fokuserade hela måndagen bara på att analysera siffrorna så vi visste vad som skulle köpas härnäst. En del som kom utifrån till företaget, och upplevt sin förra arbetsgivare som försäljningsdriven, fick snabbt reda på att H&M var i en helt annan och högre division. Nu fick de lära sig på riktigt. Inköparen hade en budget som ständigt reviderades efter försäljning.

Utan att jag visste om det då så var det Inge Stjernquists – Erling Perssons ekonomichef och högra hand – geniala och enkla mätinstrument som låg till grund för att vi lätt skulle kunna hålla koll på inköpspris och marginaler hela tiden under arbetet. Så fort en order lades gjordes också uppföljning av lönsamheten, och Gud nåde den som lät marginalerna vika åt fel håll! Det var inte alltid vi visste hur mycket pengar vi var ansvariga för – tur kanske det med tanke på att de stora summorna lätt kunde få den

mest rutinerade inköpare att darra på manschetten. Designerna ritade plaggskisser för hand, likaså mönsterrapporter gjordes för hand och det skulle dröja innan datorerna kom in på avdelningarna. Det fanns få rutiner och organiserade möten mer än ett veckomöte där ansvarig sektionschef med hjälp av en ekonom delade försäljningsstatistik samt gick igenom information om vad som var på gång i företaget.

Det fanns försäljningsrepresentanter i de olika länderna, och de kom och fick kollektionen presenterad för sig två gånger om året. Två gånger om året fastställdes också målsättningen för varje sektion i ett målsättningsmöte tillsammans med inköpschefen. Någon gång per säsong visade inköparen upp sin kollektion för andra på divisionen. Det var verkligen entreprenörsdrivet, lite prat utan mer att göra. Det var enkelt, väldigt enkelt. Värderingarna fanns där indirekt, men det var inget som var uttalat. Det fanns ingen HR på inköpsavdelningen, detta kom först på 2000-talet. Det var chefen som klarade av alla personalärenden. Lönen var kopplad till prestation men var inte grundad i något utvecklingssamtal, dessa kom långt senare.

2. Första steget mot förändring

Efter några år på inköp började jag bli en av de äldre. Och det som jag en gång struntade i, det vill säga orättvis behandling, började skava mer och mer. För mitt liv kunde jag inte förstå varför en del av cheferna hade en så gammaldags och förlegad ledarstil. Varför ville företaget ha det så? Det verkade dessutom som om en hel del personligt tyckande från chefshåll och inte alltid resultatet spelade roll. Man visste inte riktigt vem som var på tur. Vad var det för fel? Hade de fel färg på skorna? Jag hade själv inte råkat illa ut, men min empati var för stor för att inte ta parti för dem som blev utsatta. Jag hade svårt att inte se vad som försiggick.

Ledarskap var ett hett diskuterat ämne hemma vid middagsbordet, och också med min pappa, eftersom jag kände att det inte stod rätt till med vissa chefer på inköp. Jag ville höra en annan infallsvinkel. Min far var inköpschef på Vattenfall och sa att ”trappor ska städas uppifrån” och jag förstod långt senare vad det innebar. Många företag hade utvärderingar av sina ledare i form av anonyma medarbetarundersökningar. De flesta företag hade nu också byggt upp en fungerande HR-avdelning. Det skulle dröja till efter millenniumskiftet innan det fanns HR på Inköp och ytterligare ett decennium till innan medarbetarundersökningar infördes.

H&M hade valt att arbeta med feedback, vilket var nog

så svårt att ge till en lönesättande chef. Cheferna var ofta unga och oerfarna och det fanns en ledarskapstradition sedan Max Felixons tid, som var både brysk och hårdhänt. Folk försvann från en dag till en annan. Eftersom vi var som en stor familj visste vi i regel vad som hade hänt, men det var inte alltid tydligt varför eller vem som skulle vara näst i tur. Detta skapade rädsla och en farlig tystnadskultur som inte passade i en kreativ miljö som Inköp – och inte heller på någon annan avdelning. Här skulle ju morgondagens mode designas, och rädda medarbetare är inte bra för företaget. ”Management by fear” måste få ett slut tänkte jag. Allt måste upp på bordet.

Så jag tog strid för en som blev illa behandlad och kom i klinch med hennes chef och med min chef också när jag ändå höll på. Året var 2001. Jag var vid detta tillfälle inköpare på Baby, och vi hade en koordinator eftersom vi köpte in licensvaror som vi designade själva, men som vi var tvungna att få godkända av bland annat Disney. Det krävdes mycket korrespondens för att få plaggskisser och slutliga produkter godkända och det sköttes av vår koordinator. Plagg med Disneyfigurer på sålde bra på Baby och flera andra avdelningar ville också ha Mickey Mouse T-shirtar eftersom det låg i modebilden. Vår koordinator blev därför utsedd till hela Inköps koordinator för licensprodukter och fick med sin nya roll också en fin titel. Hon samlade hela släkten och firade stort, hon var stolt och glad. Av någon anledning var hon en som alltid hade förbisetts och aldrig fått chansen att bli inköpare, så detta var en riktig revansch för henne och något hon väntat på i flera år.

Men glädjen blev kortvarig. Den nya unga divisionschefen hade bestämt att hon inte skulle sitta i vår grupp då det var så svårt att hitta henne om personer från andra avdelningar ville fråga henne något. Hon placerades därför direkt till hö-

ger när man kom in till babyavdelningen, alldeles för sig själv med höga bokhyllor mot nästa kollega som varit tvungen att flytta från sin favoritvägg och därför knorrade högljutt. Hon var helt förstörd, hon hade inga kollegor att småprata med längre och det var minst sagt kylig stämning mot närmsta kollegan på andra sidan bokhyllan. Hon grät på jobbet och mådde väldigt dåligt och funderade på att sluta på H&M. Jag blev skogstokig. När hon satt tillsammans med oss hade hon en tillhörighet i gruppen, och vi satt bara några tiotals meter in på avdelningen. Inte alls svårt att hitta. Hur kunde man vara så okänslig att placera henne där? Förstår man inte hur hon känner sig? Jag bad om möte med min sektionschef och divisionschef.

Sägas ska att jag redan hade klagat på en tidigare divisionschef, då vi på avdelningen inte fick ta del av det som hände på Inköp eftersom han hela tiden glömde bort eller struntade i att informera om vad som var på gång. Jag och en kollega hade marscherat ner till självaste inköpschefen, på den tiden KG Fagerlin, och uttryckt vårt missnöje då vi minsann inte kunde sköta våra jobb om vi inte blev korrekt informerade. KG skruvade på sig, det verkade som om han förstod men att han själv hade svårt att ta beslutet att låta pensionera den här divisionschefen. Det blev en temporär lösning under en kortare period. När sedan ersättaren till den pensionerade divisionschefen skulle presenteras var nog alla lite förvånade, eftersom hon inte hade jobbat som sektionschef tidigare vilket var brukligt, hon var dessutom ekonom och väldigt ung. Just denna dag då hon skulle säga hej till alla på avdelningen hade hon tyvärr tappat rösten. Hon kunde med nöd och näppe klämma fram sitt eget namn och såg ganska ynklig ut inklämd mellan de betydligt äldre, större och längre sektionscheferna som stod på varsin sida om henne. Den ena räddade situationen genom att säga: va bra, nu har vi ett ansikte till namnet och vet

vem du är! Men hallå! Kunde hon inte ens säga att det skulle bli kul att jobba med oss? Med stor besvikelse delgav jag den nyss tillsatta HR-personen min misstro mot den nya divisionschefen. Hur kunde man ta någon så oerfaren? HR tyckte jag skulle ge henne en chans, men jag var ytterst skeptisk då min kvot med oerfarna unga chefer redan var fylld. Jag ville ha en erfaren chef för en gångs skull.

Så där var jag. Med en kollega som mådde urdåligt och ville lämna H&M och den nya, i mina ögon för oerfarna, divisionschefen. Det var nu som hon tillsammans med den rapporterande sektionschefen, tillika min chef, fick en rejäl utskällning av mig. Stående utskällning dessutom om jag minns rätt. Jag ombads nu en gång för alla att släppa min ryggsäck och se framåt. De hade säkert rätt. Hur skulle jag annars kunna fortsätta på företaget? Under min tid på Inköp hade jag upplevt både det ena och det andra. Jag tänkte på vad min butikschef en gång hade varnat för, och tyvärr upplevde jag att han hade mer än rätt. Men det måste ju gå att förbättra ledarskapet precis som vi hela tiden förbättrar allt annat? En av H&M:s pelare var ju *Ständiga förbättringar*! Eller var det fel på mig? Jag började undra.

Det diskuterades inte bara ledarskap hemma utan också mål. När min man frågade vilka mål vi hade på inköp blev jag alldeles undrande. Vadå mål? Det har vi inte, vi gör bara. Det finns inga mål som jag vet om, heller inga mål som mäts, förutom försäljning och lönsamhet förstås. Försäljning mäts i index mot förra året, takten i butik ska vara 10 procent, basta, och lagret ska omsättas 5,7 gånger. Hur som helst blir detta min slutpredikan för min oerfarna divisionschef på Baby innan våra vägar skildes åt. Jag ritade en segelbåt på hennes whiteboard och ritade henne som skeppare att styra båten. En kobbe fick representera målet. Jag frågade hur vi ska veta vart vi ska om vi inte har

några mål? Det kändes trots allt som att vi hade nått samförstånd och hon i sin tur ställde frågan till inköpschefen. Något gott verkade trots allt komma ut från detta.

3. Från delegerande till kontrollerande ledarskap

Det börjar blåsa nya vindar på inköp. Fabian Månsson har efter en kort stund som VD bestämt sig att lämna företaget. H&M hade gjort en dålig säsong, framför allt på damsidan. Rörelseresultatet hade sjunkit fyra procentenheter från 1999 till 2000. Kollektionerna speciellt på Hennes tas inte väl emot av kunderna. Fabian Månsson hade satt en ålder på våra kunder, 15-37 år. Jag som hamnade ovanför åldersträcket, kände mig passé och förstod inte vad ålder hade med mode att göra – det är väl ett intresse man har? Och varför begränsa sig? Urbota dumt. Detta gjorde också att modet blev för avancerat, och den "vanliga" kunden, de som var flest till antalet, glömdes bort. Nedsättningarna sköt i höjden och kostnaderna skenade. Inköp har styrts med för lösa tyglar heter det. Det saknas metoder och tydliga strategier för hur inköpsarbete bedrivs.

Rolf Eriksen blir ny VD efter Fabian Månsson och man börjar ett gediget arbete med att fastställa kunden. Kundbeskrivningen för respektive koncept läggs i ett kassaskåp och endast VD har nyckeln. Vi får inte göra ändringar i kundprofilen utan VD:s godkännande. H&M:s värderingar skrivs ner och sprids därefter genom organisationen.

- Vi tror på människan
- Vi är ett team
- Ständiga förbättringar
- Rakt på sak med öppet sinne
- Entreprenörsanda
- Enkelhet
- Kostnadsmedvetenhet
- Teamwork, som läggs till innan Fabian Månsson lämnar

företaget efter bara två år på VD-posten och designerna får högre medbestämmande och status.

H&M:s affärsidé får sig också en uppgradering från ”Mode till lägsta pris” till ”Mode och kvalitet till bästa pris”.

2004 får H&M:s inköpsavdelning en ny chef som fått tydliga order att ställa allt till rätta. Hennes ledarstil påminner starkt om Max Felixons, men det blir också mer detaljstyrt. Jag märker direkt skillnaden då jag helt plötsligt inte är med i uppbyggnaden av kollektionen tillsammans med min designer. Plötsligt tar sektionschefen min plats och tar över ägandeskapet. Det heter att sektionschefen är ytterst ansvarig för kollektionen och därmed också ska vara involverad i uppbyggnaden av den. Jag förstår ingenting och ifrågasätter starkt varför jag nu ska vara här, det räcker ju med en inköpsassistent om sektionschefen nu ska ta min roll.

Det tillkommer också kollektionsmöten med inköpschefen där man ska presentera sin kollektion. På vårt möte har inköpschefen åsikter om en rosa V-ringad stickad tröja verkligen kommer att sälja. Tröjan är bland de minsta orderna räknat i pengar på min varugrupp. Jag undrar stilla hur kan hon ha tid att detaljstyra så? Kanske bättre att hon tar min plats i stället, men jag säger inget. Om hen gör inköparjobbet också, hinner hen med att vara inköpschef då? Jag struntar i att ta bort tröjan från kollektionen som jag indirekt blivit

ombedd att göra och det visar sig vara rätt. Den säljer riktigt bra. Men det väsentliga är att det som gällde förut, att inköparen äger produkten gäller inte längre.

Det finns nu både sektionschefer, divisionschefer och inköpschef som leker inköpare. Alla vill ha fingrarna i syltburken. Ju fler kockar desto sämre soppa. Jag kan nog inte säga det för många gånger, men ingen lyssnar. Dessutom görs avsteg från att inköparen, som under Erling Perssons tid, kunde lita på sin magkänsla och tillåtas att göra fel – men inte för många gånger förstås. Nu ska varje artikel förtjäna sitt ”spett” och någon magkänsla pratas det inte så mycket om. En handelsman trivs inte att bli detaljstyrd annat än inom en uppsatt budgetram. Erlings berömda geist, som har känts så tydlig i företaget, är i fara med detta skifte i ansvarstagande. Det tidiga ansvar alla på inköp har fått försvinner sakta men säkert, och om detta får fortsätta kommer också den unika företagsanda som Erling skapat under så många år att försvinna.

När detta händer befinner jag mig på BiB-avdelningen där försäljningen en längre tid varit vikande, och jag ska försöka rädda upp siffrorna. Det känns skönt att byta division då jag inte alls gillade ledarstilen hos min förra divisionschef. Eftersom jag redan hade kritiserat två divisionschefer kände jag att det var bättre att ändra taktik, det vill säga bättre att fly än illa fäkta. Det är ju inte deras fel att de satts på sina platser. Det verkar som om det är så man ska vara för att bli just divisionschef.

Nu hade jag blivit tillfrågad om att skapa bättre resultat på BiB-avdelningen av en divisionschef som jag jobbat med tidigare och som jag gillade. Dessutom hade min förra tjänst blivit som polsk riksdag, då sektionen svällt och vi mest suttit i långa, meningslösa kollektionsmöten där alla slogs om min roll. Ett evigt tyckande som ingen behövde

ta ansvar för förutom jag, och som enligt min uppfattning inte gav kunden bättre plagg. Feedbacken till mig var att jag skulle stå upp för min roll som inköpare, men det ställde jag mig frågande till, eftersom allas åsikt om min kollektion gjorde att mitt ägandeskap som ytterst ansvarig blev otydligt. En omöjlig ekvation helt enkelt.

Nu skulle gruppen jag fick ansvar för, bli hälften så stor vilket kändes skönt. Tyvärr ville ödet annorlunda. Det dröjde inte länge förrän den divisionschef som jag flytt ifrån kom efter och ersatte den chef som hade rekryterat mig. Kaoset började nästan omedelbart. En inköpare på LOGG som tillhörde samma division blev degraderad till assistent på grund av, som det hette, attitydproblem. Hon fick dock tyst sitta kvar på sin plats för ersättaren skulle inte vara på plats förrän tidigast om en månad. Under tiden försökte hon söka tjänster på andra divisioner, men alla dörrar var stängda. Hon fick nej på alla sina ansökningar i huset och fick snällt sitta kvar.

Det blev värre. Försäljningen var fortfarande dålig på BiB. Det som vi hade jobbat med hade inte kommit in i butikerna än, men den nya divisionschefen såg andra saker. Hon gjorde klart för oss att hon inte trodde på kollektionen och på oss, och speciellt inte på designern på BiB. Designern fick feedback av divisionschefen och efter det blev hon sjukskriven i fyra veckor. Min utmärkta sektionschef, som jag verkligen gillade, fick inte heller ha fortsatt ansvar för sektionen innan hon gick på mammaledighet. Det blev svårt att sköta jobbet, då telefonsamtalen på kvällstid mellan mig och mina kollegor blev långa. Vi vet inte vad vi ska ta oss till. Det är hemskt. Jag gör ett tredje besök hos H&M:s inköpschef för att uttrycka min oro över ledarskapet. Det är inte sunt att ha chefer som skräms. Den nya inköpschefen lyssnar men råkar vara bästa kompis med

divisionschefen som jag kritiserar, något jag får reda på senare. Det uttrycks därför en förståelse för agerandet och inköpschefen har minsann också degraderat en inköpare, det behöver man göra ibland enligt denne. Där finns inget stöd.

Efter samtal med HR får jag rådet att ge feedback till divisionschefen då vi måste följa våra pelare: Raka rör – det vill säga prata med den det berör. Jag förbereder mig ordentligt för mitt feedbacksamtal, skriver ner tydligt alla punkter som jag anser att hon brister i. Det känns inte nervöst, jag har ju gjort det förut. Dock har jag lärt mig att verkligen ta det lugnt och inte använda för stora ord och det ska vara så sakligt som möjligt utan känslomässiga utsvävanden. Feedback ska vara närande, inte tärande.

Lugnt och tydligt ger jag divisionschefen min feedback och hon tar emot den, men försöker försvara sig med ursäkter som att det är ett väldigt ensamt jobb att vara chef. Det känns inte riktigt som hon tar till sig vad jag säger. Det som sedan följer liknar mest en fars.

Vi två inköpare på BiB blir kallade till HR tillsammans för enskilda möten med divisionschefen. Det är dags för divisionschefen att ge feedback till oss separat. Mitt möte liknar mer en boxningsmatch. Domaren är ersatt av en HR-person vars enda uppgift är att försöka vara neutral. Dock hade hon glömt att återkoppla till mig om hur mitt feedbacksamtal gått med divisionschefen. Hon vet inte riktigt vad jag har framfört, inte heller hur divisionschefen reagerade, vilket hade underlättat den redan ansträngda situationen. Divisionschefens feedback är mer eller mindre att jag inte sköter mitt jobb ordentligt. Dessutom får jag höra att jag är en uppviglare vilket säkert stämmer. En uppviglare mot chefer som ger feedback så att mottagaren blir sjukskriven. Men jag står pall för första ronden. Det känns som att jag har övertaget, och det hela är som ett

stort skämt, det kan inte vara sant det hon säger. Anledningen till att jag kommit till BiB-avdelningen var väl för att jag hade gjort ett bra jobb, eller? Jag småler och vinner första ronden.

Divisionschefen lämnar rummet gråtande. Det enda gemensamma vi båda inköpare kan hitta, är att HR-personen inte varit insatt, och därför inte heller kunnat vara den neutrala part som vi båda bett om. Men divisionschefens feedback till mig lämnar mig inte oberörd. Det finns en gräns för vad en människa kan utstå, så det hela slutar med att även jag gråtande lämnar mötet. Jag är helt knäckt

Positionerna är helt låsta, hur ska vi kunna jobba ihop? Mitt förtroende är helt bortblåst, också för HR. Jag vet inte vart jag ska vända mig. Får tips av en kollega att HR på butikssidan fungerar mycket bättre då de har utbildade beteendevetare. Tills slut får jag tag i en HR-person som jag kan prata med och som förstår problemet. Det är allmänt känt på företaget att ledarskapet på Inköp är dåligt. I mitt avslutningssamtal med divisionschefen får nu hon i stället vara med. Min nyfunna HR-kollega konstaterar nyktert efteråt: hon vet om att hon ljuger. Inget vidare betyg för en chef.

Detta sticker förstås i ögonen på HR på inköp som nu består av två personer på mer än 500 anställda. Ingen av dem har någon utbildning. ”Learning by doing” gäller även här. Jag bestämmer mig för att jag inte kan jobba med divisionschefen och ber om en ny tjänst. Ironiskt nog blir det den degraderade inköparen på LOGG som tar min plats, så inget ont som inte har något gott med sig. Men att någon vill ha mig är föga troligt. Men det är strax dags för fyra veckors välbehövlig semester så det får lösa sig. Det gör det inte.

Den divisionschef som nu har tagit över ansvaret för mig har glömt att återkoppla till mig vart jag ska ta vägen.

Jag söker henne före semestern men får inget svar. Vad ska jag göra? Det blir att gå på semester utan att ha fått en ny tjänst. Är jag fel ute om jag kallar det tjänstefel?

Måndagen efter semestern infinner sig och jag måste ju gå till jobbet. Jag bestämmer mig för att sätta mig på min gamla plats, då jag vet att inköparen är på semester. Då har ju i alla fall en ledig dator att gå till och någonstans att vara. Det blir ganska roligt att se minerna hos sektionschefen och divisionschefen när jag dyker upp på BiB-avdelningen. Men sedan tar det roliga slut. Det känns rent ut sagt förnedrande att ingen meddelat var jag ska jobba, så efter lunch bestämmer jag mig för att gå hem.

Dagen efter stannar jag hemma. Telefonen ringer och den ansvariga divisionschefen säger att de inte riktigt hunnit prata ihop sig om var de ska placera mig. Hon påpekade att det är ju inte en persons fel när två träter och på mitt "CV" stod det att jag kritiserat tre divisionschefer. Det gjorde mig till Svarte Petter. Jag skulle nu bli assistent. Jag bröt ihop och blev sjukskriven. Jag fick träffa en läkare på Sophiahemmet som efter att ha hört min historia sa: jag trodde H&M var ett bra företag att jobba för.

Jag kan så här efteråt inte riktigt förklara varför jag inte sa upp mig där och då, men på hemmafronten var det jag som hade den stadiga inkomsten och dessutom var självförtroendet inte det bästa. Vem skulle anställa en avdankad inköpare, 40-plus, om jag inte ens dög på H&M? Så jag svalde förtreten, stannade på H&M och blev inköpsassistent. Dessutom hade jag fått den bästa revansch man kunde få. Det som vi hade köpt in på BiB sålde bättre än förra året. De fick fira med champagnemiddag, en extra morot för sektioner som presterade över de försäljnings- och lönsamhetsmålen som satts upp.

Det fanns även ljusglimtar. Det fanns de som tyckte likadant som jag, men kanske inte uttryckte det så klart till allt och alla utan höll en lägre profil. En av dem skulle nu ta mig under sina vingar. Jag fick köpa strumpor på dam samt jag fick ett andrum i min strid mot dåliga chefer och kunde koncentrera mig på mitt jobb. Även här blev det champagnemiddag med teamet.

4. Inköp sett från andra sidan

Visst kan det vara så att det är bådas fel när två träter, och nog var det också så att jag kände en viss tristess och frustration. Jag hade jobbat som inköpare i nästan tio år och stod och stampade. Jag ville utvecklas och komma vidare, jag ville bli chef men jag hade ju inte direkt krattat i manegen för egen del. Dessutom ville jag leda på ett helt annat sätt än en del av de chefer jag jobbat under på H&M. Jag passade inte in i ledarskapsprofilen, vilket så här efteråt känns sunt, men tidigare förstås jobbigt. Jag ville leda med tillit och ge tillbaka inköparen sitt ansvar. Också ett mer coachande ledarskap där medarbetare utvecklades med positiv feedback.

Min man blev i samma veva av med jobbet, men vi försökte vända det till något positivt. Vi hade flera vänner som flyttat utomlands för att jobba, och vi var nyfikna också på det innan barnen blev för stora. Det blev ett gyllene tillfälle att söka jobb i produktion på H&M. Helst ville vi vara nära hemmet då min pappa fått Alzheimer. Återigen befann sig H&M i en expansiv fas. Bangladesh med sina låga priser är något företaget vill satsa på, och som chefen för produktion uttryckte sig: Vi behöver några stabila H&M:are och att du är mamma gör saker bara bättre!

Vi bestämde oss för Bangladesh. Barnen som då var åtta och tio år grät, men flytta skulle vi. För dottern blev det en lång period av inskolning innan hon trivdes, men hon

Min anslagstavla med artiklar från SvD, Di och DN som intresserat mig. Citat från Zlatan, Arthur Shopenhauer och Micheal Jordan, Det första brevet till Stefan Persson,

pistolen och min sons trasiga strumpa. H&M's krångliga arbetssätt, värderingar och HR's "kackalorum". En av mina största förebilder: Jeanette Bonnier.