

Vd-porträttet:  
Johan Skoglund, vd JM AB

# KRISHANTERAREN SOM ÄLSKAR UTMANINGAR

Ut med det gamla, in med det nya – JM är i full färd med att flytta till nytt huvudkontor. Strax innan flytten möter jag vd Johan Skoglund för ett samtal om ledarskap, den förestående pensionsboomen, jobbiga uppsägningar och crawlkurser för vuxna.

Text Anders Melldén Foto Alex&Martin



**JOHAN SKOGLUND INGER LUGN OCH TRYGGHET.** Detta trots att han är vd för ett företag med ett par tusen anställda – i en bransch som, likt de flesta andra, känner av rådande finanskris. Han tvingades säga upp 600 medarbetare i år, något han medger är den klart jobbigaste delen i hans uppdrag. Samtidigt ser han ljus på framtiden för JM – det svenska företag som kanske allra främst förknippas med bostadsbyggande i Sverige.

Vi möts en dramatiskt mörk novemberdag på huvudkontoret i Solna. Överallt syns flyttkartonger – JM är i full färd med att flytta in i nya egenhändert byggda lokaler ett par kvarter härifrån. På frågan om varför, svarar Johan Skoglund att det är bra att då och då röra på sig. De har suttit i samma hus i tio år och i och med flytten rensas en hel del ut. Många kartonger fyllda av gamla handlingar kastas och ger plats för nytt.

Ut med det gamla och in med det nya. Det symboliserar också företaget – ja, kanske hela branschen. Ur kriser föds möjligheter och faktum är att JM inte längre bara bygger bostäder utan även satsar på entreprenadverksamhet. Fler ben att stå på när det blåser kalla vindar alltså. Personalmässigt står byggbranschen som så många andra inför en stor pensionsavgång. Nu gäller det att få in nytt, friskt blod att ta över pensionärernas sysslor. Men hur lockar man dem? Det talar vi om under den dryga timmens intervju, innan det är dags för fotografering ute på terrassen. Vi talar också om hur det kom sig att Johan Skoglund blev vd vid så unga år, och hans stora idrottsintresse. Men vi börjar med krisen.



#### VAN VID KRIS

Johan Skoglund intog vd-positionen den 1 november 2002. Till viss mån liknade den ekonomiska situationen dagens. En IT-bubbla hade spruckit och lämnat rejäla orosmoln på den nationalekonomiska himlen.

– Likheterna med dagens situation är att marknaden ganska snabbt och dramatiskt förändrades. Då drabbades vi hårdare eftersom många IT-företag gjorde stora neddragningar. Städer som Stockholm och Göteborg påverkades eftersom de hade stor telekomverksamhet. För oss och alla andra företag som arbetade med bostäder försämrades marknaden snabbt, det märkte vi tydligt. Det som skiljer den tiden från nu var att vi inte hade lika stora problem med bankerna. I och med bankernas bekymmer nu, och den globala finanskrisen, påverkas ännu fler branscher. Det märks tydligt att det är väldigt viktigt med goda bankrelationer för att kunna driva sin verksamhet.

JM hade expanderat rejält innan Johan Skoglund tog över vd-posten, och när tiderna blev sämre den gången, blev det förstås vds roll att dra åt bromsen kraftigt.

– Vi fick rita om projekt, dra ner bemanning och sätta kontroll och styrning på plats. Därför var vi bättre förberedda den här gången, det gick mycket snabbare att dra ner och vi visste bättre vilka åtgärder vi skulle genomföra.

Förändringarna som JM gör när det är färre som söker bostad kan exempelvis handla om att dra ner projektstorlekarna, göra lägenheterna mindre så att fler har råd med dem, och bygga hyresrätter.

– Normalt ligger vårt fokus på bostads- och äganderätter men när vi märker att det blir sämre tider kan vi tänka om.

JM bygger också vårdboenden och kommersiella lokaler. Hela entreprenadverksamheten i Stockholm omsätter 20 procent av verksamheten. Detta för att minska riskerna och kunna hålla i gång verksamheten i tröga tider.

**Ni varslade och sade upp ungefär 600 personer i år. Intäkterna under första halvåret 2009 gick ner med cirka 35 procent jämfört med 2008. Hur länge till tror du vi får vänta till en uppgång?**

– Marknaden har redan återhämtat sig – kanske snabbare än vi kunde tro. Det är kunder på visningarna och ordentliga budgivning på andrahandsmarknaden. Men de nu så låga räntorna kommer förmodligen att gå upp nästa år, samtidigt som experterna talar om ökande arbetslöshet. Och det dämpar ju bostadsmarknaden. Vi tycker att det är för tidigt att säga ”nu har det vänt”. Vi vill nog se att marknaden håller i sig en längre tid innan vi börjar bygga med samma tempo och nivå som 2006-2007.

I vissa städer, som Uppsala och Lund, drabbas JM mindre hårt eftersom universitet och landsting inte har påverkats av krisen lika mycket som industrin.

– Men beroendet av att det går bra för svensk industri är annars starkt eftersom det är där många av våra kunder arbetar.

#### FÖRSTA SOMMARJOBDET PÅ BPA

Hoppfullhet inför framtiden har han dock. Och som sagt, han har varit med förr och verkar inte skrämmas av en dipp i konjunkturen. Vi talar om varifrån hans intresse för byggbranschen kommer. Johan Skoglund är född och uppvuxen i Uppsala. Pappan var byggnadsingenjör, så vissa influenser finns hemifrån. Första sommarjobbet var på BPA i 14-årsåldern.

– Jag tjänade 9:50 i timmen, kommer jag ihåg...

Som nybliven körkortsinnehavare jobbade han på Skogaholms bröd och levererade limpor till butiker. Värnplikten förde honom i början av 1980-talet till Norrtälje och dåvarande LV3. Det var också i samband med lumpen han träffade sin blivande fru.

– Vi möttes första gången på dans i Uppsala och hon kom från Norrtälje. När vi träffades var vi 18 år, efter att jag gjort lumpen skildes våra vägar på grund av olika studieorter. Men Birgitta hade hela tiden en speciell plats i mitt hjärta.

Så det dröjde några år innan tajmingen var rätt, och idag är Johan och Birgitta gifta och har tre döttrar.

Ären efter värnplikten tillbringades på KTH i Stockholm och Johan Skoglund bodde i Stockholm under fyra år.

– Sedan, när jag flyttade ihop med Birgitta fortsatte vi att bo i stan några år innan vi byggde vårt eget hus i Norrtälje, intill Birgittas föräldrars gård.

2005 flyttade familjen till Djursholm, till ett putsat hus från 1930-talet. Det var en längtan efter kortare resväg till arbetet som föranledde flytten. För mycket tid hade gått åt till pendlande.

#### IDROTTSNÖRD

Idrott har alltid varit ett stort intresse för Johan Skoglund. Han beskriver sig som något av en idrottsnörd när han var yngre. Det yttrade sig i att han spelade basket, hockey, bandy, fotboll, tennis och lite handboll.

– Mest var det fotboll, bandy och tennis. Tennisen håller jag fast vid, jag spelade senast i morse mellan sju och åtta. Jag spelar minst två gånger i veckan, både före jobbet och med familjen.

Utmaningar som långlopp på skidor har blivit ett starkt intresse. Johan Skoglund räknar upp flera kända lopp runt om i Europa som han deltagit i – alla mellan fyra och nio mil.

– I januari ska jag köra Dolomiten Lauf, det är sex mil skate. Däremot har det inte blivit något Vasalopp ännu.

Han gillar också att simma, men har haft svårt för crawl. Därför såg han en ny utmaning i att lära sig just det.

– Så nu går jag en crawlkurs för vuxna på onsdagskvällar. Förhoppningsvis kommer jag att kunna crawla hyfsat efter de tio tillfällena.

**Du som arbetar ganska mycket, skulle du inte vilja ha de där träningstimarna hemma i soffan istället?**

– Nej, då blir det ju att man bara ligger och sover. Särskilt nu i november när det är så mörkt. Och när man har ett sådant jobb som jag har är det en förutsättning att man är i bra trim för att orka.

**Dina döttrar är mellan 15 och 20 år gamla. Spelar du tennis med dem?**

– Ja, det gör jag minst en gång i veckan.

**Är de involverade i byggsvängen?**

– Nej, de har väl hjälpt till att bygga någon lekstuga på landet, men det skulle vara kul om någon av dem fastnade för bygg- och fastighetsbranschen.

#### 23 ÅR PÅ JM

**Du kom till JM 1986 och har nu varit här i 23 år. Hur kom det sig att du blev vd?**

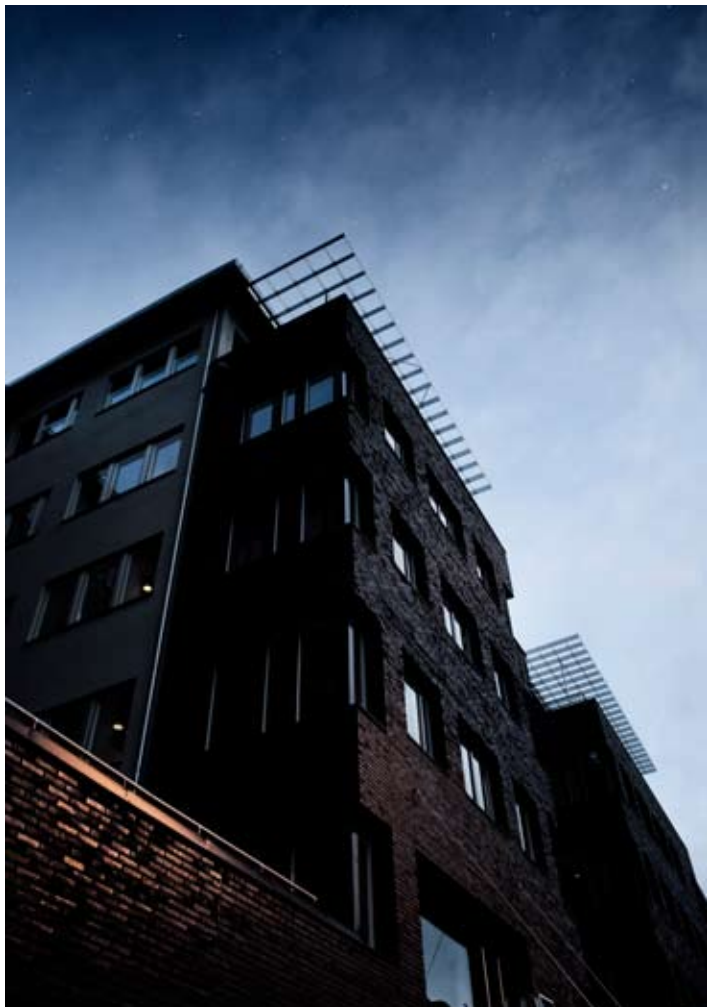
– Jag hade haft många olika jobb inom JM och hade bra erfarenheter inom företaget redan vid rätt så unga år, och styrelsen ville ha någon som var insatt både i JM och i branschen i allmänhet. Anledningen till att jag var intresserad och att jag fortfarande trivs så bra är dels alla duktiga medarbetare – jag känner varje dag att jag lär mig något nytt av dem. Dels att jag får vara med och bygga hela samhällen, inte bara hus. Som nu senast när vi köpte Kvarnholmen i Nacka där vi ska bygga cirka 2 500 bostäder och är färdiga år 2030. Där blir det alla olika bostadsformer, arbetsplatser, kaféer och restauranger. Man får vara med och träffa politiker och arkitekter. Det är jättekul!

**Jag läste i en artikel som gjordes för något år sedan där det stod att du ”nog blir kvar på din post ett par år till”. Har du någon tanke om framtiden?**

– Ha, ha ... Ja, när jag började på JM 1986 tänkte jag väl att här blir jag kvar några år och sedan gör jag någonting annat. Men historiskt har jag bytt jobb inom JM ungefär vartannat år. Det här jobbet är det jag haft längst av alla. När jag blev tillfrågad om vd-tjänsten för sju år sedan blev jag näst intill rörd. Det är ett fint bolag med anor från 1945 och det, tillsammans med skälen jag nämnde tidigare, gör att jag fortfarande tycker att det är väldigt intressant och givande.

**Din företrädare Carl Erik Ståhlberg är styrelseordförande i Swedbank. Bankvärlden är inget för dig?**





JM är i full färd att flytta in i nya, egenhändigt byggda, lokaler ett par kvarter från det tidigare huvudkontoret i Solna.

– Nej. Men som vd har man ingen aning om hur länge man blir kvar. Jag styr inte över det utan det är upp till styrelsen.

**Tidigare har du alltid haft mål att sträva upp emot. Nu är du på högsta möjliga position.**

– Ja, men är man i en miljö där man känner att man hela tiden utvecklas, vilket jag gör, då är jag gärna kvar. Men som sagt, framtiden går inte att sia om.

Sedan sju år jobbar Johan Skoglund med ledarskap, men någon särskilt svår omställning från ”golvet” till att tänka ekonomi och personalfrågor tyckte han inte att det var.

– Det är klart att det är annorlunda men i grunden gäller det att omge sig med medarbetare som är lite vassare och mer kompetenta på sina respektive områden än vad du själv är. Det blir tydligt i den här rollen. Jag har också kommit till insikt om att grunden i mitt jobb handlar om relationer. Man måste tycka om att arbeta med människor – genuint. En skillnad mot när jag var yngre är att då var allt svart och vitt, antingen eller. Nu vet jag att det inte alltid finns *en* rätt väg, utan att man kan lösa problem på olika sätt.

Idrotten har varit den viktigaste ledarskapsutbildningen för honom, redan i unga år. Johan Skoglund var lagkapten i fotbollslaget och bandylaget.

**Var det folk som hade åsikter om att du var för ung när du blev vd vid 40 år?**

– Nej, det kände jag inte. Men en stor förändring var att jag plötsligt blev chef över medarbetare som tidigare varit mina chefer. Det kändes lite ovant i början.

#### **JOBBIGT ATT SÄGA UPP MEDARBETARE**

**Hur är det att säga upp 600 personer? Det måste väl ändå kännas ganska jobbigt?**

– Ja, de flesta beslut man tar som vd handlar om strategier för att utveckla företaget, och visst kan sådana beslut bli fel och jobbiga någon gång, men det är ingenting i jämförelse mot när man måste säga upp så många personer. Duktiga medarbetare som har familjer att försörja och som har jobbat med oss under längre tid. Det är extremt tråkigt och jag har tvingats göra det vid ett par tillfällen. Samtidigt är det tre fjärdedelar som jobbar kvar och då måste jag samtidigt, i bästa möjliga mån, kunna titta framåt på vad vi kan göra för bra saker för dem. Skulle jag bli alltför panikslagen av allt det andra så kanske det resulterar i att ytterligare personer tappar jobbet.

Johan Skoglund beskriver det som att det går lättare med lite erfarenhet. Inte för att han har blivit kallare och tuffare, utan för att han kan se mer analytiskt konkret på åtgärderna. Han har blivit bättre på att blicka framåt.

**Finns det någon tanke på andra anställningsformer för att slippa säga upp folk när konjunkturen går upp och ner så snabbt som den gör numera?**

– Inte för oss. Vi kommer sannolikt behöva mer folk redan 2010, och om det sedan går ner igen behöver vi färre. Vi behöver all möjlig kompetens inom alla våra områden, och vi vill växa. Däremot bemannar vi inte utifrån konjunkturtopparna utan strax nedanför för att jämna ut svängningarna.

**Finns det någon annan negativ del i ditt uppdrag som vd?**

– Nej, inte direkt negativ ... Men ibland kan jag känna mig lite för publik. Är jag på semester eller ute någonstans så är det ofta som folk känner igen mig, anställda eller andra, och vill komma fram och prata. Oftast är det kul, men ibland kan det vara lite jobbigt.

#### **MÅSTE STÅ PÅ TÅ**

Det roligaste i jobbet som vd tycker Johan Skoglund är att han får ta del av allt som händer. Som att få vara med och bestämma om JM ska förvärva en ny stadsdel i Oslo, Göteborg eller Stockholm.

– Sedan tycker jag att det är kul att vi är ett börsbolag som hela tiden måste stå på tå och leverera, sälja, starta nya projekt och så vidare.

Där får han nytta av sin vinnarinstinkt som liknar den han fått med sig från idrotten.

**Vad kan du och JM bli bättre på?**

– Att överföra JM-konceptet från Sverige till vår utlandsverksamhet. Där har vi inte gått i mål ännu. Sedan kan vi som företag, och jag personligen, bli bättre på att ge feedback till medarbetarna.

**Hur får man alla i ett så här stort företag att känna att de vill göra det lilla extra?**

– Det handlar mycket om värderingar – att få alla att förstå att JM:s varumärke är lika med allt som alla gör och säger under dagen. Att de små detaljerna ger helheten. Det handlar mycket om ledarskap och kommunikation, att alla ledare på olika nivåer, på olika kontor, i alla länder är tydliga och jobbar mot samma sak.

**En pensionsboom har påbörjats inom alla branscher. Hur ser du till att få nya hungriga medarbetare till JM?**

– Det är en stor utmaning. Någon sa till mig att det är fler som söker till Idol än som söker till de tekniska högskolorna i Sverige. Jag vet inte om det är sant, men vi kan bli mycket bättre på att berätta vilken kul och spännande bransch det här är att jobba i. Vi gör det genom att arrangera ”byggskola” med de anställdas barn under sommaren. Vi har också gjort ett projekt med Hjulstaskolan i Stockholm, där elever fick bygga en ny trappa till skolan. Och fler sådana projekt kommer det att bli i framtiden.

Att visa upp sig redan på gymnasiet, och kanske till och med högstadiet, tror Johan Skoglund är viktigt för att få den mångfald som JM behöver.

– Vi behöver människor från olika bakgrund eftersom vi skapar bostäder till olika människor.

**Är det ett problem att det är få kvinnor i branschen?**

– Nja, hos oss är det många kvinnor i ledande positioner även om det gärna fick vara mer jämlikt i ledningsgruppen på huvudkontoret. Och ute på bygg- arbetsplatserna är det fortfarande väldigt mansdominerat.

**Finns det ett självändamål med att få in fler kvinnor i byggbranschen?**

– Nej, det gör det inte. Ytterst handlar det om kompetens, och det är allt fler tjejer som utbildar sig inom tekniska yrken.

#### **TIDIGA MORGNAR AVSKRÄCKER**

**Det är väldigt svårt att hinna lämna på dagis om man börjar jobba klockan sju på morgonen – vare sig man är pappa eller mamma. Arbetstiderna hjälper ju inte till att skapa en mer jämlik byggbransch. Kan inte JM börja jobba halv tio på morgonen?**

– Ha, ha ... Nej, de tidiga morgnarna är ju till för att alla som jobbar på olika projekt ska slippa hamna i morgonrusningens köer. Men visst, jag tror också att de tidiga morgnarna avskräcker en del unga. Och det är väldigt tufft att kunna lämna på dagis om man jobbar i byggbranschen.

**Hur har det gått för dig med dina tre döttrar?**

– Det har väl gått hyfsat, men min fru var hemma mer när de var nyfödda. Sedan har vi varit hemma varannan dag om något av barnen varit sjukt. I sådana frågor tycker jag att branschen är generös, men samhället utvecklas hela tiden och det gäller att hänga med. Vi vill ju vara en attraktiv arbetsgivare.

**Äganderätter är något som diskuteras mycket nu. Hur ser du på det?**

– Jag tycker det är bra med mångfald över huvudtaget. Vi kommer att bygga en del äganderätter i flerbostadshus, sedan får vi se hur efterfrågan ser ut. En äganderätt kan ju hyras ut i andra hand vilket gör att det kan finnas en rädsla för att de kommer att användas som investeringsobjekt, man vet inte vilka som kommer att bo där.

**När man går runt och tittar på olika nyproducerade lägenheter ser de exakt likadana ut oavsett byggfirma eller läge: Ljusa med öppen planlösning mellan kök och vardagsrum, vita luckor, ekparkett och grå klinkers i badrummet. Varför blir det så?**

– Jag håller med, det är väldigt många nyproduktioner som är väldigt lika, där kan vi bli mycket bättre. Men det görs kundundersökningar för att vi ska veta vad våra kunder önskar. Och visningslägenheterna ska passa många, sedan kan man ju göra egna tillval i sin egen bostad.

**Miljö talar de flesta företag om. Hur ser ni till att miljöfrågan inte bara blir tomt snack?**

– Vi var det första byggbolaget i Europa som införde miljöpolicy, alla tjänstebilar är miljöbilar, alla hus vi bygger i Sverige är lågenergihus. Vi vill verkligen bygga hus som drar lite energi – det är bäst för oss, för kunderna och för samhället.

– Överhuvudtaget är det tre frågor som är viktiga för oss framöver. Det är just integrationsproblematiken, den åldrande befolkningen och miljön.

#### **JM AB**

JM AB grundades 1945.

Antal anställda: Ca 2 000.

Bygger: Ca 3 000 bostäder i år.

Omsättning: 11 miljarder kr.

Verksamhet i: Sverige, Norge, Danmark, Finland, Belgien.

Fokus: Bostäder och bostadsområden.

Övrigt: Ca 20 % av omsättningen är entreprenadverksamhet.

## **10 snabba med Johan Skoglund**

Johan Skoglund är dagen till ära iklädd ett makraméarmband gjort av yngsta dottern Hilda.



**Bil:** Volvo V70 etanolbil. ”Dels för att jag tycker att man som svensk vd ska köra en svensk personbil, så svensk som Volvo nu är. Dels för att det är en miljöbil.”

**Mat:** ”Igår lagade jag rådjur och älg till mina svärföräldrar. Överhuvudtaget är bra råvaror viktiga för vår familj.”

**Jakt:** ”Jag jagar i Roslagen och sköt en älgkalv i höstas.”

**Dryck:** Vatten, öl och vin. ”Newcastle brown ale och vitt vin som Chablis och Sancerre.”

**Laster:** ”Jag tycker om gott kaffe, så det blir nog ett par koppar för mycket om dagen.”

**Idrott:** Tennis, långlopp på skidor, går en crawlkurs.

**Kläder:** ”Jag är klädintresserad. Senaste inköpet var ett par strumpor från Ralph Lauren, annars handlar jag gärna från Hugo Boss och Armani.”

**Armband:** Har dagen till ära ett makraméarmband gjort av yngsta dottern Hilda. ”Hon tyckte jag skulle ha det eftersom jag skulle fotas för en tidning.”

**Favoritarkitekt:** ”I världen är det Frank Lloyd Wright. Här hemma beundrar jag Eskil Olsson.”

**Favoritverktyg:** ”Hammare och Leatherman, dem har jag mycket hjälp av.”

#### **Johan Skoglund**

Född: 1962 i Uppsala.

Bor: Djursholm.

Familj: Frun Birgitta och tre döttrar: Fanny, 20, Klara, 17, Hilda, 15.

Titel: Vd för JM sedan 2002.