

3F VÄST



**FRAMGÅNGSRIKA
FRISKA FÖRETAG**

WORKSHOP

**Ledarskap kopplat till hälsa,
livsstil, kompetens och kreativitet**

30 maj 2005



Nätverket 3F Väst höll den 30 maj 2005 en workshop med temat "Ledarskap kopplat till hälsa/ livsstil, kompetens och kreativitet". Är det ekonomiskt lönsamt att satsa på personalstrategiska frågor? Kan chefen påverka kreativiteten på företaget? Går det att påverka medarbetarnas livsstil? Forskare och experter hade bjudits in för att leda tre parallella seminariediskussioner. Workshopen hölls på Handelshögskolan i Stockholm.

Seminariediskussion I: "Ledarskap kopplat till hälsa och livsstil"

Talare: Professor Flemming Norrgren, Chalmers tekniska högskola och Stig Lindholm, personalchef Västra Götalandsregionen.
Moderator: Karin Grönberg, LearningLearning

■ Flemming Norrgren belyste individuell och organisatorisk hälsa i relation till utformningen av ledningssystem, snarare än till individuellt ledarskap. En hög stressnivå resulterar i en mindre innovativ organisation.

Han pekade på aktuella studier som visar att runt 20 procent av dagens ledare uppvisar relativt allvarliga tecken på stressymptom och att cirka 10 procent har sömnproblem. I analyserna av de svårigheter man brottas med, framför allt stressproblematiken, har man hittills koncentrerat sig på kända kostnader såsom långa sjukskrivningar och kostnader för personer som inte befinner sig i arbete.

Detta är alldeles otillräckligt. Uppmärksamheten måste riktas mot de dolda kostnaderna bland dem som är i arbete, menar Norrgren. De dolda kostnaderna för stressade ledningssystem utgörs av ineffektivt beslutsfattande, riskobenägna ledare alternativt ledare som tar för stora risker, avvisande av innovativa idéer samt ökad proportion av auktoritära respektive passiva ledarskapsbeteenden.

Svårigheter skapas ofta i samband med omorganisationer. Ett vanligt misstag är att en omorganisation beslutas av ledningen som dock inte omfattas av förändringsprocessen. När omorganisationen är genomförd kvarstår ledningsstrukturen oförändrad och är inte samtrimmad med den nya organisationen.

Livsstil i Väst

Stig Lindholm konstaterade att stress sannolikt kommer att bli en utslagsfaktor i framtiden. Man behöver

bara begrunda misstanken om stresshormonernas negativa inverkan på hjärncellerna. Dock tycks fysisk aktivitet kunna reparera skadan, vilket understryker vikten av ett fysiskt rörligt liv för hälsa och välbefinnande.

Inom projektet "Livsstil i Väst" har man beräknat att mer än 50 procent av ohälsan är livsstilsrelaterad. Vi rör oss för lite, sover för lite och vi äter fel kost. Vi har också för lite glädje i vardagen. Inom projektet har man framgångsrikt utbildat hälso-coacher som rådgivare till både medarbetare och ledare. Möjligen överskattar vi folks kunskaper om vad som är en hälsobefrämjande livsstil. Text är det viktigt att känna till att sömnproblem kan lindras med fysisk aktivitet och när vi talar om kompetensutveckling bör sådana kunskaper räknas dit.



Ett vanligt misstag är att en omorganisation beslutas av ledningen som dock inte omfattas av förändringsprocessen.

Leva som man lär

Ledare ska leva som de lär. Samtidigt har ledare valt sin yrkesbana för att påverka och det är en utmaning att få ledare som också är förebilder i balansen arbete-privatliv.

Flera av dagens deltagare menade att det är dags för arbetsgivare att visa större omsorg om medarbetarnas livsstil. För att lyckas med livsstilsprojekten är det nödvändigt att involvera både ledning och medarbetare. Med en omsorgsfull kompetenshöjning i livsstilsfrågor blir det bli lättare att ta upp sådana frågor i planeringssamtal. På sikt kan det kanske bli möjligt att överväga livsstilsanalys i samband med personalrekrytering.

Vidare framhölls att höjda ambitioner vad gäller livsstil och hälsa bör avspeglas i avtal med företags-



hälsovården. Även där bör fokus skifta ännu mer från sjukfaktorer mot friskfaktorer, från sjukåtgärder mot friskåtgärder. Certifiering av företagshälsovårdsleverantörer är på gång, och lika viktigt är att säkra beställarkompetensen i företagen – bl a med hänsyn till ett eftersträvat skifte i fokus.

Svårigheter för dagens ledare

Många deltagare vittnade om hur ledarskapet är mer komplext än förr och ställer nya krav. Ledaren ska inte bara att fullgöra en egen funktion utan även samordna verksamhet i flera delar av världen inom olika kulturer och med olika språk. Ledare som utbildats för och i ett annat system kan ha svårigheter att hantera sin uppgift.

Flera diskussionsinlägg anknöt till Flemming Norrgrens betoning av att betrakta ledningssystem snarare än individuella ledarskap. Utvecklingen måste gå mot att få väl fungerande ledningsteam som bättre klarar att lösa de allt mer komplexa problem som företagen ställs inför.

Till detta kommer den nya ambitionen att verka för och själv visa prov på en högre livsstilskompetens. Det rådde enighet om att det är stor brist på bra förebilder, eftersom en traditionell chefsroll dröjer sig kvar som ideal. Det ligger fortfarande prestige i att ha (för) mycket att göra och det krävs grundläggande attitydförändringar innan ledaren som lever i balans mellan arbete och privatliv får genomslag som förebild.

Seminariediskussion II: Ledarskap kopplat till kreativitet och innovativa miljöer

Talare: Professor Bengt-Arne Vedin, Mälardagens högskola och Fil dr. Eva Mark, filosofiska fakulteten Göteborgs universitet.
Moderator: Pierre de Flon, White Arkitekter.

■ Bengt-Arne Vedin talade om vikten av reflektion och utforskande i en dialog. Han talade också om begreppet innovation. Innovation, menar han, innefattar: en framgångsrik idé, ett visst mått av osäkerhet som medför ett risktagande, ett inte alltför starkt tryck på utvärdering, kreativitet (finns 150 definitioner), nya kombinationer samt något nytt och användbart.

Kreativitet är livsnödvändigt för människan, ett själsligt behov. Alla människor är kreativa – men på olika sätt och inom olika områden. Det icke-kreativa

beteendet är inlärt. Ju äldre vi blir desto mindre kreativa blir vi. Generellt kan man också säga att dagens skolmiljö inte verkar stimulerande för kreativiteten. Man har kunnat se att barns kreativitet minskar allteftersom de tar sig genom skolan.

En befordran behöver inte vara till chefskap

Vidare framhöll Bengt-Arne Vedin hur olika värderingar inom ett företag kan strida mot varandra. Vad gäller företagets kultur så påverkar denna starkt de anställdas beteende och agerande. Företagskulturen utgörs bl a av beteendemönster och förebilder om hur man ska handla, och företagsledningen måste vara i takt med företagskulturen för att kunna påverka.

Dessutom måste byråkrati och formaliteter begränsas, det måste finnas resurser för att kunna experimentera, liksom ”grindöppnare” och kreativa karriärvägar. En befordran behöver inte vara till chefskap. Det ska också råda tolerans, lekfullhet, utmaningar, risktagande, förtroende och begränsad stress, menar Vedin.

Gruppens sammansättning blir bäst med variation i såväl kön, ras, ålder, kultur, disciplin, antal år anställning, yrkesbakgrund. Motivation får de anställda genom frihet i handling och tanke. Symboliska belöningar bör riktas mot hela arbetslaget snarare än till individen. Individuella ”bonusar” kan få effekten att individen håller på idéer som skulle kunna utveckla gruppen och arbetet.



Alla människor är kreativa – men på olika sätt och inom olika områden. Det icke-kreativa beteendet är inlärt och ju äldre vi blir desto mindre kreativa blir vi.

Balans mellan kaos och ordning

Eva Mark talade om ledarskapet inom akademien, om perspektiv och om kraft. Inom alla organisationer bör det finnas utrymme för kreativitet, även de mest administrativa sådana. Ledarskapets kraft kan vara helt avgörande för organisationens förändringsarbete. Ledarskapet balanserar samtidigt mellan kaos och ordning. Ur kaos skapas en känsla av ett behov att ordna.

Ett gott ledarskap kännetecknas av nyfikenhet, långsamma beslutsprocesser och djup kunskap. Ledarskapet måste också balansera politik, administration



och profession. En av ledarskapets utmaningar är att definiera vad kreativitet innebär för det egna företaget, den egna gruppen samt för individen på företaget, påpekade Eva Mark. Det är också viktigt att ta till vara yngre generationers kreativitet. Det är förödande att endast ”stöpa om dem i företagets formar”.

Seminariediskussion III: Ledarskap kopplat till kompetens

Talare: Ekon. dr. Docent Axel Targama, Handelshögskolan Göteborg och Anna-Karin Bergman, VP HR & Communications Volvo Powertrain.
Moderator: Ann Malmsten, LearningLearning.

■ Axel Targama inledde med att tala om begreppet ”kompetens”. Första gången han talade om det inom management var 1983 i samband med att Volvos Forskningsstiftelse hade utfört en studie ledd av Jörgen Sandberg om kompetensutveckling. Syftet var att ändra på sättet att se på vad kompetens var.

Kompetens är inte enbart kunskap om ”hur”, hur bra man är på att övertala folk, utan är även kopplat till sociala förmågor, ”egenskapsbaserad” kunskap, vilka kvaliteter man har som person. En persons egenskaper, t ex självförtroende och kunskaper, måste kopplas till personens förståelse av vilka uppgifter som ska utföras och i vilket sammanhang. Detta i sin tur påverkar personens prestation i arbetet. Dessa tre faktorer sammantaget resulterar i hur man tolkar sitt arbete.

Faktorn ”förståelse” blir en mellanfaktor mellan kunskapen om arbetet och prestationen i arbetet. På det mentala planet ”förstår jag”, på det konkreta planet ”gör jag någonting”. Det som är kompetens är i mönstret i min förståelseprocess, i sorterandet och ordnandet. Kompetensutveckling är alltså detsamma som samspelet kunskap – färdigheter – nätverk – självförtroende.

Kompetensförnyelse

Kompetensutveckling är att förändra människors uppfattning om vad de gör, ett nytt sätt att tänka. I stället för kompetensstärkning kan man tala om ”kompetensförnyelse”. Svårigheten med detta är att man då måste rubba sina invanda tankemönster. Människor har en tendens att slå vakt om den inställning man har.

En avslutande reflektion var att man ska ställa personliga mål och fråga sig hur man får igång funde-

ringar och en förståelseprocess. Ett sätt kan vara ”laborationer”, där man gör först och tänker sedan, i stället för den gängse metoden att tänka först och göra sedan.

Gemensamma värderingar

Anna-Karin Bergman berättade om den förändringsprocess som inleddes för fyra år sedan vid företaget som tillverkar växellådor till lastbilar och tunga maskiner. På företaget arbetar 1 000 ingenjörer, totalt 9 000 och i Sverige är hon chef över 4 500 anställda. Tre eller fyra ”kulturer” har slagits samman lyckosamt.

En av metoderna har varit att lära och förstå andra kulturer och att anpassa sig till att lagstiftningen styr olika i olika länder. Man har förstått att världen förändras och att man tävlar med andra. Tävlingen är på blodigt allvar och man måste hela tiden tänka och göra nytt. Folk har t o m blivit uppsagda på grund av bristande social kompetens. Ledarskapets utmaning är att förklara detta för medarbetarna. För att göra detta måste man som ledare ha tillit till medarbetarna och ha gemensamma värderingar eftersom det inte går att kontrollera vad folk gör, eller var de är, eftersom de arbetar i olika länder.

Affärsplanen inte längre hemlig

På företaget har man arbetat med cirka 100 chefer om de gemensamma värderingarna. Begrepp som man har tittat på är förändringsbenägenhet, kundfokus, tillit, tydligt ledarskap, enkelhet, ”diversity”, att bygga på likheterna och på målet. Processen har byggt på ärlighet och kreativitet.

Förändringar som uppnåtts är att affärsplanen inte längre är hemlig, man letar efter kärnkompetens genom befattningsanalyser, man har satt mål åt divisionerna, man har regelbundna utvecklingsamtal som inkluderar en utvecklingsplan, man analyserar vilka utbildningsmetoder och nätverk som behövs. Slutsatsen är att de traditionella strategierna inte räcker längre, nu har man mer fokus på individen.



En persons egenskaper, t ex självförtroende och kunskaper, måste kopplas till personens förståelse av vilka uppgifter som ska utföras och i vilket sammanhang. Detta i sin tur påverkar personens prestation i arbetet.



Dialogkafé

Dagens olika seminarier följdes av ett kreativt dialogkafé. Erfarenheter delades och idéer ventilerades. Hur kostsam får en livsstil bli? Kan chat-tekniken vara stimulerade för kreativitet och kompetens? Hur får vi möjlighet till reflekterande och förståelse? Hur kan vi hjälpa varandra att sänka tempot? Hur hittar vi tid att arbeta med reflektion? Ledarskapet har blivit alltmer komplext och utnyttjandet av tiden har kommit att bli en alltmer central fråga. Flera av deltagarna hade erfarenhet av hur ledningsgrupper sällan är del av förändringsprocesser och hur tempot har ökat både i privatlivet och på jobbet. Det rörde enighet i att ledare bör vara goda föredömen och att alla har att vinna på att hellre arbeta resultatorienterat än kontrollfokuserat. Att dagens verklighet kräver en ny ledarskapsmodell var också en återkommande fråga liksom att långsiktigt ledarskap kräver mod. Ett gott ledarskap kännetecknas av att det är tydligt och stabilt, vilket i sin tur skapar förutsättningar för att medarbetarna ska våga testa nya synsätt. En god ledare är också en pedagogisk ledare, som tagit steget från att vara ”designande” chef till ”påverkande” chef. En viktig fråga som togs upp var också hur vi bäst rustar oss för att ta tillvara den nya generationens ”nya” kreativitet.

3F Väst består av såväl tillverkande företag som konsulter och offentliga organisationer: Astra Tech, Atlet, Ericsson Microwave Systems, Göteborgs universitet, Ramböll Sverige, Sahlgrenska sjukhuset, Schenker, Södra Cell Värö, AB Volvo/Volvo Logistics samt Volvo Personvagnar.

Projektledare: Teresa Jonek
Tel: 08 - 791 29 74
E-post: tj@iva.se

Information: www.iva.se/3f



Paneldiskussion

Workshopen avslutades med en paneldiskussion där de verkställande direktörer som medverkat under dagen ingick. Rektor Rolf Wolff, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet hälsade välkommen. Vid Handelshögskolan har man genomfört en "friskbarometer" som visar att 85 procent av de anställda mår bra. Man har 500 anställda, 300 doktorander och cirka 7 000 studenter vid högskolan. Inom ledningsgruppen arbetar man med identitetsfrågor och transparens. Alla avdelningar är involverade i beslutsprocesserna. Man anstränger sig också för att få in studenterna i arbetet med varumärkesskapandet. Särskilt fokus har lagts på den administrativa personalen som är ryggraden i verksamheten. Sammanfattande intryck av dagen gavs av de närvarande cheferna som samstämmt konstaterade att det hade varit stimulerande, roligt och annorlunda att diskutera i dialogkaféet och att man har mycket att lära av denna typ av kreativa samtal. Andra frågor som togs upp av panelen var hur får man tid att arbeta vidare med de väckta frågorna? Hur skapas en miljö i företagen där kreativitet och förutsättningar för förändringar är möjliga? Olika förutsättningar i offentliga sektorn gör att problem, förändringar och kompetensfrågor måste kommuniceras på ett annorlunda sätt än i företag. Trots detta tycktes likheterna vara större än olikheterna. Den största faktorn som verkar hindrande för förändringsarbetet är bristen på tid. Det är av stor vikt att arbeta långsiktigt och strategiskt med arbetsmiljö- och stressrelaterade frågor. Alla arbetar med människor. Ledarens uppgift är att öka konkurrenskraften och fokusera på kompetensförnyelse. Det framtida ledarskapet är viktigt att arbeta med – att visa på handling hemma i företaget. Att skapa pedagogisk förmåga hos ledaren och att skapa utrymme. Hela syftet med 3F är att öka konkurrenskraften och produktiviteten!