

**3F VÄST**



**FRAMGÅNGSRIKA  
FRISKA FÖRETAG**

**WORKSHOP MED  
3F VÄSTS LEDNINGSGRUPPER**

**Hälsöfrämjande ledarskap och medarbetarskap**

**26 mars 2007**



Den 26 mars samlades ledningsgrupperna inom 3F Väst för en kreativ och givande workshop på Världskulturmuseet i Göteborg. Inspel från nätverket, föreläsare och exempel från forskningsvärlden varvades med rundabordsamtal. Skapar nöjda och friska medarbetare bättre förutsättningar för nöjda kunder? Vilket är det verkliga skälet till att företagen satsar på välmående? Kan man räkna hem investeringar i hälsa på sista raden? Och hur går man från ord till handling?

## Föreläsning I: "Företagskulturens betydelse för resultatet"

Talare: Kjell Svensson, personaldirektör AB Volvo.

■ En affärsidé kan kopieras, men inte sättet den förverkligas på. Här spelar företagskulturen in. Organisation och strategi är två andra parametrar som är avgörande om man vill göra sitt företag till en uthållig vinnare.

– En företagskultur bestäms från toppen men byggs upp underifrån i varje företag, och den går inte att kopiera, sa Kjell Svensson som var dagens första talare. Han nämnde IKEA som exempel på ett företag som lyckats. Där



Kjell Svensson.

åker man ut direkt om man inte värnar och bygger kulturen, den är a och o.

Volvos företagskultur kan sammanfattas i "The Volvo Way" och med ledorden kundfokus, respekt, ledarskap, entusiasm och humor.

– En bra chef är modig och kommer ihåg hur han eller hon skapar energi. Ledarskap är en ung vetenskap, många chefer måste lära sig att lyssna, att ta beslut, kunna motivera och ge positiv feedback.

– Det är charmigt med chefer som inte tar sig själva på för stort allvar, som kan erkänna att de gjort fel. En bra chef har hög integritet och kan skratta åt sig själv, är bra på att bygga nätverk och goda relationer.

Energi skapas genom att chefen sprider glädje, kommunicerar genom handling och är närvarande, menar Kjell Svensson. Han tog också upp de sju döds-synder som gör anställda omotiverade:

1. politik/maktspel
2. oklara förväntningar
3. oproduktiva möten
4. undanhållande av information
5. skenhelighet; säga en sak och mena en annan
6. ständig förändring
7. lågt satt kvalitetsmål.

*En bra chef vet hur man skapar energi och hur man undviker de sju dödssynderna.*



*Volvo producerar tjänster och produkter av världsklass. Det jobbiga är att det gör våra konkurrenter också. Det som gör vissa företag till uthålliga vinnare hänger på tre faktorer: företagskultur, strategi och organisation.*

Volvo Group

## Create Energy

Avoid the deadly demotivators:

1. Politics
2. Unclear Expectations
3. Unproductive meetings
4. Withholding information
5. Hypocrisy
6. Constant change
7. Low Quality Standards

More of:

1. Be happy
2. Communicate through behaviour
3. Be present

Copyright © 2007



Volvo Group

## Essential Elements for all business activity



Emp. Present. till 10 2017

VOLVO

### The Volvo Way:

kundfokus  
respekt  
ledarskap  
entusiasm  
humor

### Rundbordssamtal I: "Vilka är skälen bakom satsningarna?"

Efter Kjell Svenssons anförande var det dags för dagens första rundbordssamtal. Deltagarna placerades i blandade grupper där personer med liknande vardag fick tillfälle att samtala.

Frågan som diskuterades i de olika grupperna handlade om skälen bakom företagets satsningar på hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap. Idag är det självklart för de flesta företag att satsa på välmående, friskvård och hälsa. Men *varför* gör de det? Hur tänker svenska företag idag? Från Claes Trollestad, docent i livsåskådningsfrågor vid Uppsala universitet, hämtades tre röda trådar att hänga upp diskussionerna kring:

1. Riskminimering
2. Affärsstrategi
3. Moral

Riskminimering är ett passivt förhållningssätt och det är bättre med affärsstrategi som gör företaget mer proaktivt, var en av kommentarerna bland grupperna. Andra menade att riskminimering och moral är två rätt så lika parametrar. Moral kan innebära att man skyddar

eller utvecklar hälsomotivet. Man var överens om att i de fall skälen bakom satsningarna är strategiska, utgör de rena konkurrensmedel. Företag som satsar på hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap uppnår lägre personalomsättning. Andra kommentarer handlade om strategi kopplat till samhällsansvar och att detta är ett sätt att stärka ledares och medarbetares självförtroende i deras yrkesroller.

Att det är viktigt att arbeta med personalens hälsa är vedertaget idag. Det innebär stora kostnader om personalen är sjuk och det blir svårare att behålla kompetens (som vikarier inte kan ta hand om). Samtidigt kan man konstatera att det på dagens arbetsmarknad har blivit allt svårare att få tag i kompetent personal. Det är helt klart ett konkurrensmedel att vara en attraktiv arbetsgivare som på ett modernt och konstruktivt sätt möter personalens behov. Samtliga grupper vid rundbordssamtalen var av uppfattningen att detta är något som kommer att öka i betydelse i framtiden, inte minst vid rekrytering av nyckelpersoner.



*Idag är det självklart för de flesta företag att satsa på välmående, friskvård och hälsa. Men varför gör de det?*

## Föreläsning II: "Gränssnitt ledarskap vs medarbetarskap"

Talare: Ulf Karlsson, fd landslagstränare i friidrott.

■ Ulf Karlsson var dagens andra talare. Han talade utifrån sina erfarenheter om hur man kan hitta det optimala i den miljö man befinner sig i.

Människans framtid kommer uteslutande att handla om förändringar menar han. Ledarskap innebär att - genom att stimulera - få människor att prestera handlingar.

– Ledaren behöver nödvändigtvis inte själv kunna ämnet så bra på det företag han verkar i. Inom vården finns till exempel kompetens och kunskap i den egna organisationen.

Ulf Karlsson konstaterade vidare att kontinuitet är en bristvara i dagens samhälle. Många är vi som gärna vill påverka och förändra, men att bygga upp en kultur är en process som kräver tid. Även Ulf Karlsson tog upp IKEA som det goda exemplet:

– IKEA-andan är något som vuxit fram genom ett tydligt ledarskap och genom generationer. Där finns ett ledarskap som får chansen att verka och som har möjlighet att sätta avtryck. Som ledare får man aldrig glömma att ställa sig frågan: vad ska jag åstadkomma?

Ulf Karlsson radade upp olika slags ledarskap: strategiskt ledarskap, humanistiskt ledarskap och föredömetts ledare.

– En bra ledare inspirerar människor att överträffa sig själva, att locka fram drivkraften.

### Kriterier för att ingå i ledningsgruppen:

- Grundläggande värderingar
- Människosyn
- Total öppenhet – ärlighet
- "Utlärna" sig
- Acceptera negativ kritik
- Respekt – förtroende
- Engagemang – lojalitet
- Relationsbyggare
- Kunskap
- Humor



Ulf Karlsson.

För att få en grupp människor att dra åt samma håll och att samarbeta krävs alltid att man tar sig tid.

– Om ett lag inte fungerar så finns där ofta ett ledarskapsproblem.

Hur gör man då för att skapa laganda? En grundbult är att alltid minnas att alla är teamet. Man måste bygga upp starka relationer och skapa ett grundmurat, ömsesidigt förtroende. Det gäller att ha djup kunskap om varandra, vara öppen, kunna kommunicera, lyssna och inse att alla är olika men ändå lika mycket värda. Har man med sig dessa parametrar som chef så har man goda chanser att skapa en stabil och konkurrenskraftig organisation som håller i blåsväder.

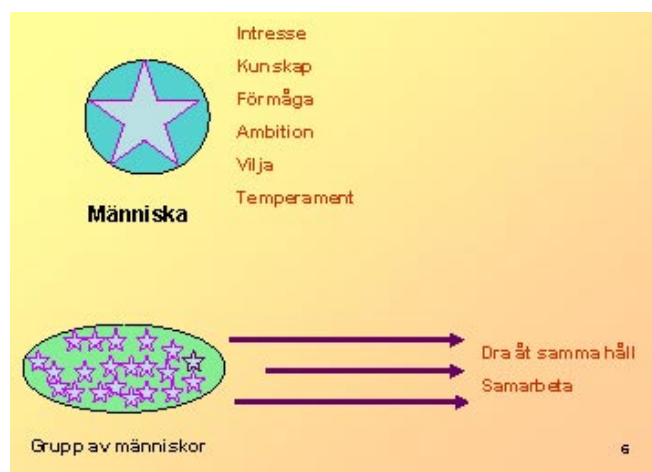
– Utgångspunkten i ledarskapet är att människor i grunden är laddade med positiv energi – de är gjorda för överlevnad och att göra saker som vi inte tror är möjliga. Denna energi frigörs när man känner delaktighet, känner sig betydelsefull, behövd och sedd, får utrymme för egen kreativitet och får support och beröm.

Dessutom ska man inte undervärdera människors förmåga att ta eget ansvar. De flesta klarar mer än man tror. Våga därför ställa krav som chef och delegera ansvar. Ytterst har varje människa ansvar för sin egen hälsa, men eftersom många inte tar det ansvaret så blir det företagen och samhället som gör det.

– Problemet idag är att allt ska gå så snabbt, då trycker tålmodet. Men var sak måste få ha sin tid.



Bra ledare inspirerar människor till att överträffa sig själva



De flesta människor klarar och är beredda att ta ansvar

- ✓ Våga ställa rimliga **krav** på individen
- ✓ Ge eget **ansvarsområde**
- ✓ Sätt upp individuella **målsättningar**

## Rundabordssamtal II: "Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna?"

Vid dagens andra rundabordssamtal fick deltagarna femton minuter på sig att definiera de viktigaste kritiska framgångsfaktorerna (KFF:er) för framgångrika, friska företag. En kritisk framgångsfaktor är någonting som *måste* finnas för att man ska nå ett mål.

De viktigaste kritiska framgångsfaktorerna definierades enligt följande tolv punkter:

1. respekt mot individen och varandra
2. delaktighet – alla bjuds in att ta ansvar
3. tydlighet – ärlighet veta vad som gäller
4. uthållighet – över tid
5. ledaren är ett föredöme
6. tro på människan – den goda viljan
7. ge feedback, vara tydlig, lyssna
8. tydlig värdegrund
9. bli sedd och vara behövd
10. äkthet
11. tid
12. bygga starka relationer

Grupperna konstaterade också att ingen ledare har alla dessa egenskaper. Andra reflektioner som kom fram var att det måste vara roligt och att man måste tillåta sig att fira framgångar, annars orkar man inte.

Relationer till sina medarbetare kan man bara bygga om man känner varandra, och ju mer man känner varandra, desto starkare relationer går det att bygga, menade Ulf Karlsson.

Chefen får heller aldrig glömma att ge beröm till sina medarbetare och visa att han eller hon tror på människan. "Jag tror på dig, du kan fixa detta" – har man det tänket har man kommit långt.

Kjell Svensson fick frågan hur man tacklar de ständiga förändringarna som sker på Volvo.

– Inte särskilt bra, svarade han med tillägget att man måste vara självkritisk. På Volvo måste vi hela tiden ställa oss frågorna: Är det nödvändigt det vi gör? Måste vi göra det nu? Måste vi göra det så snabbt?



## Föreläsning III: "Hur gör man då? – att gå från ord till handling"

Talare: Lotta Dellve, forskare Sahlgrenska sjukhuset

Efter kafferast och mingel var det dags för dagens tredje och sista talare, Lotta Dellve, forskare vid Sahlgrenska sjukhuset. Hon berättade bland annat om den initialmätning som genomförts på Volvo Logistics och Astra Tech.

– Ledare påverkar medarbetarnas välbefinnande och tvärtom vilket är en förutsättning för varandra.

Lotta Dellve poängterade samtidigt att alltför kreativa chefer kan få motsatt effekt och skapa stress hos de anställda. Även kontrollerande chefer skapar stress.

– Bäst är när chefen har en förmåga att balansera tydlighet och ordningssamhet. De duktiga och hjälpsamma är ofta stressade. Bygg därför upp stödresurser, glöm inte chefen!



Lotta Dellve.

En trend man kan skönja är att stressade chefer jobbar hårt och söker socialt stöd utanför arbetet, de buffrar både uppåt och nedåt och de är duktiga men stressade. De mindre stressade sätter gränser för sin ambitionsnivå, har bra medarbetare och en bra, fungerande relation.

Svårast idag verkar det vara att få tid till verksamhetsutveckling. Det är också svårt att få medarbetare att uppnå gemensamma mål.

– Ju mer samlade resurser desto högre positivt engagemang finns bland cheferna, säger Lotta Dellve och menar att nycklarna ligger i att skapa en struktur för den psykosociala arbetsmiljön, få erkänsla i form av belöning och balans samtidigt som det egna engagemanget hela tiden måste vara i balans.

Vad krävs då av mig som chef?

Svaren är måltydlighet. En fungerande målnivå och struktur är a och o. Andra nyckelord är struktur och systematik, menar Lotta Dellve.

– Häri ligger kärnan till att skapa hållbarhet. Ingredienser som det också gäller att på sikt få in i budgetprocessen!

Som HR-person på ett företag behöver man alltid få stöd. Reaktionen uppkommer mellan medarbetarna som HR kan få svårigheter att hantera.

– Cheferna har inte tid i sin vardag, men när vi ger dem denna tid så kommer det fram massor av bra saker.

Lotta Dellve har stora förhoppningar om det program hon gjort för Volvo Logistics och Astra Tech.

– Använd detta i grundutbildningen för chefer, se det inte bara som en engångsgrej.

– Viktigt är också att ni landar i problembeskrivningar men aldrig tillåter er att fastna i dem!



*En alltför kreativ chef kan skapa stress.*

## Chefer påverkar! Och påverkas!



### Rundbordssamtal III:

#### "Vilka är er plan?"

■ Vad tar ni med er hem? Vilken är er plan? Vad är det första ni kommer att ta tag i? Det var uppgiften vid det tredje och avslutande rundbordssamtalet där deltagarna samlades i respektive företag.

Därpå följde en kreativ diskussion om *varför* man vill arbeta med hälsofrämjande ledarskap. Vilka är vinsterna? Och vilka är i sådana fall de KFF:er som blir avgörande?

Peter Ågren, Volvo Logistics, berättade att de har arbetat igenom två omgångar av materialet "Livet som coach", ett förberedande material rekommenderat av Lotta Dellve.

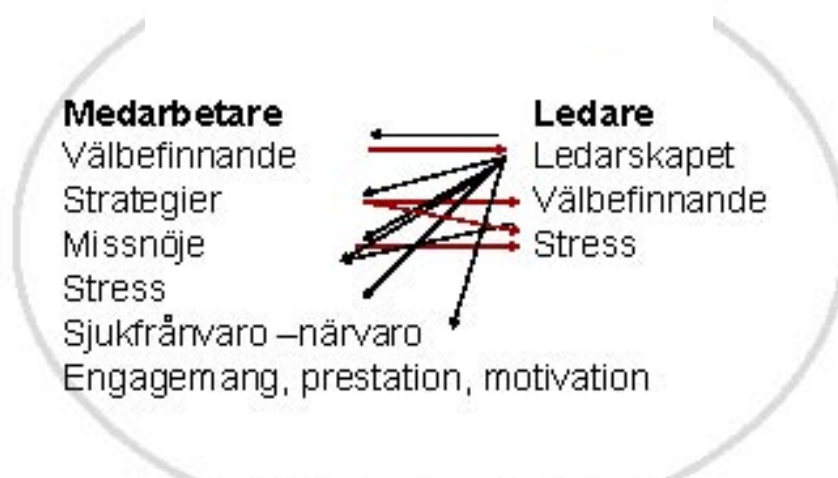
– Det har lett till resursdiskussioner om vad ledningen stödjer och hur cheferna hanterar vardagen – alla tänker inte lika, sa han.

Tre timmar har avsatts vid varje tillfälle. Cheferna har oftast känt att de inte haft tid – men när de väl är med har det blivit bra diskussioner. De ser vad de själva kan göra och vad de behöver föra vidare till ledningen.

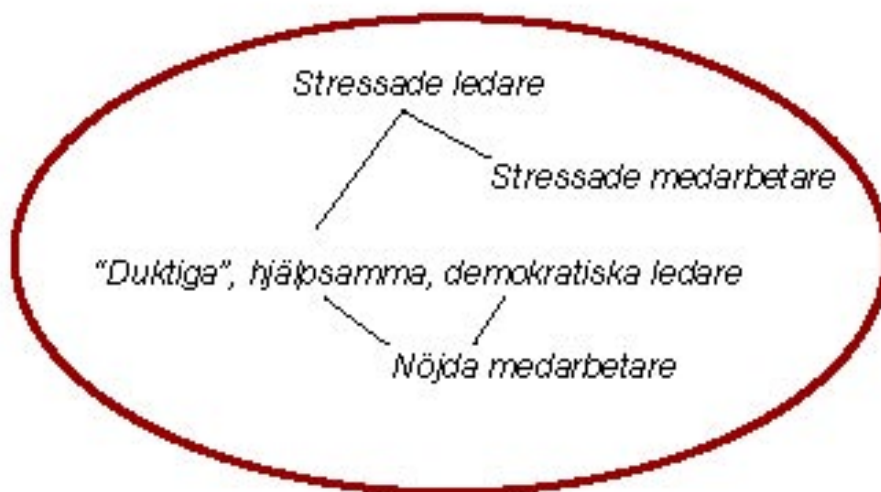
– Farhågorna med sådana här program är just att de riskerar att bli ett fyrverkeri – en engångsgrej och sedan blir det inte mer. Lotta Dellves program har jag dock stora förhoppningar om. Det optimala vore att lägga detta som ett tillägg i grundutbildningen för chefer i HR och arbetsmiljö som en fortsatt utveckling på det lokala planet.

För att underlätta projektets genomförande poängterar Peter Ågren vikten av att vara väl förberedd, hålla agendan och gärna ha backupp av beteendevetenskaplig kompetens.

### Ledare och medarbetare skapar varandras arbetsmiljö!



### "Omtänksamma", hälsofrämjande chefer är stressade chefer?



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

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

Information: [www.iva.se/3f](http://www.iva.se/3f)