



**GODA TANKAR I PRAKTIKEN**  
hälsa, arbetsglädje och  
produktiva företag - vårt gemensamma ansvar



## INNEHÅLL

Förord	4
Livsstilen – vän eller fiende?	6
Friskvårdskoach får personalen att må bättre på Sundsvall Energi Elnät	8
Konstruktiv konflikthantering ökar trivseln på arbetsplatsen	12
Söderenergi uppmuntrar konstruktiva diskussioner	14
SKTF kräver individuellt inflytande och bättre stöd till chefen	16
Kommunal hejar fram cheferna i arbetsmiljöarbetet	18
Hur ska arbetsgivaren klara av sitt rehabiliteringsansvar?	21
Olika vägar till stöd i rehabiliteringsarbetet	24
Dåliga chefer är en riskfaktor – bra chefer en friskfaktor	26
Har dagens ledare rätt förutsättningar?	29
Vardagsnära samtal skapar förtroende på arbetsplatsen	32
Okomplicerat ledarskap skapar en bra arbetsplats	35
De friska småföretagen	38
KOPS kan göra livet lättare för småföretagen	40
På Matlaget får alla vara med och påverka	42
Medarbetarskap ökar delaktigheten hos de anställda	45

## Förord

Sjuktalet i Sverige är höga. Det medför lidande för den enskilde, produktionsbortfall i företagen och stora kostnader i sjukförsäkringen. Det är naturligtvis angeläget med en snabb rehabilitering och en tidig återgång i arbete, men det är ännu bättre att så långt möjligt se till att människor inte blir sjuka, att de bibehåller sin hälsa och sin arbetsförmåga. Här finns de verkliga vinsterna att hämta för alla inblandade och här kan vi hjälpas åt, arbetsgivare och arbetstagare.

För att något ska hända krävs att vi omsätter goda tankar i praktiken. Att vi agerar istället för att bara reagera med rehabiliteringsinsatser för att bemöta höga sjuktal. Att vi finner lösningar som fungerar istället för att passivt återspegla problembeskrivningar. Det krävs mer än konditionsträning och rutiner för rehabiliteringfrågor för att utveckla och vidmakthålla friska företag, även om dessa insatser är en god början. Vi behöver ha ett systematiskt arbetsmiljöarbete, men det räcker inte med att upprätta en samling dokument. För att vi ska vara framgångsrika i arbetet för hälsa, arbetsglädje och produktivitet krävs också att vi vågar se på hur

arbetet organiseras, hur ledarskapet fungerar och hur människor kan samverka i arbetet.

Med den här publikationen vill vi inspirera och förmedla idéer kring hälsofrämjande verksamhet i företag. Vi har valt att lyfta fram exempel från KFS-företag varvat med mer faktabetonade artiklar. Vi vill visa att alla kan göra något och att det inte alltid behöver vara stora och resurskrävande projekt. Det gäller att komma igång och successivt integrera en god praktik i företags vardag. Här kan vi lära och inspireras av varandra.

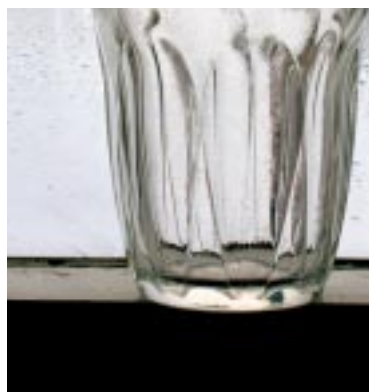
Publikationen är framtagen inom ramen för ett smält unikt samarbete med de fackliga organisationerna. Den är ett resultat av 2004 års avtalsförhandlingar där vi beslutade att sätta samman en facklig referensgrupp till vårt projekt Friskare Företag.

Ett stort tack till våra medlemsföretag som har delat med sig av sina erfarenheter i den här skriften. Tack också till medverkande forskare, tjänstepensionsföretag och myndigheter.

Tillsammans gör vi det möjligt!

erik helleryd  
vd  
kfs företagservice ab





## Livsstilen – vän eller fiende?

För att motverka de negativa följderna av stillasittande arbeten måste både företag och enskilda ta ett större ansvar för friskvården. I boken "Medicin mot livsstilsanalfabetism" propagerar Johan Holmsäter för ett ökat medvetande om livsstilens betydelse för välbefinnandet.

Det moderna samhället kräver allt mindre fysisk ansträngning i de dagliga aktiviteterna. Många har stillasittande arbetsuppgifter, vi åker hiss istället för att gå i trappor och åker bil i stället för att cykla eller promenera till jobbet. Regelbunden fysisk aktivitet förebygger många sjukdomar. Risken för belastnings skador och åldersdiabetes minskar och hjärt- och kärlsjukdomar motverkas.

För att bibehålla hälsan är den vetenskapliga rekommendationen, enligt Folkhälsoinstitutet, att vi bör vara fysiskt aktiva i sammanlagt minst 30 minuter, helst varje dag. Intensiteten bör åtminstone vara måttlig, motsvarande en rask promenad. Promenaden kan även bytas ut mot städning, tvätt, snöskottning, trädgårdsarbete – eller varför inte dans? Det handlar alltså inte nödvändigtvis om sport och motionshallar utan om vardagsmotion. Det viktiga är inte hur man rör på sig utan att man gör det.

### Alltför många är inaktiva

Enligt kampanjen "Håll Sverige i rörelse" beräknas 25-30 % av alla medelålders män i Sverige tillhöra gruppen fysiskt inaktiva. De har ett stillasittande arbete, motionerar inte och saknar fritidsintressen med fysisk belastning. Johan Holmsäter redovisar i sin

bok "Medicin mot livsstilsanalfabetism" att i de företag där Liv & Lust Hälsoplan har genomförts uppnår endast 40 % av kvinnorna och drygt 60 % av männen miniminivån för kondition. Knappt en tredjedel av de medelålders männen har en acceptabel vikt.

### God hälsa är en del av kompetensen

Dålig kondition gör att man orkar mindre i jobbet. Hälsan är därför en del i företagets samlade kompetens. Johan Holmsäter hävdar att det borde vara självklart att satsa på en livsstilskompetens där man har kunskap om hur kroppen och själen fungerar och hur man bäst vårdar den. De flesta av oss överlåter hälsan åt slumpen, istället för att medvetet styra välbefinnandet. Johan Holmsäter spetsar till resonemanget med att hävda att det idag är viktigare att tala om skyldigheten att hålla sig frisk än om rättigheten att få vara sjuk. Fler måste göra vad de kan för att hålla sig friska så att samhället har råd att ge bra sjukvård till dem som verkligen behöver det.



## Friskvårdscoach får personalen att må bättre på Sundsvall Energi Elnät

Att god hälsa är viktigt för att må bra på jobbet känner de flesta till. Trots detta är det ännu inte så vanligt med arbetsgivare som aktivt hjälper sina anställda att må bättre. Sundsvall Energi Elnät är ett av de företag som insett vikten av en god hälsa hos sina medarbetare. Sedan ett par år tillbaka pågår aktiviteter som ska bidra till detta. Och resan har bara börjat.

Bosse Andréasson arbetar som chef för elavdelningen med tio anställda. Det var hans situation för 18 år sedan som startade hans engagemang kring hälsofrågorna på företaget.

- Jag fick falsk ischias och kunde inte flytta ena foten framför den andra när jag sköt barnvagnen framför mig, säger Bosse. Jag gick till vår företagsläkare och blev skickad till ett ortopedmedicinskt center. Det tog några år innan jag blev symptomfri, men jag hade lärt mig läxan att det behövs allsidig träning för att man ska må bra.

### Konditionstävling

Bosse insåg då det ironiska i att vi måste bli påminda om det onda innan vi tänker på vår hälsa. Tiden gick och 1998 startade företaget ett samarbete med Event & Coaching kring satsningen ”Ett steg i rätt riktning”. Enkelt uttryckt gick satsningen ut på att medarbetarna bildade tremannalag som tävlade i att förbättra konditionen.

- Vi hade gjort hälsoprofiler som visade vilken hälsa man hade, men sedan hände inget mer. Ingen pushade på! Vi subventionerade gymkort, men alla är ju faktiskt inte gjorda för att träna på gym. Tävlingarna gjorde att alla kunde delta och det var inte hur man motionerade som var intressant, utan att man faktiskt gjorde något, berättar Bosse.

45 av företagets 60 anställda deltog redan från början i tävlingarna, och tillsammans peppade man varandra för att nå ännu bättre resultat. Det bildades en friskvårdsgrupp som samordnade tävlingarna och där blev Bosse ledningsgruppens förlängda arm i företagets hälsoarbete. Tävlingarna fortsatte och det blev intressant att titta på andra faktorer än enbart kondition. Hur skulle man hantera sin vikt, styrka, kost och balans?

### Koordinator och personliga planer

Under 2002 genomfördes en ny upphandling av företagshälsovård.

- Vi tyckte inte att vår dåvarande företagshälsovård var tillräckligt aktiv, säger Bosse. De jobbade främst med rehabilitering, men tittade inte på sådant som kunde förebygga framtida problem. Vi ville ha någon som hittade det onda innan det blivit ont och som jobbade mer förebyggande.

Sundsvall Energi Elnät ville även ha en koordinator/coach, en person som fanns på företaget med viss regelbundenhet. Det skulle vara en sorts hälsovägledare som kunde bli arbetsgivarens representant för att hjälpa medarbetarna att sköta sin hälsa och samordna hälsoarbetet mot både företagshälsovården och den öppna vården. Koordinators uppgift skulle vara att upprätta en





personlig plan tillsammans med varje anställd och ständigt återkoppla och se på vilket sätt hälsomålen uppfylls. Planen och engagemanget är viktig, då det största problemet är att komma igång, få en rutin och så småningom känna ett eget behov av att hålla sig i form. Utöver koordinatorn ville företaget också ha det som den traditionella företagshälsovården erbjuder i form av bland annat företagsläkare, psykolog, ergonomisk handledning, krisbearbetning och drogavvänjning. Men upphandlingen stötte på patrull. – Det visade sig att det inte fanns någon före-

tagshälsovård i Sundsvall som ville ta på sig koordinatorrollen och finnas tillgänglig på företaget, berättar Bosse. Resultatet blev att vi köpte tjänsten av den person som var inblandad i våra tidiga tävlingar, och tillsammans med honom funderade vi över vilka ytterligare behov vi hade. Idag arbetar koordinatorn 25 % på Sundsvall Energi Elnät och den traditionella företagshälsovården avropas per timme. I koordinatorn har företaget en tydlig beställare av hälsovård för de 60 anställda på företaget.



### **Gott exempel undanröjde tvivel**

Medarbetarna mötte det nya upplägget med viss skepsis. Skulle man utelämna sig till en person som i princip kände alla på företaget? Vändpunkten kom när en medarbetare gick igenom den nya processen med gott resultat. Alla diskussioner försvann och medarbetarna insåg att samtalen med koordinatören inte handlade om tvång, utan snarare om att varje individ ska må bra utifrån sina förutsättningar.

- Tack vare koordinatören har många soffliggare kommit igång, berättar Bosse. Han bryr sig och följer upp. Det är väl



egentligen det viktigaste. Han hjälper till att hitta den träningsform som passar individen genom att fråga sig vad just den personen mår bra av. Allt kretsar kring koordinatören som i princip vet hur alla på företaget mår.

### **Friskvård ligger i allas intresse**

För Sundsvall Energi Elnäts friskvårdsarbete väntar nya utmaningar.

- Vi har precis börjat fundera över flera viktiga faktorer som påverkar hur vi mår som exempelvis hur vi känner arbetsglädje. Det blir vårens stora utmaning för oss i friskvårdsgruppen.

Sundsvall Energi Elnät satsar 6000 kronor per medarbetare och år på hälsoarbetet.

Bosse håller med om att det naturligtvis är i individens intresse att må bra, men tycker också att det är konstigt att inte fler företag satsar på samma sätt. Friska medarbetare innebär mycket pengar att tjäna!

- Sedan måste den öppna vården, försäkringskassa och andra inblandade bli mer intresserade av att hitta nya vägar. Komma bort från revir och gamla hjulspår. Det borde ligga i allas intresse att finna nya vägar för att sätta in åtgärder innan folk hamnar i sjukskrivning, avslutar Bosse.

När acceptansen för koordinatören kom innebar det också att medarbetarna kände att det fanns någon som brydde sig om dem och kunde hjälpa dem. Direkt innebar det därför en "puckel av onöd". Företaget har ännu inte sänkt sitt sjuktal på 5,4 %, men ser inte satsningarna som ett kortvarigt projekt utan som en process där resultat och effekt måste mätas på lång sikt. Sundsvall Energi Elnät har en medelålder på 50 år.

## Konstruktiv konflikthantering ökar trivseln på arbetsplatsen

Olösta konflikter på arbetet kan sänka produktiviteten och riskerar att driva människor i sjuk-skrivning. Konfliktforskaren Thomas Jordan bidrar med några förslag till hur konflikter kan hanteras och hur man med hjälp utifrån kan kompensera för brister i den egna organisationen.

När människor ska samarbeta är det oundvikligt att meningsskiljaktigheter, irritation och frustration uppstår ibland. Om detta hanteras oskickligt kan det leda till dålig stämning på arbetsplatsen, förgifta tillvaron för enskilda medarbetare och i värsta fall resultera i långtidssjukskrivningar. Olösta konflikter kan sänka motivationen och minska produktiviteten för en hel arbetsgrupp.

– Man bör underlätta för medarbetare att hantera konflikter på arbetsplatsen konstruktivt, säger Thomas Jordan som är konfliktforskare vid Göteborgs Universitet.

Han menar att det finns ett nära samband mellan lärande miljöer och känslan av att det är relativt riskfritt att ta upp meningsskiljaktigheter.

– Att utveckla konflikthanteringssystem på arbetsplatsen kan ses som ett led i utvecklingen av en robust samarbetskultur där meningsskiljaktigheter och frustrationer hanteras så smidigt att reella konflikter sällan uppstår. Modet och viljan att ta itu med mellanmänskliga problem växer när man har kunskap och ser handlingsalternativen, menar Thomas Jordan.

### Ta hjälp av en konfliktvägledare

Thomas Jordan föreslår att man träffar avtal med en organisationskonsult eller en före-

tagshälsovård som behärskar konflikt-hantering och som även har kompetens att arbeta med kraftigt eskalerade konflikter.

En konfliktvägledare ska ha ett konsultativt förhållningssätt och vara opartisk, kunna ställa klagörande frågor och skilja ut vad som är konkret från det som är värdeomdömen. Det är också viktigt att konfliktvägledaren själv inte är rädd för starka känslor och att vägledaren kan hantera sina egna reaktioner, säger Thomas Jordan.

– Självfallet är ett gott ledarskap i företaget en kungsväg till en god samarbetskultur, reflekterar Thomas Jordan. Men vi måste ha en struktur så att vi kan kompensera även för ett mindre bra ledarskap. En satsning på konflikthanteringssystem borde vara särskilt intressant för företag som har haft konflikter i verksamheten och som vill undvika att åter hamna i en destruktiv spiral.



## KONFLIKTHANTERINGSSYSTEMETS FEM HUVUDKOMPONENTER

1. Det behöver finnas någon form av policydokument som formulerar en värdegrund för samarbetet i en organisation och som anger riktlinjer för hur tvister och samarbetsproblem ska hanteras.

*Till exempel:*

*"På den här arbetsplatsen lyssnar vi på och respekterar varandra oavsett kön, ålder, etnicitet, utbildningsbakgrund och tjänsteställning. Alla förväntas bidra till en konstruktiv konflikthantering och ett gott samarbetsklimat. Samarbetsförmågan kommer även att vägas in i den individuella löneutvecklingen.*

*När meningsskilljaktigheter, irritation och frustration uppstår ska inblandade personer tala med varandra istället för om varandra inför andra arbetskamrater."*

Det ska även finnas allmänt kända procedurer för att smidigt hantera såväl sakorienterade tvister som relationskonflikter och samarbetsproblem.

Man bör ha rutiner för att tidigt identifiera, utveckla lösningar för och lära av återkommande problem. Chefernas ansvar och ledarskapsroll i sammanhanget ska vara tydligt formulerad.

2. Återkommande fortbildningsprogram för ledare och medarbetare i konfliktkunskap, konstruktiv kommunikation, problemlösande förhandlingar och självinsikt.
3. Aktiviteter som främjar goda relationer och god stämning bland medarbetare. Till exempel utveckla goda former för arbetsplatsträffar, öva in en problemlösande kommunikation på möten och använda utvecklingssamtalen konfliktförebyggande.
4. Regelbunden diagnos av organisationens konfliktpotential och löpande uppföljning och värdering av konflikthanteringssystemet.
5. Tillgång till lättillgänglig och kompetent konfliktvägledare, intern eller extern, som kan erbjuda chefer och medarbetare rådgivning, handledning/coaching och processledning.



## Söderenergi uppmuntrar konstruktiva diskussioner

Fjärrvärmeproducenten Söderenergi har drygt 100 anställda vid Igelstaverket i Södertälje. Företaget har erfarenhet av både goda och dåliga sidor av konflikter på arbetsplatsen. Genom att ha högt i tak, uppmuntra diskussioner och ha en närvarande ledning strävar Söderenergi efter att förebygga dålig stämning på arbetsplatsen.

– Om man börjar sprida rykten, baktalar varandra och drar in andra personer då blir konflikter negativa, säger Anneli Klingholm som är personalansvarig. Goda konflikter kan däremot föra utvecklingen framåt.

Produktionschefen Carlo Prata menar att det idealt ska finnas tid och vara så högt i tak att man som medarbetare kan ta upp åsikter och idéer utan att riskera att stöta sig med någon arbetskamrat, och den personens llerade, eller riskera repressalier från överordnade.

– Det förekommer i en del företag att arbetsledningen föreslår att medarbetare som uttrycker obekväma åsikter ska se sig om efter en annan anställning. Att som regel säga att den som inte gillar läget bör söka sig en annan plats skapar ingen kreativ och utvecklingsvänlig miljö. En diskussion kan kanske leda till en syntes, det vill säga till något som är bättre än de båda ursprungliga diskuterade ståndpunkterna, menar

Carlo. Naturligtvis kan det även bli så att man får lov att acceptera att allt inte blir som man själv vill, även om tanke- och åsiktsfriheten finns där. Det hör till spelets regler i samarbetet på en arbetsplats.

### Ledarskapet är en balansakt

– Det är riskabelt om alla håller med eller är tysta på ett möte och sedan går ut och vädrar en annan uppfattning till andra inom företaget, säger Anneli.

Finns det kanske behov av att träna chefer i hur de ska locka fram åsikter i en grupp?

– Det är viktigt att chefen är tillgänglig i vardagen, inte bara på möten, och kan vara med och diskutera och förklara hur man från företaget ser på olika frågor, tycker Carlo. Han menar dock att ledarskapet i sig kan vara en balansakt eftersom det alltid i en grupp finns personer som man förstår bättre än vad man förstår de andra.



– Det här är inget konstigt, fortsätter Carlo. Precis på samma sätt är det i en familj där man kanske själv är mer lik något av barnen. Risken är då, både hemma och på jobbet, att den som man förstår bättre får mer gehör för sina idéer än vad andra i gruppen får. Det gäller att vara vaksam på det.

### Eget ansvar viktigt

Carlo varnar för att ignorera mindre konflikter som kan eskalera och bli skadliga för verksamheten.

– Om inte arbetsledningen är uppmärksam kan även små konflikter växa så att olika mer eller mindre dolda fraktioner i ett företag stöder respektive stridande part.

Om det sedan går prestige i en fråga så vill ingen part ge sig. Detta tar mycket kraft av organisationen. Dock är det inte rimligt att arbetsledningen förväntas lösa medarbetarnas konflikter. Medarbetare ska i första hand ha kurage att lösa osämja sinsemellan.

– Det får inte heller ta för lång tid att lösa problemet, inflikar Anneli. Risken är att relationen blir så infekterad att man till slut blir tvungen att flytta på personer. Det finns egentligen inga patentröslningar på konflikter i arbetslivet, summerar hon och pekar på betydelsen av personlig mognad och viljan till konfliktlösning hos de inblandade.



## SKTF kräver individuellt inflytande och bättre stöd till chefen

Den viktigaste arbetsmiljöfrågan för SKTF är att medlemmarna ska få inflytande över sitt eget arbete och delaktighet i verksamheten i stort. Det är den enskilde som ska ges tillfälle att göra sin stämma hörd. Samma tankesätt genomsyrar för övrigt alla arbetsplatsrelaterade frågor – alltifrån lönefrågor till arbetsplatsmiljöfrågor. SKTF kräver en individuell behandling av sina medlemmar, vilket är särskilt viktigt i arbetsmiljöfrågor eftersom alla människor är olika och därmed har olika behov.

Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) är en metod för att säkra kvaliteten i arbetsmiljöarbetet. Metoden kräver att cheferna får resurser att ta sitt arbetsmiljöansvar och att det finns en fungerande lokal skyddsorganisation. Till stöd för mindre företag förstärker SKTF den regionala skyddsombudsverksamheten under 2005.

– De regionala skyddsombudens uppgift är att hjälpa företagen att uppfylla sitt arbetsmiljöansvar och få igång lokala skyddsorganisationer. Vi hoppas att de ses som både påtryckare och resurs ute i landet, säger Lena Meyer som är ombudsman på SKTF.

### Utvecklingssamtal ger inflytande

Ett annat viktigt redskap i arbetsmiljöarbetet är regelbundna utvecklingssamtal med personalen. Bra utvecklingssamtal skapar möjlighet till inflytande för den enskilde arbetstagaren och ger tydliga mål och förväntningar i arbetet. Att bli sedd och behandlad som en resurs är väl så viktigt för tryggheten och välbefinnandet. Generellt sett ser SKTF att de psykosociala frågorna får allt större tyngd, medan den fysiska arbetsmiljön i regel är bättre ordnad i företagen.

### Chefen måste få rätt förutsättningar

SKTF lyfter särskilt fram chefernas ansvar i arbetsmiljöarbetet. Många ledare har idag svårt att sköta arbetsmiljöarbetet på ett bra sätt beroende på att de har för många underställda och saknar resurser i form av tid, kunskap och ekonomiska förutsättningar. Många chefer får inte heller det stöd som de borde ha – det kan gälla att man ordnar chefsnätverk och att även chefer har rätt till utvecklingssamtal. SKTF vill särskilt uppmärksamma företagen på vikten av att skapa förutsättningar för cheferna.

– Eftersom vi har många chefer som medlemmar har vi även utsett särskilda ombudsmän som har till uppgift att vara ett stöd för cheferna i olika sammanhang, avslutar Lena Meyer.







## Kommunal hejar fram cheferna i arbetsmiljöarbetet

Arbetsmiljöfrågorna är idag lika prioriterade som lönefrågorna. Kommunal har ändrat sin centrala organisation för att ge större utrymme åt arbetsmiljöarbetet. Ombudsmännen Lars Fischer och Per Holmström specialbevakar arbetsmiljöfrågorna. Tydlighet i ledarrollen är ett av deras recept för hur arbetet med arbetsmiljön ska bli framgångsrikt.

- Vi satsar mycket på att förbättra kunskaperna hos våra ombudsmän ute i regionerna och ute bland skyddsombuden på arbetsplatserna, säger Lars Fischer. Arbetsmiljöfrågorna har kommit lite i skymundan, men de höga sjuktalen gör att vi behöver fokusera mer på de här frågorna. Framförallt är det Kommunals stora kvinnogrupper som har drabbats av ohälsan. Lars menar att det viktigaste för att förebygga arbetsskador och sjukdomar är att ha ett väl fungerande och systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Med det menar vi att arbetsgivare, skyddsombud och arbetstagare samverkar på ett bra sätt. Resultatet av det systematiska arbetsmiljöarbetet ska vara levande dokument och inte rena skrivbordsprodukter. Ett annat prioriterat område är rehabiliteringen av enskilda individer. Många av våra stora nyckelgrupper har inte fått någon rehabilitering.

### Chefen har nyckelrollen

- Chefen har en nyckelroll i arbetsmiljöarbetet. Det ställs höga krav på cheferna idag. Speciellt många mellanchefer har kommit i kläm mellan kraven såväl från ledning som från arbetstagare. Ofta får man inte tillräckligt stöd uppifrån för att fungera som en bra chef. Vi har exempel

på chefer som har arbetsledning för två hundra personer. Det går inte att ha en vettig arbetsledning över så många arbetstagare, säger Per Holmström. Ombudsmännen framhåller att en av chefens viktigaste uppgifter är utvecklingssamtalen med de enskilda arbetstagarna. Det är ett sätt för individen att få ge sin syn på sin arbetssituation och förhållandena på arbetsplatsen.

Tydlighet i ledarrollen har stor betydelse för ett bra chefskap. Lars Fischer berättar om projektet "Heja chefen" som startades av Kommunal i samarbete med kommun- och landstingsförbunden.

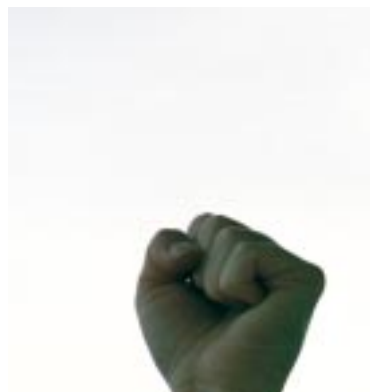
- Det kan tyckas märkligt att initiativet kom från vår organisation. Men vi tror på att det behövs bra chefer. Projektet resulterade i många uppskattade seminarier och en mycket bra och eftersökt skrift som just heter "Heja chefen".



## Tror på KFS-överenskommelsen

Vad gäller överenskommelsen med KFS så vill Per avslutningsvis säga att man har mött en hel del kritik för att rätten att spara semesterdagar och samla på sig kompensationsledighet har begränsats.

- Men vi stödjer tanken och tror att även kritikerna inser värdet av dessa regler. Reglerna syftar ju till att värna om den enskilde arbetstagarens hälsa och att man får en bra planering av ledighetens förläggning.



## SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE

Enligt arbetsmiljölagen ska alla arbetsgivare bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Hur det ska gå till är reglerat i föreskrifterna "Systematiskt arbetsmiljöarbete", AFS 2001:1 (ändrad i föreskriften 2003:4).

Det systematiska arbetsmiljöarbetet syftar till, att i det dagliga arbetet uppmärksamma och ta hänsyn till både psykologiska och sociala förhållanden och arbetsmiljöfrågor av fysisk karaktär, att i det dagliga arbetet fatta beslut och genomföra åtgärder så att de anställda varken skadas, blir sjuka eller far illa på annat sätt, att uppmärksamma och ta hänsyn till alla förhållanden i arbetsmiljön som kan påverka de anställdas hälsa och säkerhet.

Föreskriften om det systematiska arbetsmiljöarbetet uppställer vissa formella krav. Riskbedömning, sammanställning av skador och tillbud, handlingsplaner och instruktioner om allvarliga risker ska dokumenteras skriftligt av alla arbetsgivare. För arbetsgivare med fler än tio anställda finns också ett skriftlighetskrav på arbetsmiljöpolicy, rutiner, uppgiftsfördelning och årlig uppföljning.

## VEM GÖR VAD I DET SYSTEMATISKA ARBETSMILJÖARBETET?

Arbetsgivaren har huvudansvaret. Företagets VD har visserligen yttersta ansvaret för arbetsmiljön, men alla som delegerats uppgifter/ansvar i arbetsmiljöfrågor behöver känna till de regler som angår uppgifterna.

Arbetslagarna deltar i arbetsmiljöarbetet genom att t ex rapportera risker, tillbud, sjukdom och olycksfall, föreslå åtgärder och lämna synpunkter på det som genomförs.

Skyddsombudet är med vid planeringen och genomförande av arbetet, till exempel vid undersökning av arbetsförhållanden, planering av åtgärder och årliga uppföljningar.

Företagshälsövrden är en expertresurs i arbetsmiljöarbetet och kan behöva anlitas vid undersökningar och riskbedömningar och för att föreslå åtgärder och utbildad personal. Företagshälsövrden är inte obligatorisk.

Arbetsmiljöarbetet bygger på samverkan. Det är viktigt att arbetslagarna och skyddsombudet är med i arbetsmiljöarbetet. Arbetsgivaren bör därför försöka komma överens med om hur samverkan ska gå till. Samverkan kan ske genom personalmöten och gemensamma undersökningar av arbetsmiljön.

## UTDRAG UR KOLLEKTIVAVTAL 2004-2007 MELLAN KFS OCH DE FACKLIGA ORGANISATIONERNA

Mot bakgrund av risk för höga olyckstal är parterna överens om att dels aktivera befintliga regler i lagar och avtal, dels inspirera och förmedla idéer kring hur verksamheten på arbetsplatsen kan utvecklas och utformas. Även om ohälsotalen i KFS-företagen är förhållandevis låga i jämförelse med andra verksamheter så är risken stor att de ökar till följd av den jämförelsevis höga medelåldern i KFS-företagen. Belastning och ansträngning i arbetet anges som grunder samtidigt som ledighetsbankar i form av semester och kompensationsledighet samlas på hög.

I syfte att från centralt håll bidra till att komma till rätta med nuvarande ohälsotal och förhindra framtida höga olyckstal är parterna överens om att avtalsvägen uppmanas till att arbetstagare verkligen tar ut sin ledighet för att få ordentlig vila efter ansträngning.

Möjligheten att spara dels antal semesterdagar maximeras till 25 semesterdagar per 2006-01-01, dels kompensationsledighet så att antalet kompensationsstimmar begränsas till 40 per 2006-01-01. Kompensationsledigheten ska tas ut i så nära anslutning till övertidsarbetet som möjligt, dock senast inom fyra månader.

Parterna är också överens om att genom KFS projekt "Friskare Företag" samarbeta med varandra för att inspirera och förmedla idéer kring hur en hälsofrämjande verksamhet på arbetsplatsen kan utformas.

I avtalet betonas att arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön men att även arbetslagarna har ett ansvar och skyldigheter. Arbetsgivare och fack ska samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Följande områden prioriteras; systematiskt arbetsmiljöarbete, rehabiliteringsskyldigheten, värdet av företagshälsövård och vikten av arbetsmiljöutbildning.

## Hur ska arbetsgivaren klara av sitt rehabiliteringsansvar?

Sjukvården sviktar och samhällets resurser räcker inte till för att möta ohälsotalen. En arbetsgivare blir lätt villrådlig inför sitt rehabiliteringsansvar. En solig vintermorgon i november möts Jesper Ekström, som är personalchef vid TS Lokalvård i Örebro, och Britta Brunström, som är rehabiliteringsspecialist vid Försäkringskassan i Stockholms län, för en diskussion om vilket stöd arbetsgivaren egentligen behöver.

**Jesper:** För att hantera rehabiliteringsfrågor måste man som arbetsgivare vara både kunnig och aktiv. Vårt företag har drygt två hundra medarbetare, företrädesvis kvinnor med hög medelålder. Sjuktalen är höga och kostnaden för det är uppskattningsvis 3-4 % av omsättningen. Det är en oacceptabel situation.

Om en medarbetare hos oss har psykiska besvär går det inte att få hjälp av landstingets psykiatri, eftersom prioriteringen är att använda resurserna för människor med allvarlig psykisk sjukdom. Som arbetsgivare märker vi att de psykiska problemen ökar hos oss, precis som de gör i resten av samhället just nu. Vårdköer gör också att medarbetare med andra åkommor kan gå sjukskrivna länge i väntan på behandling och dessa sjukskrivningar blir dyra för företaget. Det kräver en god omvärldsbevakning för

att veta vilka aktörer som är bra och som man kan köpa tjänster av när samhällets resurser sviktar. Som tur är har TS Lokalvård och jag ett bra nätverk i Örebro. Det använder jag för att finna spelöppningar för våra medarbetare. Men hur gör ett litet företag som inte har någon som kan ägna tid och engagemang åt dessa frågor?

**Britta:** Försäkringskassan har en bra omvärldsbevakning och kan via sina försäkringsläkare få en bred utblick kring vilka vård- och behandlingsresurser som finns. I övrigt bör en arbetsgivare kunna dra nytta av ett bra företagshälsovårdsavtal för att få tillgång till den sakkunskap som man inte har själv.

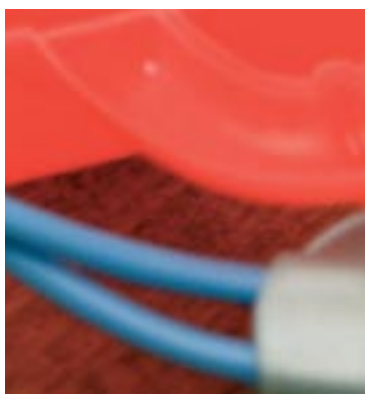
**Jesper:** Här finns dock ett problem, eftersom företagshälsovården i allmänhet inte är inriktad på småföretag som kunder, utan



på stora arbetsgivare. Vi blir inte intressanta som kunder när vi har för få anställda.

**Britta:** Det är de stora arbetsgivarna som har möjlighet att få en egen kontaktperson

hos Försäkringskassan i Stockholms län. Det kan te sig orättvist mot småföretag men faktum är att de höga sjuktalen främst finns hos stora arbetsgivare, till exempel inom kommuner och landsting. Det ger en



bättre resursanvändning för Försäkringskassan att satsa våra kontaktpersoner där eftersom vi ska spela en viktig roll för att halvera sjuktalet i Sverige till år 2008.

**Jesper:** TS Lokalvård har lyckats få två egna kontaktpersoner hos Försäkringskassan i Örebro län, som har valt en annan fördelningsprincip. Det är ovärderligt för mig och TS Lokalvård att ha denna personliga kontakt. Det största vägledningsbehovet finns förmodligen hos de småföretag som inte kan ha egna personalspecialister som är inriktade på rehabiliteringsfrågor.

**Britta:** Från år 2005 medfinansierar arbetsgivarna 15 % i sjukpenningen om inte rehabilitering pågår eller medarbetaren har deltidssjukskrivning. För att hjälpa arbetsgivare inrättar Försäkringskassan ett särskilt kundcenter som lokaliseras till Åmål och Säffle. Här får Sveriges alla arbetsgivare svar på sina frågor. Jag är mycket entusiastisk över tillskapandet av detta kundcenter. Det är en mycket kompetent person som har fått förtroendet att bygga upp kundcentrat och det kommer säkert att bli en utmärkt verksamhet.

**Jesper:** Det är inte lätt för en arbetsgivare att förstå sig på en situation som innebär höga krav och ett oklart stöd för arbetsgivare. Försäkringskassan kan till exempel göra en prövning av om arbetsförmågan verkligen är nedsatt när det kommer in ett läkarintyg för sjukskrivning. Prövningen kan resultera i ett avslag på sjukpenning. Arbetsgivaren har inte motsvarande möjlighet när det gäller sjuklöneperioden. Vi får okritiskt acceptera att det finns ett läkarintyg och sedan betala ut sjuklön.

**Britta:** Men ni kan väl luta er mot företagshälsovården och med hjälp av dem göra en bedömning av om arbetsförmågan är nedsatt?

**Jesper:** Ja, i teorin kunde vi kanske göra så men i praktiken är det som att luta sig mot vind!



## Olika vägar till stöd i rehabiliteringsarbetet

Företagshälsovården har en gammal tradition av att vara sjukvårdande. Större företag hade egna sjukstugor med industrisköterskor som plåstrade om medarbetarna. Huvuduppgiften för dagens företagshälsor är att stötta med förebyggande arbetsmiljöarbete och arbetslivsinriktad rehabilitering. Men alla hälsor har inte hängt med i utvecklingen och företagen utnyttjar inte alltid möjligheten att styra vilka tjänster man köper.

Inger Norén, tidigare företagssköterska och numera rehabiliteringsspecialist hos tjänstepensionsföretaget Alecta, har deltagit i den partssammansatta grupp som tog fram Prevents handledning ”Att köpa hälso- och arbetsmiljö tjänster”.

– Det var Lars Bolin på Föreningen Svensk Företagshälsovård och jag som tog initiativet till handledningen, berättar Inger. Jag hade fått många samtal och frågor från Alectas kundföretag där de uttryckte missnöje med sina företagshälsor, samtidigt som de verkligen behövde stöd av olika hälsospecialister.

### Basera avtalet på de verkliga behoven

I Prevents handledning rekommenderas företag att grundligt analysera sina behov och önskemål innan de träffar avtal med företagshälsovård och andra arbetsmiljöaktörer.

Inger anser att man ska värdera om man får valuta för de pengar man investerar.

– Speciellt kan mindre företag ha glädje av att göra en kostnadsanalys för att kunna avgöra om man ska avtala om ett traditionellt paket av företagshälsovård eller om man ska köpa enstaka tjänster. Det är klokt att utvärdera hur den företagshälsovård man hittills köpt har fungerat. Ett speciellt arbetsblad för det finns i handledningen.



– I bästa fall har en företagshälsovård tillgång till ett brett nätverk av aktörer på hälsoområdet och kan förse sina kundföretag med bra omvärldsbevakning kring vilka rehabiliteringstjänster som håller god kvalitet, menar Inger. Företagshälsovården behöver vara så professionell i sin roll att den inte åtar sig allt själv utan även förmedlar köp av tjänster från dem som håller bäst standard på området.

### Ställ frågan till primärvården

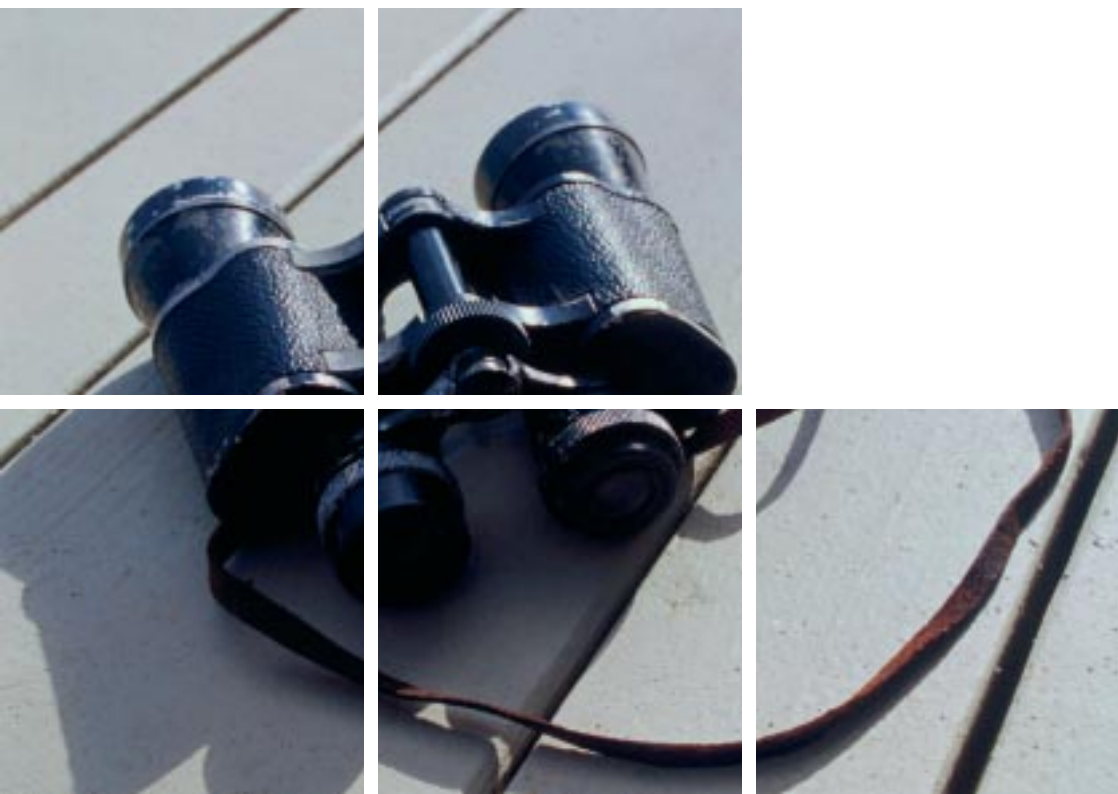
Inger uppmanar företag att lyfta blicken och se vilka resurser på orten man kan ha glädje av. Till exempel kan man fråga en husläkarmottagning i närheten om det går att få några fasta tider för patientbesök varje vecka.

– Det är min erfarenhet att det kan vara en av flera möjliga vägar att få tillgång till hälsospecialister, säger Inger. Det finns goda exempel på att förfrågan från företag har tagits emot mycket positivt av primärvården. Genom avtal med primärvårdsmottagningen kan man då få tillgång till den sjukvård som en företagshälsovård inte kan utföra. Vi kan alla välja vår husläkare och de inom företaget som skulle vilja ha tillgång till sjukvård nära jobbet kan sedan lista sig på den mottagning som företaget har gjort avtal

med. Det kan dock gå lättare att få ett avtal om husläkarmottagningen drivs av en privat entreprenör.

### **Alecta stöttar i hälsoarbetet**

Alecta hanterar tjänstepensionen ITP för 27 000 kundföretag. I tjänstepensionen ingår en sjukförsäkring som aktiveras efter tre månaders sjukskrivning. De höga sjuktalerna i Sverige har naturligtvis även märkts i Alectas sjukförsäkring varför man har utvecklat verktyg och modeller som hjälper företag att främja medarbetarnas hälsa.





## Dåliga chefer är en riskfaktor – bra chefer en friskfaktor

I undersökningar om vad som får anställda att trivas på jobbet brukar uppskattning, utvecklingsmöjligheter, trevliga arbetskamrater, bra konflikthantering och gemensamma mål lyftas fram som viktiga faktorer. Chefen har en nyckelroll för att få det att fungera men det behövs mer forskning om ledarskapets betydelse för medarbetarnas hälsa och trivsel.

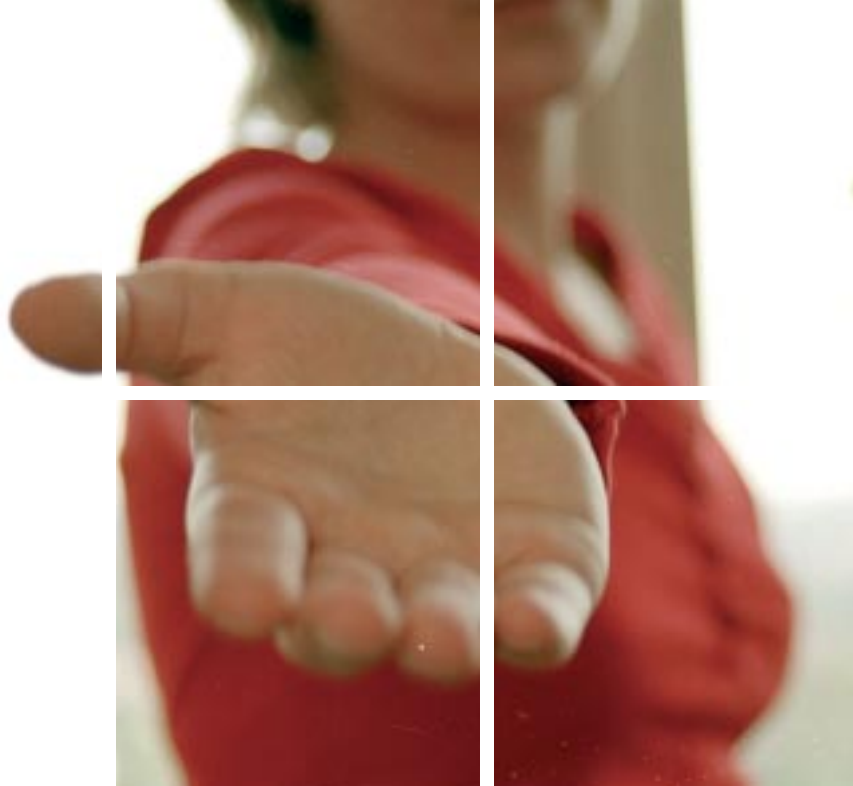


Att bli chef är ett yrke och inte en utmärkelse, vilket arbetsrättsjuristen Tommy Iseskog poängterar när han varnar för att göra duktiga specialister till dåliga chefer. Det krävs ett genuint intresse för att leda andra på ett bra sätt. Ledarskap handlar om relationer där det är viktigt att kunna kommunicera, motivera och ge feedback på arbetsprestationer.

Har då ledarskapet betydelse för medarbetarnas hälsa? Och är det viktigt att trivas på jobbet för att bibehålla en god hälsa? Vi ställde frågorna till professor Gunnar Aronsson vid Arbetslivsinstitutet.

### Dåligt med forskning om ledarskapets betydelse

Gunnar Aronsson känner inte till någon omfattande forskning om ledarskapets inverkan på hälsoläget i företagen. Arbetslivsforskningen har av tradition fokuserats mot sjukdom och ohälsa snarare än på vilka förhållanden som är hälsofrämjande. Töres Theorell publicerade dock för något år sedan en undersökning som visade att medarbetarnas stressnivåer sjönk efter att cheferna hade gått kurs i människokunskap och börjat omsätta sina nya kunskaper i praktiken.



### **Stöd från chefen är en friskfaktor**

Gunnar Aronsson har själv nyligen publicerat en studie kring långtidsfriskas arbetsvillkor som en första rapport inom Arbetslivsinstitutets forskningstema "Vägar till ett friskare arbetsliv". 2000 personer ingick i studien.

Att ha stöd från sin chef är ett arbetsplatsförhållande som höjer sannolikheten för att vara långtidsfrisk. Andra förhållanden som hör samman med långtidsfriskhet är om man kan bestämma arbetstakten, inte har ständigt tidspress och om man har resurser för att utföra arbetsuppgifterna.

Chefsfrågan handlar om att ha möjlighet att få stöd och uppmuntran från sin chef när arbetet känns besvärligt. Men Gunnar Aronsson tolkar resultaten vidare än så.

– En bra chef eller ledning spelar stor roll för att skapa en bra avvägning mellan krav och resurser, eftersom det är i obalansen mellan krav och resurser som stressfaktorerna skapas och mycket av vår samtids sjuklighet uppstår.

### **Hur ska chefen agera?**

– Chefen bör hantera kraven så att det blir tydligt vad som ska göras och vad som är

att betrakta som bra kvalitet, säger Gunnar Aronsson. Detta medverkar till att medarbetarna får en känsla av kontroll i arbetssituationen och kan vara nöjda med sin arbetsinsats. Att chefen ger erkänsla och erkännande är förmodligen också en viktig del av frisk- och motivationseffekten. Men här får man komma ihåg att det inte handlar om falsk erkänsla och tomt prat utan om ett erkännande när något är bra gjort och i en situation där chefen faktiskt har kunskap och insikt nog för att kunna bedöma det. Det är också viktigt att chefen hanterar kraven så att arbetsmängden anpassas och styr resurserna genom att omfördela personal när det behövs. Att medarbetarna får den kompetensutveckling som behövs för uppgifterna ingår också i att balansera resurserna.

### **Chefens egen arbetsmiljö är inte alltid så bra**

Om de underställda medarbetarna är för många kan chefen inte fullgöra uppgiften att balansera krav och resurser.

- Kanske går gränsen vid omkring tjugo medarbetare, eller så många som kan sitta runt ett bord och som man kan ha ögonkontakt med, funderar Gunnar Aronsson som minns hur otillfredsställande det var när han själv var chef för sjuttio medarbetare.
- I större organisationer har det dessutom på många håll blivit ett glapp mellan operativa chefer ute i verksamheten och strategiska chefer i företagsledningen.

De strategiska cheferna vill ofta rita om kartan och förändra verksamheten utan en föregående dialog med de operativa cheferna som förutsätts omsätta det nya i praktiken. Om chefens egna arbetsvillkor är otillfredsställande blir det svårt att genomföra en bra balans mellan krav och resurser för medarbetarna.

### **Det är lättare att gå till ett roligt arbete**

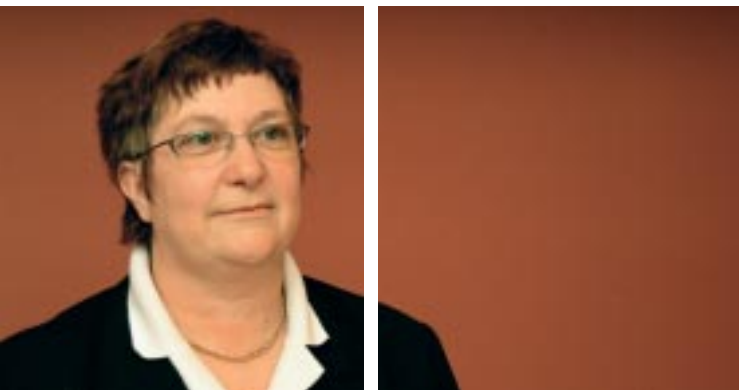
- Att det är roligt på jobbet och att finnas i en god kamratkrets som ger energi är förmodligen inte heller oviktigt för att människor ska välja att gå till arbetet framför att sjukskriva sig. Det har dock närmast setts som oseriöst att ha roligt på jobbet eller att forska om detta. Men nu är det kanske dags för en omvärdering, avslutar Gunnar Aronsson.

SACO har i en rapportserie belyst chefernas arbetsmiljö. Skriften "Höga krav och lite stöd" kom 2001 och baseras på SCBs arbetsmiljöstatistik. Den beskriver att drygt hälften av cheferna nästan jämt upplever att arbetet är så stressigt att det inte går att delta i några sociala samtal eller överhuvudtaget tänka på något annat än sina uppgifter. En tredjedel av alla chefer har ofta och regelbundet svårt att sova för att de inte kan koppla av tankarna på jobbet.

Tjänstepensionsföretaget Alecta publicerar i sin Hälsobarometer för tredje kvartalet 2004 en undersökning där både företagen och allmänheten anser att dåligt ledarskap bland chefer tillsammans med för höga egna krav är två av de främsta arbetslivsrelaterade orsakerna till långvarig sjukskrivning.

## Har dagens ledare rätt förutsättningar?

Vilka förutsättningar ges egentligen våra ledare för att bedriva ett gott ledarskap? Ser vi på chefskap som en utmärkelse snarare än ett yrke som kräver förståelse och utveckling? Har vi en bild av att våra ledare är självlärda? Rosmarie Lindberg på Eskilstuna Energi & Miljö delar med sig av sina erfarenheter från utveckling av ledare och chefer.



Rosmarie Lindberg arbetar som personalchef vid Eskilstuna Energi & Miljö AB och har under det senaste året arbetat med ledarskap och chefskap på företaget. Hon är övertygad om att ledarna måste få mer stöd för att utvecklas och göra ett bra jobb.

– I den bästa av världar skulle jag vilja att våra chefer fick någon form av chefskörkort som ett bevis för att de arbetat med och tagit till sig en mängd baskunskaper. Det är den visionen hon och Eskilstuna Energi & Miljö arbetar mot när de hösten 2004 lanserade ett embryo till chefsprogram. Ett upplägg utan färdigt facit, mallar eller given agenda. Men väl ett sätt att börja arbeta med frågorna.

### **Skillnad på ledare och chefer**

Rosmarie gör skillnad på begreppen ledarskap och chefskap.

– Ledare är vi så snart vi leder en grupp människor. Det kan således vara allt ifrån chef och mellanchefer till projektledare. Chefskapet däremot omfattar företagets alla chefer med personalansvar. De har många konkreta problem att brottas med. Utöver de ”mjuka” ledarskapsfrågorna måste chefen också kunna hantera en rad ”hårda” frågor som handlar om att fatta beslut utifrån mål, avtal och andra ”mästen”, säger Rosmarie.

Med ”mjuka” ledarskapsfrågor menar Rosmarie frågor som handlar om att göra



medarbetarna sedda, att coacha och stötta dem. För att förena de hårda och mjuka frågorna innebär det i praktiken att företagets chefer med personalansvar ska omfattas av såväl chefsprogrammet som ledarskapsprogrammet.

### **Många nyanställda ökade behovet av stärkt ledarskap**

Eskilstuna Energi & Miljö började fundera på ett ledarskapsprogram när en stor grupp nyanställda tillkom under 2000-2001.

– Våra nya medarbetare saknade erfarenhet av företaget och arbetet som sådant, men inte minst saknades en viktig gemenskap, berättar Rosmarie. Det krävdes en

strukturerad metod för att etablera och implementera vår syn på ledarskap.

Ledarskapsprogrammet var frivilligt, men de flesta nappade ändå på erbjudandet att få ägna totalt åtta dagar för att träffa kollegor över organisationsgränserna och diskutera gemensamma utmaningar och problem.

Chefsprogrammet är obligatoriskt och företagets 40 chefer träffas regelbundet över året. Innehållet i programmet är bland annat avtalskännedom, strategier kring droger och alkohol, rekrytering och företagspolicy. Kort sagt ämnen som ska hjälpa cheferna att fatta bra beslut.

– Kan man som chef förklara sina olika beslut så kan man också förklara för med-



arbetarna varför det ser ut som det gör och på så sätt lättare "sälja in" beslutet och vinna gehör. Så genom att verkligen förstå de hårda bitarna kan cheferna lättare hantera de mjuka, menar Rosmarie.

### **Kunskap och motivation präglar ett gott ledarskap**

Kunskap och motivation är de två ord som enligt Rosmarie bör präglade ett gott chefskap. Förstår man sammanhanget blir det lättare att tänja gränser och regler eftersom man är medveten om att man gör det, men också det motsatta: att tydligt sätta ner foten. Det blir enklare att vinna gehör hos medarbetarna.

- Tänk på den lärare du tyckte bäst om i skolan. Vem var det? Troligen den som genom sin gedigna kunskap vann respekt och förtroende. Det är precis likadant på en arbetsplats. Kan man blir det inte enklare, men roligare!

### **Men hur kan man motivera de chefer som tycker att de redan behärska sitt ledarskap?**

- Det är väl just det som är mitt jobb, skrattar Rosmarie. Jag måste få det här upplägget och vår syn på ledarskap så attraktivt att de av egen vilja vill delta i programmet. Men alla medarbetare har också ett ansvar. Att bara peka på ledarskapet är att göra det lite för enkelt. Eskilstuna Energi & Miljö har 350 anställda varav ett 40-tal i chefsposition. De olika blocken i chefsprogrammet har Rosmarie själv konstruerat och sedan engagerat kunniga föreläsare. För ledarskapsprogrammet har företaget tagit hjälp av Mälardalens högskola och de olika grupperna av ledare har själva fått diskutera vilka frågor de vill arbeta med.

## Vardagsnära samtal skapar förtroende på arbetsplatsen

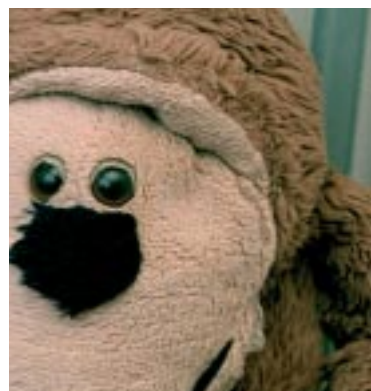
Kan en kvart i fikarummet verkligen vara nyckeln till framgång som ledare? Enligt Gunnar Ekman är det så, och det är till och med den viktigaste nyckeln. Men i tider när organisationer slimmas och administratörer rationaliseras bort har chefen tyvärr fått allt mer pappersarbete som gör att det viktiga småpratet fått en låg prioritet. Nu är det dags att ändra på det och låta de vardagliga, informella kontakterna bygga det förtroende som chefen behöver för att göra ett bra jobb.

Gunnar Ekman har doktorerat vid Handelshögskolan i Stockholm och sysslat med ledarfrågor i mer än tio år. 2003 skrev han boken "Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap" som utsågs till årets ledarbok av Kooperativa Ledares Förbund.

– Den administrativa bördan i kombination med ett allt högre tryck på att våra chefer ska visa snabba resultat gör att ingen tid ägnas åt det informella samtalet, säger

Gunnar. Det innebär att chefen aldrig får veta hur folk egentligen mår eller vilka problem som är under uppseglade. En begynnande konflikt kan chefen aldrig ta till sig via formella samtal.

**Chefen bör delta i medarbetarnas vardag**  
Skapa förtroende. Det är Gunnars grundtips till alla ledare. Chefen måste bygga upp och förtjäna förtroende. Enligt Gunnar kan





man inte bygga förtroende med mail, telefon och formella möten. Det måste ske i en informell miljö och i möten mellan människor. Därför måste chefen ha ett genuint intresse för dem han leder.

– Det finns en gammal bild av vad chefen respektive de anställda ska ägna sig åt, men den uppdelningen fungerar inte idag. Den fungerade när vi hade ett industrisamhälle där chefen lätt kunde kontrollera att en produkt producerades på rätt sätt. Idag kan medarbetarna sina arbetsuppgifter bättre än chefen och därför måste ledarskapet anpassas efter det. Dagens chefer måste delta i medarbetarnas vardag på ett annat sätt. Annars

kommer medarbetarna att informellt avsätta sin chef, och göra jobbet på sitt sätt med förklaringen "Chefen förstår ju ändå ingenting!"

– Det räcker dock inte att ständigt slå sig ner vid fikabordet och delta i småpratet, påpekar Gunnar. Chefen kan inte vara beräknande eller delta i småpratet med vissa syften, utan måste ha ett genuint intresse av hur medarbetarna mår och ser på tillvaron. Det finns ett dolt och ett öppet småprat. I det dolda småpratet diskuteras exempelvis chefen och där ska chefen inte närvara. I det öppna småpratet ska chefen däremot delta, inte minst för att undvika skitsnack i det dolda småpratet.

I praktiken innebär det att chefen använder det informella samtalet för att föra fram sådant som han eller hon uppmärksammat i organisationen. Exempelvis "Jag har noterat att ni är irriterad över vår nya post-rutin..." På så sätt visar chefen att han/hon noterat problemet, vågar ta i det och respekterar medarbetarnas åsikter på ett genuint sätt.

### **En bra chef får inte vara rädd för konflikter**

Kan det vara konflikträdsla som gör att chefen undviker småprat?

– Så kan det absolut vara, säger Gunnar. Dessutom kan chefen tycka att medarbetarnas irritation är irrelevant eller en småsak för verksamheten som sådan. Men man glömmer vilken påverkan det har på det professionella arbetet. Vardagspro-



blem, och det faktum att ingen vill se dem, är ofta det som irriterar oss allra mest.

- Kanske ska konflikträdde personer inte bli chefer, funderar Gunnar. Konflikt är en del i det mänskliga samspelet och bråkar man inte ibland så har man ingen riktig relation. Chefer som väljer att snabbt göra folk sams och tysta ner problemen väljer ingen bra lösning. Det kan snarare leda till ännu större problem. Men sitter chefen med vid fikabordet blir det en annan sak – chefen bryr sig ju faktiskt!

### **Viktigt att sätta gränser**

Gunnar återkommer till att det viktigaste för en ledare är att vinna förtroende. Men chefen ska för den delen inte öppna sig helt och hållet i småpratet. Det handlar snarare om att vara en god lyssnare än att prata oavbrutet.

- Chefen har och kommer alltid att ha en särställning och därför kan chefen inte börja umgås med de anställda fullt ut.
- Att sätta gränser bygger också förtroende. Men gränser som sätts i det formella mötet får inte samma effekt som i ett informellt samtal. På kort sikt kan gränssättandet leda till missnöje men på längre sikt uppskattar alla en modig och uppriktig chef som sätter tydliga gränser för vad som är och inte är tillåtet. Då växer också förtroendet.

### **Prioritera det informella samtalet**

Småprat tar tid, och tid är en bristvara. Mitt ibland strategier, budgetarbete och otaliga möten kan det vara svårt att sätta sig ner och småprata. Fel, tycker Gunnar.

- Förstår man inte betydelsen av småpratet

så kan man alltid prioritera bort det för något annat. Småpratet måste prioriteras upp och ibland gå före något "måste", säger Gunnar. Det lönar sig i längden.

Ett annat problem är att många chefer väljer den formella vägen för beslut och diskussioner där exempelvis ett skrivet dokument tros ge extra tyngd. Fel igen.

- Jag tror det handlar om att chefen med hjälp av skrivna dokument vill visa att någonting är gjort. Vi tror att dokument är värda så mycket, men trots det blir de sällan lästa. Vad beror det på? Det finns en enorm övertro till dokument och dessutom dödar ett färdigt dokument kreativiteten. Vill man hålla ett intresse vid liv bland medarbetarna ska chefen istället bolla idéer och tankar, inte servera ett färdigt förslag. Det är sådant chefen ska ägna sin tid åt istället för att sitta på rummet och skriva långa dokument!

Budskapet är tydligt. Ledarskap handlar om att bygga förtroende och det kan inte byggas i slutna sammanträdesrum eller i välformulerade mail och dokument.

Förtroende byggs genom ett genuint intresse för människan och av att leda.

- Våra chefer måste bli medvetna om vad ledarskap innebär och de måste vara beredda på att också jobba med sig själva. Småpratet har två viktiga funktioner. Dels att fungera som en hederlig paus, dels en möjlighet att prata av sig och få en känsla för hur omgivningen mår. Det är något som både chefer och medarbetare behöver och mår bra av, avslutar Gunnar.

## Okomplicerat ledarskap skapar en bra arbetsplats

”Ska du äta lunch idag?” ”Fungerade det bra i garaget i morse?” Per Aronson är VD för Stockholm Parkering. En VD med ansvar och plikter men som också ägnar mycket tid åt att se och lyssna på sina medarbetare. Han tror på det enkla ledarskapet som innebär att behandla människor på ett bra sätt och respektera varandra.



– Egentligen handlar det om bibelns kärleksbudskap och att vara tydlig på alla plan. Extremt tydlig, säger Per Aronson. Det svenska språket har orden ”ja” och ”nej”, och dem ska man använda. Alla människor vill ha besked, och ett icke-svar tolkas och införlivas på egen hand av medarbetarna.

Per har bevis på att det fungerar. Stockholm Parkering har utsetts till en av Sveriges bästa arbetsplatser, baserat på intervjuer med medarbetarna och en studie av företagets rutiner. Dessutom har ägarna, Stockholms Stadshus AB, gjort en undersökning där medarbetarna på en skala från 1-5 bland annat fick svara på frågan om de tyckte att de har en bra arbetsgivare. Ett snitt på 3,5 räknas som högt. Stockholm Parkering fick ett snitt på hela 4,62.

### **Krängla inte till ledarskapet**

Men vad innebär det ”enkla ledarskapet” rent konkret?

– Det handlar om att inte krängla till det, tycker Per. Hennes & Mauritz VD fick för några år sedan frågan vad som låg bakom deras framgång. Svaret blev att ord som utredning, kommitté och rapporter gjorde dem nervösa. Jag vidhåller samma sak. Man ska inte krängla till saker, skriva onödiga rapporter och sätta samman långdragna projekt.

Per menar att det gått inflation i möten. Han erkänner att vissa möten måste man ha, men på Stockholm Parkering strävar man efter få, korta och glada möten.

– Detsamma gäller utredningar. Vi diskuterar i ett gäng och sedan prövar vi. Vi ser hellre resultat än löpmeter av rapporter.

Och varför vänta med något när man ändå bestämt sig? Har man bestämt sig så tror man ju på idén!

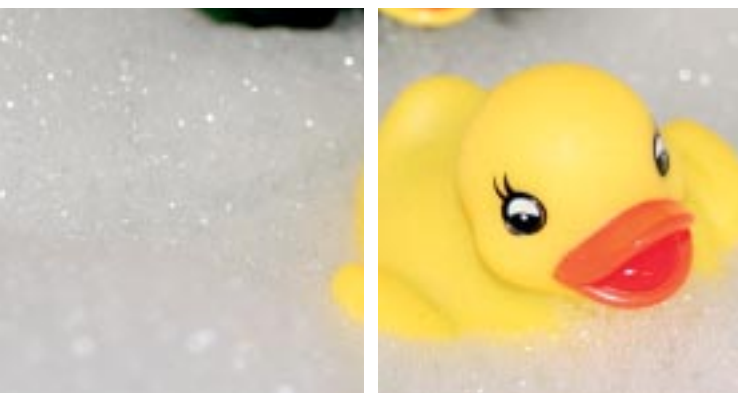
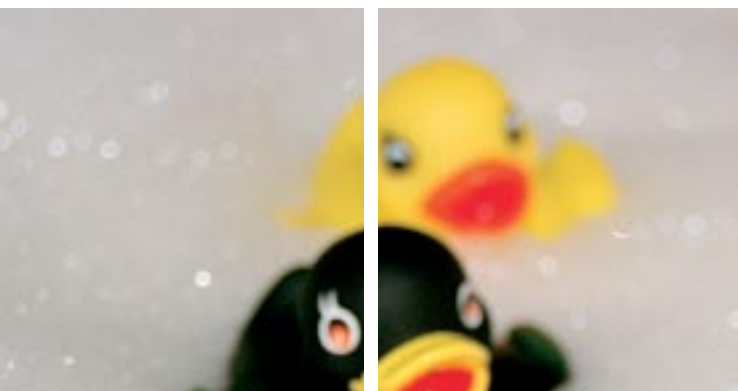
Som ledare måste man också vara öppen och tillgänglig för organisationen. Att prata med folk är nyckeln till förtroende och respekt.

– Jag pratar otroligt mycket med folk i vår organisation och det skapar en öppenhet. Folk vågar och vill delge sin tankar och problem. Både sådant som rör jobbet men också den privata situationen som påverkar jobbet minst lika mycket. Man måste se den som har problem och göra allt för att stötta, säger Per.

### **Formaliteter får ge vika för teambuilding**

Stockholm Parkering har nyligen slopat sin formella ledningsgrupp. En sådan grupp skapar revirtänkande och folk frågar sig varför han eller hon får eller inte får vara med.

– Styrelsen träffas sex gånger per år och däremellan har vi en informell informationsgrupp på 18 personer som träffas ungefär var sjätte vecka för vad vi kallar lägesrapporter. Där inleder jag med en statusrapport och sedan går vi bordet runt. Mycket handlar om att bilda ett team och därför ska träffarna vara av både arbetsmässig och social karaktär, säger Per. Långa PM som ska svara på allt är bann-



lysta. Det är bättre med muntliga genomgångar där alla kan ställa 21 ”korkade” frågor som är viktiga för just den personen. Överhuvudtaget är det byråkratiska och formella lite tabu på Stockholm Parkering. Konsulter tas in för sin expertkompetens, men många gånger förbereder och planerar personalen på egen hand inför förändringar i företaget. Skämtsamt frågar man sig om man ska trassla till det själva eller anlita en konsult.

### **En bra chef slösar med beröm och ger ärlig kritik**

Ett bra ledarskap ska också bestå av förmågan att både kunna slösa med beröm och ge kritik. Men det måste göras på rätt sätt. Berömmet ska slösas öppet medan kritiken ska framföras mellan fyra ögon och det ska göras med hjärtat.

– Alla kan göra fel och man måste våga säga till när ett fel har begåtts. Men det är viktigt att inte framföra kritiken öppet bland andra medarbetare, utan sköta det på tu man hand, säger Per. Det är en form av respekt på samma sätt som att jag inte sätter mig med folk i ledningen när vi äter lunch eller har ett möte.

Kan då alla bli en bra chef?

– Nej, det tror jag inte, säger Per. Har man svårt för att fatta beslut så blir man ingen bra chef. Att vara tydlig och kunna fatta beslut är det allra viktigaste som ledare. Man måste kunna få saker ur händerna. Dessutom tror jag att man föds med de extrema ledaregenskaperna och att de gör sig påmind redan när man är liten. Men

man kan träna sig till att bli en bättre chef genom att vara sig själv och inte ”spela” chef. Per tror att blyga personer lättare kan anta ett formellt ledarskap och på så sätt gömma sig genom olika formella attribut. Men för den delen behöver inte blyga personer på sikt bli sämre chefer.

### **Vill ägna sig åt medarbetarna**

Per har varit VD för Stockholm Parkering i 7 år. På frågan om han läst mycket om ledarskap svarar han att han läser många biografier och memoarer:

– Jag har dålig fantasi och hittar många lösningar i böcker om historiska personer, politiker, idrottsmän och företagsledare, förklarar han. Det ger olika infallsvinklar på livet och ledarskapet.

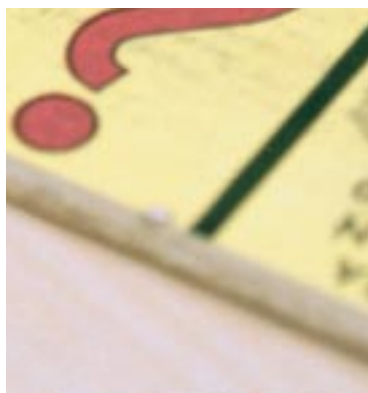
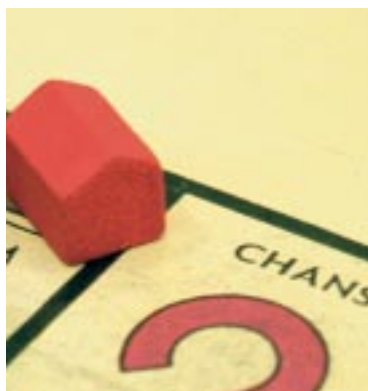
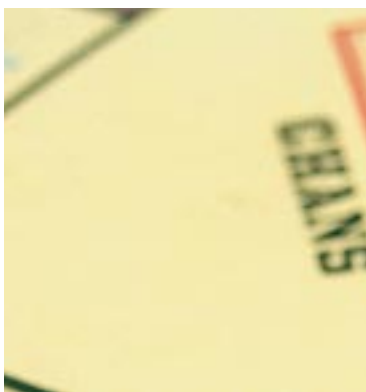
Är det svårt att vara ung och chef?

– Jag var nog en katastrof i början. Ville visa mig själv, mina kompisar och mamma och pappa att jag hade kapacitet för allt, berättar Per. Som chef ringer folk till mig hela tiden och vill träffa mig, höra min åsikt eller få ett beslut fattat. Men med tiden har jag lärt mig vikten av att delegera. Är det riktigt viktigt kommer ändå någon medarbetare med ärendet. I nio fall av tio rör det sig om ärenden som inte är viktiga eller som någon annan i företaget kan hantera både snabbare och bättre. Varför ska jag ägna tid åt sådant? Min tid ska jag ju ägna åt medarbetarna!

”Jag ska bara åka ner i garaget på S:t Eriksplan en sväng, sen tar vi lunch!” Per är ständigt på språng, men inte bort utan till organisationen och alla 120 medarbetare.

## De friska småföretagen

Varför är de som arbetar i småföretag friskare än andra? Två undersökningar om småföretag visar på att en del av förklaringen är det stora engagemanget som många småföretagare känner och den nära kontakten mellan arbetstagare och chef. I en mindre organisation blir varje individ mer betydelsefull och kan lättare påverka sin egen situation.



Det finns gott om småföretag i Sverige. 99 % av de svenska företagen har färre än 50 anställda. Nästan 40 % av de förvärvsarbete svenska arbetar i småföretag. Många av medlemsföretagen i KFS är småföretag och verkar i branscher som Vård och Omsorg, Utbildning, Storhushåll, Konsult och Service, samt Turism och Fritid.

### **I det lilla företaget får varje medarbetare stor betydelse**

Sjukfrånvaron i de mindre företagen är lägre än i stora företag och i offentlig sektor. Hösten 2003 presenterade Företagarna en undersökning som de hade gjort med hjälp av SCB. Undersökningen tillbakavisar mytbilden om att anställda i de minsta företagen i större utsträckning än andra går till jobbet även om de är sjuka. Men för det lilla företaget, med få anställda, är det alltid ett problem om någon drabbas av ohälsa, oavsett orsaken. Individernas hälsa kopplas

sammans med företagets överlevnad. Det blir också mer påtagligt i det lilla företaget att medarbetarnas engagemang i verksamheten gör skillnad för företagets resultat. Dessutom är småföretagen i mindre utsträckning än större företag anslutna till företagshälsovård, trots att de ibland kan ha behov av hälso- och arbetsmiljötjänster.

### **Alla blir sedda och kan påverka**

Framgångsfaktorn för frisktalken i de små företagen tycks, enligt Företagarnas rapport, vara just den småskaliga närheten. I de minsta företagen gör den nära kontakten mellan chef och medarbetare det lättare att anpassa arbetsbördan efter varje medarbetares förmåga och arbetssituation. Medarbetarna har större inflytande över den egna arbetssituationen och det är lättare för chefen att se och uppmuntra varje medarbetare. Det kan bli en god sammanhållning med färre konflikter än på en större arbetsplats. Men närheten gör också att varje nyrekrytering blir oerhört betydelsefull.

#### **SMÅFÖRETAGARNA TRIVS**

Arbets- och Miljömedicin vid Akademiska Sjukhuset i Uppsala redovisade 2003 en enkätundersökning med 523 småföretagare i Uppsala län. Fyra av fem småföretagare trivdes bra eller mycket bra med sin arbetssituation, även om fler än tre av fyra ansåg att tidspressen var stor eller för stor. Tre fjärdedelar av småföretagarna arbetade mer än 40 timmar per vecka och nästan var femte småföretagare arbetade mer än 60 timmar per vecka.

Gelin och Holm konstaterar krasst i Prevents skrift från 2002 om småföretagares hälsa och arbetsmiljö att "en grundförutsättning för att de ska lyckas är att de måste tycka att det är livat att livet går ut på arbete – vilket många gör".



## KOPS kan göra livet lättare för småföretagen

Under kompetent ledning kan ett strukturerat gruppsamtal bidra till att förbättra arbetsmiljön i det mindre företaget. Arbetsmiljöverket har utarbetat en modell som både är en inspektionsmetod och ett pedagogiskt sätt att kartlägga den psykosociala miljön i företaget.



Stig Marklund tillhör veteranerna på Arbetsmiljöverket. Han har stor erfarenhet av Arbetsmiljöverkets tillsynsverksamhet men har också ett förflutet som lärare och egen företagare. Stig har kommit att intressera sig för småföretagarnas arbets-situation och är ansvarig för ett projekt som kallas KOPS – Kommunikation Om Psykosocial arbetsmiljö i Småföretag.



## Småföretagen har begränsade kunskaper om arbetsmiljöfrågor

KOPS är både en inspektionsmetod och ett pedagogiskt arbetssätt med inriktning mot organisatoriska och psykosociala arbetsmiljöförhållanden riktad mot småföretag med mellan 5 och 20 anställda.

Bakgrunden till metoden är att kunskaperna i arbetsmiljöfrågor hos småföretagen ofta är låga och att det ofta känns främmande för dem att systematisera den egna arbetsmiljöverksamheten i formen av systematisk arbetsmiljöarbete, SAM.

Småföretag är ofta sårbara för produktionsstörningar. Det kan bero på att en nyckelperson slutar, man drabbas av långtidsfrånvaro, en konflikt på arbetsplatsen eller att det kommer in en ny order som kräver stora arbetsinsatser. Det blir stress och tidspress. Dessutom känner småföretagarna ofta oro inför framtiden och ordningängen.

Handlingsutrymmet är ofta litet, beroende på bristande ekonomiska och personella resurser. Avsaknaden av specialistfunktioner gör det svårt att hålla sig underrättad om alla regler, varför kontakterna med myndigheterna ofta präglas av frustration och negativa attityder.

– Myndigheterna måste ha överseende med att det kan bli väldigt stressigt emellanåt och att man därför inte alltid kan följa alla regler till punkt och pricka, menar Stig. Det viktiga är ju att personalen inte far illa.

### SÅ HÄR GÅR KOPS TILL

En KOPS-inspektion syftar till att samtalsvägen identifiera de problem av psyko-social natur som kan finnas på företaget. Efter en introduktion hos arbetsgivaren hålls ett gruppsamtal med ett antal anställda, lämpligen 5-8 personer. Samtalet pågår mellan en till en och en halv timme. Under samtalet håller man sig till ett i förväg utskickat frågeformulär om nio ganska öppet formulerade frågor. Dessa berör eventuella störningar i verksamheten, personalens möjligheter att påverka sitt eget arbete, hur personalen informeras, återkoppling, sjukskrivning med mera.

Samtalet inleds med en information om Arbetsmiljöverket och dess metoder, bakgrunden till inspektionen och hur informationen från samtalen kommer att användas. Deltagarna får därefter var och en presentera sin egen arbetssituation. Viktigt är att alla får komma till tals och att samtalsledaren sammanfattar vad gruppen är överens om att föra vidare till arbetsledningen.

Samtalsledaren återrapporterar därefter resultatet till arbetsledningen.

Erfarenheterna av den försöksverksamhet som bedrivits är hittills goda. Många gånger har arbetsledningen uppmärksammats på saker som man redan har reflekterat över men inte haft någon lösning på. Samtalsledaren har i flera fall med sin erfarenhet och kunskap i arbetsmiljöfrågor kunnat fungera som ett stöd vid lösningen av ett problem. Ibland händer det dock att resultatet blir ett inspektionsmeddelande till arbetsgivaren med krav på åtgärder.





## På Matlaget får alla vara med och påverka

Gällivareföretaget Matlaget har genomgått en kraftig förändring. I den nya, mindre organisationen tillämpas ett informellt ledarskap och medarbetarna ges stort utrymme att påverka sin egen situation. Efter några oroliga år stiger nu optimismen och engagemanget hos medarbetarna är en viktig resurs att ta tillvara.



Matlaget i Gällivare AB har verkat i 12 år. Verksamheten går ut på att laga och paketera färdig mat. Företaget ägs av kommunen till 60 % och av Landstinget till 40 %.

Företaget har genomfört en kraftig neddragning och krympt från 119 till 23 anställda. Den nya, mindre organisationen har ett år på nacken när vi träffar VD Ann-Chatrin Haglund. Matlaget har ett dubbelt ledarskap bestående av Anki som VD och Lena som kostchef.

– Vi kompletterar varandra och stöttar varandra. Det har i det förgångna varit tuffa tider med oro, misstro och dåligt ledarskap. Nu ser vi förändringarna, säger Anki.

### Alla får vara delaktiga

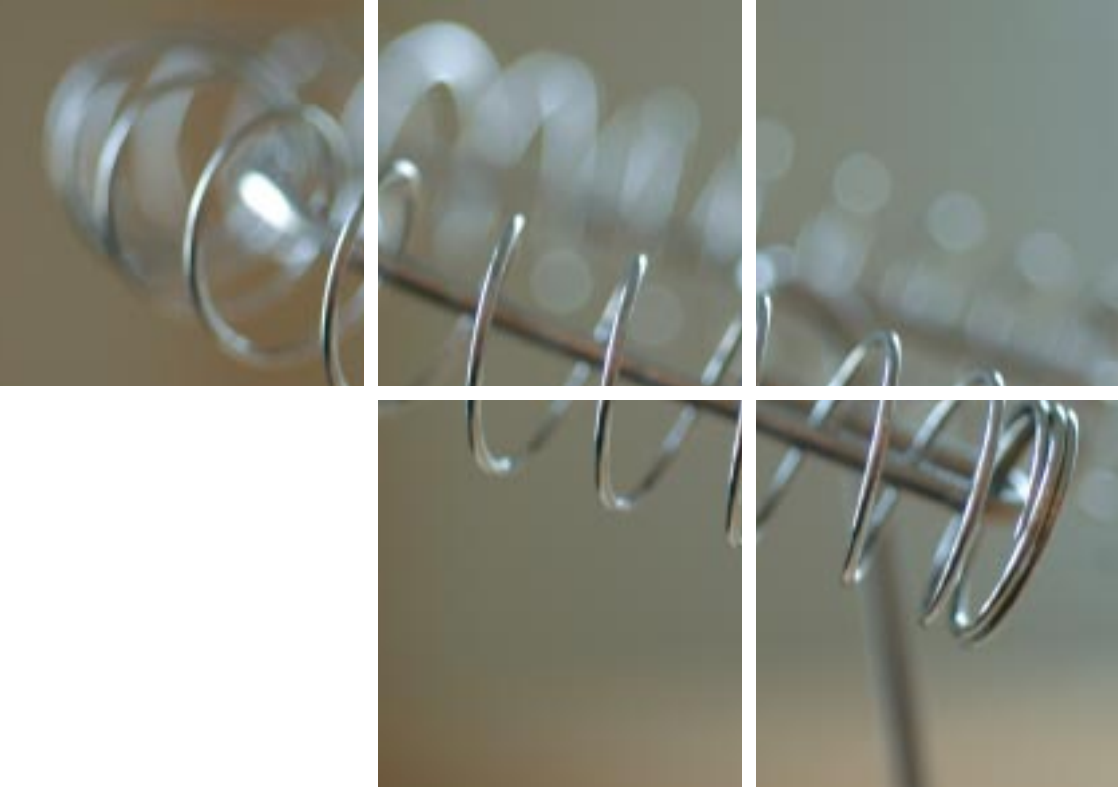
Principen inom Matlaget är att de som arbe-

tar med en viss arbetsuppgift också ska få vara med och påverka hur den ska utföras.

– Det sker spontant, säger Anki. Vi samlar den grupp som ska arbeta med en viss uppgift och så diskuterar vi igenom hur arbetet ska utföras, varvid alla aspekter på arbetsuppgiften behandlas.

Ett bra exempel på värdet av att låta medarbetarna komma till tals är den förändrade hanteringen av risgrynsgröt.

– Tidigare kokade vi först risgrynsgröten i grytor, berättar Anki. Sedan hällde vi upp den i kantiner. Det var ett tungt jobb. När 5 000 portioner ska hanteras på det viset sliter det på nacke, axlar och rygg. En av medarbetarna kom på idén att laga risgrynsgröten direkt i ugnarna och därmed hoppa över ett arbetsmoment. Det resulter-



rade i en besparing på tre timmar och mycket utebliven värk. Ett liknande exempel är de förändrade rutinerna vid leverans av mat till våra uppdragsgivare på bland annat skolor och sjukhus. Tidigare var vagnarna med mat som skulle levereras uppställda på ett sätt som bara passade Matlagets personal. Distributörerna hade problem att hitta dessa men tillsammans med personalen kunde man arrangera ett system med ordning på vagnarna som fungerade mycket enklare och bättre. Mindre antal skåp glömdes bort eller hamnade fel. I den nya organisationen finns det mycket engagemang och intresse att ta vara på hos medarbetarna.

– Vi har medarbetarsamtal med varje arbetstagare. Hur man trivs i arbetet och hur man

uppfattar sig själv i organisationen är centrala frågor, säger Anki.

### **Dåliga erfarenheter av arbetsmiljömyndigheter**

Ankis erfarenheter av arbetsmiljömyndigheterna är mindre bra.

– En kvinna från Arbetsmiljöinspektionen i Luleå, som över huvud taget aldrig satt sin fot på företaget, hade en massa synpunkter på både det ena och det andra, berättar Anki. Det gällde bland annat lastkajernas utseende och om det skulle vara tak på lastkajerna för att förhindra att de som höll på med lastningsarbete inte skulle få snö på sig. Vi påpekade riskerna med att placera ett tak över lastkajen. Det skulle försvåra för transportören att backa in med last-

bilen. Och det där med att få snö på sig, var ju inte direkt någon nyhet för oss norrlänningar. Krav fanns också på att montera dit en värmefläkt redan i augusti 2003, mitt i den stekheta värmen vi hade då. Frågan löste sig så småningom utan ingripande från inspektionen.

### **Informella möten ger snabb problemlösning**

– Hos Matlaget i Gällivare håller vi inte så styvt på det formella, konstaterar Anki. Vi som kan träffas varje dag klockan tio i fikarummet och diskuterar igenom det som är aktuellt för dagen – inget ämne är främmande. Om det går, så löser vi problemen direkt på plats. Vi chefer sitter ju också vägg i vägg med dem som är ute i produktionen så avstånden är inget hinder. Om det är något nytt på gång, samlas den grupp som ska jobba med frågan för att diskutera arbetet ur alla aspekter – från schemalaggningsen och arbetets utförande till konsekvenserna för arbetsmiljön. Vi har också ett mycket gott samarbete med de fackliga representanterna. Idag ser vi ett helt annat engagemang och intresse hos medarbetarna. Man känner sig trygg och man är inte rädd för att dryfta problem. Nu börjar även tidigare medarbetare, som slutade för några år sedan i samband med neddragningarna och som då sa ”Aldrig mera Matlaget!” att höra av sig och fråga om det finns lediga jobb.



## Medarbetarskap ökar delaktigheten hos de anställda

Ledare i all ära, men vilket ansvar har medarbetarna själva för att arbetsklimatet ska bli det bästa? Är det cheferna som ensam ska se till att medarbetarna trivs och har de förutsättningar som krävs för att göra ett bra jobb. Agneta Ståhlberg, administrativ chef på Karlskoga Energi & Miljö, har sin uppfattning klar.



– Ledaren har ett ansvar, men ledaren får bättre förutsättningar om man skapar en större insikt och förståelse om medarbetarens ansvar, säger Agneta.

### Medarbetarskap utvecklar

På Karlskoga Energi & Miljö talar man därför inte enbart om ledarskap, utan om medarbetarskap. Ledarna kan vara hur kompetenta och bra som helst men det är i kombination med medarbetarna som de kommer till sin rätt.

– Ingen ska behöva gifta sig med Karlskoga Energi & Miljö men man ska vara medveten om att man ändå är en del av företaget, säger Agneta. Samtidigt måste alla förstå att det är deras eget

ansvar – och skyldighet – att våga och vilja fråga när man inte förstår eller håller med.

### Insikten om det egna ansvaret stärks

Utvecklingsprogrammet ”Medarbetarskap” består av tre block som varje medarbetare ägnar omkring fem heldagar. Innehållet är utformat så att insikterna om möjligheterna kring medarbetarnas ansvar stärks på ett positivt sätt. Gruppdynamik, kommunikation, stress och balans i livet är något av det som diskuteras.

### Spelregler diskuteras fram

Programmet omfattar företagets alla 150 anställda som i grupper om tolv personer träffas över organisationsgränserna för att

diskutera och ge sin syn på de olika ämnen som ingår. Efter respektive tillfälle går man tillbaka till sin ordinarie arbetsgrupp och diskuterar frågorna. Utifrån diskussionen tar varje arbetsgrupp sedan fram spelregler som ska gälla för enheten. Varje enhet har olika förutsättningar för sitt jobb och därför måste också spelreglerna anpassas efter det.

Spelreglerna tjänar fler syften. Dels är de diskuterade på tvären i organisationen, men framför allt har enheten själv fått hitta formen för sina regler. På så sätt får alla ett eget ansvar och får fundera över vad han eller hon kan bidra med för att gruppen ska fungera.

- Något som återkommer i de flesta spelregler är att ge och kunna ta feedback, ha en öppen kommunikation samt att hjälpa och respektera varandra, berättar Agneta. Eftersom man själv varit delaktig i att ta fram reglerna blir det också svårare att klaga på någon annan. Det är ens eget och medarbetarnas attityd och beteenden som måste förändras och som man får ta upp till diskussion i sin arbetsgrupp.

### **Möjlighet att påverka minskar missnöjet**

Bristen på lojalitet mot fattade beslut är ett vanligt problem på många företag. Många gillar inte besluten, men säger inte sin mening. Medarbetarskap innebär att man har högt i tak och diskuterar saken innan beslutet fattats. Och när beslutet är taget så gäller det. I Karlskoga vill man låta alla säga sin mening oavsett om det bara rör sig om ett ”ja” eller ”nej”. När man fått komma till tals minskas också det dolda missnöjet efter beslutet. Man har ju fak-

tiskt fått en möjlighet att påverka.

- Det är enkelt att skylla på ”Man” eller ”Någon” istället för att undersöka hur något verkligen ligger till eller vad man själv kan göra åt saken. Mycket kring medarbetarskap handlar om att ta bort otryggheten så att man vågar föra fram sina egna åsikter och farhågor. Den där ”Man” vill vi helst slänga ut från vårt företag!

### **Chefen påminner om spelreglerna**

I en liten stuga på Gelleråsen utanför Karlskoga sitter en grupp medarbetare. De diskuterar stressen som hot eller möjlighet och det är deras sista block i utvecklingsprogrammet.

- Det har varit mycket givande att träffa nya kollegor som jobbar med helt andra saker men som har samma problem, säger en deltagare. Dessutom ger det rätt mycket eftertanke att fundera kring sig själv, sitt eget beteende och hur olika vi reagerar på saker och ting.

Hur använder ni era spelregler till vardags?

- Chefen frågar om vi följt spelreglerna, och på så sätt blir vi alla påmind, säger en annan i gruppen. För det är väl där man har en farhåga, att det ska bli en engångsföreteelse. Men hittills känns det mycket bra.
- Det skapar kanske ingen skillnad i arbetet som sådant, men det är ju insikten om att vi alla har olika personligheter som är viktig. Ingen går väl till jobbet för att ställa till det för andra även om det kan kännas så ibland.

Fackförbunden och arbetsgivarorganisationen KFS samverkar inom projektet Friskare Företag för att inspirera och förmedla idéer kring hälsofrämjande insatser i arbetslivet.

Som ett led i detta har skriften "Goda tankar i praktiken" tagits fram för att spegla strategiskt viktiga infallsvinklar och illustrera hur dessa kan omsättas i vardagen.

"Vi fackliga organisationer och KFS har beslutat oss för att samarbeta i syfte att inspirera företag och anställda att arbeta aktivt och engagerat med arbetsmiljöfrågor. Vårt uppdrag är tydligt – det ska möjliggöra praktiska förbättringar på arbetsplatserna.

Skriften är ett exempel på att vi tar arbetsglädje på allvar – och tillsammans vet vi att vi åstadkommer mer!"

Arbetstagarorganisationerna

### Medverkande fackförbund:

Svenska Kommunalarbetareförbundet, Kommunal

Facket för Service och Kommunikation, SEKO

Svenska Transportarbetareförbundet, Transport

SKTF

Ledarna

Tjänstemannaförbundet HTF

Vårdförbundet

Civilingenjörsförbundet, CF

Förtecknade SACO-förbund

Civilekonomerna, CR

Läraryrket förbundet

Lärarnas Riksförbund



**KOMMUNALA FÖRETAGENS SAMORGANISATION**

Arbetsgivarorganisationen för kommunnära företag

besöksadress: Hornsgatan 1 postadress: Box 15005, 104 65 Stockholm  
telefon: 08-556 009 50 fax: 08-556 009 70 e-post: info@kfs.net webb: www.kfs.net