

IVA-aktuellit

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien

maj 2007

Arbete & Hälsa

Under nästan tio år har IVA i två projekt arbetat för att skapa ett så friskt arbetsliv som möjligt.

IVA-ledamöterna Gunn Johansson, psykologiprofessor på Stockholms universitet och Leif Johansson, AB Volvos koncernchef har varit och är djupt engagerade i båda. Ett stort antal företag, forskare och experter av olika slag samverkar för att motverka stress och utbrändhet. Om de anställda är friska och mår bra gynnar det både företag och enskilda.

IVA-aktuellit har naturligtvis följt de båda projekten. Här är en sammanställning av våra artiklar från:

Ett friskt arbetsliv 1998–2001

Framgångsrika Friska Företag, 3F 2004–

maj 2007

Pär Rönnberg

chefredaktör och ansvarig utgivare

Telefon: 08-791 29 79, pr@iva.se



Nr 5 1998 november

Tunga skäl för ett friskt arbetsliv samlas i nytt projekt

Ett friskt, inte bara friskare, arbetsliv är målet för ett IVA-projekt som nyligen startat.

All känd kunskap om bland annat arbetsorganisationens och ledarskapets betydelse för anställdas hälsa samlas in och bearbetas.

Inte ens den mest förhårdade företagsledare ska kunna motstå slutsatserna.

ARBETSLIV

Text & bild: Pär Rönneberg

OHÄLSA MEDFÖR AVSEVÄRDA störningar och kostnader för företag, individer och samhälle. Personalens betydelse för konkurrensförmåga och lönsamhet ökar. Detta är något av bakgrunden för det nya IVA-projektet "Ett friskt arbetsliv".

Prevention och tidig rehabilitering är andra nyckelord.

Men det är inte i första hand riskerna med tunga lyft och fysiskt dåliga arbetsmiljöer som fokuseras i projektet.

I stället är det den psykosociala miljöns inverkan på personalens hälsa som sätts i fokus. Eller, med andra ord, effekterna av negativ stress och hur den kan undvikas.

Carl-Johan Wangerud är projektledare.

– Det finns redan åtskilliga rön om hur exempelvis organisation och arbetsledning påverkar hälsoläget på en arbetsplats. Men resultaten är i akademisk form. Inom näringslivet läser man dem därför inte, säger han.

Och talar man om rehabilitering, så menar Carl-Johan Wangerud att det egentligen är själva arbetslivet som ska rehabiliteras om man vill skapa just ett friskt arbetsliv.

– PROJEKTET, SOM ÄR UPPDELAT i flera faser, ska skaffa fram tunga argument som blir svåra att bemöta. Spridning av dessa och försöksverksamhet inom näringslivet genomförs i slutet av projektiden. Det vi

åstadkommer ska ta sig förbi hyllvärmarstadiet.

Carl-Johan Wangerud framhåller att stress ingalunda är det samma som att man har för mycket att göra. Problemen med negativ sjukdomsalstrande stress förorsakas istället av obalans mellan arbetsuppgifter och individernas förmåga att lösa dessa. Krav, resurser och socialt stöd är tre faktorer som måste vara i balans för att undvika ohälsa.

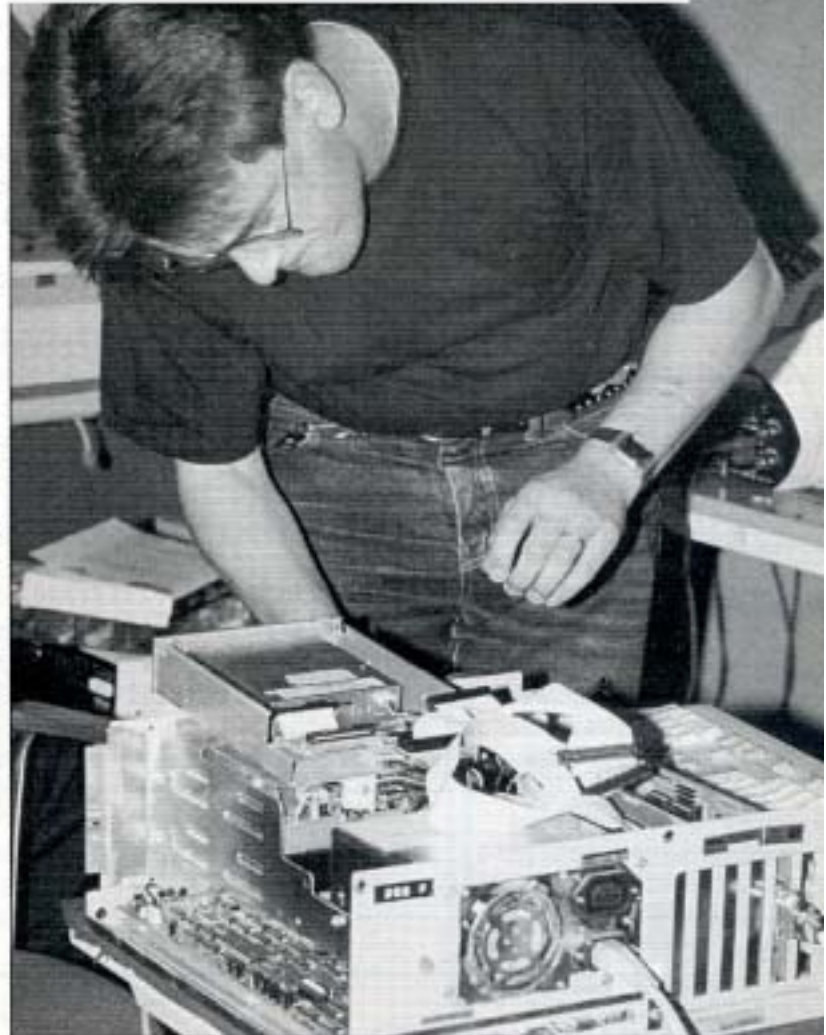
– Organisationsformer och sättet att leda tar inte hänsyn till dessa tre. Jag tycker att det är märkligt att det finns avancerade modeller för hur man ska ta hand om investeringar i maskiner och marknader, men inte för hur de mänskliga resurserna i företagen ska vårdas.

MEN ATT FRÅGORNA trots allt är av stort intresse för, i alla fall delar av, näringslivet framgår om inte annat så av att Volvos vd, Leif Johansson är ordförande i projektets styrgrupp. Vice ordförande är Kjell Svensson, personaldirektör på Volvo Lastvagnar.

– Det här är väldigt viktigt för oss. Volvo är ju ett stort företag som därmed kan erbjuda ett rikt forsknings- och utvecklingsmaterial. Vi vill vara med och inspirera andra, säger Kjell Svensson.

FÖR HONOM ÄR DET EN SJÄLVKLARHET att konkurrenskraften stärks om de anställda är friska. Han ser också en direkt koppling mellan hälsa och företagets resultaträkningar.

– Dessvärre är insikterna om samban-



Visserligen finns fortfarande en hel del kvar att göra åt den fysiska arbetsmiljön på många arbetsplatser, men IVAs projekt "Ett friskt arbetsliv" fokuserar mer på den psykosociala aspekten av arbetslivet. (Personen på bilden har inget samband med artikeln.)

den dåliga inom industrin. Det behövs hårda fakta för att övertyga näringslivets toppledare.

Från olika håll och på varierande nivåer i samhället görs, enligt Kjell Svensson, dock en hel del positiva utspel.

– Alla är i och för sig bra, men hittills har man inte tagit något samlat grepp på frågorna. I det här projektet är många parter engagerade och det gör det möjligt att åstadkomma ett gemensamt agerande.

"Det behövs hårda fakta för att övertyga näringslivets toppledare"

Nr 5-6 1999 juni

Dåliga chefer skapar ohälsa

Kunskaper om vad som kännetecknar ett friskt arbetsliv finns. Resurser för rehabilitering av dem som blir sjuka av jobbet saknas inte heller.

Kanske orsakas den arbetsrelaterade ohälsan av dåliga chefer. Det tror i alla fall Elisabet Annell, direktör, SMG Sweden AB.

FRISKT ARBETSLIV

Text & bild: Pär Rönnerberg

UPPGIFTEN FÖR IVAS PROJEKT "Ett friskt arbetsliv" är tvådelad. Dels ska man ta pulsen på kunskapsläget om vad som skapar hälsa respektive ohälsa i arbetslivet, dels ska man klarlägga vad näringslivet egentligen tjänar på att de anställda är friska. Under våren har projektdeltagarna genomfört två konferenser och till hösten ska slutresultaten läggas fram.

Även om det fortfarande existerar fysiskt dåliga arbetsmiljöer fokuseras projektet till stor del på de psykosociala faktorer som skapar ohälsa i dagens arbetsliv. Stressens inverkan på hälsan med andra ord.

Vid en av de genomförda konferenserna talade Elisabet Annell bland annat om olika metoder för att värdera och redovisa "humankapitalet" i ekonomiska termer.

– På resultaträkningen kan man ju bryta ner personalkostnaderna och redovisa exempelvis sjukfrånvaro och utbildning. Att arbeta med den typen av personalekonomi gör att man i alla fall ägnar sig åt frågorna, sade hon.

Elisabet Annell redovisade också sin uppfattning om vad som är det egentliga problemet när det gäller ohälsa inom arbetslivet. Oavsett vilka system och redovisningsmodeller som används handlar det till sist ändå om människor.

– Kanske beror allt helt enkelt på dåliga chefer. Att leda främst kunskapsorganisationer ställer enorma krav på ledarskap. Nog vill alla ha ett friskt arbetsliv och då borde ett steg vara att utse bättre chefer. Jag har ett intryck av att alla som inte borde bli chefer blir det. Det finns ett stort gap mellan det som sägs och det som görs, sade hon.

ANNA FRITZ, ADICIMUS ANALYS AB, har studerat hur det så kallade "humankapitalet" egentligen mår. Bland de faktorer hon undersökt finns motivation, ansvar och initiativ, kompetens och befoget. Anna Fritz konstaterar att "humankapitalindex" sedan 1996 är lätt nedåtgående. Främst gäller detta för den offentliga sektorn,

Brister i den fysiska arbetsmiljön åtgärdas numera regelmässigt. Problem förorsakade av stress är inte lika uppmärksammade. (Bilden har inget samband med artikeln.)

men under det senaste året märks samma utveckling också för det privata näringslivet.

– Alla ingående faktorer, utom kompetens, pekar nedåt. Det gäller exempelvis för delaktighet och lärande, sade hon.

Enligt Anna Fritz uppgår 56 procent av dem som finns på arbetsmarknaden att de känner motivation. Närmare 20 procent är nöjda med sina arbeten medan 17 procent vantrivs och är oengagerade.

– Mest motiverade är högskoleutbildade och personer som har kundkontakt.

Också Anna Fritz påpekar chefernas betydelse för "humankapitalet".

– En chef som uppmuntrar, vågar ta nya grepp, är lätt att samarbeta med och som dessutom är mån om de anställdas personliga utveckling samtidigt som han tror på "mig" som medarbetare skapar en motiverad personal, sade hon.

ANSTÄLLDA SOM UPPLIVER att de vill, får, törs och kan lösa mindre risk att bli stressade och de har också ork kvar efter jobbet.

Enligt professor Töres Theorell, Institutet för Psykosocial Medicin, uppträder nu nya sjukdomar hos allt fler.

– Det handlar om ökad trötthet, sömnstörning och oro. Fler drabbas av kroniskt trötthetsyndrom, sade han.

Han påpekar också att om sjukskrivningarna minskar så är detta inte detsamma som att hälsoläget förbättrats. Kanske "vågar" man, på dagens osäkra arbetsmarknad, inte vara sjuk.

Töres Theorell tror inte heller att den numera

vanliga föreställningen att alla unga vill ha projektanställningar och "lösa förbindelser" med arbetsmarknad och arbetsgivare är något som vare sig skapar ökad hälsa eller är ett långsiktigt önskemål hos arbetskraften. Tvärtom är anställningstrygghet viktigt för välbefinnandet.

– Unga människor har inte ett långsiktigt perspektiv. När de blir äldre och inser att också de är dödliga blir deras åsikter mer lika våra. Rent allmänt ökar förändringsbenägenheten också om man känner sig trygg, sade Töres Theorell.

Egenkontroll, delaktighet, stöd och rimliga krav hör, anser Töres Theorell, till det som skapar hälsa på arbetet.

– Dessutom behövs perioder av återhämtning. En lång semester är bra för kreativiteten och viktig för konkurrenskraften. Särskilt i vårt klimat, sade han.

Fotnot: FN-organet WHO definierar hälsa som ett tillstånd av fullständigt fysiskt, mentalt och socialt välbefinnande och inte bara frånvaron av sjukdom.



Elisabet Annell



Vila motverkar infoss

”...flexibilitet: för vem? Det är ingen tvekan om att den organisatoriska flexibiliteten måste öka i en global ekonomi, men ibland framställs det som om det i första hand är av omsorg om personalen man strävar ditåt. Och så är det ju inte.”

Stress är högsta mode – igen. Dessvärre. I tidningar och tidskrifter konkurrerar bantningstipsen om utrymmet med artiklar rubricerade ”Så slipper du den skadliga stressen” och ”Tio goda råd för att undgå stress” eller liknande.

Förr var det monotona jobb vid det löpande bandet som betraktades som hälsovådliga på grund av stress. Bussförare i storstäder är (fortfarande) en annan yrkesgrupp som uppvisar överdödlighet på grund av sin arbetssituation. Och att drabbas av utbrändhet om man jobbar i den så kallade vårdsvängen hör nästan till anställningsvillkoren.

Men också helt nya yrken, de vilkas utövare är intimt förknippade med informations- eller kommunikationssamhället drabbas. Inte sällan befinner sig ganska unga människor därför i riskzonen. Även om de själva kanske ännu inte anser sig särskilt stressade. Detta är förstås alarmerande eftersom det ju just är mot informations- och kommunikationssamhället vi alla lär vara på väg. Ska denna utveckling göra skäl för beteckningen ”hållbar” krävs att den också omfattar hållbara ”männliga systemkomponenter”.

DEN NYA STRESSEN

Text & bild: Pär Rönnberg

Gunn Johansson är IVA-ledamot, men framför allt professor i psykologi vid Stockholms universitet. Under åtskilliga år har hon forskat i hur arbetslivets stress påverkar vår hälsa. Gunn Johansson är övertygad om att en stor grupp bland dagens 30–35-åringar egentligen har en ganska knepig livssituation.

– De lever i det nya arbetslivet där fritid och arbete flyter ihop. Ja, fritid existerar väl knappast för dem. De upplever jobben som roliga, och har dessutom känslan av att de aldrig kan göra nog.

Gemensamma kafferaster återfinns numera bara i historieböckerna. Det höga tempot kombinerat med att alltid vara nåbar, aldrig riktigt ledig medför hälsorisker av tämligen avancerat slag.

– Ett halvt sekels stressforskning visar hur nödvändigt det är med pauser. En längre tids anspänning måste följas av tid för återhämtning för att individen ska må bra.

Sambandet mellan stress och exempelvis hjärt- kärlsjukdomar är sedan länge kartlagt. Men även om den fysiska hälsan kan ta stryk, så finns också andra, på sikt kanske ännu mer förödande risker.

– Den psykologiska sidan är faktiskt väl så allvarlig. När man har fullt upp med att alls hinna med saknas tid för reflexion och eftertanke. Man kan till och med inse att man jobbar fel, utan att hinna göra något åt det. I denna situation har man inte mycket hjälp av sin kreativa förmåga. Den är helt enkelt blockerad.

Stress förhindrar inläring – och tvärtom. Så kan man också formulera det hela.

Arbetslivets förändring mot ”lösa förbindelser” mellan arbetsgivare och anställd och med ökad flexibilitet som honnörsord är inte något Gunn Johanssons forskarögon ser som enbart positivt.

– Starka krafter som vill omforma arbetslivet. Och flexibilitet: för vem? Det är ingen tvekan om att den organisatoriska flexibiliteten måste öka i en global ekonomi, men ibland fram-

ställs det som om det i första hand är av omsorg om personalen man strävar ditåt. Och så är det ju inte.

Gunn Johansson är engagerad i ”Gränslöst arbete – eller arbetets nya gränser”, ett långsiktigt forskningsprojekt med den nya tidens arbetsförhållanden i fokus. En del av arbetet består i att på djupet intervjua personer som ”ligger långt framme” när det gäller ”nyarbete”.



Verksamhetsorganisationens hälsorisker

– De är alla framgångsrika, fast de har ändå en tendens att idealisera sina jobb. Kanske är det optimistiskt lagda personer, men deras tillvaro styrs av kunder och kollegor och rädslan av att inte orka hämta in allt nytt som ständigt strömmar över dem.

Att resultatet kan bli ständig anspänning, är inte särskilt förvånande, kan tyckas.

Det är förstås inte första gången i världshistorien arbetslivet

förändras drastiskt. Därför

finns etablerad kunskap exempelvis från 70- och 80-talen som, enligt

Gunn Johansson, borde dammas av.

– För tjugo, trettio år sedan rationaliserades det kraftigt. Datorerna började göra sitt intåg. Då talades mycket om farorna med nya monotona jobb. Så är det inte nu. Nu är det överbelastning av information som står i fokus. Då bedrevs ett korståg mot oacceptabelt fragmentiserade och utarmade arbetsuppgifter – många av dem fanns vid löpande band. Nu är det dags att göra en liknande insats för att få informationsfloden mer rimlig.

Fast det finns en skillnad i förutsättningarna eller möjligheterna att påverka utvecklingen. Då var fackföreningarna starka, tunga organisationer med stort inflytande. Så är det knappast idag.

Men då som nu spelar arbetets organisation en avgörande roll för individens hälsa. Och i organisationer påverkas "klimaten" av chefer på olika nivåer. Forskning pågår.

– Vi vet egentligen inte så mycket om hur chefers agerande inverkar på de underlydandes hälsa. Dessutom är det känsligt att studera ledarskap ur denna aspekt. Det är också svårt att mäta hur väl ledarskapet fungerar annat än i termer av produktivitet.

Trots knappheten på forskningsresultat, anser Gunn Johansson att det ofta ställs omänskligt höga krav på chefer samtidigt som de inte sällan rekryteras på felaktiga grunder. Hon tror inte heller att exempelvis civilingenjörer skulle vara osedvanligt väl lämpade som chefsämnen. De har väl valt en teknisk utbildning för att de är mest intresserade av teknik, förmodar hon.

– Från tekniker märker man ibland inte bara ett ointresse för människans situation utan rent av en nedvärderande inställning till beteendevetenskap som av dem anses vara mindre vetenskaplig än det de själva sysslar med.

Den bild ett företag vill skapa av sig självt avspeglas emellertid rimligen i verksamhetsberättelsen. Det har Gunn Johansson tagit fasta på och låter sina studenter studera just verksamhetsberättelser.

– Dessa är en kanal för att föra ut en viss bild av ett företag. Och omvärlden vill förstås kunna bedöma företagets framtidsutsikter. Därför borde nyckeltal inom personalområdet vara lika viktiga som uppgifter om råvarumarknad, produktutveckling och marknadsandelar.

Studenternas granskning visar dock att det redovisas oproportionerligt lite om personalen.

– Det finns en vedertagen skala för utbrändhet. Hur skulle det vara om den uppgiften fanns med i verksamhetsberättelsen? Kanske tillsammans med en femårsplan för hur företaget avser att hantera just utbrändhet hos personalen. Sådant vill man ju också veta.

"Ett halvt sekels stressforskning visar hur nödvändigt det är med pauser. En längre tids anspänning måste följas av tid för återhämtning för att individen ska må bra."



Gunn Johansson är professor i psykologi vid Stockholms universitet och IVA-ledamot. Hon ingår också i styrgruppen för IVAs projekt "Ett friskt arbetsliv". I detta kombineras kunskap om hälsorisker förorsakade av arbetsorganisation och stress med kunskap om vilka ekonomiska vinster det företag gör som har en välmående personal.

Nr 8 1999 november

God arbetsmiljö lönar sig

Bättre arbetsmiljö betyder: lägre personalkostnader, högre intäkter, bättre kvalitet på produkterna och lättare att få de bästa medarbetarna och goda investerare. Alltsammans konkurransfördelar.

Med konkreta siffror i kronor och ören ska projektet Ett friskt arbetsliv sporra företag att satsa på medarbetarnas arbetsmiljö.

ETT FRISKT ARBETSLIV

Text & bild: Karin Tjulín

ALLT FLER ÄR SJUKSKRIVNA, men inte på grund av belastningsskador. Det är i stället den psykosociala arbetsmiljön som ställer till problem. Projektet Ett friskt arbetsliv, som höll sitt slutseminarium i mitten av oktober, ska råda bot för detta. Volvos vd Leif Johansson är ordförande i projektets styrgrupp:

– Ledarskapet är viktigt, men också medarbetarskapet. Nu ställer vi så höga krav på cheferna att de aldrig når dit. I stället för att fråga ”Har min chef motiverat mig i dag?” borde man kanske fråga ”Har jag hjälpt min chef att utveckla sig?”.

MYCKET KAN FÖRETAGEN göra redan nu för att förbättra arbetsmiljön. De allra flesta förändringarna kan genomföras utan att några lagar måste ändras. Och mycket av det som borde göras har varit känt länge. Nu har projektet sammanställt kunskaperna och kompletterat dem med ny forskning.

Elisabet Annell, chef för SMG Consulting, ansåg att det vanligaste arbetsmiljöproblemet är dåliga chefer.

– De som är ledare är ofta inte lämpade för det. De vill stå i centrum. I stället borde de vara duktiga på att samarbeta, stödja och på att se människor, sade hon.

Hon såg också en fara i det gap som ofta finns mellan det vackra som sägs om medarbetarna som resurs och det lilla som faktiskt görs. Det är det glappet medarbetarna mår dåligt av. De vackra orden kan till och med göra mer skada än nytta, menade hon.

ATT SJUKDOM KOSTAR är ingen nyhet. Gerhard Larsson, tidigare vd för Samhall, leder nu Rehabiliteringsutredningen:

– I år kostar passiva åtgärder som ekonomiskt stöd nästan 80 miljarder. Det motsvarar 13–14 procent av arbetsgivaravgiften.

Tidig rehabilitering däremot som gör att människor



– Det nya med friskt arbetsliv är den breda ansatsen. Vi har blandat traditionell medicinsk forskning med psykosocial och varvat akademisk forskning med företagarfrågor, säger Leif Johansson som är vd för Volvo, men också ordförande för styrgruppen för Ett friskt arbetsliv.

snabbt kommer tillbaka kostar också pengar, men är ”återbetald” på mellan tre till sex månader. Gerhard Larsson önskade ett samhällsekonomiskt tänkande över gränserna och samma möjligheter till rehabilitering för dem som inte är fast anställda som för de som är det.

Projektet Ett friskt arbetsliv fortsätter eventuellt nästa år. Då med konkreta försök i näringslivet, men också med fortsatt forskning.

Fotnot:

En slutrapport från Ett friskt arbetsliv är under produktion och publiceras runt årsskiftet.

Läs mer på: www.iva.se

Nr 2 2000 mars

På det moderna bruket är personalen långtidsfrisk

Text & bild: Anna Franklin

En ökad insikt om den egna arbetsplatsen skapar öppenhet, trivsel och mindre avstånd mellan chefer och övriga medarbetare. Det är något som Stora Enso Fors AB (Fors kartong) utanför Avesta har tagit fasta på.

Här talas om "långtidsfriska". Och man arbetar ständigt över gränserna för att skapa större förståelse för varandra.

ETT FRISKT ARBETSLIV

ÄNDA SEDAN 1987 HAR Stora Enso Fors AB satsat på friskvård. Då gjorde man en SIFO-undersökning för att se hur arbetsmiljön "såg ut". Utbildningar och sammankomster har sedan dess avlöst varandra. Både på chefs- och arbetslagsnivå.

– Vi lägger ner mycket arbete på den kollektiva utbildningen, säger Jonny Johnsson som är företagsläkare. Alla ska känna sig delaktiga och kunna kommunicera med varandra.

På bruket nämns ofta ordet långtidsfriska. En något ovanlig benämning.

– Långtidsfriska är de som inte har varit sjuka på två år, berättar Jonny Johnsson.



Jonny Johnsson, företagsläkare med engagemang för friskvård.

1992 började den egentliga insatsen med utbildningar. Tillsammans med andra aktiviteter och en årlig fest har det inneburit en höjning från tre procent långtidsfriska till tjugotre procent år 2000. Bland tjänstemännen har siffran gått från tio procent till fyrtio procent.

– Ett koncentrerat ledarskap och ett öppet arbetsklimate gör att människor håller sig friska, säger Jonny Johnsson.

Klara mål och utveckling är också faktorer som spelar in. Det övergripande målet för företaget är att vara kundens första val. Och för att lyckas med det måste bruket vara de anställdas första val som arbetsplats.

KRISTOFFER FORSBERG, FÖRMAN och långtidsfrisk, märker en förändring efter att ha gått chefsutbildningar.

– Man får lära sig att ta folk på annat sätt. Visst händer det att jag vill vråla i åt de nya unga ibland. Men håller man bara igen lite så löser det sig av sig självt.

Numera tycker Kristoffer Forsberg att han är en i "gänget". Att det är en bra dialog mellan alla i laget.

– Jag har diskuterat med andra förmän inom skogsindustrin och det är högt i tak här. Vi har tränat mycket mer än andra på att ta bort hierarkin.

Av detta kan man dra slutsatsen att bra chefer ger ett trivsamt arbetsklimate. Är det så enkelt?

– Nej, säger Jonny Johnsson. Medarbetarna måste också värna om sin chef. Det handlar om en förståelse från bådas sidor.

Många företag har tagit bort sina förmän vilket inte Stora Enso Fors AB har gjort.

– Vi anser inte att det är bra, menar Jonny Johnsson. Det är förmännen som kan ge signaler när någon inte mår bra och ge råd om hur vi ska få personen tillbaka i arbete.

Enligt Kristoffer Forsberg kan nu en anställd komma med idéer till en annan avdelning än sin egen. Att någon tänker i nya banor kan ge lösningen direkt.

– Idag vågar man också ringa till chefen om ett fel uppstår, det gjordes inte förr.

FÖR ATT ALLA SKA KÄNNA SIG medansvariga och veta vem kunden är har företaget ordnat resor till både England och Tyskland för att visa hela distributionskedjan.

– Många hade aldrig rest utomlands tidigare därför gav det dem något också rent privat, säger Jonny Johnsson

En sak som märks ganska tydligt på Stora Enso Fors AB är att de som arbetar för en bättre arbetsmiljö ständigt är kreativa. Jonny Johnsson och övriga som månar om de anställdas hälsa, psykiskt som fysiskt, driver alltid nya projekt. När ett program är genomfört startar ett nytt.

– Vi vidareutvecklar oss hela tiden, säger Jonny Johnsson. Vår "Vision 2000" utvärderas till exempel i år.

Vision 2000 är ett strukturerat handlingsprogram för ledarskap, medarbetarskap och hälsa.

Han berättar vidare att det finns fem värderingar inom företaget som genomsyrar alla avdelningar: kunden i fokus, människan i centrum, ansvar till alla, prestation och framtidsutveckling.

– NÄR VI HAR KURSER MIXAR vi grupper från olika avdelningar med tio-tolv personer i varje, säger Jonny Johnsson. 78 procent av de anställda brukar komma. Meningen är att alla ska känna sig engagerade, få bekräftelse och ha klara målsättningar.

Kommunikation mellan människor är också nödvändig för att man ska lära känna varandra. En dialog kan förhindra mycket.

– Vi-känslan är viktig, säger Jonny Johnsson.

Och till viss del handlade den gamla bruksandan om att bry sig. Men bruket har förvandlats från en stel byråkrati till ett öppet och modernt företag.

Rune Landberg, förman, håller med om att det är mycket öppnare på Stora Enso Fors AB idag.

– Här finns heller inga stämpelklockor, säger han.

Som chef vill han höra medarbetarnas åsikter.

– Jag vill ha fram det negativa om mig själv. Jag vill inte köra i samma hjulspår utan vara lyhörd för att ändra mig om så behövs. Det gör mig till en bättre chef med större självförtroende.

PÅ STORA Enso Fors AB genomför man då och då enkäter för att mäta arbetsmiljön och "Tyck och tryck" – mätningar som liknar SIFO-undersökningar.

Skillnaden mot tidigare är enligt Jan Westman, ordförande i Pappers, att det då inte var så

många planerade aktiviteter för de anställda.

– Nu sker dessutom mycket spontant, säger han. Och bredden har blivit betydligt större. Nu provar vi på både ridning, annan sport och teaterbesök.

Jan Westman håller med om att antalet sjukskrivna har minskat, men påpekar att man inte säkert kan veta hur förändringen med karensdagar har påverkat människors val att stanna hemma eller inte.

– Men trots det har det blivit en förbättring.

Peter Larsson, en av de anställda, håller med men passar på att flika in sin åsikt.

– Det finns fortfarande murar som ska raseras. Men alla sjuhundra anställda kan inte vara som bror och syster.

– Men ganska få mår dåligt.

Hos Jan Westman kan man dock ana en viss osäkerhet inför en bantad organisation där risken ökar för att fler ska bli stressade.

– Visst finns det en ökad oro. Men kanske har vi bättre beredskap nu.

Fler av de anställda uttrycker, enligt Jan Westman, också sin ängslan för att den tekniska utvecklingen går så snabbt fram. Idag vrider man bara på en ratt så styrs allt av datorn.

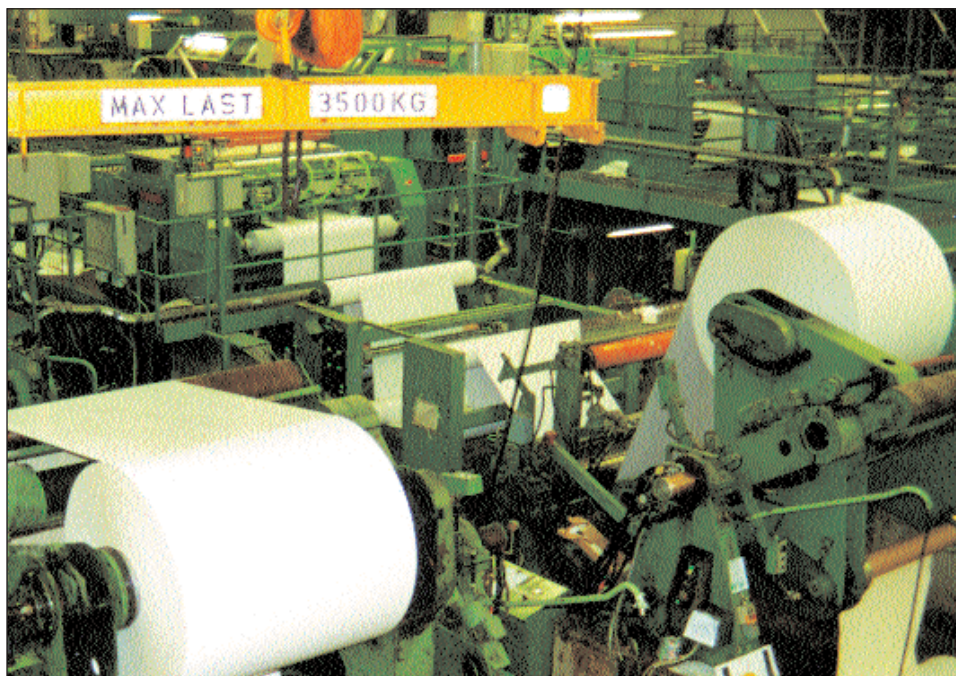
– Man är mer utelämnad åt tekniken och kan på så sätt inte påverka lika mycket själv, säger han.

Fast han tycker trots allt att företaget satsar mycket på friskvård: 1,2 miljoner per år.

– Och även om det finns mindre pengar nu så blir det ändå en fest. Och det är bra för det är livsfarligt att dra in på aktiviteter när det är sämre tider.



Få spår av den hundraåriga industrihistorian möter den som besöker Stora Enso Fors AB. Istället satsar man på modern produktion och en långtidsfrisk personal.



Myllret av människor i den gamla bruksmiljön har ersatts av effektiva och datorstyrda processmaskiner.

Nr 3 2000 april



Gunn Johansson, professor i psykologi vid Stockholms universitet ser inte bara fördelar med det moderna distansarbetet.

– Kontakten med arbetskamraterna försämras och det är frestande att jobba fler timmar än man borde, säger hon.

Den fysiska arbetsmiljön i Sverige är förmodligen världens bästa. Ändå är arbetsplatserna ohälsosamma för alltfler.

Negativ stress är förklaringen.

Men den går att stoppa. Det slår IVA-projektet "Ett friskt arbetsliv" fast i sin slutrapport.

ETT FRISKT ARBETSLIV

Pär Rönnberg

"UNGEFÄR 20 PROCENT AV sjukskrivningarna i Sverige orsakas av mental ohälsa. Den mentala hälsan påverkas i högsta grad av faktorer som arbetskrav, kontroll över arbetet och socialt stöd på arbetet. Utbrändhet är ett begrepp som diskuteras alltmer, och sjukskrivningar med den diagnosen ökar". Detta står att läsa i slutrapporten från IVA-projektet "Ett friskt arbetsliv".

Det är förstått inte bara i denna rapport som orden stress och utbrändhet är flitigt förekommande. I stort sett dagligen varnar tidningarnas löpsedlar för just dessa faror.

Men projektets uppgift har varit att sammanställa modern forskning samt att visa hur näringslivet kan tjäna på att ta rön till sig. I projektet har därför några av landets, på området mest kunniga, forskare samarbetat med representanter för försäkringsbolag och näringsliv. Leif Johansson, vd för AB Volvo har varit ordförande.

Töres Theorell, som är professor och chef för Institutet för psykosocial miljömedicin (IPM),

är en av dem som har arbetat i projektet.

– De mest engagerade och flitiga människorna är de som löper störst risk för utbrändhet, sade han när projektets slutrapport nyligen presenterades.

EXAKT VAD DETTA LEDER TILL på sikt är emellertid svårt att förutsäga påpekade Gunn Johansson som är professor i psykologi vid Stockholms universitet.

– Tidigare forskning beskriver en annan arbetsmarknad än dagens. Men i princip tycks den dock fortfarande vara giltig. Människans konstruktion har ju inte förändrats de senaste åren. Och ett faktum är att långtidssjukskrivningarna ökar, sade hon.

Känt är att kreativitet och utveckling förutsätter både eftertanke och vila. Och dessa båda är, minst sagt, en bristvara för bland andra de unga och entusiastiska människor som befolkar de snabbväxande IT-företagen. Detta framgår tydligt i den pågående studie av yngre framgångsrika personer med "moderna" arbeten som Gunn Johansson för närvarande arbetar med.

– För dem har arbetet blivit en livsstil. De arbetar jämt. De anser sig tillhöra en utvald grupp och ser sig som gurus som kommer med ett nytt budskap. De är alla nöjda och glada, säger de, men man får ändå intrycket av att de är ansträngda. Och trots att de påstår sig ha koll på allt, tycker de att det är svårt att sovra bland all information de måste ta ställning till.

Frisk personal vinstfaktor

DEN VANLIGA SYNEN PÅ STRESS innebär att det är individen som måste lära sig att hantera problemen. Men detta påverkar inte det som orsakat stresssymptomen. Om man istället skärskådar de bakomliggande faktorerna kan det vara rationellt att förändra arbetsmetoder och organisation. Det hävdade Kerstin Jeding som är psykolog på Karolinska Institutet.

– Man bör nog helst vidta åtgärder på både individ- och organisationsnivå, sade hon.

Vinsterna för de företag som lyckas med detta är många. Lägre personalkostnader, högre intäkter och en bättre image på marknaden är några av dem som behandlas i projektets slutrapport.

IVAS PROGRAMCHEF, HANS ANDERSSON, anser dock att det går att komma längre än till en avslutande rapport.

– Eftersom vi tycker att detta är viktigt är det också viktigt att vi går vidare. Syftet måste vara att få företagsledare att ta det här på allvar, på samma sätt som man tidigare har tagit till sig miljöfrågorna, säger han.

Formerna och innehållet i ett fortsatt projekt är ännu inte klara.

– Nästa steg skulle kunna vara att lyfta fram goda exempel. Gärna från de nya IT-företag som börjat tänka i dessa banor. Work-shops med företagsledare är en annan tänkbar fortsättning, säger Hans Andersson.

Fakta om projektets slutrapport på sidan 18.

Nr 7 2000 oktober

”Vi vill att alla anställda ska

Text & bild: Pär Rönberg

Jan Gustafsson mötte oss i entrén till Volvo Lastvagnar. Han skulle visa mig och Tonny Johansson hur man bygger lastbilar.

Tonny Johansson hade nog sett fabriken tidigare, säkert mer än en gång, eftersom han är chef för Volvos Personalservice. Men det var han som hade arrangerat besöket och skjutsat mig till anläggningen i Tuve någon mil från Volvo Lastvagnars huvudkontor i utkanten av Göteborg.

Jan Gustafsson är företagets samordnare av arbetsmiljöfrågor. Det är han som håller kontakten med myndigheter och samhälle när det gäller just arbetsmiljöfrågor.

– Kort kan man beskriva tillverkningen som så att det kommer in plåt i ena änden av fabriken och i den andra kommer det ut lastbilar, sa han.

Däremellan gör 1 800 arbetare och 300 tjänstemän sitt. Samtliga 100 fordon som tillver-

kas per dygn är sålda, långt innan plåten valsats till ramsidor. De komponenter som monteras på ramarna kommer från olika håll inom och utom landet. Motorerna från Skövde och hytterna från Umeå, exempelvis. Några lager av delar finns praktiskt taget inte. Verksamheten förutsätter ett sofistikerat logistiskt tänkande. Och en yrkeskunnig personal. Den som inte har gymnasieexamen har numera ingen framtid som bilarbetare.

DET BLEV EN LÅNG VANDRING genom fabriken drygt 80 000 kvadratmeter. Små vagnar for automatiskt längs slingor i golvet kors och tvärs ivrigt sysselsatta med att förse arbetarna vid de olika monteringsstationerna med exakt rätt komponenter. Robotar målade axlar med vattenbaserad färg. Fast lite hjälp fick de av skyddsklädda människor.

Den ”klassiska” monteringslinan, där arbetare står på rad och sätter fast en detalj eller drar åt en mutter medan fordonet rör sig, saknas på Volvo Lastvagnar. Den moderna varianten innebär att den blivande lastbilen står still medan detaljmonteringen pågår. Därefter dras den av montören till nästa station.

Fast detta är inte enda sättet som Volvo använder för att tillverka lastbilar. Alternativet är ett arbetslag som bygger hela bilen och dessutom ansvarar för alla tester.

– En montör som hållit på länge kan bygga en bil på egen hand, sa Jan Gustafsson.

Det gick att samtala i normal ton under hela rundturen. För ett antal år sedan hade man säkert behövt hörselskydd i liknande produktionsmiljöer. Några slitsamma tunga lyft var svåra att upptäcka. Men produktionstekniken är trimmad och organisationen slimmad. Och givetvis, liksom resten av samhället, utsatt för vår tids prövning – stress.

NÅGRA TIMMAR INNAN BESÖKET i ”verklighetens” Tuve hade Tonny Johansson och jag samtalat med Volvos personaldirektör, Kjell Svenson om just stress och hälsa. Framförallt om vad Volvo gör för att förebygga stressrelaterade sjukdomar.

– Vi kan på kronan när tala om vad det kostar företaget att exempelvis en chef på mellannivå eller en IT-expert blir borta ett halvår på grund av stress, sa Kjell Svenson när han slog sig ner i ett sammanträdesrum på Volvo Lastvagnars huvudkontor.

På väggen såg jag ett foto av Volvos allra första fabrik från 1920-talet. På ett annat var hela den dåtida personalen samlad. De föreföll inte särskilt stressade.

Kjell Svenson har varit en av deltagarna i IVAs projekt ”Ett friskt arbetsliv”. Volvos vd, Leif Johansson, var projektets ordförande. Vol-

vos engagemang för att eliminera arbetsrelaterad och hälsovådlig stress måste med andra ord vara mer allvarligt menat än den gängse klyschan, ”personalen är vår främsta resurs”.

– Vilken nytta kan man ha av IVA-projektet? När det inte bara de redan frälsta? undrade jag.

– Det betyder mycket. Kunskapsspridning är viktigt. Att företagsledare i allmänhet får klart för sig att personalens hälsotillstånd har en avgörande inverkan på ett företags vinst är betydelsefullt. När de ser konkreta siffror i kombination med det mänskliga lidande som utbrändhet medför blir samtliga frälsta, svarade han.



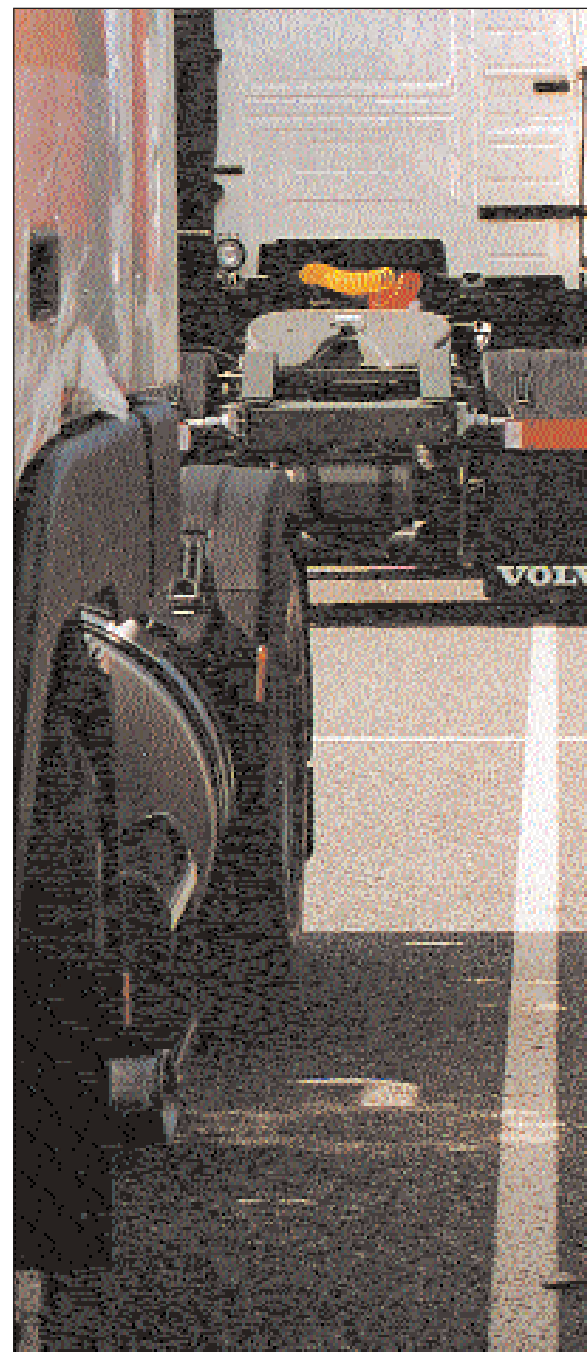
Volvo Lastvagnar AB har sitt huvudkontor i Lundby i Göteborgs utkant.



Jan Gustafsson samordnar arbetsmiljöarbetet inom lastbilsproduktionen i Tuve.



Små vagnar följer slingor i golvet och transporterar material till de olika monteringsstationerna.



All produktion av lastbilar sker mot kundorder. De färdiga fordonen produceras på produktionsanläggningen.

... nå pensionsåldern friska”

På Volvo satsar man sedan länge på olika åtgärder för att personalen ska må bra. Årligen genomförs exempelvis en attitydundersökning i vilken alla anställda får tala om vad de tycker om sin arbetsituation. Friskvårdsprogram samt en aktiv företagshälsovård är andra medel för att motverka främst stress.

ÄNDÅ HADE YRKESINSPEKTIONEN en del synpunkter vid den senaste kontrollen. Detta var något som Göteborgs stora morgontidning för några veckor sedan tog upp i en delvis kritisk artikel.

– Vi blundar inte för problemen. Ett skäl till vårt engagemang är att vi har problem på hemmaplan, sa Kjell Svenson.

– Yrkesinspektionen tyckte faktiskt att det mesta var bra. Det framkom inte i tidningen, inflikade Tonny Johansson.

Kjell Svenson reste sig gick fram till vita tavlan och ritade ett diagram över marknadens utveckling. För världens lastbilstillverkare är tillvaron uppenbarligen tuffare i år än förra året.

– Mellan 1999 och 2000 har marknaden minskat med 40 procent. Tempot i bilindustrin ökar. Konkurrensläget medför att kostnaderna måste bli lägre samtidigt som vi måste prestera mer. Men vi vill att alla anställda ska nå pensionsåldern friska, sa han.

Och lösningen på den ekvationen, anser alltså Volvo, finns i ett envetet och utvidgat friskvårdssarbete.

– Och vi vet var vi måste bli bättre.

Kjell Svenson ritade vidare.

– Från de årliga attitydundersökningarna kan vi dra slutsatsen att vi har för mycket av oklara mål och olösta konflikter, samt att vi behöver bli bättre på att ge de anställda feedback.

Utän tvekan har Kjell Svenson höga ambitioner när det gäller personalens hälsotillstånd.

– Det retar mig att Volvo är i takt med samhällsutvecklingen när det gäller hälsofrågor. Vi ska vara bättre. Men man kunde ju komma tillrätta med de fysiska arbetsmiljöproblemen så det ska gå att lösa stressproblemen också, sa han och försvann till ett annat möte.

EN TRAPPA UPP I SAMMA HUS, som från det ena till det andra är ett ombyggt bostadshotell tvärs över gatan sett från den mer pampiga huvudbyggnaden, har Tonny Johansson sitt tjänsterum. Dit gick han och jag.

Tonny Johansson berättade mer detaljerat om Volvos friskvård och om hur företaget tar hand om personer som ändå drabbats av utbrändhet.

– Vi vet hur man ska rehabilitera personer som drabbats av ”arbetsrelaterad utmattning”, sa han.

Utmattning är det de flesta egentligen menar när de talar om utbrändhet. Den som i medicinsk mening verkligen är utbränd befinner sig i ett livshotande tillstånd. Men diagnosen utmattning är illa nog. Det tar lång tid att tillfriskna.

Volvos modell innehåller ett sexmånaders behandlingsprogram, utvecklat tillsammans med externa samarbetspartners.

Och att chefer är nyckelpersoner, när det gäller de anställdas hälsa, är man nogsamt medveten om. Alla chefer måste gå igenom särskilda utbildningar. En har rubriken ”Chefens ansvar för ett friskt arbetsliv”.

Från om med i år införs ett friskhetsindex på företaget. Man mäter inte längre frånvaro utan

närvaro. På Volvos intranät finns snart en särskild hälsosajt. I början av oktober genomförs en konferens, med 500 deltagare. Även den har fått namnet ”Ett friskt arbetsliv”. En av programpunkterna har rubriken ”Massage på jobbet”. Ett av många sätt att komma tillrätta med att stressen sätter sig i muskulaturen.

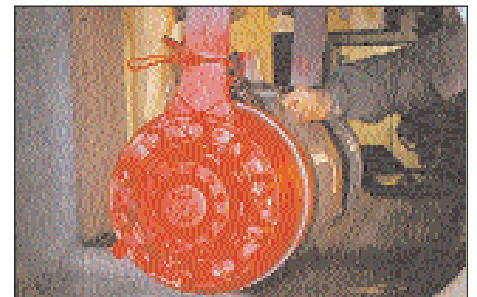
I ett långsiktigt forskningsprojekt som startar till hösten och är initierat av Karolinska Institutet, finns Volvo Lastvagnar med. På sikt ska detta ge ännu bättre förutsättningar för att hitta avdelningar och individer som är i riskzonen för att bli utmattade.

Givetvis har Volvo Lastvagnar också en egen friskvårdsanläggning.

Fattas bara annat.



... står därför inte länge på parkeringen utanför



Målning av axlar utförs av en robot.



Till vissa länder leveraras lastbilarna som byggsatser.



Tonny Johansson är chef för Volvo Lastvagnars Personalservice.

Nr 8 2001 november

Än är det lång väg till

Två år efter det att IVA-projektet "Ett friskt arbetsliv" avslutades har resultatet inte fallit i glömska. Tvärtom, det har avsatt spår på många håll.

Ändå nådde projektet inte alla sina högt satta mål.

UTBRÄNDHET VAR PÅ VÄG att bli ordet för dagen när målen för IVA-projektet "Ett friskt arbetsliv" slogs fast. Nu skulle den samlade kunskapen om hur skadlig stress i arbetslivet uppstår och hur den kan elimineras paras med krassa ekonomiska fakta. Att en frisk personal är lönsam skulle bevisas en gång för alla.

Resultaten skulle spridas. Inte ens "den mest förhårdade företagsledare skulle kunna motstå slutsatserna".

Ambitionen var också att genomföra försöksverksamhet på ett antal företag under slutet av projektet, som pågick 1998 - 1999.

Projekttagarna valdes på ett sådant sätt att alla sidor av stressproblemet kom att belysas. Forskare, läkare och företrädare för näringslivet deltog i olika projektgrupper. Det gjorde också representanter för SPP (nuvarande Alecta) och för AMF (nuvarande AFA). Leif Johansson, vd för AB Volvo, var ordförande.

Och just Volvo är ett företag som använt projektets kunskapsbank intensivt. Kjell Svenson är personaldirektör på Volvo Lastvagnar AB.

– Projektet spred kunskap i näringslivet. Och projektdeltagarnas kunskaper blev uppdaterade, säger han.

Volvo har genomfört ett flertal konferenser på

temat "Ett friskt arbetsliv". Kjell Svenson anser dock att projektet borde ha övergått i en praktisk fas under vilken ett antal pilotföretag hade fått hjälp och stöd för att skapa en hälsobefrämjande arbetsmiljö.

ÄVEN OM MÅLSÄTTNINGEN VAR att omsätta teori i praktik genomfördes denna aldrig. Istället avslutades projektet med en konferens och några månader senare gav man ut en sammanfattande skrift.

Det finns dock fler exempel än Volvo på att resultaten har tagits väl emot. Roland Backman på Industriforskning och utveckling AB (IVF) anser att IVF har haft god nytta av rapporten både internt och i de arbetsmiljöprojekt som företaget genomför hos sina kunder. Men han anser också att "implementeringen i företag och i företagens ledning borde forceras". Enligt honom hade en vidare spridning av kunskapen från "Ett friskt arbetsliv" varit önskvärd.

IVF ingick i projektets nätverk av organisationer och företag. Det gjorde också Försvarsmakten. Kristina Pollack på Högkvarteret har en positiv uppfattning av det arbete som bedrevs. Hon anser att en av fördelarna var att så många representanter för olika områden kunde mötas. Det förhållandet leder till att kunskap fördjupas och sprids.

MEN KRISTINA POLLACK HÄVDAR samtidigt att större intresse borde ha lagts på systemperspektivet eller hur man "strategiskt ska inrikta och hantera humankapitalet". Enligt henne angreps

Vad hände sen?

Alltför mycket av det som sker lyser som tomtebloss ett litet tag. Projekt startas och avslutas, läggs till handlingarna. Deltagarna går vidare. Inget ont i det, men ibland är en stunds eftertanke på sin plats.

IVA-aktuellt ska därför under vinjetten "Vad hände sen?" då och då både följa upp IVAs avslutade projekt och sådant som vi själva berättat om i våra spalter.

Den här gången tittar vi närmare på "Ett friskt arbetsliv". Ett projekt med högt satta mål.

problemkomplexet alltför mycket ur individens perspektiv.

"Ett friskt arbetsliv" satte emellertid fokus på problemet. Det anser Birgitta Rolander, som är chef för affärsområdet Hälsa & Välfärd inom Alecta. Birgitta Rolander ingick i projektets styrgrupp.

– Det var bra att forskarvärlden fanns med. Det blev ett projekt som spred kunskap, säger hon.



Foto: Pär Rönnberg

Gunn Johansson är IVA-ledamot och professor vid Stockholms universitet, Institutionen för psykologi. Hon deltog i projektets styrgrupp.

– I min värld gick nog projektet oförmärkt förbi. De här frågorna har vi sysslat med länge. Det är inte förvånande att långtidssjukskrivningarna ökar. Istället är det en väntad konsekvens av att den samlade kunskapen inte kommit till användning tidigare.

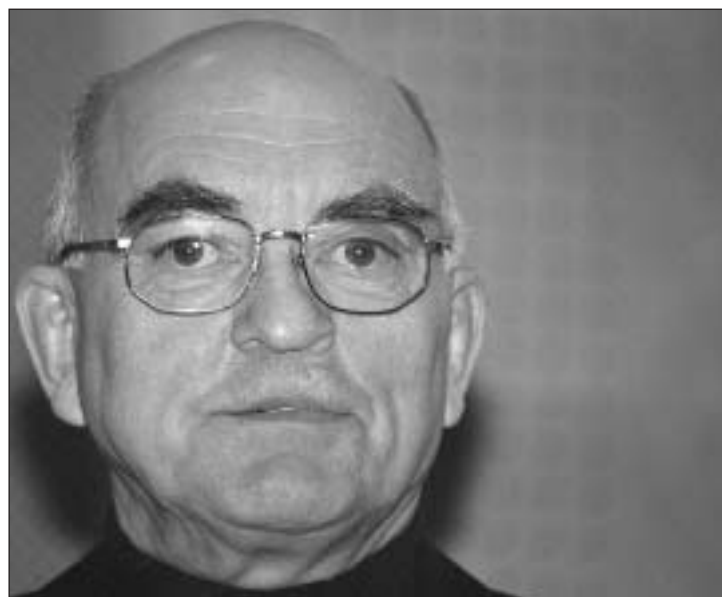


Foto: Pär Rönnberg

Carl-Johan Wangerud var projektledare för "Ett friskt arbetsliv".

– Projektet väckte intresse. Problemen finns dock kvar. Inget har direkt blivit bättre. Men många höjde på ögonbrynen när vi presenterade vår kunskaps-sammanställning.

”Ett friskt arbetsliv”

Hon tycker samtidigt att arbetet blev väl mycket inriktat på stora företag.

– I praktiken kom det att handla om Volvo Lastvagnar, säger hon.

Att problemen med stressrelaterad ohälsa kvarstår är alla överens om. På Alecta arbetar man vidare, intensivt, enligt Birgitta Rolander. Det gör man också på AFA. AFAs vd, Torgny Wännström, deltog i ”Ett friskt arbetsliv”.

– Resultaten från projektet är en av de pusselbitar, som nu finns med i våra egna projekt, säger han.

Också i Näringsdepartementets handlingsplan ”Långsiktig verksamhetsutveckling ur ett arbetsmiljöperspektiv” (Ds 2001:28) finns ”Ett friskt arbetsliv” med som en pusselbit. Listan över referenslitteratur innehåller en rapport som författades av de forskare som deltog i IVA-projektet. En av dem var professor Åke Nygren på Karolinska Institutet.

– Projektet gjorde god nytta. Själv fick jag nya kontakter, men det är synd att det inte fortsatte med en genomförandefas, säger han.

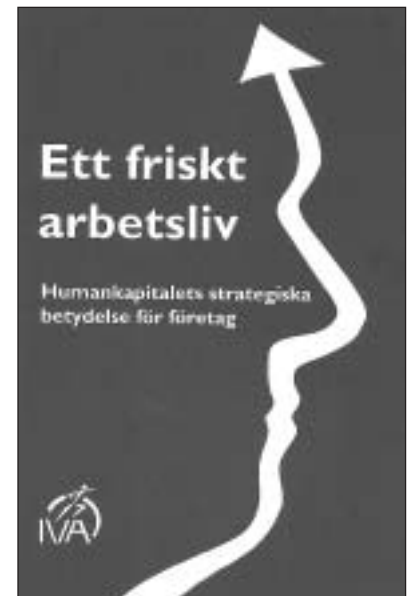
OM NU INTE PROJEKTET i egen regi utförde några praktiska tester av sina slutsatser, så lyckades man bättre med att genomföra ambitionen att sprida kunskap. Främst har detta skett genom de personer och organisationer som deltog i projektet. Den skrift som blev projektets lättlästa do-

kumentation trycktes dessutom i 1 500 exemplar. Denna upplaga såldes snabbt slut och ytterligare 1 000 exemplar lämnade pressarna. Flera tidningar uppmärksammade projektet.

MEN UTANFÖR DE FÖRETAG och organisationer som deltog i projektet är kunskapen om ”Ett friskt arbetsliv” betydligt mindre. Trots att målsättningen var att inte ens ”den mest förhårdade företagsledare skulle kunna motstå slutsatserna” så tyder svaren på en e-postfråga till ett 25-tal av medlemsföretagen i IVAs näringslivsråd på att projektet inte riktigt gick iland med den målsättningen. Av de företagsledare i näringslivsrådet som svarade på e-postfrågan sade sig inte en enda ha hört talas om projektet.

Ändå går det inte att bedöma ”Ett friskt arbetsliv” som något som endast berörde ”de redan frälsta”. Resultatet har plockats upp på flera håll och fortsätter att vara en del av andra organisationers och företags egna projekt.

/Pär Rönnberg



Slutrapporten från projektet sålde så bra att en extra upplaga trycktes.

Fotnot: I december förväntas regeringens särskilde utredare lägga fram sitt slutliga förslag till en samlad handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet.

Sambandet hälsa och konkurrenskraft bevisat

Leif Johansson, Volvos koncernchef, var ordförande för ”Ett friskt arbetsliv”. Bidrog projektet till att sprida kunskap om utbrändhetens problem?

– Vårt projekt fick en mycket stor uppmärksamhet och var samtidigt en inspirationskälla för företag, kommuner och statliga verksamheter. Det vet vi på grund av alla de förfrågningar vi fått om deltagande i olika seminarier, projekt, etc. Vi har säkert haft fler än 75 förslag om att medverka i olika aktiviteter.

– Det vi främst bidragit till är att sprida kunskap om ett friskt arbetslivs betydelse för effektivitet och konkurrenskraft, vilket i sin tur genererat åtgärder.

Har ni inom Volvo haft nytta av projektet?

– Inom Volvo har den största nyttan av projektet varit att vi på ett konkret sätt kunnat påvisa sambandet mellan hälsa och konkurrenskraft. Vi vet idag vad stressrelaterade sjukdomar kostar Volvo. Vi är också mer medvetna än tidigare om

betydelsen av arbets- och organisationsutformning, där Töres Theorells modell för krav, kontroll och stöd givit oss många idéer.

Är problemet med utbrändhet fortfarande aktuellt? Numera har det, i alla fall delvis, försvunnit från den allmänna debatten.

– Naturligtvis är vår ambition med ”Ett friskt arbetsliv” fortfarande lika aktuell. Även om debatten om stressrelaterade sjukdomar minskar så har ju problemen inte försvunnit.

– Från projektets sida önskar vi att det arbete som nu pågår på flera håll i Sverige kunde enkelt dokumenteras för att motivera till att ytterligare stärka vår konkurren-



Leif Johansson, projektordförande och IVA-ledamot, anser att ”Ett friskt arbetsliv” blev framgångsrikt.

Foto: Karin Tjuulin

kraft genom ett friskt arbetsliv.

/Pär Rönnberg

Nr 4 2004 maj



Gunn Johansson, professor vid Stockholms universitet, psykologiska institutionen är huvudprojektledare för ett nytt IVA-projekt med målet att skapa nätverk av framgångsrika och friska företag.

Personalen ska bli den främsta resursen – på allvar

För fem år sedan avslutade IVA projektet "Ett Friskt Arbetsliv". I går startade efterföljaren, "Framgångsrika Friska Företag". Näringsliv och forskare ska nu, i regionala nätverk, skapa mervärden för både anställda och företag.

Bakgrunden till det nya projektet är bland annat övertygelsen om att satsningar för att utveckla det så kallade humankapitalet, det vill säga personalens kunskaper och välbefinnande, på sikt skapar mervärden både ekonomiskt och mänskligt. Ordförande för projektet är AB Volvos koncernchef, Leif Johansson. Huvudprojektledare är Gunn Johansson, professor vid Stockholms universitet, psykologiska institutionen. Hennes forskning är inriktad på förhållanden inom arbetslivet.

Gunn Johansson var engagerad även i det föregående IVA-projektet.

– Då arbetade vi mer traditionellt för att skapa en kunskapsöversikt. Den här gången handlar det om att bygga nätverk mellan företag som visserligen kan ha olika erfarenheter och befina sig i olika branscher men ändå har ambitionen att arbeta strategiskt med sin personalutveckling, säger hon.

DE FORSKARE SOM ÄR KNUTNA till projektet ska fungera som en kompetensresurs för företagen. Arbetsformen påminner en del om Connects

metod att stödja potentiella tillväxtföretag.

– Det finns ju sedan länge mycket akademisk kunskap om vad som skapar ett friskt arbetsliv. Men det är företagets mål och behov som ska styra inriktningen på projektet.

Framgångsrika Friska Företag ska inte ägna sig åt "rekonditionering" av långtidssjukskrivna. Istället ska projektarbetet vara fokuserat på det som skapar hälsa och välbefinnande.

– Vi börjar i Västsverige. Det är ganska naturligt. Leif Johansson ledde ju också det förra IVA-projektet. Volvo har mycket att dela med sig av. Men även företag i Stockholm har hört av sig och vill vara med.

EN AV DE FÖRSTA UPPGIFTERNA blir att mer exakt slå fast vad projektet ska omfatta.

– Det rent konkreta arbetet startar när företagen har bestämt vad de vill göra och få ut av sitt deltagande.

Först därefter blir det möjligt att sätta upp konkreta, mätbara projektmål.

– Och då kan säkert ekonomerna bidra med mått på framgång. Vi måste förstås inse att företagen hela tiden förändras, oavsett det som kommer att ske inom ramen för projektet. Företagen är naturligtvis beroende av det som sker i deras omvärld.

Men faktorer som välbefinnande och arbetstillfredsställelse kommer säkerligen att höra till

det som ska följas upp under projekttiden.

– Jag är övertygad om att det finns en ekonomisk potential som inte är fullt utnyttjad.

KANSKE ÄR DEN ALLRA VIKTIGASTE komponenten i projektet den process för erfarenhetsutbyte och kunskapsinflöde som de deltagande företagen gemensamt etablerar. Nätverkandet kan ju dessutom fortgå så länge de inblandade intressenterna finner det meningsfullt.

– Vi är inte ute efter att etablera en allmänglig sanning, utan att se till att företagen kommer vidare på vägen.

Gunn Johansson poängterar betydelsen av långsiktighet. Detta eftersom mycket går ut på att påverka attityder. Och det gör man inte i en handvändning. Det tar minst ett par år.

– Mitt intryck är ändå att man inom näringslivet i stort börjar få upp ögonen för betydelsen av att utveckla humankapitalet. Men få företag lyfter fram detta i sin externa kommunikation. Kanske kan vi medverka till förbättringar på det området, säger hon.

Utöver det regionala nätverksarbetet kommer också ett antal temaseminarier att arrangeras. Dessa ska dokumenteras så att även andra kan ta del av deltagarnas och forskarnas erfarenheter.

/Text & bild: Pär Rönnerberg

Nr 5 2004 juni



Leif Johansson, vd för AB Volvo, är ordförande för 3F-projektet och högvilt för intresserade journalister. Vid upptaktsmötet hoppades han att projektet bland mycket annat ska belysa frågan om hur mycket ett företag egentligen ur integritetssynpunkt kan vara inblandat i livsstilsfrågor.

Näringsriktigt personalarbete ska skapa framgång

Sjuklön i alla dess former kostar samhälle och företag 120 miljarder årligen. Notan för en enda utbränd tjänsteman kan sluta på mellan fyra till tolv miljoner.

Intresset var stort när IVA-projektet Framgångsrika Friska Företag (3F) med det konkreta målet att påverka hälsoläget höll upptaktsmöte.

Det nya projektet bygger på självklarheten att medarbetare som är friska och trivs på jobbet rimligen är mer lönsamma än de som får sjukersättning. I nätverk bestående av framsynta företag ska nu det värdeskapande personalarbetet fokuseras. De deltagande bolagen får stöd av kunniga forskare.

Kunskap om vad som kännetecknar en hälsosam arbetsplats eller organisation har funnits i decennier. Men forskarna har tidigare, trots att deras rön omsatta till verklig förändring medför ökad lönsamhet, haft det svårt att få företagsledningar att agera mer än med fagert tal.

Mest kostsamma är långtidssjukskrivningarna. Fyra diagnoser svarar för 80 procent av dessa. Den som blir borta från jobbet länge har antingen problem med rygg eller nacke, lider av någon kärlsjukdom eller har drabbats av lungsjukdom. Den fjärde anledningen till lång sjukfrånvaro är psykiska åkommor – utbrändhet – eller mer korrekt: utmattningssyndrom.

Åke Nygren är professor em på Karolinska Institutet. Han har både kliniskt och som forskare arbetat med personskadeprevention.

– Diagnosen utmattningssyndrom ökar överallt. Också i små företag, sa han i ett inlägg under upptaktsmötet.

Utmattning leder ofta till allvarliga depressioner. Det är dock fel att skylla alla dessa på förhållanden inom arbetslivet. Det är ofta individens totala situation som skapar problemen.

– Men i åtskilliga fall finns ändå orsaken att söka uteslutande i personens arbetsförhållanden.

Ideliga omorganisationer är exempelvis en anledning till psykisk ohälsa.

– En omorganisering, kanske två, under kort tid klarar de flesta, men blir det fler då blir arbetsbördan för stor.

PÅ AB VOLVO HAR MAN FÖR flera år sedan insett att alla blir vinnare om medarbetarna inte går in i väggen. Varje utbränd tjänsteman förorsakar kostnader för åtskilliga miljoner kronor. Genom att arbeta aktivt för att förhindra detta beräknar företaget att 50 personer har undgått diagnosen utmattningssyndrom. Bolaget räknar med att detta har lett till minskade kostnader med runt 100 miljoner. Att AB Volvo tar hälsifrågorna på stort allvar framgår också av att koncernchef Leif Johansson är ordförande i 3F-projektet.

Vid upptaktsmötet ansåg han att den allmänna debatten om sjukkostnaderna handlar om fel saker. Istället för att kabbla om staten eller företagen ska betala borde resonemangen vara inriktade på hur man bäst undviker att människor blir drabbade.

– Vi inom Volvo vet att det går att påverka hälsoläget genom systematiska åtgärder. Det här projektet har därför bara vinnare, sa han.

HAN HÄVDAR OCKSÅ att värderingar, företagskultur, ledar- och medarbetarskap är viktiga ingredienser för att skapa hälsosamma och framgångsrika företag.

– Dessa faktorer skapar bestående konkurrensfördelar. Affärsstrategier och organisationsstrukturer är lätta att kopiera. Och efter hand ser de flesta stora bolag ganska lika ut. Men det är svårt att ta över andras värderingar och företagskulturer.

Det första nätverket av företag inom 3F är redan etablerat i Västsverige. I detta ingår ett halvduzin företag representerande olika branscher och storlekar. I projektledningens planer ingår bland annat att starta fler nätverk. Av intresset vid upptaktsmötet att döma torde detta vara en tämligen enkel uppgift.

/Text & bild: Pär Rönnberg

Nr 8 2004 november



Företaget som valde rätt namn

För den som på riksväg 40, med bil eller buss, närmar sig Göteborg från Borås-hållet är det i stort sett omöjligt att undgå att lägga märke till företaget. Några minuters resa, efter avfarten till Landvetters flygplats i Härryda kommun syns, på vänster sida, den stora anläggningen. Vad företaget heter går bara inte att missa. Därtill är bokstäverna på en av fasaderna alltför stora.

Från början, på 1950-talet, hette det förstas Elitmaskiner AB. Ett nog så fiffigt namn, men vad kan vara bättre än att kalla en verksamhet som ägnar sig åt att eliminera tunga och besvärliga, låga och höga lyft för Atlet? I Svenska Akademiens ordlista konstateras kort och gott att en atlet är en "stark man". Det ursprungligen grekiska ordet betyder "deltagare i tävling".

Tillverkar man årligen runt 7 000 truckar för inomhusbruk och marknadsför dem på en tuff, konkurrensutsatt och internationell marknad, så är väl båda betydelse-erna av företagsnamnet mer än relevanta?

Text & bild: Pär Rönnerberg

Att det var en "stark man" som startade familjeföretaget för snart 50 år sedan är också ett oomtvistligt faktum. Numera är det en av hans döttrar, Marianne Nilson, som är vd och koncernchef, men fortfarande deltar Knut Jacobsson i arbetet om än inte riktigt dagligen.

Även om nu inte Knut Jacobsson var fysiskt på plats, den där tidiga morgonen i oktober, när jag anmälde mig i receptionen på Metallvägen 7 i Mölnlycke, så märktes ändå hans driftighet. På väggen, alldeles innanför ytterdörren, hängde nämligen ett diplom. "Superentreprenör 2002" stod det. Mottagare: Knut Jacobsson.

Atlet är närvarande i ett trettioal länders, har åtta säljbolag, en årsomsättning som närmar sig 1,5 miljard kronor och fler än 1 000 anställda.

Med så många på lönelistan är naturligtvis ett aktivt personalarbete en av de faktorer som kan skapa framgång. Atlet deltar i IVAs projekt Framgångsrika Friska Företag (3F).

Arto Pitkäniemi är personalchef, eller som det står på hans visitkort "Director Human Resources". Hans tjänsterum var praktiskt inrett utan krusiduller eller statusmarkerande pryttlar. Samma intryck skulle, lite senare på förmiddagen, både produktionsdirektör Lars Olofssons och vd Marianne Nilsons respektive kontor bjuda på.

Men nu, vid halvnotiden, satt jag alltså mitt emot Arto Pitkäniemi. Tillsammans med representanter för elva andra Västsvenska företag utgör han det nätverk för erfarenhetsutbyte som är ett av fundamenten i 3F.

– Jag tror att företag i allmänhet börjar fokusera hälsoarbetet. Kompetens blir en alltmer betydelsefull faktor. Man investerar därför mer i personal. Det finns många skäl till det. Företagen vill exempelvis inte drabbas av samhällets kostnader för sjukfrånvaro, sa han.

Rationaliseringar och platta organisationer med slopade mellanchefer medför att de anställ-



Personalchef Arto Pitkäniemi måste hålla reda på lagar och avtal i alla länder där Atlet har dotterbolag.

da hamnar i brännpunkten om inte annat så av krasst ekonomiska skäl.

– Det är lätt att se människor som kostnader istället för investeringar. Men utvecklingen har medfört att vi som jobbar med personallfrågor har fått det lättare att göra oss hörda.

Att Atlet är familjeägt såg Arto Pitkäniemi som en fördel.

– Kulturen är informell och ägarna – ledarna – kan inte gömma sig. Helhetssyn och engagemang är nödvändigheter när vi exempelvis gör ändringar i produktionen.

Trots att sjukfrånvaron på Atlet är under genomsnittet för industriföretag hoppas ändå Arto Pitkäniemi att kunskaper från 3F kan förbättra statistiken.



Foto: Jerry Stridh

De stora truckarna levereras utrustade enligt kundernas önskemål. Men oavsett vilka funktioner och finesser som den enskilda trucken ska ha så ska det alltid gå att känna igen en truck från Atlet. Ända sedan 1980-talet har design varit ett strategiskt konkurrensvapen för företaget. Truckarna belönades redan 1995 med Svensk Industridesigns Design- och konstruktörpris.

– Det är bra att Volvos vd, Leif Johansson, är engagerad i projektet. Han och andra vd-ar kan fungera som förebilder. Och de forskare som deltar kan bidra med ett mer långsiktigt perspektiv. De kan dessutom visa hur man kan mäta och verifiera personalpolitiska insatser.

Atlets lokaler upptar en avsevärd del av Mölnlyckes yta.

I alla fall kändes det så när Lars Olofsson, företagets produktionsdirektör, lotsade mig runt. Och det förstås, ska man tillverka runt 7 000 eldrivna truckar av alla de slag och storlekar är väl tilltagna produktionslokaler en förutsättning.

Det är emellertid först nästa år antalet truckar når det nyss nämnda antalet. Då ska det ganska ovanliga, nästan uppseendeväckande, beslutet att flytta produktion från utlandet till Sverige vara genomfört.

– För oss är det kostnadseffektivt. En fabrik blir effektivare än två. Dessutom är kostnaderna lägre i Sverige, sa Lars Olofsson.

Kostnadsoptimering är nödvändig eftersom förädlingsgraden är relativt låg i Atlets produktion. Detta eftersom komponenter, delsystem och material köps in från leverantörer spridda över hela världen.

Uppgiften för de anställda i Mölnlycke är att montera de avancerade delarna till kompletta truckar.

Lars Olofsson är produktionsdirektör. En av hans uppgifter just nu är att planera för den ökade produktionen av små truckar i Mölnlycke.

För att få ihop en funktionell och elegant truck går det förstås åt en hel del svetsarbete. Och målning. Eftersom de större truckarna är individuellt anpassade för beställarna sker inte monteringen enligt löpande band-principen.

Den som eventuellt inte är så insatt i hur eldrivna moderna truckar fungerar skulle möjligen kunna förledas till uppfattningen att verksamheten i Atlets fabrik är av tämligen enkelt

slag. Men icke. Tvärtom. Allt från designen av truckmodellen och de, i vissa fall, ingående datorsystemen till de ergonomiskt genomtänkta lösningarna är planerade in i minsta detalj. Allt säkerställt enligt ISO-norm.

– Produktutveckling av delsystem och komponenter sker i nära samarbete med leverantörer och marknad. Processtänkandet är viktigt redan när vi startar ett förstudieprojekt för en ny truck.

Idet förberedande skedet kan också exempelvis Chalmers och Industriforskningsinstitutet IVF finnas med.

– Åtskilliga examensarbeten har kommit till hos oss. Däremot finns det nog ingen som kan lära oss särskilt mycket om truckar.

Det var inga problem att höra vad Lars Olofsson berättade medan han guidade mig igenom det höga komponentlagret, förbi de olika monterings- och svetsstationerna till utlastningsområdet.

En och annan montör tittade upp från arbetet och hejade på produktionsdirektören. Gula, (vad annars?) truckar for snabbt på tysta hjul hit och dit med material. Inget påfallande slammer störde.

– Truckarna monteras av arbetslag. Medlemmarna i lagen byter uppgifter med varandra, så att alla kan klara alla jobb. Det ska alltid finnas fler än en person som kan ett visst moment.

Målen är tydliga. Varje lag ska leverera en be-



Fortsättning på nästa sida.

Fortsättning från föregående sida.

stämmd kvantitet med en given kvalitet till en exakt tid. Hur arbetslagen låg till framgick av stapeldiagram uppsatta i närheten av montageplatserna. Bonus väntar de lag som uppfyller målen.

TV-skärmar visade det aktuella orderläget och andra uppgifter av betydelse för ett tillverkande företag.

– Sedan vi införde lagformen som produktionsmodell har effektiviteten och leverans-exaktheten ökat med 25 procent, sa produktionsdirektören tämligen belåtet.

Under promenaden mot utlastningsområdet berättade Lars Olofsson om de många leverantörerna. Också företag i åtskilliga så kallade "låg-löneländer" var representerade. Komponenterna i Atlets gula truckar är bevis på att svensk industri har tuff konkurrens. Men visst är det väl märkligt att ett stycke gjutgods tillverkat ända borta i Kina kan vara lönsamt att skeppa till Mölnlycke för att därefter utgöra en del av svensk exportindustri?

Atlets tillverkning påminner inte så lite om den som äger rum ännu lite längre västerut i Sverige, i Torslanda. Där får produkterna också fyra hjul. (Dock inte elmotorer.)

– Sverige har fördelar som produktionsland. Traditionen för verkstadsindustrin är lång. Det finns gott om tekniker och förhållandet till de fackliga organisationerna, exempelvis Metall, fungerar bra. Samtidigt är Sverige ett litet land. Verkstadsföretagen fick snabbt inrikta sig på den internationella marknaden. Det har skapat medvetenhet om vad konkurrens egentligen innebär, sa Lars Olofsson.

Vi hade nått den temporära uppställningsplatsen för de leveransklara truckarna. Om nu Atlets leverantörer hörde hemma i åtskilliga länder, så var truckarna märkta för leverans till än fler. I bland annat Ryssland, Kuwait och Singapore väntade blivande truckförare ivrigt på sina gula arbetsredskap.

En trappa upp, i kontorsdelen av fastigheten, har Marianne Nilson sitt vd- och koncernchefskontor. När Veckans Affärer rankar kvinnor med makt är vanligen en plats på listan reserverad för henne.

– Fast jag går inte omkring och känner mig mäktig, sa hon.

Å andra sidan har hon ju som vd och styrelseledamot varit med om att fatta det uppmärksammade beslutet att stänga Atlets fabrik i Tyskland.

– Visst, det är populärt att flytta ut produktion, men det kan också vara vettigt att tillverka i Sverige. Vår materialhantering är komplicerad. Att få sådana processer att fungera är vi bra på. Och givetvis kostar det mindre för oss att driva en fabrik istället för två.

Under alla omständigheter borde ju de verkliga beslutsvägarna på familjeföretaget vara kor-



Marianne Nilson är vd och koncernchef för Atlet. Hon anser att familjeföretagande är en bra företagsmodell.

ta. Pappa Knut Jacobsson är styrelseordförande och tillsammans med sina fem döttrar också ägare till företaget.

Forskning om snabbväxande företag visar att de är just familjeföretag. Det förvånar inte Atlets vd.

– För tjugo år sedan var det nästan skottpengar på familjeföretag. Men nu genomför regeringen ändringar i skattelagstiftningen som är till fördel för exakt dessa företag. I Småland är arbetslösheten låg och inslaget av familjeföretag stort. När ägaren är operativt aktiv skapar det en stabil kultur, antingen man vill det eller ej. Det gäller också stora företag. Ingvar Kamprad och Stefan Persson är ju exempel på tydliga ägare av riktigt stora företag.

Frågor om etik inom näringslivet intresserar henne. Hon var en av deltagarna i den referensgrupp som Erik Åsbrink samlade runt sin förtroendekommission.

– Det var intressant. När det händer saker som inte är bra måste man ta tag i dem. Men det är synd att det skulle behövas en sådan kommission. Det är beklagligt att ett fåtal företag och ledare förstör för oss alla.

Tillbaka till Atlet.

– Hur håller du isär dina roller som ägare, dotter, syster och vd? Tar ni beslut på familjemiddagarna? undrade jag.

– Det är naturligtvis inte helt enkelt. Men när jag är på jobbet, då är jag vd och verkställer det styrelsen har beslutat. Ägarfrågor diskuterar vi i vårt familjeråd. Det är förstås inte en formell beslutsinstans. Som i alla andra aktiebolag är det bolagsstämman som väljer styrelse.

Familjemiddagarna däremot hålls fria från företagsdiskussioner. Ingifta partners i kombination med middagsätande barn, skulle nog ändå göra resonemangen meningslösa.

Diskuterar med de fackföreningar som är re-

presenterade på företaget gör dock Marianne Nilson gärna.

– Det är bra med en kontinuerlig dialog. Ju mer insikt i företaget facken har, desto lättare är det för mig att vara vd. Jag har informella möten med dem varje månad.

Att Atlet är och förblir ett familjeägt företag är inget att tveka om efter ett samtal med Marianne Nilson.

– Visserligen ska man aldrig säga aldrig. Men varför skulle vi bli ett börsbolag? Enda tänkbara anledningen skulle väl i så fall vara att ägarna tröttnar.

Nej, istället tänker sig Marianne Nilson en framtid med ökande omsättning och högre vinstnivåer.

– Kanske är vi lite tråkiga, men vi hänger kvar. Vi vet på vilka marknader vi vill vara stora. Basen är Europa, men konkurrensen blir allt tuffare. Efterfrågan kommer alltid att finnas. Folk behöver alltid flytta gods. Till och med internethandeln påverkar. Den ökar nämligen också behovet av att hantera fysiska produkter. Och Atlet har resurser för att kunna expandera.

Det vore rejält fel att avfärda Atlet som "bara" en trucktillverkare. Istället erbjuder man kunderna ett paket med lösningar för materialhantering i lager- och produktionslokaler. Olika former av serviceavtal och flera finansieringsmodeller är inslag som kompletterar de fysiska truckarna. Dataprogram för logistiska analyser ingår i paketet liksom givetvis truckförarutbildning.

Men att köra truck kan vara lika knepigt som att spaka en Cessna. Huruvida Marianne Nilson har truckförarbevis, om det glömde jag att fråga. Däremot visste jag redan innan oktoberförmidagen i Mölnlycke att företagets vd hade flygcertifikat. Det är ju inte direkt första gången hon förekommer i media.

Nr 9 2005 december

I Sverige sover man sämst i Europa

Svenskarna blir allt tröttare. På ett drygt decennium har antalet personer med sömnstörningar fördubblats.

De drabbade, som riskerar att utveckla diabetes eller hjärt-kärlsjukdomar, anser att orsaken är stressen på jobbet.

En tupplur mitt på dagen kan dock minska hälsoriskerna.

I Sverige och Finland lider omkring 15 procent av befolkningen av sömnstörningar. Irländare och portugiser, exempelvis, sover betydligt bättre. Det är bara några få procent av dem som inte är utvilade när dagen gryr.

– I Sverige och Finland har produktiviteten ökat kraftigt. Även om jag inte kan bevisa det så misstänker jag ett samband mellan detta och den stora ökningen av antalet personer som lider av sömnstörningar, sa professor Torbjörn Åkerstedt, sömnforskare vid Karolinska Institutet, vid ett seminarium arrangerat av IVAs projekt "Framgångsrika Friska Företag".

FÖR LITE SÖMN PÅVERKAR bland annat halten av blodfetter och kan ge upphov till allvarliga sjukdomar som diabetes. Men stressen som skapar trötthet och sömnproblem är inte bara problem för individen. Också prestationerna på arbetsplatsen försämras. En trött hjärna tar



– Nattarbete är hälsovådligt, sa professor Torbjörn Åkerstedt (till höger), sömnforskare på Karolinska Institutet.

– Man kan inte vara aktiv 24 timmar per dygn. Det optimala är 8 timmar arbete, 8 timmar vila och 8 timmar egen tid, sa Aleksander Perski, chef för stresskliniken på Karolinska Institutet.

längre tid på sig för att lösa en uppgift. Risken för olyckor ökar om mer eller mindre sömnlösa personer ska hantera verktyg och maskiner.

– Det är inte långa arbetspass med övertid som orsakar störningarna. Det är stressen som ger upphov till tröttheten. Men inte mycket är känt om de bakomliggande mekanismerna.

Enstaka veckor med mycket stress och sömnbrist kan emellertid kom-

penseras om man sover ut ordentligt under helgen. Och den som kan ta en tupplur mitt på dagen kan gottgöra upp till två timmar förlorad nattsömn.

– Även om det i viss mån går att träna sig att sova lite kortare än de optimala sju timmarna är detta inget att rekommendera. Den som sover färre än 5,5 timmar per natt riskerar förmodligen sin hälsa på sikt, sa Torbjörn Åkerstedt.

Det är inte bara tuffa krav på arbetsplatserna som kan ge upphov till sömnproblem. Mental och kroppslig inaktivitet saboterar sömnen. Arbetslösa har också ofta svårt att sova tillräckligt.

VAD SOM ORSAKAR ohälsosam stress är dock inget objektivet eller absolut begrepp. Skaderisken hänger istället samman med balansen mellan en individs resurser, det vill säga förmåga att hantera stress, och de krav som ställs på personen ifråga.

Det ansåg Aleksander Perski som är chef för stresskliniken på Karolinska Institutet.

– Det är lika illa med krav som är mindre än personens resurser som tvärtom, sa han.

Begrepp som kontroll, trygghet och ett gott socialt stöd samt förmågan att se sammanhang och uppleva mening med det som sker hör till det som skapar motståndskraft mot ohälsosam stress.

– Ständiga omorganisationer är däremot exempel på sådant som utsätter människor för onyttig stress. Och det är stressens effekt på återhämtningsfunktionen som är det skadliga, sa Aleksander Perski.

/Pär Rönnberg 08-791 29 79 pr@iva.se

Läs mer om: IVAs projekt Framgångsrika Friska Företag (3F) på www.iva.se/3F

Nr 5 2006 juni

Företagskultur ett måste för framgångsrika friska företag

En tredjedel av alla chefer går i pension inom tio år. Men efterträdarna, ofta födda på 1970-talet, tycker inte nödvändigtvis att meningen med livet är att bli exempelvis vd. De har andra värderingar än de nuvarande ledarna.

Ett företag som vill locka kvalificerade ledare behöver bland annat av den anledningen ha en väl etablerad och tydlig företagskultur.

Företagsledare hamnar allt mer i fokus. Ofta är det de som, via media, skapar bilden av det bolag där de är anställda som vd:ar. Vid ett seminarium arrangerat av IVAs projekt *Framgångsrika Friska Företag (3F)* skärskådades faktorer som skapar ett lyckat ledarskap.

Leif Johansson, AB Volvos koncernchef, är ordförande för 3F. Han poängterade företagskulturens betydelse för framgång. Enligt honom är just företagskultur det vassaste konkurrensmedlet, eftersom teorier om strategi och organisationsformer är kända av alla konkurrenter.

– Men man ska inte bara tala om ledarskap utan också om medarbetarskap. Chefer är också medarbetare, sa han.

LEIF JOHANSSON ÄR övertygad om att konkurrenskraftiga företag skapas av friska medarbetare och att det som gruppen åstadkommer är mer väsentligt än vad en enskild individ presterar.

– Mål och värderingar är fundamentala begrepp inom Volvo. De är tydligt beskrivna i *The Volvo Way*, som är ett skarpt dokument som gäller inom hela det mångkulturella bolaget. Att sätta saker på pränt är viktigt om man vill driva en företagskultur.

Denna ska vara robust och klara såväl med- som motgång. Tydlighet och en transparent beslutsprocess är fundament.

Även för mindre företag är företagskultur en framgångsfaktor. Kristina Alsér är vd för Mercatus Engineering, ett företag i miljöbranschen med ett 25-tal anställda.

– Visioner är viktiga, men de mäs-



Många ville diskutera med ordföranden för 3F, Leif Johansson, AB Volvo. Han framhöll livsstilens betydelse för den enskilde. Men hur mycket ska och får företag och samhälle egentligen vara med och bestämma? Obligatorisk motion?

te delas av alla på företaget, sa hon.

Genom att metodiskt arbeta med visioner och HR-frågor har företaget på några år mer än tredubblat omsättningen.

Nyckelord för Kristina Alsérs ledarskap är öppenhet, omtanke och respekt. Målet är att skapa samhörighet.

– Men det måste också finnas plats för skratt i en väl fungerande organisation, sa hon

Behövs ledare? undrade Sven-Erik Sjöstrand, professor på Handelshögskolan i Stockholm. Svaret blev: Det beror på omständigheterna.

– De behövs oftare vid kriser och förändringar och i organisationer med svaga strukturer. Behovet av ledarskap varierar och avgörs lokalt i samspelet mellan individerna, sa han.

HAN PÅPEKADE OCKSÅ att medias fokusering på enskilda personer kan leda till överskattning av den individuella människans faktiska betydelse.

– Ledarskap skapas i varje situation. En av dessa är när man tillträder ett nytt jobb. Då är det mycket viktigt att förutsättningarna för den nye chefen blir de rätta och att de är tydliga.

Sven-Erik Sjöstrand varnade för

risken med att synen på ledarskap påverkas av konsulter, journalister, gurus och forskare.

– Många ledarskapsgurus kommer från USA. Deras tankar invaderar våra huvuden, sa han.

ÅTSKILLIGA, KANSKE 250 000, av dagens ledare blir pensionärer inom tio år. Det ställer nya krav på företag och organisationer. Inställningen till arbete och chefskap hos de tilltänkta efterträdarna, 1970-talisterna, avviker nämligen från den nuvarande ledargenerationens. Arbetet blir mindre viktigt sett över tiden.

Det hävdade Göran Kraft, analytiker på Kairos Future, som har undersökt vad yngre människor tänker och tycker. Enligt honom är svenskarna, generellt sett, världens mest antiauktoritära och minst andliga folk.

– Svenskar är individualister som tar den ekonomiska tryggheten mer eller mindre för given, sa han.

1970-talisterna är, enligt honom, en generation i kläm som söker efter balans i livet. Ohälsan ökar bland dem. Det gör också de förväntningar som ställs på generationen.

Trots det kan nästan åtta av tio tänka sig att bli chef. Å andra sidan kan de lika gärna reflektera över en annan karriär, exempelvis som specialist.



Läs mer om:
3F på
www.iva.se/3f/

– För arbetsgivare är det betydelsefullt att förstå att de yngre har andra värderingar än de nuvarande ledarna, sa han.

Uppdraget för en ledare kan ha olika innehåll. Olle Näslund, SAS Group, har erfarenheter av ett mindre lustbetonat område. Han har arbetat med att skala ner personalstyrkan inom bolaget för att anpassa den till en ny organisation.

– Då är det viktigt att mandatet, befogenheterna, är klart uttryckta och att tidplanen är fastlagd. Regelbunden kommunikation till alla anställda är ett krav.

Men, han menade också, att ett avsked faktiskt i många fall kan leda till något gott för individen. Detta underlättas om personalreduktionen genomförs på ett ansvarsfullt sätt.

För personer födda utomlands är arbetsmarknaden extra tuff. På länsstyrelsen i Stockholm arbetar man metodiskt för att underlätta situationen för dem.

Sam Yildirim, som är utvecklingsledare, menade att det är fel att kommunernas socialtjänst har det initiala ansvaret för invandrare. För svenskar är ju "socialen" den sista utposten.

– Sättet att ta emot människor har förstört många med goda förutsättningar, sa han.

Länsstyrelsens projekt har dock påverkat utvecklingen i länet i positiv riktning.

/Pär Rönnberg 08-791 29 79 pr@iva.se

Nr 9 2006 december



TCOs ordförande, Sture Nordh och Anki Ljung, HR-direktör på Manpower var några av diskussionsdeltagarna när IVAs projekt Framgångsrika Friska Företag, 3F, arrangerade seminarium om de psykologiska kontraktens betydelse.

Flexibla arbeten ställer höga krav på oskrivna kontrakt

Informella, papperslösa, kontrakt mellan arbetsgivare och anställd reglerar allt större del av tillvaron på jobbet. Det skapar ömsesidiga förväntningar.

Om dessa inte infrias blir det dyrt. Ohälsan ökar och medarbetarnas engagemang ebbar ut.

Aktivt personalarbete, anpassat till företagets verklighet, blir därför en god investering.

Under 2003–2005 genomfördes en europeisk undersökning för att ta reda på vilken betydelse det oskrivna, psykologiska, kontraktet hade för hälsan bland anställda med olika anställningsformer. Data samlades in i sju länder, däribland Sverige.

IVAs projekt *Framgångsrika Friska Företag 3F* anordnade förra veckan ett seminarium just om effekterna av de psykologiska kontraktet.

David Guest, professor, King's College i London var en av talarna.

– Ökad flexibilitet i anställningsformer och villkor är en trend i hela Europa. Anställningskontrakten blir

kortare. Fast anställda förutsätts utföra mer utan att lönen ökar, sa han.

Tuffare konkurrens gör att företag optimerar nyttjandet av alla sina resurser, inklusive sin personal.

– Osäkerheten som detta skapar gör att människor mår allt sämre.

Det medför att de oskrivna, underförstådda, överenskommelserna mellan arbetsgivare och anställda ökar i betydelse.

Kerstin Isaksson, professor vid Mälardalens högskola, har arbetat med undersökningen. Hon konstaterar att anställda i Sverige är mer missnöjda än i övriga Europa med hur förväntningarna i de psykologiska kontraktet infrias. Detta trots att den fackliga rörelsen, enligt personalchefer, har stort inflytande.

(IVA-aktuell skrev i nummer 4 2006 om den europeiska undersökningen.)

STURE NORDH, TCOs ordförande, menade att de formella, traditionella anställningskontrakten inte kan ersättas.

– Men ska vi förstå vad som hän-

der på arbetsmarknaden idag, måste vi inse att de psykologiska kontraktet finns och att de är viktiga, eftersom arbetslivet förändras och individualiseras, sa han och efterlyste mer arbetslivsforskning.

HAN FÖRUTSÅG DOCK att de generella avtalen kommer att reglera en minskande del av förhållandena på arbetsplatserna.

– Därför är det nödvändigt att föra en öppen och tydlig diskussion om vad de oskrivna överenskommelserna egentligen innebär. Bryts det psykologiska kontraktet uppstår stora kostnader i form av ohälsa och minskat engagemang hos de anställda.

Han påpekade att det bara är formella, skriftliga, avtal som kan behandlas i Arbetsdomstolen.

Manpower hör till de företag som insett förväntningarnas betydelse för resultatet. Både företagets och de anställdas. För sex år sedan ville företaget vara som vilken annan arbetsgivare som helst. År 2006 vet man att man inte är som alla andra.

Personaluthyrning ställer särskilda krav på ett aktivt och genomtänkt personalarbete.

– Alla passar inte för att arbeta hos oss. Därför är vi tydliga med vad en anställning medför, sa Anki Ljung, HR-direktör på Manpower.

Detta innebär exempelvis att företaget har utvecklat ett ”förväntansdokument”, en checklista som före anställningen går igenom och signeras.

– Det är viktigt att hela tiden stämma av hur de uthyrda medarbetarna har det på sina arbetsplatser. Men HR-arbetet måste ha annorlunda former.

MYCKET SKÖTS PÅ DISTANS, via telefon och e-post, men också kvälls- och lunchträffar för Manpowers anställda ska bidra till att personalen mår bra.

– Resultatet är att vi numera har mer nöjda medarbetare, sa Anki Ljung.

/Pär Rönnberg 08-791 29 79 pr@iva.se

Mer om: 3F på www.iva.se/3f om

Gott uppsåt kan hota an

Friskvårdspeng och sluta-röka-hjälp till den som vill är ok för de flesta. Men hamnar den personliga integriteten i kläm när arbetsgivare engagerar sig i anställdas livsstil?

Den frågan var tema för ett seminarium arrangerat av projektet Framgångsrika Friska Företag, 3F.

Klart är att det som är godtagbart idag knappast hade accepterats för 15 år sedan.

Något enhetligt svar på vad som är individens respektive arbetsgivarens ansvar för de

personli
nariet. Ö
liga prop
Under
som inte
vju.

Här nedan ett axplock tankar

Text & bild: Pär Rönner



Martin Linder, SIF-klubbens ordförande, AB Volvo:

”Alla vill väl ha tillräckligt med energi för att orka med både arbete och privatliv.

Fokus är på kost och motion. Det är självklart positivt att företaget intresserar sig för personalens välbefinnande, sa han.

Men livsstil är ett bredare begrepp än hälsa och med individen som ansvarig.

Det vore fel om det vore tvång att ”springa maraton”. Det ger inte bättre

företag. Men anställda förväntar sig ändå att företagen ska engagera sig. Samtidigt måste arbetsgivarna acceptera att individerna själva har valt sina livsstilar. Vi måste värna mångfalden i arbetslivet. Annars finns en risk att man skapar en normmänniska. Och det vore illa.

Det som går an idag, när det gäller personlig integritet i arbetslivet, skulle knappast ha varit acceptabelt för femton år sedan.



Sven Ove Hansson, professor i filosofi:

”Kanske beror en del av den ökade acceptansen för sådant som kan inkräkta på individers integritet på globaliseringen. Olika länders arbetsmarknadsregler påverkar varandra i internationellt verksamma företag.

Skillnaderna är stora. I USA kan företagsledningen exempelvis via slumpvis tagna skärmdumpar kontrollera att de anställda gör vad de ska.

Jag tror inte att vi går mot ökad kon-

troll i Sver
nen med sj
en konkurre
retag vill h
re. Internat
svårare för
hetlig perso
han.

För myck
syfte, efters
vecklar sub
runt regler



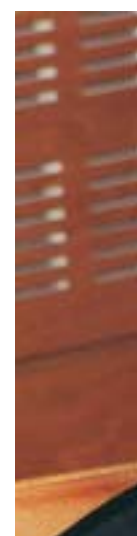
Kicki Wallje-Lund, vd friskvårdshuset Wellnet:

”Intresset för livsstilsfrågor hos arbetsgivare är på väg att öka.

Det är inte längre bara fysisk friskvård som efterfrågas. De som inte vill ha fysiska aktiviteter måste lockas med något annat.

Många arbetsgivare visar stort engagemang för att de anställda ska göra bra friskvårdsaktiviteter. Men samtidigt vill arbetsgivarna gärna veta vilka aktiviteter som fungerar, medan de anställda undrar och chefen kan se vad friskvårdspengen används till.

Numera satsar man oftare på att behålla det friska istället för att tvingas rehabilitera det sjuka.



Anders L...

anständig integritet

personliga förhållanden som påverkar arbetsprestationer och välmående gav inte seminariet. Övervikt eller utsvävande vanor; Vem har skyldighet att se till att dessa har rimliga proportioner?

Under alla omständigheter, så behöver frågorna diskuteras. Nu. Annars kanske den som inte är aktiv motionär om några år gallras bort vid första bästa anställningsintervju.

Tankar från seminariet:

är Rönnberg



i filosofi, KTH:

troll i Sverige. Den svenska traditionen med självständiga arbetstagare är en konkurrensfördel. Inget svenskt företag vill ha bara regelstyrda ja-sägare. Internationaliseringen gör det dock svårare för bolagen att tillämpa en enhetlig personalpolitik i alla länder, sa han.

För mycket kontroll motverkar sitt syfte, eftersom människor då raskt utvecklar subkulturer för att kunna gå runt regler som upplevs vara orimliga.



Gunn Johansson, ordförande för 3F och professor i psykologi, Stockholms universitet:

”Projektets branschöverskridande arbetssätt passar bra i ett förändrat arbetsliv där flexibilitet är ett ledord.

När det gäller ansvaret för individers hälsa är det viktigt att hitta en rimlig balans mellan arbetstagare och arbetsgivare.

Vem är det egentligen som ska anpassa sig; individen eller villkoren?

Vad väntar sig arbetsgivaren och vad ställer arbetstagaren upp på?

Det behövs mer av öppen dialog på företagen om sådant man nästan inte får tala om.

Kanske vore det bra med ett regelverk, som ungefärligen stakade ut vad som är ok och vad som innebär att den personliga integriteten kommer i kläm.



Anders Nordström, projektledare, Vattenfall:

”Kärnkraft och hälsa är en intressant kombination. 10–20 procent av vår egen personal drogtestas.

För entreprenörer är det obligatoriskt. Det var därför de påverkade entreprenörerna på Forsmark upptäcktes. Alkohol är ett samhälls- inte ett Vattenfallsproblem.

Vattenfall har ambitionen att vara Sveriges friskaste företag. Idrotts- och friskvårdsföreningar har vi haft mycket länge. Allt ska vara kopplat till säkerhetskulturen.

Mer kontroll eller mer friskvård? Det hör till det som diskuteras inom bolaget för närvarande.

Tankar från åhörarna:



Töve Kivikas, IVA-ledamot ansåg att ledarskapet är den viktigaste frågan. Det är ledarens ansvar att få företaget att fungera.



Christina Doctare, Doc.Art. AB, menade att arbetsmiljölagen inte äger sin tillämpning i den offentliga sektorn.

Hon ansåg även att utan känslan av mål och mening i arbetslivet blir det svårt att klara de globala utmaningarna.



Samuel Engblom, jurist, TCO. Enligt honom förekommer det allt oftare att arbetsgivare kräver utdrag ur brottsregistret, kronofogdens register och från Försäkringskassan. Integritetskränkande, ansåg Samuel Engblom, som efterlyste ett ”frågeförbud” vid anställningsintervjuer.



Teresa Jonek, IVA, projektledare för ett av nätverken i 3F. Hon påpekade att det är långsiktigt arbete som bygger upp förtroendet mellan arbetsgivare och anställda. Finns detta, så vet man också varför företagssköterskan ringer hem och frågar hur det står till när man är sjuk.

Läs mer: om Framgångsrika Friska Företag, 3F, på www.iva.se/3f (3F finansieras av afa, Alecta och Vinnova)