
Hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap



PROCESSTÖD FÖR SAMTALSLEDARE I LEDARGRUPPER

Katrin Skagert, Lotta Dellve och Mats Eklöf



Ledare har en nyckelroll i utvecklingen av arbetsplatsens arbetsmiljö. Ett spännande uppdrag som ibland kan kännas tungt att bära ensam. Genom gruppdiallog om hälsa och arbetsmiljö kan kunskapen ökas och ledare stärkas i ett hälsofrämjande förhållningssätt. Genom reflektionssamtal, ledda av samtalsledare, som utgår från arbetsmaterialet "Hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap" och deltagarnas egna erfarenheter av främjande/hindrande processer för hälsa och medarbetarskap¹, kopplas teori och praktik ihop. Samtalsledare kan vara en person från företagets interna personalfunktion eller företagshälsovård. Detta för att de har kännedom om företagets utmaningar och resurser samt för att det som fungerade bra även ska kunna leva vidare i företaget efter projekttidens slut.

Erfarenheter säger att samtalsledare, oavsett förkunskaper, kan känna en viss osäkerhet inför att själva förmedla hälsokompetens vidare till sina chefer i grupperna. Detta processtödd syftar till att underlätta i planeringen och ge inspiration på vägen till samtalsledare.

Processtödet är utvecklat genom vetenskaplig och praktisk erfarenhet från ledarskapsprogram inom kommunala verksamheter (från inom Göteborgs Stad) och privata företag (Astra Tech, Alviva och Volvo). Vi vill passa på att tacka alla ledare och professionella inom hälsa och arbetsmiljö som bidragit genom att förmedla sina erfarenheter av ledarskap, ledarstöd och deltagande i ledarprogrammet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Erfarenheter och råd i det förberedande arbetet och under processen	3
Vem kan vara samtalsledare?	3
Struktur för systematik - trygghet för improvisation	3
Förankring och förberedelse av träffarna	3
Tidsplan och process/genomförande.....	4
Dokumentera för struktur och handlingsplan.....	4
Hjälp till självhjälp	4
Ansvarsfördelning mellan samtalsledare och deltagare	4
Att använda sig av Dialog som metod.....	5
Att stödja en kombination av lösningar utifrån arbetsplatsens behov	5
Vanliga farhågor	6
Upplevda vinster	6
Erfarenheter och råd i det fortsatta arbetet.....	7
Uppföljningsträffar.....	7
Hur kan företag agera för att få hälsofrämjande chefer?	7

¹Med hälsa menar vi att medarbetare på arbetsplatsen mår bra och är stabilt närvarande på arbetet. Med medarbetarskap menar vi medarbetares arbetstillfredsställelse, vilja och motivation till utveckling av arbetsorganisationen, den egna gruppen och individen.

Erfarenheter och råd i det förberedande arbetet och under processen

VEM KAN VARA SAMTALSLEDARE?

Samtalsledaren kan vara intern eller extern HR/FHV-person med erfarenhet av och trygghet i att hålla i grupper och/eller arbete med hälsa i organisationen.

Det kan ha betydelse att samtalsledaren:

- är förtrogen med verksamheten och chefernas vardagliga situation.
- känner sig trygg med arbetsmaterialet och att hålla i denna form av grupprocesser.
- har legitimitet i organisationen för att driva denna typ av utvecklingsarbete
- har en förtrogen inom hälsa och arbetsmiljö samt har praktisk erfarenhet av ledarutveckling

En fördel är om man kan vara två samtalsledare som delar ansvaret men har olika roller. Det kan ge en ökad dynamik, om processledare med olika personligheter och erfarenheter kompletterar varandra. Den ena kan t ex vara mer aktiv, hålla i trådarna och föra dialogen framåt och den andra ledaren kan vara mer observerande och dokumenterar det som sägs och sker på mötet. En annan bra kombination är där en har en mer verksamhetsnära operativ funktion och är förtrogen med chefernas vardagssituation. Den andre kan ha en mer strategisk expertfunktion inom hälsa/arbetsmiljö. Dessa kan sedan växla mellan att lotsa gruppen i samtalet och att föra dokumentation över varje träffs centrala frågor, konkreta idéer på aktiviteter och lösningar.

STRUKTUR FÖR SYSTEMATIK - TRYGGHET FÖR IMPROVISATION

Viktigt är att man som samtalsledare själv känner sig trygg med materialet, att man kan situationsanpassa efter verksamheten och till viss del kunna improvisera efter situationer som uppstår.

Samtalsledaren bör integrera de olika temana i organisationens strukturer för att arbetssättet ska leva vidare och bli en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det är chefernas kontinuerliga arbete som blir garant för ett beständigt hälsoarbete.

- ✓ Förbered er väl genom att skaffa en förståelse för det aktuella linjearbetet: Veta vilken situation ledarna befinner sig i (organisationsförändring/ utveckling etc.) Skaffa nycklar/exempel genom aktuella/reella situationer. Vetskap om individuella ledares situation – för att bemöta/sätta gränser, till nytta för enskild och alla.
- ✓ Se till att inför alla träffar ha en välplanerad presentation av innehållet, det gäller att lyckas sälja in materialet och tankegångar hos deltagarna och hos företaget.

Det gäller att skapa en balans mellan idébank, checklistor, mallar och verktyg kontra förståelse, kunskapsförtroenden exemplifiera och vägleda till att visa på framsteg. Vinn/vinn situation uppstår då HR/FHV får en djupare insikt i chefernas situation och vardagliga problem och samtidigt får en chans att tydligt informera om sin egen roll och utrymme att stödja cheferna.

FÖRANKRING OCH FÖRBEREDELSE AV TRÄFFARNA

- Snygg men enkel presentation av innehållet underlättar förankringen i företaget/hos chefer
- Chefens chef ska ge stöd till deltagandet
- Utnyttja gärna ordinarie ledarträffar. För att underlätta planering och deltagande kan man lägga träffarna på eller i anslutning till redan ordinarie inbokade mötestider
- Boka rätt dimensionerad lokal i anslutning till deltagarnas ordinarie arbetsplatser. Det är lika problematiskt med för stor som för liten lokal!
- Är det något annat inplanerat som kan skapa prioriteringskonflikt för cheferna? Bedöm hur det skall hanteras (ibland kan det vara bättre att skjuta upp träffarna något)

- Var tydlig redan från början med vilken uppskattad arbetstid som kommer att gå åt. För deltagare rör det sig om att aktivt delta på träffarna (5 halvdagar), men även frigöra tid för att genomföra handlingsplan. För samtalsledaren själv uppskattas tidsåtgången till c:a en arbetsmånad (avhängigt tidigare kunskap och erfarenhet av att arbeta enligt liknande upplägg)
- Värdera ekonomiskt - tydliggör kostnad, ex. straffavgift vid frånvaro

TIDSPLAN OCH PROCESS/GENOMFÖRANDE

En grupp träffas förslagsvis 5 gånger á 3 timmar med cirka 3 veckors intervall. Att träffarna sker med några veckors intervall skapar tid för reflektion mellan varje tillfälle. Det är även viktigt för att en process i gruppen skulle ha möjlighet att starta. Den processen är avhängig av deltagarnas prioritering av att komma på varje träff. Varje träff har ett särskilt tema, men även lite olika tonvikt; vid träff 1 handlar det om praktikaliteter, träff 2 läggs tonvikten på analys, träff 3 koncentrerar sig på tydliggörande, träff 4 på självreflektion och slutligen träff 5 riktas helt och hållet in på lösningar.

- ✓ Om ett möte upplevs som mindre givande, se det som något naturligt och ta nya tag till nästa träff. Fundera gärna igenom om det kan bero på att just detta tema inte upplevdes så viktigt för gruppen, eller om det skett något annat i organisationen som upptog energi och minskade deltagarnas möjlighet till aktiv närvaro och deltagande i dialogen.

DOKUMENTERA FÖR STRUKTUR OCH HANDLINGSPLAN

Hur givande dialogen vid träffarna än är, så kan det lätt mynna ut i "mycket snack- liten verkstad" om ingen dokumentation av varje träffs centrala frågor, konkreta idéer, arbetssätt lösningar och aktiviteter görs. Om det är två som leder gruppen, så får en agera sekreterare. Ett annat sätt att lösa det är att en i gruppen utses som sekreterare. I slutet får denne läsa upp vad som antecknats och ge möjlighet till tillägg/ändringar. Dokumentationen och återkoppling kan sorteras genom de modeller och rubriker som finns i arbetsmaterialet. När en handlingsplan skall utformas vid sista tillfället utgör denna dokumentation utgångspunkt och ofta framstår någon eller några områden som mer centrala, vilket hjälper till i avgränsningen av handlingsplanen.

HJÄLP TILL SJÄLVHJÄLP

Vanliga förväntningar är att man ska få färdiga verktyg som kan användas direkt. Som samtalsledare finns risken att vilja möta gruppens krav och förväntningar i allt för hög grad, vilket kan leda till att gruppen blir mer passiv.

- ✓ Undvik fallgropen att lösa problem, det är cheferna som har ansvar för lösning och handling, samtalsledaren ansvarar för nivån på diskussionen men ska inte lösa problemet!

Farhågor som ofta uttrycks rör att utveckling av hälsofrämjande ledarskap inte kommer vara så hälsofrämjande för chefen själv, utan innebära ytterligare ökade krav och arbetsbelastning. Brist på tid och resurser för att genomföra det man vill och tror är bra för en hälsofrämjande utveckling är andra farhågor.

- ✓ Här är det viktigt att redan från början klargöra att deltagarna skall göra en realistisk handlingsplan som ryms inom just den tid och de resurser de har till förfogande. I dialogen kan man sedan tydliggöra att de små förändringarna i vardagen förmodligen har större påverkan på den psykosociala arbetsmiljön än stora och kostsamma enpunktsinsatser.

ANSVARSFÖRDELNING MELLAN SAMTALSLEDARE OCH DELTAGARE

Som samtalsledare kan det ibland vara svårt att förhålla sig till den egna rollen och gruppens förväntningar. Detta är även beroende av vilken ordinarie roll samtalsledaren har i förhållande till gruppen.

- ✓ Det är därför viktigt att redan vid första tillfället reda ut ansvarsfördelningen mellan samtalsledare och deltagare.

Samtalsledaren agerar ordförande vid träffarna och ansvarar för att introducera träffens tema och uppmuntra till aktivt deltagande i samtalet. Hon/han skall stötta deltagarna att hålla fokus på temat, t.ex. med hjälp av övningar

och dokumentera centrala frågor, konkreta idéer på aktiviteter och lösningar. Samtalsledaren ansvarar vidare för att diskussionen hålls på en gruppnivå, såsom att inte låta diskussionen domineras av en individ eller enskilda medarbetares brister. Samtalsledaren ansvarar **inte** för att lösa eller komma med lösningar på problem och hinder som gruppen identifierar, det är cheferna som har ansvar för lösning och handling. Detta för att stärka chefernas känsla av ägandeskap för frågan och för att cheferna har bäst kunskap om vad som krävs utefter deras specifika arbetsplats och förhållanden som råder där.

Deltagarna ansvarar för att aktivt delta vid varje träff, i samtalen och bidra med egna kunskaper, erfarenheter och idéer om hur hälsan kan stärkas på arbetsplatsen. Vidare ansvarar deltagarna för att utforma en handlingsplan för fortsatt hälsofrämjande utveckling för den egna arbetsplatsen.

Vid första träffen bör frågan om tystnadsplikt inom gruppen tas upp. *Se även vidare "Kontrakt-ansvarsfördelning".*

ATT ANVÄNDA SIG AV DIALOG SOM METOD

Dialog som kommunikationsmetod är ett lärande för såväl individ som grupp, men den kräver aktiva deltagare. I en fungerande dialog ges utrymme för erfarenhetsutbyte och reflektion, utan krav på snabba, färdiga lösningar. Den ger även deltagarna träning i att aktivt lyssna och tala.

- ✓ Vid första träffen är det lämpligt att metakommunicera om förutsättningarna för dialog och deltagande i gruppen.

"Ni som vet att ni tar mycket plats, ta ett steg bakåt" "Ni som brukar vara tysta försök att ta för er"

Den öppna dialogformen kan kännas ovan.

- ✓ Det kan underlätta att deltagarna får frågeställningar eller övningar på ett papper och en kort stund för reflektion innan man börjar föra dialog.

Försök fördela ordet jämt i gruppen.

- ✓ Ett sätt kan vara att låta ordet gå laget runt innan ordet blir mer "fritt" kring ämnet.

Ibland kan grupper bli frustrerade av den tid som läggs på att "bara" prata, och är mer lösningsfokuserade. Andra hinder för fungerande dialog kan vara att det finns ett så uppdämt behov av att få prata av sig om sin specifika verksamhet och dess problem att det bromsar förmågan att lyssna på varandra. En annan kan vara brist på/svårigheter att uppfatta gemensamma mål och förhållningssätt för verksamheten.

- ✓ Det är viktigt att ge dialogen tid och inte rusa in i lösning men sträva efter att hitta en balans där (ibland förlösande) gnäll kan övergå till konstruktiv kommunikation och lösningar.

Att tänka ur ett främjande perspektiv kan vara ovan. Vissa grupper kan ha svårt att frångå ohälsoperspektivet i dialogen, utan istället återkomma till det som inte fungerar och de medarbetare som brister i förmåga.

- ✓ Med hjälp av den struktur arbetsmaterialet ger kan dialogen ledas tillbaka till det främjande perspektivet. Försök som samtalsledare att lyfta fram det som fungerar eller kan stärkas istället.

ATT STÖDJA EN KOMBINATION AV LÖSNINGAR UTIFRÅN ARBETSPLATSENS BEHOV

Att stärka ett hälsofrämjande ledarskap i företag kräver mångsidighet, systematik och envishet!

Det finns ingen patentkur eller engångslösning utan varje problem kräver sin kombination av åtgärder. Vi vill gärna ha enkla förklaringar men de framgångsrika insatserna bygger på en analys av situationen (styrkor, svagheter, möjligheter, hinder) på varje arbetsplats. För att göra bra analyser krävs kunskap, arbete, tålamod och tid. Man måste alltså träna och lära sig. Och någonstans måste man börja. Ledarprogrammet kan ge cheferna erfarenheter och verktyg för hur de även i fortsättningen kan angripa hälso- och arbetsmiljöarbetet.

Arbetet för arbetshälsa bygger på att man efter noggrann analys, genomför välgrundade kombinationer av åtgärder och att man vet vad man vill och rimligtvis kan uppnå med åtgärderna. Arbetshälsa har många byggstenar och ett handgrepp bygger inte hela huset. Det är också viktigt att man alltid utvärderar det man gör för att lära sig något av erfarenheten. Alltså att man justerar och förbättrar sitt hälsoarbete på ett systematiskt sätt

Åtgärder som enbart stärker individen måste underhållas och upprepas, riskerar att missa de mest behövande och har osäker effekt på lång sikt. Men även förutsättningarna i arbetet behöver förändras. Framgångsrika åtgärder för arbetshälsa kombinerar insatser för att utveckla och stärka medarbetare, anpassa arbetets krav och förbättra tillgången till hjälp och stöd från ledningen och arbetskamraterna

VANLIGA FARHÅGOR

Att inte kunna leva upp till företagsledningens förväntningar på projektet

- ✓ Det är viktigt att betona att effekterna är av mer långsiktig natur och att man tydligt kommunicerar om vad som är möjligt att uppnå.

Att cheferna inte tycker att det ger något

- ✓ Behovet hos cheferna är ofta stort vad gäller att få tillfälle att diskutera och reflektera över sitt ledarskap och få erfarenhetsutbyte med andra chefer och input utifrån. Många chefer har känt sig stimulerade av att ledningen prioriterar deras arbete med arbetshälsan bland medarbetare. De menade att det gav en ny spännande utveckling av ledarrollen för dem.

Att inte kunna koppla det till konkreta vardagsarbetet

- ✓ Arbetet i ledarprogrammet leder fram till en konkret handlingsplan.
- ✓ Dokumentera de konkreta åtgärder och aktiviteter som ledarna har tagit som direkt resultat av programmet i utvärderingen.
- ✓ Det kan bli en vinn-vinn situation: samtalsledare från personalfunktionen får en djupare insikt i chefernas situation och vardagliga problem och även en chans att praktiskt informera om sin egen roll och möjligheter att stödja cheferna. Samtidigt kan chefer få en insikt om hur man i fortsättningen bättre kan använda sig av personalfunktionen för att hantera och utveckla personalstöd.

Reflektion och dialog i grupp kan vara en ovanlig arbetsform

- ✓ Att leda gruppprocesser kan vara något nytt och flera har upplevt en osäkerhet i rollen som diskussionsledare. Detta innebär att det finns en potential att utveckla mer dialogbaserade metoder för personalfunktionens/företagshälsovårdens hälsoarbete.

UPPLEVDA VINSTER

Att få en ökad medvetenhet om den STRUKTUR som fanns på företaget om hur man arbetar med hälsofrågor.

- ✓ Det är ofta få deltagare som har en överblick över strukturen innan.
- ✓ Det kan vara svårt att få fram uppgifter till kartläggningen eftersom det till och med kan vara få på företagen som har denna översikt. Genom denna struktur får deltagarna en "klarare bild" av hälso- och arbetsmiljöarbetets struktur på företaget, att navigera och agera efter.

Att se chefers dubbla roll = är företagets verktyg för att stärka medarbetares hälsa och en individ med egna hälsobehov

- ✓ I programmet börjar man med att reflektera över sin egen syn på hälsa och sina hälsoförutsättningar. Detta kan "lyfta på locket" till en insikt om att många chefer har en ensam och besvärlig situation med dåligt ledarstöd och återkoppling på sina insatser.

- ✓ Samtalen om problemsituationer kan ta en stor del av tiden under de första träffarna. Det är en utmaning för samtalsledarna att konstruktivt komma vidare och vända diskussionerna till lösningar för chefernas behov och samtalet till ett perspektiv med fokus att stärka resurser för hälsa och inte stanna vid problembeskrivningarna. Man kan t ex ta in personer från organisationens ledning för att diskutera chefernas situation och organisationens ledarstöd.

Att arbetsmaterialet var *forskningsbaserat* är en mycket viktig komponent för trovärdigheten i projektet. Detta kan ge den legitimitet som är nödvändig för att de förslag som ledarprogrammet utmynnat i ska kunna genomföras.

- ✓ Det är viktigt att budskapet förs fram på ett begripligt och "aptitligt" sätt. Det gör att det blir enklare för ledarna att använda själva, ex på egna arbetsplatsträffar.

Att ge hälsoarbetet tid och struktur

- ✓ Hälsofrågor utvecklas bäst om de är integrerade i den dagliga verksamheten, men kanske man måste ge särskild tid till hälsofrågor ibland för att de inte ska förtyna?
- ✓ Arbetsmaterialet kan inledningsvis kännas för generellt och stort. Om det saknas rutiner för hur handlingsplaner skrivs på företaget, och det finns svårigheter att komma igång kan ett färdigt exempel på handlingsplan användas.

Att få en hälsomedvetenhet som kan överföras i vardagsarbetet

- ✓ Träffarna ger möjlighet till intressanta och reflekterande diskussioner med andra chefer. Att i denna form diskutera hälsofrågor kan öka både gemenskapen och kunskapen mellan cheferna.

ERFARENHETER OCH RÅD I DET FORTSATTA ARBETET

UPPFÖLJNINGSTRÄFFAR

För att ett sådant här projekt ska leva vidare i verksamheterna och bli framgångsrikt kan någon form av uppföljning behövas. Fortlöpande avstämningar kan ske med cirka sex till 12 månaders mellanrum. Denna avstämning kan både fungera som en form av piska för att man ska fortsätta med också som ett forum där man kan få tips och idéer av andra för det man själv fastnat i. Uppföljningen kan även ske genom inspirerande seminarier.

HUR KAN FÖRETAG AGERA FÖR ATT FÅ HÄLSOFRÄMJANDE CHEFER?

Här följer några valda förslag på hur företag/organisationer kan ge ett fortsatt, kontinuerligt stöd till chefer och processledare i hälso- och arbetsmiljöarbete:

- ✓ Kommunicera tydligt struktur och systematik för hälso- och arbetsmiljöarbetet
- ✓ Ge struktur som stöd – ej bara kontroll
- ✓ Stöd chefen med verktyg – men ge frihet åt praktisk tillämpning.
- ✓ Ge varje chef en egen HR-/FHV- kontaktperson
- ✓ Ge cheferna en "injektion av hälsomedvetenhet" minst två gånger per år (i form av föreläsningar, utbildning, coaching, diskussionsgrupp etc.)
- ✓ Ge konkret och kontinuerligt stöd att hantera problem med medarbetare
 - Ju fler problem desto mer stöd - och inte bara ökad kontroll av chefen

- Konkret stöd att hantera vardagliga konflikter (ex. i samband med semesterplanering) som påverkar verksamheten
- Finna nycklar till att minimera belastning och påverkan från energitjuvar
- ✓ Se chefen som en individ (med egna hälsobehov) – och inte bara som företagets verktyg för att upprätthålla produktion, verksamhet och medarbetares hållbara hälsa.
- ✓ Tillåta chefer att "leva som man bör", att ta ansvar för den egna hälsan och att vara goda exempel för medarbetare – dvs. bort med smygduppligheten
- ✓ Vara vaksam så att företagets reella inflytande- och karriärvägar inte underminerar chefens hälsa, dvs att det finns outtalade värderingar och önskemål som bidrar till ohälsa och stress
- ✓ Ge interna personalfunktionen/FHV möjligheter till bollplank för att utveckla sina idéer och utvärdera (ex med forskare eller utbyte med andra företag) och kontinuerlig vidareutbildning för att bättre kunna stödja chefer