

Är du intresserad av ledarskap och lockad av en hälsofrämjande arbetsplats och det värde en sådan för med sig, i allt från ökad arbetsglädje och motivation till ökad frisknärvaro? I Ledarhuset får du och teamet en enkel, kraftfull metod att arbeta utifrån. Välj vilka våningsplan ni vill koncentrera er på, och bygg ert hälsofrämjande Ledarhus i egen takt.

Boken kan användas som inspiration och handbok (del 2) samt beskriver även två års projektarbete i Rena Lyftet, finansierat av Europeiska socialfonden (del 3). Den passar dig som är chef eller arbetsledare, och kan med fördel användas av hela teamet eller av en enskild medarbetare, med intresse för det hälsofrämjande ledarskapet.

Trevlig läsning.



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Rena Lyftet

ISBN 978-91-637-5216-2

**VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN**
GÖTEBORGS FOLKHÖGSKOLA

Hälsofrämjande ledarskap – ett rent lyft för städbranschen

K. Lindgren | A. Westermark



Hälsofrämjande ledarskap

– ett rent lyft för städbranschen

Karina Lindgren och Ann Westermark



Hälsofrämjande ledarskap

– ett rent lyft för städbranschen



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Projekt Rena Lyftet finansieras
av Europeiska socialfonden.



Hälsofrämjande ledarskap
– ett rent lyft för städbranschen
©Text: Författarna och Projekt Rena Lyftet
© Professionella foton: Ciprian Gorga
© Porträttfoton sid 18: Mehrdad Modiri
© Porträttfoton sid 19: Lisbeth Hedberg, Devis Bionaz
© Övriga foton: Projekt Rena Lyftet
Omslag, form och illustration: GCL | JoenArt, J Wetterholm
Tryckt hos Göteborgstryckeriet 2014
ISBN 978-91-637-5216-2
Kontakt: Se sidan 150

Hälsofrämjande ledarskap

– ett rent lyft för städbranschen

Karina Lindgren och Ann Westermarck

1

Intro

1 Hälsofrämjande ledarskap – ett rent lyft i städbranschen

- 8 Förord
- 11 Tack
- 12 Deltagande företag
- 14 Tidslinjen
- 16 Om projektet
- 18 Om projektgruppen

2 Metoden Ledarhuset

- 22 Ledarhuset
- 24 Hälsofrämjande ledarskap
- 30 Självkännedom
- 38 Kommunikation
- 44 Uppskattande förhållningssätt
- 50 Coachande förhållningssätt
- 56 Feedback
- 64 Reflektion
- 70 Den goda berättelsen
- 76 Utveckla teamet
- 84 Måluppfyllelse

3 Projektet i text och bild

- 90 Rena Lyftets resa i text & bild
- 146 Den goda berättelsen om projektet
- 148 Leva som man lär
- 150 Kontaktuppgifter

Innehåll

Med slutmål och nystart i samma punkt

Projektet är över. Innehållet lever emellertid alltid kvar. Chefernas ambitioner och vilja att samverka och ta ytterligare kliv framåt, uppåt, stängs inte ner över en natt. Inte heller erfarenheterna och den samlade kunskapen i projektet.

Berättelsen om Rena Lyftet lever förhoppningsvis vidare så att många fler kan ta vid där vi slutar, det är vår önskan.

Vill du använda våra erfarenheter; var så god! Det är meningen att såväl erfarenheter som metod ska spridas och göra fortsatt nytta. Tilltalas du av Ledarhuset, använd gärna modellen i din organisation. Vi hoppas att bokens "del 2" ska ge inspiration och väcka nya tankar kring arbetet med hälsofrämjande ledarskap, byggt på ett uppskattande förhållningssätt, med självkännedom och kommunikation som bärande väggar, och ett uppskattande undersökande förhållningssätt (inklusive jämställdhet) som bas. Enkelt, på så vis att alla kan starta där de är, och för den som redan kan mycket finns ingen egentligen gräns för fortsatt lärande och fördjupade insikter.

Vi såg och ser ett behov av hälsofrämjande ledarskap för småföretag i städbranschen, och är stärkta i övertygelsen om att det är de (gärna mindre) medvetna, riktade insatserna som efterfrågas.

Vi gör inte anspråk på att ha utvecklat ett vetenskapligt arbete. Utifrån vår kunskap och erfarenhet, tillsammans med deltagarnas respons, har vi metodutvecklat och kommit fram till en modell som vi ser fungerar och gör nytta, kallad Ledarhuset.

Det är viktigt med ledarskap även i små företag. De hälsofrämjande arbetsplatserna är inte så långt borta, när ledarskapet fungerar väl. Då är de här för att stanna, förr än vi anar. När vi ser tillbaka på den utveckling som har skett med våra chefer i projektet inser vi att förändring är möjlig och att det inte behöver vara så krångligt.

I slutet av boken finns kontaktuppgifter till oss alla i projektgruppen.

Hör gärna av dig, om du vill veta mer. Önskar du statistik för projektet, avseende könsfördelning och liknande, se projektets slutrapport på Europeiska socialfondens, ESFs hemsida; www.esf.se/projektbanken (Sök efter Rena Lyftet)

Projektet är över, och vi hoppas att det kan leda till en ny mer hälsofrämjande början för många.

För projekt Rena Lyftet, Göteborg i februari 2014


Karina Lindgren


Ann Westermark

Förord

Tack

Det är så många som har bidragit till att göra det här projektet möjligt, att vi först bestämde oss för att "Ingen nämnd, ingen glömd" är det enda rättvisa.

Men så konstaterade vi snart att det är omöjligt att berätta om Rena Lyftets resa och metodframtagning utan att tacka våra deltagande chefer. Utan er chefer, och era respektive städföretag, hade det inte blivit något projekt – och definitivt ingen metod.

Ni har varit öppna, engagerade och kloka. Tack vare er har vi inte endast haft två lärorika och mycket stimulerande år i projektet, vi har även kunnat bolla nya idéer med er och alltid fått givande återkoppling i retur. Så när vi nu presenterar Ledarhuset i en färdig form kan ni sträcka på er ordentligt, i vetskap om att ni är vår viktigaste inspirationskälla i metodframtagningen. Det är något visst med er städ-bolagschefer, vet ni det? Ni är jordnära och inte så "märkvärdiga", och just det gör er så märkvärda – i positiv bemärkelse.

Och så finns det ytterliga två personer som vi skulle haft svårt att klara oss utan. Ett särskilt tack till dig Bengt Gunnarsson, fackkunnig inom städbranschen, från Städcentralen Träffpunkten. Du har generöst delat med dig av ditt stora kunnande och av din tid till oss i projektet; tänk att vi till och med fick låna med dig till seminariet och spridningsaktiviteten under Almedalsveckan, på din lediga tid. Ett lika stort tack till dig Marie Lydell, forskare vid Halmstad Högskola, för ditt engagemang och stora kunnande om hälsofrämjande arbetsplatser, som du så frikostigt delat med dig av till oss. Även dig fick vi låna med till Almedalen och seminariet, på din fritid.

I övrigt har vi haft hjälp och stöd av så många härliga och oerhört kompetenta människor, att vi väljer ett kollektivt uppmärksammande. Du som har varit behjälplig i Rena Lyftet på ett eller annat sätt; ett innerligt tack till dig. Tillsammans har vi bidragit till ett lyft för hälsofrämjande ledarskap i städbranschen, med mål att öka arbetsglädjen, yrkesstoltheten och frisknärvaron. Det är värdefullt.

Här är projektets deltagare, som följt programmet.

Projekt Rena Lyftet riktar sig till mindre städföretag i Västra Götaland. Här är deltagarna som följt programmet i hälsofrämjande ledarskap, i en av tre utbildningsgrupper, september 2012 till december 2013. I snitt har företagen fått 4 heldagars utbildning med tillägg för ledarcoachning och eget arbete i de respektive företagen, en gång i månaden under fyra månader.

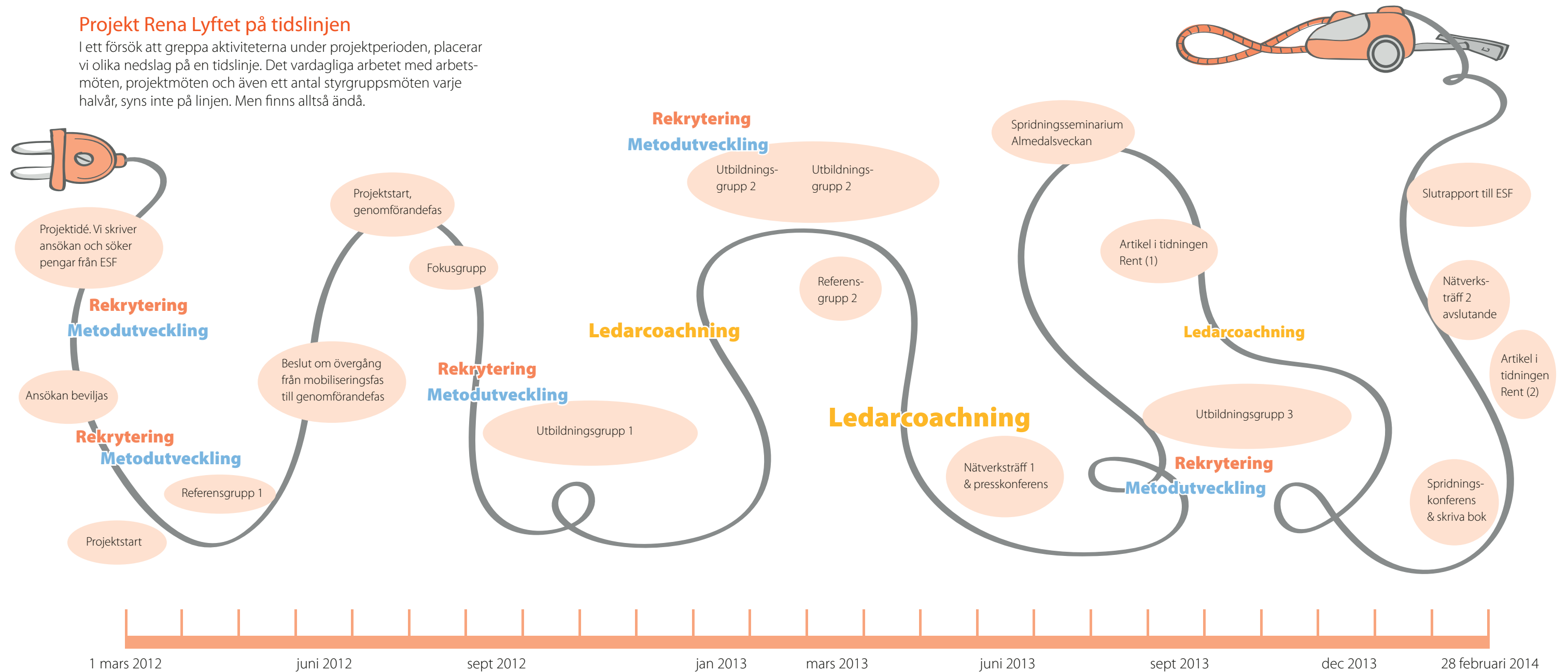
Deltagare i projekt Rena Lyftet

- Anna Massot, Scotas AB
- Kasia Dziuba, Scotas AB
- Mats Josefsson, Städlejonet KB
- Nedžad Kosovic, Städlejonet KB
- Tommy Nicklasson, Nicklassons Städ AB
- Nathalie Jansson Jonsson, Nicklassons Städ AB
- Ann-Marie Hedlén, Rent i Hemmet
- Claudia-Mihaela Frincu, Rent i Hemmet
- Izabel Riddarhielm, Riddarhielm & co AB Hemreda
- Maria Jonasson, Riddarhielm & co AB Hemreda
- Håkan Nielsen, Finns Städ & Fönsterputs AB
- Tiina Lönnfors, Finns Städ & Fönsterputs AB
- Camilla Helg, Vitis Städ & Trädgård
- Jenny Abrahamsson, Vitis Städ & Trädgård
- Erika Öljansson, Vitis Städ & Trädgård
- Thed Börjesson, Vitis Städ & Trädgård
- Silvio Himvall, Purger Service AB
- Isabelle Böttcher, Purger Service AB
- Martin Samuelsson, Purger Service AB
- Thomas Vidmar, Götaclean AB
- Elinor Johansson, Städdax AB

- Eleonor Javette, Städdax AB
- Mats Larsson, PLL Fastighetsskötsel AB
- Ingvar Nylander, PLL Fastighetsskötsel AB
- Haklime Hassan, Homec AB
- Anita Stenmark, Homec AB
- Elisabeth Johansson, Homec AB
- Gabriella Kassmyr, Morana Städ AB
- Anna-Maria Ambjörnsson, Morana Städ AB
- Lena Johansson, Rentic Städservice
- Helen Holmberg, Rentic Städservice
- Maria Barbosa, Marias Fastighetsservice AB
- Monika Barbosa, Marias Fastighetsservice AB
- Helene Torstensson, Ales Hemstäd
- Sara Johannesson, Ales Hemstäd
- Salli Hautamäki, Ales Hemstäd
- Mike Andersson, Göteborgs Industritjänst AB
- Robert Bengtsson, Göteborgs Industritjänst AB
- Jan Edvardsson, Furulunds Städ AB
- Rebecca Åkerlind, Furulunds Städ AB
- Magnus Hidetun, Fixer i Göteborg AB
- Christina Ljungholm, Fixer i Göteborg AB

- Piotr Zawadski, Peters Helt & Rent AB
- Barbara Tullenholm, Peters Helt & Rent AB
- Lotta Macherelle, Passup AB
- Sophia Eriksson-Norström, Passup AB
- Sandra Talving, Passup AB
- Hans Dahlqvist, Gamlestadens Städservice AB
- Susanne Sjöström, Gamlestadens Städservice AB
- Ann Olsén, GUAB
- Anna-Lena Lundgren, GUAB
- Håkan Ehrman, GUAB
- Sandra Javette, Studentstäd i Sverige
- Maria Cedergren, Studentstäd i Sverige
- Bengt Gunnarsson, Städcentralen Träffpunkten
- Julita Wroblewska, Perfect Städservice HB
- Karolina Szymanska, Szmuts Perfect Städ Väst AB
- Lucia Helena Asklin, Caretaker Göteborg AB
- Lilian Almér, Caretaker Göteborg AB
- Ludvig Brunnström, Qleeno AB
- Johan Nortoft, Qleeno AB
- Pål Lövoll, VKSS Städ & Fastighet AB

L ett försök att greppa aktiviteterna under projektperioden, placerar vi olika nedslag på en tidslinje. Det vardagliga arbetet med arbetsmöten, projektmöten och även ett antal styrgruppsmöten varje halvår, syns inte på linjen. Men finns alltså ändå.



Om projektet

Vi har valt att arbeta med en bransch i stor förändring, utan egentlig tradition vad gäller förebyggande friskvård och ledarskapsinsatser.

Målet med projektet är att på lång sikt minska sjukfrånvaron i städbranschen och komma tillrätta med orsakerna till den. Övergripande mål är att metoden vi utvecklar i förlängningen ska kunna appliceras på fler branscher, utan tydlig tradition vad gäller förebyggande friskvård och ledarskapsinsatser.

Vårt uppdrag är att metodutveckla, rekrytera, utbilda och coacha 70-talet chefer från 36 företag i hälsofrämjande ledarskap.

Den här boken är ett resultat av våra erfarenheter och slutsatser under de två år vi arbetat med projekt Rena Lyftet. Boken är uppdelad i två delar. Del 2 som en handbok och inspiration till ett hälsofrämjande ledarskap och del 3 som beskriver vår resa i projektet i text och bild.

Vi riktar vår text till chefer, medarbetare, utbildare, projektarbetare och till den som är allmänt intresserad av hälsofrämjande ledarskap. Genomgående för hela projektet är att vi arbetat med en lärande organisation och uppskattande förhållningssätt som en röd tråd.

Under resans gång har vi valt ut de viktigaste delarna för ett hälsofrämjande ledarskap som resulterat i ”Ledarhuset”. Eftersom vi mötte olika förkunskaper hos deltagarna blev det viktigt att finna en modell som kan passa oavsett var du befinner dig i din egen utveckling. Det innebär att vi har lagt större fokus vid förhållningssätt än vid verktyg.

När det gäller ett hälsofrämjande ledarskap och den goda arbetsplatsen tycker vi att citatet från professor Claes Trollestad i boken Friskfaktorer i arbetslivet väl beskriver vår vision.

”Utifrån beprövad forskning och mänsklig erfarenhet vet vi idag att det inte längre handlar om antingen mänsklig eller ekonomisk tillväxt, utan både och, samtidigt. Nu återstår att ta denna insikt på allvar”.

Målet med projektet är att på lång sikt minska sjukfrånvaron i städbranschen och komma tillrätta med orsakerna till den.





Om projektgruppen

Projektgruppen har bestått av sex personer. **Ann-Christine Wallström, Maria Edelton** och **Melchy Nietula** är anställda på Göteborgs folkhögskola och Västra Götalandsregionen.

De har ansvarat för det administrativa arbetet avseende bland annat rapportering till ESF och ekonomifrågor, och har även förstärkt vårt arbete i olika sammanhang, såsom exempelvis rekrytering av deltagare. Ann-Christine har därtill varit vår chef i projektet. Utanför Rena Lyftet arbetar Ann-Christine Wallström som controller, Maria Edelton med konferenser och Melchy Nietula med ekonomifrågor.

Ann Westermark, Karina Lindgren och **Eva Sollén** utgör den andra halvan av projektgruppen. Vi har varit anställda av Västra Götalandsregionen under projektiden med ansvar att metodutveckla, rekrytera deltagare och genomföra



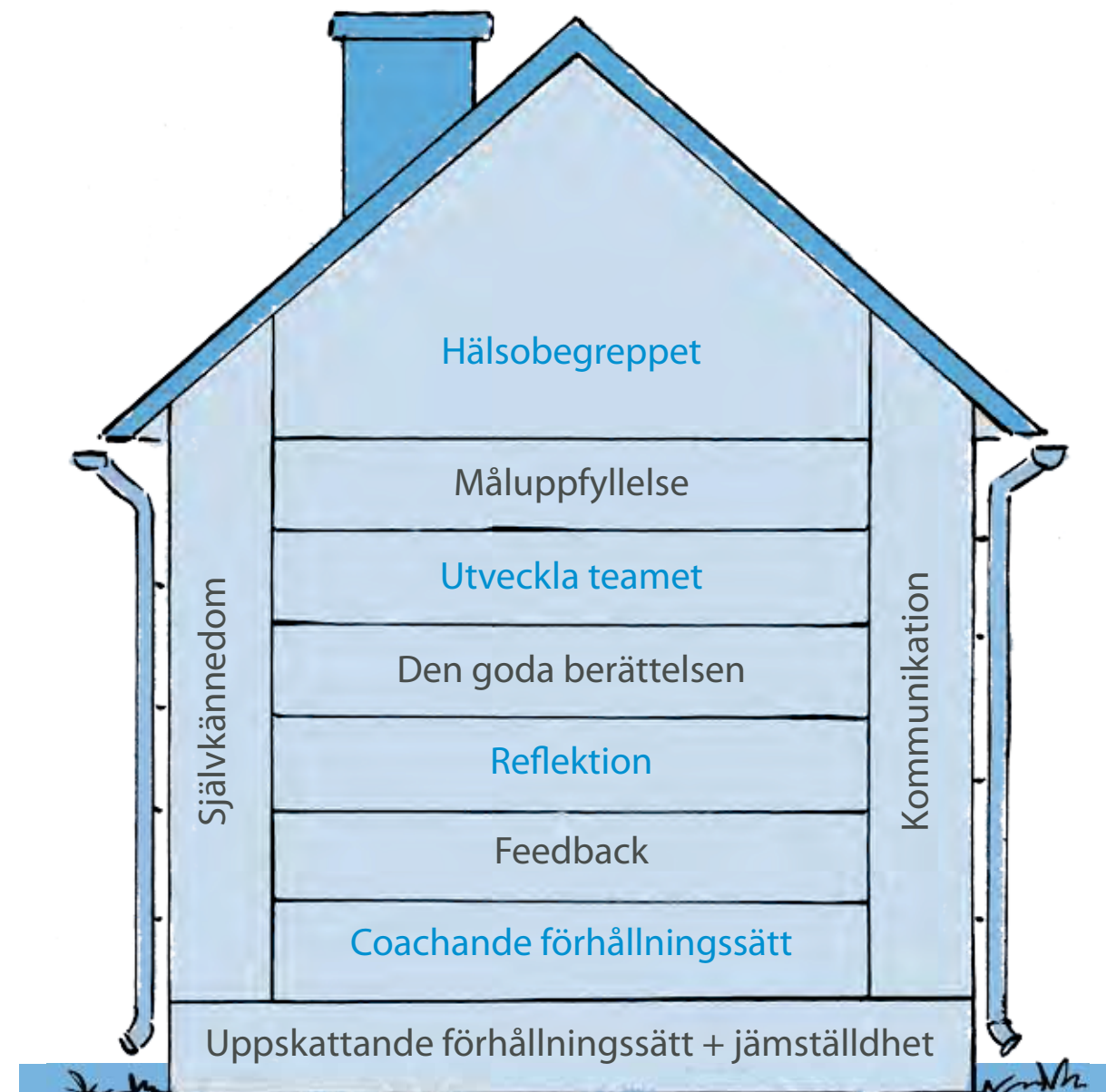
utbildningsdelen samt sprida projektets resultat. När vår gemensamma uppgift nu är klar återgår vi på heltid till våra ordinarie arbeten som konsulter i egna företag.

Kort om oss genomförare: Ann Westermark är föreläsare och utbildare i hälsofrämjande kommunikation inom organisationer och företag, med gedigen erfarenhet och egna verktyg för författande och berättande. Karina Lindgren är jurist med lång och gedigen erfarenhet både som chef på olika nivåer och som ledarutvecklare och chefsstöd. Eva Sollén är civilekonom med mångårig erfarenhet från småföretagarutbildningar och som affärscoach. Alla tre driver sedan många år egna företag.

Göteborgs folkhögskola har i sitt uppdrag från Västra Götalandsregionen att driva utbildningar för småföretagare, och på detta vis satte vi samman projektgruppen.



Metoden
Ledarhuset



Ledarhuset

Ledarskap är som att bygga ett hus. Du sätter ihop olika delar till en helhet och har ett mål om att bli klar, men det finns alltid något kvar att göra.

Om du börjar med grunden och gör den stabil och sedan monterar de bärande väggarna rakt och med friskt och kraftigt virke, blir huset stadigt och håller länge. På detta kan du sedan bygga de våningsplan du önskar och behöver.

Du kan bygga om och bygga till, utan större bekymmer när grunden är stark. Huset håller länge, oavsett väder.

I vår modell Ledarhuset är grunden det uppskattande förhållningssättet och jämställdhet, de bärande väggarna är självkännedom och kommunikation. Sedan byggs de andra våningsplanen på efter hand.

Idén till att bygga ett hus fanns redan innan projekt Rena Lyftet, men det har tagit sin form

under resans gång och vi har byggt om och till, allteftersom vi jobbat med metodutvecklingen och utbildningen av de tre grupperna.

En god självkännedom, bra kommunikation och ett uppskattande förhållningssätt är förutsättningar, som vi ser det, för ett gott och hälsofrämjande ledarskap. Du behöver inte komma ihåg så mycket utantill om du står stabilt, känner dig själv ganska väl (eller vill börja den resan) och förstår innebörden av god kommunikation. Resterande verktyg, i form av olika våningsplan, bygger du på allt eftersom.

Välkommen att ta del av våra tankar och idéer och låt dig inspireras till hur du kan jobba vidare med ditt eget ledarskap, med din grupp och din verksamhet. För ett hälsofrämjande ledarskap och en hälsofrämjande arbetsplats.

Hälsofrämjande ledarskap



I Rena Lyftet har vi fokuserat på *friskfaktorer* och vad som gör att människor mår bra och förblir friska i en organisation. Det var professor Aaron Antonovsky som först på allvar förflyttade fokus från risk- och sjukdomsfaktorer (med utgångspunkt i problematik kring det sjuka och icke fungerande) till friskfaktorer och den mer livsbejakande frågan om vad som gör att människor förblir friska och till och med tillfrisknar i vissa miljöer och sammanhang, trots att de utsätts för stora påfrestningar. Han fann tre gemensamma faktorer som tycktes främja friskfaktorerna, sammanfattade i begreppet KASAM; *Känsla av Sammanhang*. De tre är känslan av meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet.

Enligt Aaron Antonovsky rör vi oss alla på en linje mellan de två polerna ohälsa – och hälsa. Så länge det finns liv i en människa, eller i en organisation, finns det även spår av hälsa att upptäcka och välkomna. Det är inte längre ”vi friska” och ”de sjuka”, eller vice versa, för vi rör oss alltiämt, var och en, på linjen mellan dessa poler. Och den avgörande frågan är hur vi kan lära oss att närma oss hälsans pol, för egen del och för andras. Med stöd av en hälsofrämjande arbetsplats, och ett hälsofrämjande ledarskap.

Vad är det exempelvis på din arbetsplats som får dig och dina medarbetare att röra er mot ökad hälsa? Vilka möjligheter finns det här?

Utifrån denna grund har vi i Rena Lyftet valt att fokusera på den psykosociala hälsan, vid sidan av de mer traditionella områdena för hälsa, såsom

mat, motion, sömn och återhämtning. Eftersom vi vet att ledarskapet har stor betydelse för medarbetarnas hälsa är det på detta område som vi har lagt energin i Ledarhuset. Se grunden i ett uppskattande förhållningssätt, de bärande väggarna i självkänedom och kommunikation, och så våningsplanen som tillsammans bygger det hälsofrämjande huset i en känsla av gemenskap och sammanhang. (Se Ledarhuset i sin helhet på sidan 23.)

Kanske säger det sig självt att exempelvis ett uppskattande förhållningssätt hos chefen gentemot medarbetarna (och gentemot sig själv och andra) och en god självkänedom och kommunikation är viktigare när det gäller att främja hälsan på arbetsplatsen än att medarbetaren får ett träningskort till ett gym.

Det ena utesluter givetvis inte det andra. Vi kan här konstatera att det hälsofrämjande ledarskapet, som medvetet förhållningssätt, är centralt i skapandet av en hälsofrämjande arbetsplats. Det är alltså inte i första hand de mer lättköpta åtgärderna som ger resultat, utan chefens långsiktiga arbete med friskfaktorer och ambitionen att skapa en arbetsplats i vilken medarbetare och chefer trivs och utvecklas tillsammans, i ett naturligt sammanhang.

När vi i projekt Rena Lyftet har frågat våra deltagande chefer vad som kännetecknar en hälsofrämjande arbetsplats för dem, har de svarat: Att det är roligt att komma till jobbet (arbetskultur), att man strävar mot samma mål, att man gör ett

bra jobb tillsammans och blir bekräftad för det arbete man utför, en god kommunikation, att man är delaktig och litar på varandra i teamet och att kunderna är nöjda med arbetet.

Vi har vidare fått höra: Att vi förstår varandra och delar företagets värderingar, och att alla vill göra sitt bästa. Några brukar svara att det är viktigt att någon gång också träffas utanför arbetet så att man har chans att lära känna varandra bättre och ha lite skoj.

I Ledarhuset förstärker och bygger varje våningsplan denna upplevelse av hälsa i vid bemärkelse; alltifrån de bärande väggarna på sidorna *Självkänedom och Kommunikation*, och grunden *Uppskattande förhållningssätt*, uppåt i huset igenom de sex våningarna. När det gäller begreppet hälsa ska det också sägas att vi, i Ledarhuset och inom projekt Rena Lyftet, med begreppet avser en upplevelse av hälsa i vid bemärkelse, i vilken den subjektiva upplevelsen hos personen i fråga har tolkningsföreträde före någon objektiv ”sanning”. Allt i linje med professor Aaron Antonovskys teori om KASAM. Här kan en medarbetare uppleva sig ha god hälsa, trots att det föreligger stora påfrestningar och medicinska åkommor. Det finns personer som har diagnostiserats med svåra sjukdomar och smärta, som ändå upplever sig ha en god hälsa. På en hälsofrämjande arbetsplats får de hjälp att förflytta sig i riktning mot hälsa.

Chefen ansvarar för och leder arbetet för att skapa den hälsofrämjande arbetsplatsen. Men varje

medarbetare kan ofta, på egen hand och framför allt tillsammans med övriga i teamet, bidra. Ge varandra positiv feedback, praktisera ”gottsnack” (istället för skitsnack: Tala alltid väl om varandra när personen i fråga inte är närvarande), bli bra på att lyssna, kommunicera och se till att alla får komma till tals och vara med i gruppen, tänk själv och stå emot grupptryck, bli medveten om hur du vill ha din arbetsplats och hur du kan bidra till att göra den så bra som möjligt.

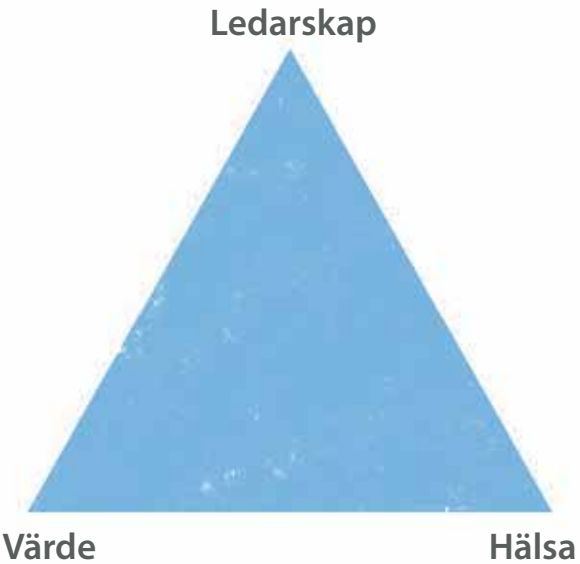
”What goes around comes around” heter det, och visst påverkar vi i hög grad vår egen arbetsmiljö med vad vi själva sänder ut och bidrar med. Du som är chef har huvudansvaret med mer makt över arbetsmiljön än du själv kanske ibland vill inse. Vi vet alla att om det är riktigt illa kan människor bli sjuka av ett bristande ledarskap. Och när ledarskapet är som bäst är det tvärtom, människor tillfrisknar och blomstrar.

I Rena Lyftet har vi även arbetat med frågor om medarbetarskap, i vilket medarbetaren leder sig själv (i alla de frågor som hon själv har möjlighet att påverka) – och påverkar därmed de andra. Vi är i detta perspektiv alla ledare, i olika omfattning, oavsett om vi har en chefsbefattning eller ej.

Även om tyngdpunkten i ledarutvecklingsprogrammet har legat på den psykosociala hälsan, har projektet arbetat även med hälsobegreppet ur ett mer traditionellt perspektiv, med ämnen såsom kost, motion, sömn och återhämtning. Kropp och själ är en enhet och vi behöver se till hela människan för att nå långsiktiga resultat.

Vad vi äter och hur vi rör oss, sover och stressar respektive återhämtar oss, påverkar naturligtvis också hälsan.

Avslutningsvis vill vi säga att det finns många möjligheter att arbeta med hälsofrämjande ledarskap som ett medvetet förhållningssätt. Även för småföretag och övriga verksamheter som inte har så stora ekonomiska resurser. Hälsofrämjande åtgärder på arbetsplatsen kräver medvetenhet och målmedvetenhet, men inte nödvändigtvis stora, kostsamma insatser i övrigt.



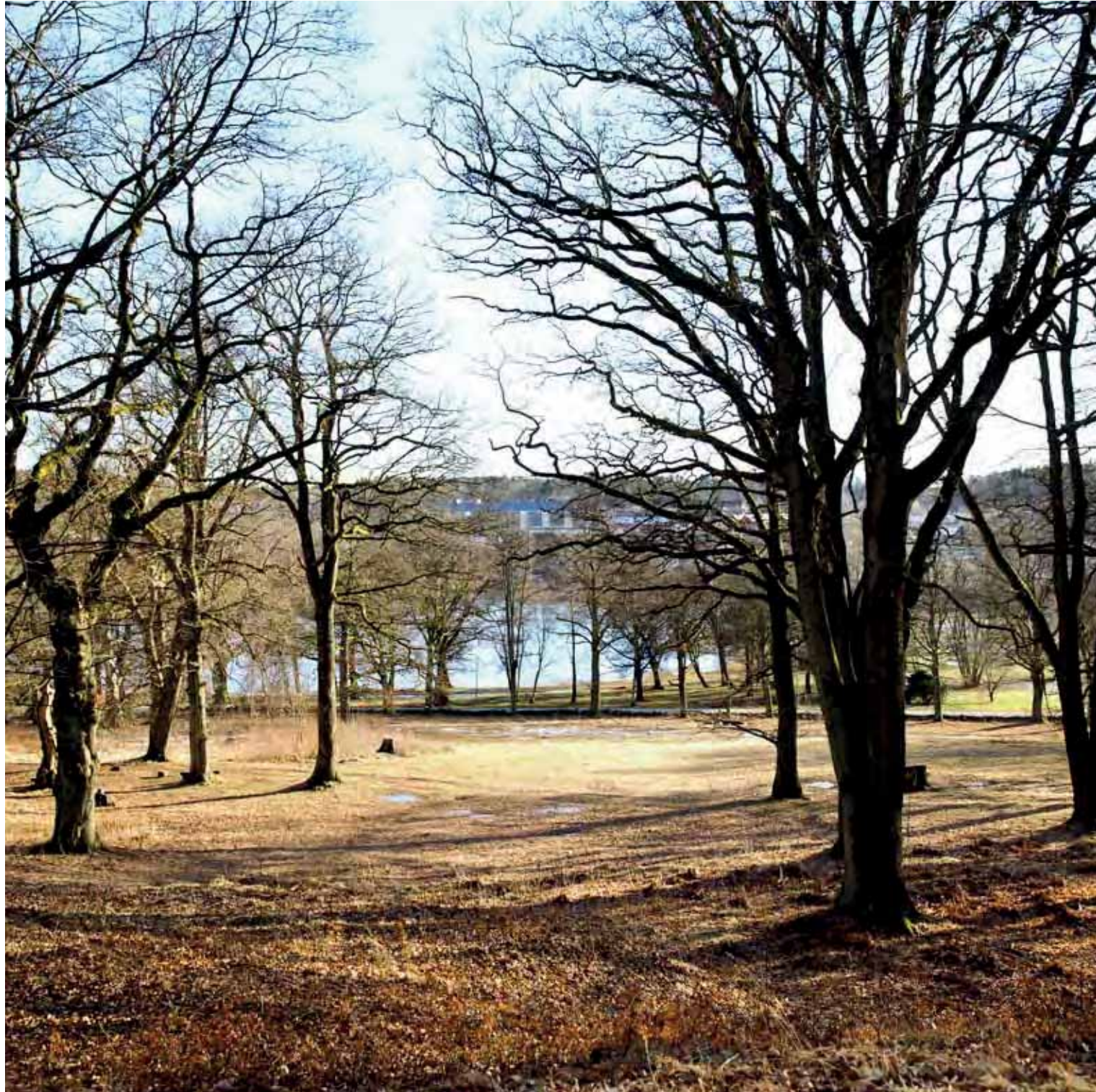
I Rena Lyftet har vi metodutvecklat modellen *Ledarskapets hälso- och värdetriangel*, som binder samman Ledarskap, Hälsa och Värde (av en hälsofrämjande arbetsplats). Värdet är i detta sammanhang ett samlat begrepp för det totala värde som genereras i triangeln av ett hälsofrämjande arbetsklimat; allt från individens värde av att uppleva hälsa och värdet av att trivas på sin arbetsplats (arbetsglädje, gemenskap och sammanhang, personlig utveckling) till ekonomiskt värde för arbetsgivaren och ett värde ur samhällsekonomiskt perspektiv.

Vi avslutar med ett citat från Björn Wolrath, ordförande i styrelsen för Prevent (ur Friskfaktorer i arbetslivet, Abrahamsson med flera, Prevent 2003):

”Vad är det som karaktäriserar arbetsplatser som har låg sjukfrånvaro och få arbetsskador? Det är viktigt att vi i våra företag och på arbetsplatser för in nya sätt att tänka, nya metoder för att utveckla det traditionella arbetsmiljöarbetet. Friskfaktorer är ett sådant, de främjar individens fysiska och psykiska hälsa, men även företagets konkurrenskraft och lönsamhet.”

Boktips: *Dialog för ökad känsla av sammanhang*, Rolf Gustafson, SKL Kommentus 2009.
Mersmak för livet, Kajsa Asp Jonsson, 2012.
Inspirationsbok med livsstilskunskap (för chef och medarbetare): Smarta val, Apoteket 2011.





Självkännedom

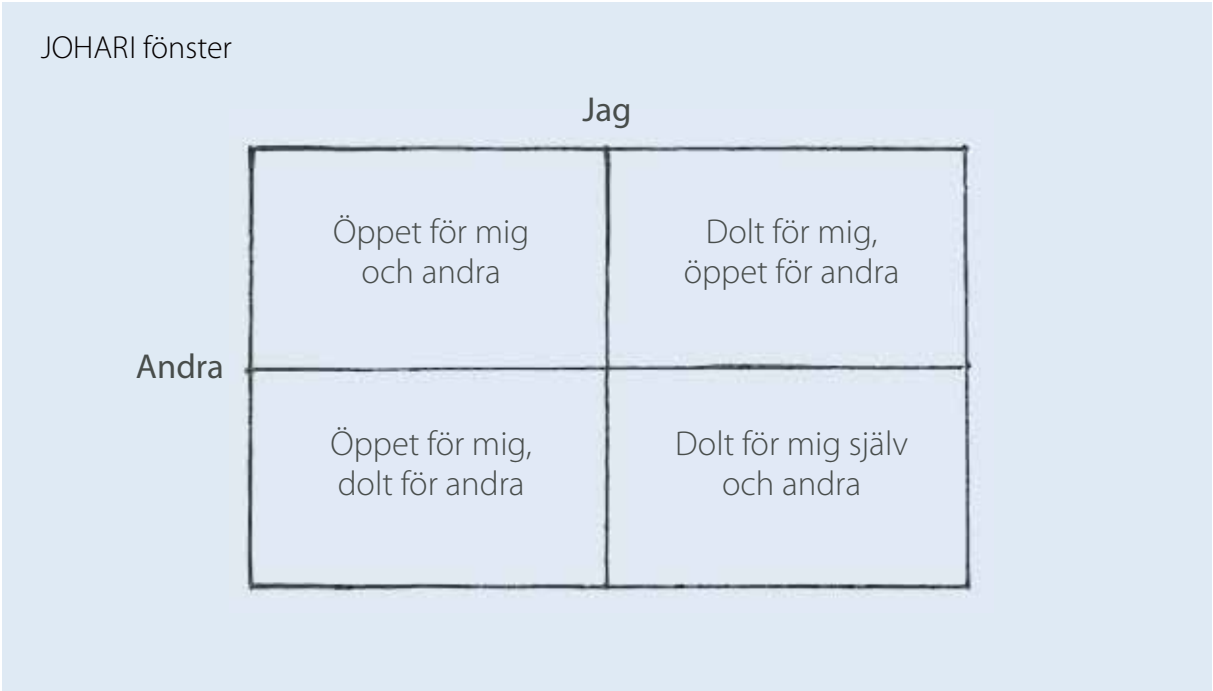
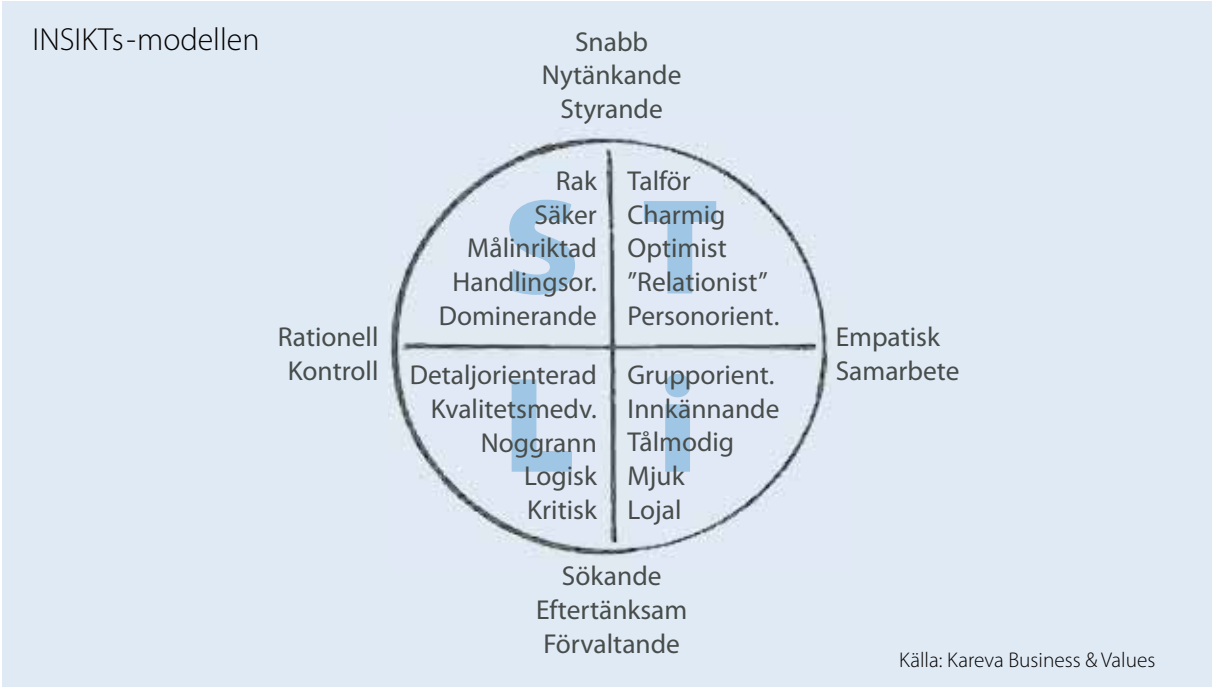
Tillsammans med kommunikation är självkännedom en av de två bärande väggarna i "Ledarhuset". Ett stort och spännande område att utforska. Man skulle till och med kunna säga att de insikter man gör om sig själv är kärnan i ens ledarskap.

En ledare som vet om sina drivkrafter, vilka värderingar han eller hon har och är medveten om sina styrkor och svagheter, är tryggare i sin roll. Det smittar av sig på omgivningen och påverkar i positiv riktning vad gäller motivation och arbetsglädje. Jag kan helt enkelt lägga mer av min positiva uppmärksamhet på mina medarbetare

när jag vet var jag har mig själv. Jag har inte heller behov av att lämpa över mitt eget "skräp" från min skuggsida på andra för att bli kvitt obekväma sidor och laster som tillhör mig. Detta i sin tur bidrar till en hälsofrämjande arbetsplats.

Det finns många olika vägar till ökad självkännedom. Vi har valt att utgå och arbeta ifrån två modeller, JOHARI fönster och INSIKTer. De har utgjort ett underlag för eget lärande likaväl som erfarenhetsutbyten i utbildningsgruppen.

I utbildningen har vi haft självkännedom som en röd tråd. Vi har varvat eget arbete med gruppdiskussioner och reflektionsövningar.



JOHARI fönster är ett diagram över graden av självkännedom hos individen, utvecklad 1955 av psykologerna *Joe Luft* och *Harry Ingman*. (Modellen har uppkallats efter bokstäverna i deras namn.) Modellen används främst som hjälpmedel för att öka öppenheten och självkännedom hos individer.

Min egen bild av mig själv är begränsad och begränsande. Bokstavligt talat kan jag inte se hur jag ser ut på ryggen, annat än genom en spegel. Det är logiskt att räkna med ett dolt område, en vrå som jag inte kommer åt men som andra even-

tuellt ser. Kvar blir en restpost, ett antagande om ett dolt fält både för mig själv och andra.

Redan "de gamla grekerna" pekade på nyttan av att lära känna sig själv. JOHARI fönster beskriver dynamiken som ligger i att öppna JOHARI fönsters fyra olika arenor, med mål att få det övre vänstra fönstret att bli större.

Det andra verktyget vi använt oss av är ett samtalsverktyg kallat INSIKTer. Det bygger i första hand på självskattning och beskriver en persons beteenden i olika situationer.

S

S står för säker och är kombinationen av förhållningssätten rationell och styrande. Det är en rimlig förklaring till att vissa människor är handlingskraftiga och raka både i sin kommunikation och i sitt sätt att ta sig till målet, att samma person ofta är dominerande och har modet att chansa.

T

T står för talför och är kombinationen av förhållningssätten emotionell och styrande. Personer med ett stort mått av den här faktorn har ofta en tendens att prata och underhålla, snabbt ta initiativ till relationer på ett öppet och varmt sätt samt ser optimistiskt och entusiastiskt på möjligheter.

I

I står för inkännande och är kombinationen av förhållningssätten emotionell och sökande. Många människor med den här faktorn tenderar att vänta och se, tänker efter före, bryr sig om andra, visar prov på stor tålmodighet, går före med gott exempel och känner trygghet i kollektiva lösningar.

L

L står för logisk och är kombinationen av förhållningssätten rationell och sökande. De som prioriterar den här attitydkombinationen visar ofta prov på kvalitetsansträngningar, varje detalj hör hemma på rätt ställe och hänger ihop med helheten, kritisk faktagranskning och åtgärder vidtas inom givna regler.

I modellen beskrivs de tydligaste särdragen. Det innebär till exempel att alla människor oavsett beteendemönster fattar beslut men gör det på olika sätt. Det är skillnaden mellan Vad och Hur.

Om du vill träna

Du kan jobba med att kartlägga och analysera:

- Vilka är mina starkaste sidor?
- Vad får mig att må bra?
- Vad motiverar mig, ger energi?
- Vilka är mina svagaste sidor?
- Vad tar energi, dränerar mig?
- I vilka situationer kommer jag mest till min rätt?
- Vad värderar jag mest i livet?

Detta är bara ett litet axplock av frågor du kan ställa till dig själv och som kan vara vägledande i processen med att lära mer om sig själv.

När du vill ta ett kliv till i processen kan du fråga människor i din omgivning hur de uppfattar dig. Det kan vara familj, vänner, medarbetare eller kollegor. Människor du känner tillit till.

Vill du ännu djupare i det spännande arbetet med att lära känna fler dimensioner av dig själv kan du jobba med att bli medveten om din "skuggsida":

Välj ut en eller flera egenskaper du tycker om hos dig själv och som du gärna visar för andra. I motsatsen till dem har du en del av din skugga.

I den stund du retar dig på andra har du möjlighet att upptäcka sidor hos dig själv du inte tycker om eller förtränger. Du ser i andra det du inte vill se hos dig själv. Föreställ dig att du pekar på den du retar dig på och se att några fingrar pekar tillbaka på dig själv.

Om du blir arg över någonting som någon säger om dig, till exempel att du har behov av bekräftelse, är det ofta precis det du har och behöver jobba med om du vill utvecklas. När du är trygg och nöjd med din

självbild påverkas du inte av andras påståenden om dig.

Att jobba med skuggan kan vara spännande och roligt, men på ett djupare plan kan du ibland behöva hjälp och stöd i processen av en coach eller terapeut.

Boktips

Chef med känsla och förnuft, Sadahl, Falkenström och Knorring, Natur och Kultur, 2012.

Lär känna din skugga, Connie Zweig och Steve Wolf, Bokförlaget Forum 2000.



Egna anteckningar

Egna anteckningar

Kommunikation



Kommunikation är den andra av två bärande väggar för ett hälsofrämjande ledarskap, i modellen Ledarhuset. Tillsammans med den första väggen, Självkännedom, håller den upp huset.

Ordet kommunikation kommer av det latinska ordet *communicare* som betyder ”att göra gemensamt”. Denna grund beskriver kommunikationen som en process, där de som kommunicerar tillsammans åstadkommer ett resultat. För att nå den goda kommunikationen behöver den som ”sänder” veta *vad* den vill säga, till *vem*, och därefter *hur*. Ofta är det fråga om en medveten strategi i flera steg för att nå fram till önskat resultat.

När kommunikationen inte fungerar är det som att lägga tid och kraft på att prata i telefonen trots att mottagaren inte har lyft luren, och kanske inte ens har hört att det har ringt. Det kan också vara så att mottagaren har svarat, men att störningar på linjen förhindrar budskapet att komma fram, att det som sägs är så ovidkommande att mottagaren avslutar samtalet innan det är slut, alternativt hör något helt annat än det som sägs och felaktigt tror sig ha uppfattat budskapet korrekt.

Det är vanligt att jag tror att jag är tydlig i det jag säger, eftersom det jag förmedlar ”utifrån de förkunskaper och tankar jag har i mitt huvud” är så självklart för mig.

Det är lätt att glömma att den jag kommunicerar med inte har samma bild i huvudet som jag har i mitt, och att hon eller han inte kan veta vad jag tänker. Varje gång jag lämnar en lucka finns det risk för att mottagaren fyller i den genom att

gissa, för att på så vis skapa sig en hel bild av sammanhanget.

Kommunikation är ett oerhört stort ämne och för att lyckas som chef, i ett hälsofrämjande ledarskap, behöver jag sätta mig in i mottagarens situation.

Om jag får tillbaka ett kvitto på att kommunikationen inte har nått fram på önskat vis, gör jag klokt i att se upp så att jag inte lägger skulden utanför mig på ”de andra”, som inte har förstått. Då är det av värde att minnas en av kommunikationens grundregler: *All kommunikation sker på mottagarens villkor*. Det innebär möjligheter för min del. Om jag ändrar kommunikationen har jag chans att nå fram bättre, eftersom det inte är något fel på mina mottagare.

En god kommunikation utgår i de allra flesta fall, om vi undantar poesin och några andra specialområden, utifrån kärnan i att vara klar och tydlig så att det jag säger eller ”sänder” stämmer väl överens med det som mottagaren hör eller tar emot. I sin djupaste kärna är kommunikationen både medel för, och innehållet i, mänskliga möten och känslan av sammanhang.

Om du vill träna

Vad kan jag då tänka på som chef, för att utveckla min förmåga att kommunicera?

Jag behöver veta vem jag pratar med och anpassa mitt budskap utifrån det; därför behöver jag vara intresserad av den som jag kommunicerar med, en enskild medarbetare eller en grupp. Det kan vara muntligt, skriftligt eller på annat sätt. Kommunikationen är på så vis sammanflätad med den andra bärande väggen i Ledarhuset, *Självkännedom*, som är grunden till hur jag kan relatera till mina medarbetare. *Feedback* är ett utmärkt exempel på en konkret kommunikations-situation då jag anpassar mitt budskap till mottagaren så att hon eller han bäst kan ta emot det.

Be om kvitto

Hur vet jag då om min kommunikation är god och når fram på bästa sätt? I många fall sänder livet och vardagen automatiskt ”kvitton” tillbaka, och om jag saknar kvitton kan jag be om dem. När jag tycker att jag är tydlig med något och mina medarbetare ändå gör på ett annat sätt, är det klokt att ta tillbaka ansvaret för kommunikationen till mig som chef. Är det jag säger samma sak som mottagarna hör, eller kan det vara så att de hör något annat? Vill jag med säkerhet veta får jag ställa en kunskapsfråga: Hur uppfattar du (eller ni) situationen? Vad är huvudbudskapet i det du (ni) just har hört? Berätta.

Frågan kan ställas till medarbetare och samarbetspartners men självklart också till kunder och brukare.

Och då är vi framme vid förmågan att lyssna. Kommunikation handlar till stor del om förmågan att lyssna, både på konkret nivå och mellan raderna. Först när jag *verkligt* hör vad den andra säger vet jag något om var hon eller han befinner sig och hur hennes tankar ser ut, och kan då anpassa mitt budskap så att det når fram. Man kan se kommunikationen som lite av en dans: lyssna och ställ öppna frågor; *Hur tänkte du i det här?* Ge den andre utrymme att svara, och ta in vad medarbetaren säger. Ställ nya frågor – öppna och uppskattande – så öppnar sig också kommunikationsmöjligheterna.

Vi kommunicerar hela tiden. Muntligt, skriftligt, digitalt och med vårt kroppsspråk och på många olika sätt. När det sker omedvetet kan det bli bra om vi har tur, men det kan också bli mindre bra. Då är vi åter tillbaka vid Ledarhusets andra bärande vägg: *Självkännedom*, som är en förutsättning för att vi ska kunna styra vad vi kommunicerar ut till andra. För om jag inte själv har koll på vad jag sänder ut, är det risk att mina medarbetare snappar upp det, och ser sidor hos mig som jag själv inte känner till, eller visserligen känner till men inte vill kännas vid. Mer om detta i kapitlet om Självkännedom.



RAK Kommunikation:



©2008 Ann Westermark

På vilka nivåer rör du dig i skrivet och muntligt informationsmaterial?

Nivå 1, Röda bockarnas nivå: Skrapar på ytan, för att korrigera, med utgångspunkt i frågan: Finns här några felaktigheter?

Här rör vi oss ofta och länge. Är det en skriftlig kommunikation (är ombedd att se över en skriven text till medarbetarna) markerar vi gärna med rött (i datorn eller med penna). Vi letar fel och markerar dessa. Det är viktigt att det blir riktigt på ytan, men det räcker sällan att endast vistas på denna nivå.

Nivå 2, Attraktionens nivå: vill attrahera. På attraktionens nivå vill jag med kommunikationen beröra och attrahera, utifrån det syfte jag har. Frågan jag ställer: Är budskapet formulerat så attraktivt som möjligt för att de som det är till för ska uppleva största möjliga attraktion, så att jag kan uppfylla syftet? Om jag till exempel bjuder in till en personaldag vill jag att medarbetarna ska se positivt på dagen och se fram emot denna, det

räcker inte endast att de deltar. Min uppgift är att kommunicera så att de blir intresserade och vill komma.

Nivå 3, Kreativitetens nivå: skapar delaktighet. På en tredje nivå i RAK-modellen kan mottagarna bli aktiva medskapare i processen. Du skickar iväg en inbjudan till personaldag och får spontant kreativa förslag på innehåll eller utformning tillbaka. Mottagaren har förstått budskapet, blivit attraherad av erbjudandet och känner sig inbjuden att vara delaktig i processen. Nu har du nått ner till den tredje, och ofta svåraste kommunikationsnivån, som verkligen gör skäl för namnet communicate ("att göra tillsammans" eller "ömsesidigt utbyte"). I sin kärna handlar kommunikation om mänskliga möten, mening och sammanhang. Lycka till.

Boktips

Kommunikation på arbetsplatsen. A Engquist. Studentlitteratur AB.

Egna anteckningar





Uppskattande
förhållningssätt

Grunden eller ”golvet” i hela utbildningsupp-lägget och i Ledarhuset, är det uppskattande förhållningssättet eller AI (appreciative inquiry). En kort förklaring till begreppet är att ett uppskattande förhållningssätt baseras på antagandet att organisationer förändras i linje med de frågor som ställs. Det innebär att en organisation som utforskar problem kommer att hitta problem och en organisation som fokuserar på att uppskatta det som är bäst kommer att upptäcka mer och mer som är riktigt bra i organisationen. Dessa upptäckter kan sedan användas för att bygga en ny framtid där det bästa blir alltmer vanligt i organisationen.

Upprinnelsen och födelsen av AI äger rum 1980-1985 i samarbete mellan David Cooperrider och hans handledare Suresh Srivastva, på forskarutbildningen i Organizational Behavior vid Case Western Reserve University, Cleveland Ohio USA.

Det handlar om en intresse- och värddeförskjutning, från det som orsakar problem och sjukdom till intentioner och det som bidrar till det friska. Ungefär samtidigt som AI, såg liknande tankegångar från olika kunskapsfält dagens ljus.

De salutogena principerna från Aaron Antonovsky med KASAM härstammar från sjukvården och lösningsfokuserat arbetssätt (Furman) och har rötter inom terapi och positiv psykologi. Alla har samma grundfråga: Vad orsakar och vidmakthåller läkning, kreativitet, livslust och hälsa? Vilka är framgångsfaktorerna och hur kan de utvecklas?

De kom fram till liknande svar. Om vi upp-

märksammar och stärker det friska, väl fungerande och de goda sammanhangen så ökar hälsan och resultaten. De är samma andas barn. Idag är positiv organisationsforskning ett tvärvetenskapligt forskningsfält, som utgår från det som fungerar. AI ingår i den familjen och utmärker sig för sitt väl beskrivna koncept.

Utmärkande för en chef som praktiserar ett uppskattande förhållningssätt är att hon eller han är nyfiken och intresserad av sina medarbetare. Denne chef försöker förmodligen också se ”saken som den är”, det vill säga med så objektiva och neutrala glasögon som möjligt, vilket innebär att man inte har svaret klart i förväg.

En fråga som ställs ibland i de här sammanhangen är om man måste vara speciellt optimistiskt lagd för att ha ett uppskattande förhållningssätt och om man inte sopar problem under mattan? Svaren på dessa två frågor är nej.

Med rätt träning och verktyg kan man lära sig att tillämpa AI. Problem elimineras inte helt på grund av AI, men de tenderar att bli färre och medarbetarna vet själva var eventuella fel och brister finns och får lättare att ta tag i dem i en uppskattande miljö. AI bidrar till en tryggare och mer tillitsfull arbetsmiljö. En organisation som praktiserar ett uppskattande förhållningssätt påverkar också de anställdas hälsa i positiv riktning.

Ett uppskattande förhållningssätt är inte enbart förbehållet chefen, men det är hon eller han som anger tonen och sätter agendan. Med rätt ledning skapas en kultur kring ett uppskattande förhållningssätt där alla på en arbetsplats har fokus på styrkorna.

I utbildningen har AI utgjort den viktiga grunden i Ledarhuset och inbegriper även jämställdhet. De praktiska exempel vi vill hänvisa till är användandet av öppna och kraftfulla frågor inom coachningen och den uppskattande feedbacken.

I övrigt är detta ett område där man ibland bara behöver sätta sig ner tillsammans och resonera om innebörden och vad vi inom just vår grupp eller arbetsplats menar med ett uppskattande förhållningssätt.



Om du vill träna

Vill du ha hjälp med mer konkreta frågeställningar lämpar sig Antonovskys KASAM-dialogen väl. Där finner vi frågorna om sammanhang.

Begriplighet... som bidrar till ökad **hanterbarhet**... som bidrar till ökad **meningsfullhet** och motivation.

Begriplighet – svarar på vad/varför-frågor

Hanterbarhet – svarar på hur-frågor

Meningsfullhet – svarar på varför/vad-frågor

Här till höger finner du exempel på frågor man kan ställa i en grupp för att stärka känslan av sammanhang (KASAM) på arbetsplatsen. Det kan till exempel vara på ett arbetsplatsmöte eller vid ett medarbetarsamtal. Du kan lyfta en eller flera frågor. Det viktigaste är inte svaren utan att få igång en dialog där alla har möjlighet att komma till tals och bli lyssnade till.

Begriplighet

Vad händer?

Varför händer det?

Vad är lösningen?

Hanterbarhet

Hur/vad kan jag göra?

Vilken makt har jag?

Vem kan hjälpa mig?

Meningsfullhet

Varför gör jag detta?

Vad ger det mig?

Vad ger det andra?

Boktips

Hälsans mysterium, Aaron Antonovsky,

Natur och Kultur, 2005.

Styrkebaserad teamutveckling – en praktisk handbok i

Appreciative Inquiry, Whitney, Trosten-Bloom, Cherney,

Fry, Jengel Förlag 2012.

Egna anteckningar

Coachande förhållningssätt



När du som ledare har ett coachande förhållningssätt, är det precis som det låter – ett förhållningssätt, mer än en metod eller verktyg, som kan användas i att utveckla både sig själv som ledare och andra. Utmärkande för coaching är de kraftfulla frågorna och ett aktivt lyssnande.

Exempel på coachingliknande situationer återfinns så långt tillbaka som på Sokrates tid. Han lär ha gått runt och ställt frågor till sina medmänniskor på gatorna i Rom och velat få dem att göra insikter om sitt liv.

I det allmänna medvetandet kommer coaching in i bilden i idrottsvärlden under 1980-talet och ett tiotal år senare börjar coaching bli ett begrepp också i arbetslivet. Idag är ett coachande förhållningssätt ett relativt känt begrepp och fler och fler ser nyttan med att använda sig av detta som ett sätt att leda.

Coaching är en effektiv metod för att utveckla individer. Vinsten är självgående motiverade och ansvarstagande medarbetare som strävar mot ett bättre resultat i vid bemärkelse. Detta bidrar till en mer hälsosam och effektiv arbetsplats. Det finns i dagsläget inte särskilt mycket forskning vad gäller coachingens effekter för organisationer och företag men den som finns visar på att det är lönsamt att satsa på coaching.

Här är några iakttagelser;

- personalen får bättre fokus på individuella och gemensamma målsättningar och resultat, vilket förbättrar organisationens effektivitet.
- coaching bidrar till att plocka fram det bästa ur individer, vilket förbättrar prestationer och ger ökad produktivitet.
- coaching leder till förbättrad inlärning, vilket bidrar till högre motivation att lära mer.
- coaching bidrar till ett mer öppet arbetsklimat, vilket leder till att individer lyssnar och ställer frågor till varandra i större utsträckning.
- coaching bidrar till ökad självständighet och ger individer möjlighet att lösa problem och frågeställningar på egen hand. Ledare i organisationen kan därmed delegera mer.
- individer får nya perspektiv på gamla sanningar, vilket leder till nya lösningar på gamla problem.
- coaching ger mer energi, självförtroende och självtillit.

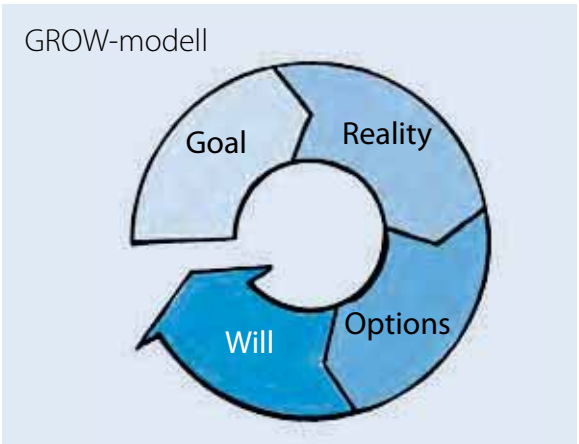
En ledare med god självkänedom, som också är klar över sina egna värderingar och drivkrafter, har stora möjligheter att utvecklas och bli bra på att ha ett coachande förhållningssätt. Detta i kombination med att lära sig använda de kraftfulla frågorna och lyssna effektivt och med känsla, hjälper dig på vägen.

Vi vill poängtera att coaching inte är lämpligt i alla situationer. Det är du som ledare som får anpassa ditt förhållningssätt beroende på vilken situation du befinner dig i. Ibland passar det inte med frågor, det kan till exempel finnas behov av att ta ett snabbt beslut och ge en order. I situationer där någon medarbetare inte mår bra psykiskt, kan coaching behöva ersättas eller kompletteras med specialisthjälp av exempelvis psykolog eller läkare.

Att börja träna på sig själv är en bra start ifall du inte använt dig av metoden tidigare. Andra lämpliga användningsområden att börja med är medarbetarsamtal och personalmöten.

Modell

GROW-modellen är en vedertagen och känd modell som används inom coaching. Den är enkel att förstå och komma ihåg. Den innehåller fyra



faser och kan hjälpa till att nå ett mål eller önskat läge. Modellen passar bäst för enkla och tydliga situationer.

Goal (mål): Formulera det mål du vill uppnå.

Reality (nuläge): Hur ser nuläget ut? Tänk igenom vad du behöver förändra för att nå dit du vill.

Options (möjligheter): Tänk ut så många möjligheter på lösningar du bara kan komma på. Låt inte något hindra dig. Värdera inte heller dina olika alternativ i detta skede.

Will (vilja): Vad ska du göra? När ska du göra det? Vilka hinder finns det på vägen och hur undviker du dem? Behöver du något stöd? Hur stor är sannolikheten att du når dit du vill? Försök svara så konkret och tydligt som möjligt på dessa frågor.

Övningar och praktiska exempel från projektet Kursdeltagarna fick träna sig på egna, vardagliga frågeställningar eller problem med hjälp av coaching. Vi börjar med frågorna som ska vara;

Öppna och kraftfulla
Korta
En fråga i taget

Exempel på kraftfulla frågor:

Vad?
Varför?
Hur?

GROW-modellen är också ett hjälpmedel för att hålla ordning på var i processen du befinner dig.

Om du vill träna

Bilda grupper om tre i varje. En person ska coachas och har en frågställning eller ett ämne hon eller han vill bli coachad i. (Är du nybörjare, starta med en relativt tydlig fråga eller problem.) Den andra personen coachar och den tredje är observatör. Observera att observatören inte får prata under själva coachingen. Hon eller han lyssnar däremot aktivt och skriver ner sina reflektioner kring vad som sker i coachingsituationen.

Så gör ni: Coachen och den som ska coachas sätter sig mitt emot varandra. Observatören sätter sig vid sidan om.

- Ställ en timer på 20 minuter.
- Samtalet kan börja.
- Den som blir coachad har på förhand funderat ut en fråga eller ett område att bli coachad i.
- Coachen frågar och lyssnar.
- Observatören lyssnar aktivt och reflekterande. Tänk till exempel på vilka frågor som ställs, om de är öppna och enkla och hur både den som coachar och den som blir coachad lyssnar.
- Inled med att utforska och bli klar över nuläget och vilket som är målet med själva samtalet.
- När det är någorlunda klarlagt kan ni gå vidare med att formulera målet som den coachade har satt upp.

Här har det gått 20 minuter.

Då är det dags för observatören att komma in med sina iakttagelser och reflektioner. Först vad gäller coachen och sedan den coachade.

Därefter får var och en berätta om sin upplevelse av

övningen och vad som kan förbättras till nästa gång.

Låt även detta avsnitt ta cirka 20 minuter.

Boktips

Coaching – vad, varför, hur. Susann Gerde, Studentlitteratur 2012.

Egna anteckningar



Ge varandra feedback

- Med kollegan
- Använd kortleken
- Båda väljer 3 kort som beskriver den andra
- Lämna över ett kort i taget
- Förklara varför du valt det och vad det innebar för dig.

Feedback

Feedback betyder att återkoppla, återföra eller egentligen att ”mata tillbaka” (från engelskans *feed* = mata). I en arbetssituation handlar feedback om att mata tillbaka sina egna reflektioner och synpunkter till en annan människa så att hon får veta hur denne ser på hennes handlingar och beteende. Den som tar emot feedback får en annan människas syn på sina insatser, vilket innebär att hon kan befästa sina egna synpunkter och ibland komplettera eller korrigera den bild hon har av sig själv och av hur hon har utfört sitt arbete. En medarbetare som får feedback på ett bra sätt av sin chef, får en hjälp att växa och utvecklas.

När feedback ges på rätt sätt får den som tar emot återkopplingen även bekräftat att dennes insats är betydelsefull. Chefen (eller den som ger återkopplingen) har lagt tid och energi på att följa just henne och tar sig även tid att prata om det, spontant eller på ett separat möte. Det visar att medarbetaren även är viktig som person.

En del chefer (och medarbetare) ger feedback naturligt och spontant, eftersom de har såväl medvetna som omedvetna förväntningar på de andra i sin arbetsgrupp och därmed följer deras handlingar, beteenden och resultat med intresse. De är noga med att återkoppla vad de ser, och duktiga på att bekräfta, entusiasmera och när det behövs, att korrigera.

För andra är det svårare att ge feedback. De kan vara oerhört skickliga på att se och uppmärksamma medarbetarnas insatser, men att prata om det med den det gäller är svårt. Då stannar den värdefulla feedbacken vid sin källa, om inte chefen is-

tället ger feedback i alternativ form. En feedback behöver inte vara muntlig, inte heller skriftlig. Feedback kan ges i symbolisk form; allt ifrån en klapp på axeln eller att få extra uppmärksamhet till att erbjudas en ny arbetsgift, utbildning eller högre lön, kan vara ett fungerande uttryck för feedback. Den som får denna feedback vet att den är en ”tillbakamatning” från chefen eller arbetsledaren som svar på ett väl utfört arbete. Självklart kan denna typ av positiv feedback även ges till en grupp, med eller utan inslag av muntlig kommunikation.

Grunden i feedback är att det ska finnas en omtanke om den andre i det man återkopplar; avsikten ska vara att hjälpa den andre att se, reflektera och växa. När så är fallet kan budskapet nå fram, oavsett om det är en korrigering eller beröm som ges. Om den som ska få feedback vet att chefen har en omsorg om henne eller honom som person, blir inte samtalet eller feedbacken skrämmande eftersom chefen har förmågan att skilja på sak och person. Och vi kan alla, oavsett hur bra personer vi är, behöva lära om då och då i livet, för att ha möjlighet att fortsätta utvecklas.

Det man bör tänka på, både som chef och medarbetare, är att inte förväxla feedback med att leta efter och utdela kritik med betoning på *det kritiska förhållningssättet*. Det finns en fälla i tale- och tankesättet ”Hälsan tiger still”, alltså att så länge medarbetaren inte hör något kritiskt är allting precis som det ska. Då brukar det också vara så

att så snart det uppstår ett problem, eller minsta tendens till att något inte fungerar, är chefen där och påtalar vad som felar.

Man kan ge feedback kontinuerligt om man har en sådan kultur, eller också ger man feedback på i förväg bestämda tillfällen, på avsatt tid speciellt för detta.

Det man ska tänka på är att man ger feedback när den andre kan ta emot, och på ett sätt som underlättar mottagandet. Eftersom all kommunikation sker på mottagarens villkor är du inte klar när du har lämnat ifrån dig din feedback utan först när mottagaren har tagit den till sig.

Hur en feedback ges påverkas av vem som ger den och till vem den ska ges. En flexibel chef och ledare kan anpassa sättet att ge feedback beroende på vem som ska ta emot den, och kan på så vis nå fram med sin återkoppling. Vi är olika bra på att ta emot feedback. Beroende på vilken typ av beteendestil som ligger oss närmast kommer vi att vilja ha feedback ”rakt och direkt utan krusiduller, säg bara vad du tänker så tar jag till mig det” – medan någon annan med stor vanda går och grugar sig för att chefen har en rynka i pannan och eventuellt kommer att påtala något som inte gjorts korrekt; ”Säger chefen något kritiskt vet jag inte vad jag ska ta mig till.”

I många sammanhang skiljer man på positiv och negativ feedback, men i grunden är all feedback positiv om den utförs på rätt sätt och av rätt anledning; att hjälpa någon att öppna sig för utveckling.

Målet med feedback är ytterst egen och andras utveckling. Fyra ögon ser mer än två. Två kloka huvuden kan göra mer nytta än ett. Eftersom vi är olika ser vi olika saker, och har möjlighet att berika varandras seende. En chef och ledare som är skicklig på att ge feedback kommer därmed att få duktigare medarbetare än den som låter ”hälsan tuga still” på arbetsplatsen.

Som ett grundläggande förhållningssätt har vi använt oss av

De Tre Respons-essen:

Specifik, Sann, Snäll

©2008 Ann Westermark

Enligt denna modell ska responsen vara Specifik, Sann och Snäll. Det innebär att du ska vara specifik i det du vill påtala eller prata om, exempelvis en händelse eller ett beteende som du har bevittnat. Det du säger ska vara sant, varför du måste vara modig nog att säga det du behöver säga. Tänk på att sanningen är lika viktig för det som upplevs positivt respektive negativt. Responsen ska även vara Snäll, vilket innebär att du visar omsorg om den du ger responsen till så att feedbacken blir en gåva för mottagaren att ta del av i syfte att öppna sig för utveckling.

Om du vill träna

Om du vill börja träna på att ge feedback, starta med ”positiv” feedback.

Exempel på feedbackövningar som vi haft i gruppen.

1. Arbeta två och två. Säg något positivt om den som sitter intill dig. Om du inte känner personen i fråga får du använda intuitionen och säga något som du tror stämmer in på henne eller honom. Ofta behöver vi inte många sekunder för att bilda oss en uppfattning. Fokusera på det positiva när du ger din feedback. Låt sedan den andre ge feedback till dig. Prata med varandra, stämmer era bilder av varandra?
2. Använd er av INSIKTs-kortleken. Här finns många olika sätt att arbeta, välj det som passar gruppen.

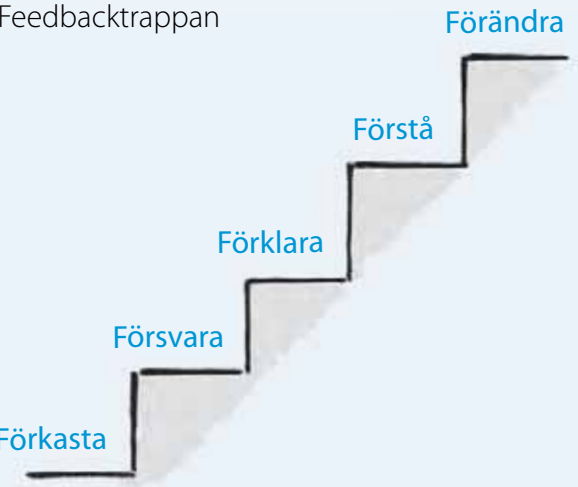
Exempelvis: Arbeta två och två. Välj tre kort som du tycker passar in på den andre. Lämna över korten och tala om varför eller på vilket sätt du känner igen dessa beteenden hos den andre (exempelvis korten: social, entusiastisk och omsorgsfull). Prata med varandra om huruvida detta stämmer eller inte. Låt sedan den andre ta tre kort som stämmer in på hennes eller hans bild av dig, och ta del av argumenten för valet av kort. Stämmer korten in på dig, tycker du?

Öva på korrigerande feedback

Har du en korrigerande eller ifrågasättande feedback att ge kan det vara bra att tänka på några saker:

- Använd jag-budskap. Var tydlig med att det är du (och inte främst de andra) som frågar, tycker, anser eller vill något.
- Återge beteendet som du har registrerat. När och var? Var precis.
- Min upplevelse. Berätta vad du upplever eller känner inför detta. Var personlig.
- Påtala konsekvensen. Vad innebär det för dig? Var ärlig.
- Önskade konsekvenser. Berätta vilka konsekvenser du skulle vilja ha istället. Var hoppfull och tro på förändring. Lyssna aktivt och öppet på den du ger feedback.

Feedbacktrappan



Det är en konst att både ge och ta emot feedback, inte minst den korrigerande. Vill du träna dig på att ta emot feedback, be aktivt om feedback av dina medarbetare och tala om hur du vill att den ska ges till dig så att du bäst kan ta emot den. Ha feedbacktrappan i åtanke och bestäm dig för vilket trappsteg du vill sikta på för egen del. Säg ”Tack!” när du får efterfrågad feedback, såväl positiv feedback som korrigerande – som ju också är positiv när den ges på rätt sätt. Fråga tills du förstår vad de andre menar, om något skulle vara oklart. Lycka till.

Boktips

Feedback av Guro Qiestad, Liber.

Enkel översikt ges även i: Konsten att ge och ta emot feedback. Johanna Forsell, Empowra.

INSIKTs-kortleken, Kareva Business&Values.

www.insikter.nu



Egna anteckningar

Egna anteckningar

Reflektion



Vi vet att en stark känsla av sammanhang medför arbetsglädje, hälsa och utvecklad effektivitet, med motiverade medarbetare och team. Men det krävs något ytterligare för att kunna fortsätta utvecklas i önskad riktning – vi behöver stanna upp och ta oss tid till reflektion.

Med jämna mellanrum behöver vi kunna vända oss om och se tillbaka: Hur gick det?

Det gör vi för att vi värdesätter och bryr oss om, för att vi vill upptäcka och lära, förändra och förbättra.

Reflektionen är nödvändig för ett arbete i en lärande organisation, och för arbetet med varje våningsplan i vår modell Ledarhuset. I reflektionen är de öppna frågorna i fokus, i stort och smått.

Vad och hur gjorde jag (eller vi), vad blev resultatet, vilket resultat hade jag önskat mig (eller vi önskat oss), och hur vill jag göra nästa gång för att nå dit jag (eller vi) siktar?

En klok chef ger både sig själv och medarbetarna tid för reflektion, och kan på så vis öka engagemang och medvetenhet via en lärande organisation. I en tid av bråttom-bråttom, krävs ofta mod och tydlighet för att ge plats för reflektionen, på individ-, team- och ledningsnivå, när det är mycket att göra i övrigt i verksamheten.

En reflekterande organisation är en lärande organisation, en organisation i rörelse och utveckling, en möjligheternas arbetsplats. Siktar vi mot en mer hälsofrämjande arbetsplats, och använder oss av reflektion, har vi ett av de viktigaste förhållningssätten för att kunna nå vårt mål.

I Rena Lyftet har cheferna fått arbeta med reflektion kring det egna ledarskapet och kring en hälsofrämjande arbetsplats, på egen hand, i smågrupper och även i storgrupp.

Förutom att de har fått specifika verktyg för olika situationer, har de haft sin reflektionsbok för egna anteckningar, frågor och insikter till hands. Och vi har avsatt tid under ledarutvecklingen specifikt för reflektion. Ett värdefullt och uppskattat inslag har varit när cheferna har delat med sig av sina tankegångar och därigenom inspirerat varandra till nya insikter och beslut.

Även i denna bok finns sidor för egna anteckningar, så att insiktsfulla tankar och idéer kan tas tillvara. Använd sidorna, skriv ned vad du kommer att tänka på! Nästa gång du bläddrar i boken kommer du att bli påmind om hur du tänkte och kanske blir du både glad och imponerad över de goda idéerna och ser att flera av dem redan har blivit, eller är på väg att bli, verklighet.

Reflektion och självkännedom

För att utveckla självkännedom om hur jag är som ledare, vilken ledarfilosofi jag har och hur jag agerar i mitt ledarskap i olika sammanhang, behöver jag kunna se tillbaka på vad jag har ”lagt in” och vad jag har ”fått ut”. Förutom egen reflektion kan jag be om feedback från andra som känner mig väl. På vilka fler sätt kan jag som ledare fortsätta att utveckla kännedomen om mig själv på lämpligt sätt? Vilka vinster skulle komma av det?

Reflektion och kommunikation

Är det jag säger samma sak som det mottagarna hör? Är jag tydlig och intressant i min kommunikation, och kan vi nå även kommunikationens djupare nivåer av kreativitet, förståelse och samhörighet, med mitt sätt att kommunicera? Är jag en god lyssnare och i så fall på vilket sätt? Hur kan jag ta reda på hur väl kommunikation når fram i verksamheten? Finns det fler sätt?

Reflektion och uppskattande förhållningssätt

I min tillbakablick handlar det inte om att döma handlingar och resultat i ”rätt och fel, bra och dåligt” utan att se med så öppna, undersökande och uppskattande blick som möjligt på det som var avsikten och det som blev resultatet. Hur gick det nu och hur kan jag göra nästa gång? Låt fokus i möjligaste mån ligga på ett uppskattande undersökande förhållningssätt.

Reflektion och coachande förhållningssätt

I ett coachande förhållningssätt är de öppna kraftfulla frågorna och reflektionen i fokus. Den ledare som coachar, eller använder sig av ett coachande förhållningssätt, ställer frågorna. Och den som blir coachad tvingas till reflektion för att tänka till och hitta möjliga svar och kanske nya frågeställningar att utforska vidare.

Reflektion och feedback

I en feedbacksituation ger jag min bild av läget, eller min uppfattning om vad som är eller var, till den som tar emot feedback så att hon eller han får

se med ”mina ögon”. För mig som ger feedback är reflektionen basen i vad jag ska förmedla, liksom för den som ska tänka till kring sin egen situation; Hur ser jag själv på det här, stämmer det jag får höra med min egen uppfattning?

Reflektion och Den goda berättelsen

Den goda berättelsen om verksamheten, om ledarskapet eller kanske vårt uppdrag, behöver både hittas och formas i en och samma process. Vi finner det vi söker, därför är intentionen så avgörande för resultatet. Reflektionen är central i formandet av våra berättelser, då de till stor del bygger på minnen av möten, handlingar, händelser och tillstånd.

Reflektion och teamutveckling

I arbetet med att utveckla team är uppföljning och utvärdering central. När vi ser tillbaka fokuserar vi på det som gick bra, och på hur vi tog oss fram till målet (även om vi också tar del av det som gick mindre bra).

Reflektion och måluppfyllelse

I arbetet med måluppfyllelse jämför vi hur väl uppnådda resultat stämmer överens med de mål vi har satt. Här är reflektionen återigen det centrala, för att kunna ställa de avgörande frågorna och finna svar på dem, så att erfarenheterna tar oss vidare till ständigt nya nivåer av utveckling och lärande.



Egna anteckningar

Egna anteckningar



Den goda
berättelsen

Hur låter Den goda berättelsen om ditt ledarskap och din ledarfilosofi? Berätta om vad som får företagets medarbetare att bli sina bästa jag, om hur ni gör för att ha roligt tillsammans och nå era gemensamma mål. Och hur är Den goda berättelsen om hur ni tar er igenom svårigheter, när tiden är knapp och hindren stora? Hur når ni era framgångar och hur firar ni dem hos er?

Tänk tillbaka på den rika skatt ni har av samlad erfarenhet i teamet och hela företaget, här väntar svaren i form av berättelsens kraftfulla byggstenar.

Den goda berättelsen, så som vi har använt den med våra chefer och även vidareutvecklat som metod i ledarutvecklingsprogrammet, har sin upprinnelse i det som fungerar, och beskriver det faktiska (och sanna) i form av en händelse, situation, minne, önskan eller drivkraft.

På konkret nivå handlar berättelsen om det som faktiskt har hänt, ”där och då”, och det fina med den är att den samtidigt bär på ett djupare plan; en nivå som i någon mån behöver tolkas för att förstås, och då kan vittna om något större och mer allmängiltigt såsom en verksamhets drivkrafter, styrkor, värderingar och kultur.

Genom att berätta om det specifika, konkreta som väckt känslor, beskriver du alltså samtidigt något större som är svårt att kommunicera på annat sätt. Berättelsen får symbolisera hur ni har det, tänker, agerar och fortsatt vill agera hos just er.

Den goda berättelsen blir en symbol för ett förhållningssätt eller till och med en kultur som ni

vill bevara och kanske även förstärka. När den är som bäst bidrar den till att stärka teamet och lagandan, förmedlar tyst kunskap om hur ni är och hur ni agerar och ska agera på just er arbetsplats.

Det som skiljer Den goda berättelsen från en konstruerad allmän intention från ledningen, (exempelvis: ”På vårt företag har vi roligt när vi jobbar”) är att den förra som är specifik är upplevd och därmed sann, även om upplevelsen eller händelsen inte nödvändigtvis är signifikativ för hela arbetsplatsen. Har det hänt, så har det hänt; då är berättelsen, Den goda berättelsen, sann och riktig.

På den konkreta nivån beskriver den vad som hände ”där och då”, vid ett specifikt tillfälle, det är det som gör den till en berättelse: På en underliggande, symbolisk nivå sprider den sig och kan påverka värderingar, förhållningssätt och kultur i önskvärd riktning, genom att man får ”mer av samma”.

I Rena Lyftet har vi arbetat med Den goda berättelsen på flera olika plan. Cheferna har fått berätta om sina drivkrafter som ledare (och ge exempel på hur dessa blir synliga), med hjälp av öppna kraftfulla frågor, och har på så vis kunnat skapa berättelser kring sitt ledarskap och sin ledarfilosofi.

Vinsterna är många. Cheferna blir själva mer medvetna om allt från värderingar till konkret agerande, och kan därmed bli tydliga även för andra, och när berättelsen är tillräckligt ”god”, får den egen kraft och förs automatiskt vidare i organisationen. Den goda berättelsen vill vidare och

växa sig starkare och mer bärkraftig, det är ett av dess kännetecken. Den skapar förståelse, engagemang och sammanhang.

I en annan utbildningsgrupp fick cheferna instruktionen att tänka tillbaka på en händelse som väckt starka känslor i företaget, i vilken slutet blev ”lyckligt”. Därefter fick de hjälp med en fast struktur för en hjältesaga, med åtta rutor att skriva några noteringar i (se nedan under övningar).

Deras berättelser beskrev en verklighet som var intressant och spännande, och som öppnade för nya frågor. Berättelserna användes sedan som pressreleaser (i utskick till media i samband med en pressträff som ingick för en av utbildningsgrupperna), för att ge en annan mer positiv bild av städbranschen. Det blev tydligt hur cheferna, utöver den konkreta handlingen ”där och då” även berättar om sina städföretag och dess verkliga uppdrag.

Det visar sig att de dagligen gör människor glada, de kan bli livlina för äldre och ensamma människor med eget boende, göra livet enklare för astmatiker och sjuka samt via Socialtjänsten bringa ordning i kaos för en människa som tappat kontrollen över sitt liv, exempelvis via patologiskt samlande. Har företagen uppdrag inom hotellstäd ser städarna sidor av människor som vi andra inte får se, och på kontor, industrier och i butiker hjälper städföretagen andra företagare att lyckas i sina respektive verksamheter.

Om vi säger att ”Städbranschen är en viktig bransch för människors välmående” blir det en

klyscha. Den Goda berättelsen, däremot, kan berätta om hur och på vilket sätt, med konkreta exempel, så att mottagaren själv får dra sina slutsatser om hur viktig branschen är.

När vi arbetar medvetet med Den goda berättelsen landar vi i Ledarhusets båda bärande väggar; Självkännedom och Kommunikation, samt i grunden för hela huset: Uppskattande förhållningssätt med fokus i styrkor och det som vi vill ha mer av. Vi landar även i professor Aaron Antonovskys begrepp KASAM, med känslan av sammanhang som bärande grundsten för att främja hälsa hos människor (läs mer om detta i kapitlet om Hälsobegreppet, sidan 26).

Berättelsen ger händelser, erfarenheter och värderingar en form, som gör att det goda som skett kan tas om hand, vårdas och föras vidare. Man kan inte hämta vatten ur en källa och bevara vattnet om man inte har ett kärl att bära och förvara det i, och samma sak gäller för berättelserna. Händelserna, drivkrafterna och den tysta kunskapen behöver en form som ett ”kärl” för att bäras vidare med kärnan i behåll.

Så hur var det nu med Den goda berättelsen om ditt ledarskap och din ledarfilosofi? Vad är det som får er arbetsplats att lyfta människor så att de blir sina bästa jag, och främja hälsan? Minns tillbaka i tiden, gärna tillsammans i teamet. Och börja berätta...

Om du vill träna

Om du vill träna på Den goda berättelsen, med hjälp av en fast struktur, ta ett A4-papper och vik det två gånger (så att det blir spår av 4 lika stora ”rutor” eller delar på var sida av pappret). Numrera varje ruta uppifrån och ner, från ruta 1 till ruta 8; nummer 1-4 på framsidan pappret och nummer 5-8 på baksidan. Tänk sedan ut en händelse om väckte starka känslor (sök efter dramatik; När var du rädd, stressad, arg, förtvivlad, lycklig i arbetet...) och som slutade väl. När du har händelsen, gå in i känslan och känn efter hur det verkligen var. Vad minns du? Besvara nu frågorna nedan, med ett kort svar eller en minnesanteckning (punktform om du vill)

1 Vem eller vilka handlar händelsen om?	2 Var befinner ni er i tid och rum?
3 Hur lyder själva uppdraget/vad är det ni vill göra?	4 Vilka problem eller hinder är det som kommer i er väg?

5 Hur ser det ut när det är som allra mest känslösamt och dramatiskt (ledsamt, skrämmande, stressigt, omöjligt)?	6 Varifrån och i vilken form kommer hjälpen på slutet?
7 Hur ser det lyckliga slutet ut?	8 Vilka konsekvenser, vinster och värdefulla insikter för det lyckliga slutet med sig?



i varje ruta, så konkret som det bara går. Fråga 1 besvaras i ruta 1 direkt på pappret, fråga 2 besvaras i ruta två, en kort anteckning räcker som svar. Arbeta dig igenom samtliga 8 frågor, och berätta sedan utifrån ditt berättarschema. Här har du en berättelse! Vad säger den om dig, och ditt företags grundläggande värderingar? På vilket sätt kan den stärka er i att få mer av det ni vill ha i er verksamhet? Hur kan du sätta den i rullning?

Boktips
Författarkortleken, Ann Westermarck 2005, Flying Pencils Förlag.



Utveckla teamet



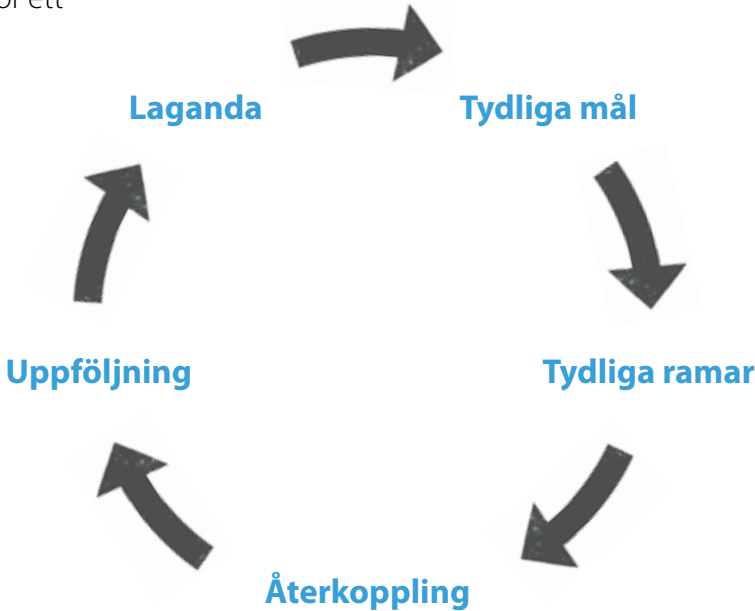
Du vet säkert hur det känns att jobba tillsammans på en arbetsplats där allt flyter på och där det är roligt att vara. Säkert vet du också hur motsatsen känns. Som chef kan man ställa sig frågan om det är nödvändigt att göra något mer än att anställa rätt person på rätt jobb och sedan bör ju allt flyta på? ”Vi är väl vuxna människor med sunt förnuft”.

Javisst går det bra att göra så, men om du vill ha en arbetsplats med engagerade medarbetare som känner delaktighet och gör sitt bästa, då behöver du jobba medvetet med gruppen, som vi här väljer att kalla teamet. Den forskning som finns idag

visar också att det råder ett klart samband mellan hälsa och lönsamhet. Vi har valt att utveckla en modell som kopplar samman ledarskap-hälsavärde. (Se mer om den på sidan 28).

I det här avsnittet tar vi upp vad vi ser som de viktigaste delarna för ett effektivt team och vilka områden du som ledare kan jobba med. En grundförutsättning för att teamet överhuvudtaget ska bli högpresterande är att alla i gruppen kan sitt jobb och har fått de praktiska förutsättningarna de behöver för att klara det. I städbranschen kan det handla om att ha rätt städmaterial och rätt dimensionerade arbetsuppgifter.

Kännetecknande för ett effektivt team



Tydliga mål

Den viktigaste egenskapen som kännetecknar ett effektivt team är att medlemmarna har klara och tydliga mål och att alla har samma bild. På många arbetsplatser finns inga mål över huvudtaget. Och där det finns uppsatta mål, kan det verka självklart att medarbetarna ska förstå och jobba mot det mål som chefen har satt upp. Dessvärre fungerar det oftast inte så i praktiken. Vi behöver jobba ganska mycket, först med att finna lämpliga mål och sedan med att implementera dem så att alla förstår och har tagit målen till sig. Saknas tydliga gemensamma mål, eller att de personliga målen inte stämmer överens med de gemensamma, skapas grogrund för konflikter, eller att man i gruppen drar åt olika håll och motarbetar varandra.

Vi har använt oss av det vedertagna begreppet SMART mål. Vår tolkning av ett SMART mål är:

- S:** specifik, var så exakt som möjligt i formuleringen, ju mer koncentrerat desto bättre.
- M:** mätbart, till exempel antal, kronor, meter, procent och liknande enheter.
- A:** accepterat och attraktivt, målet ska vara så triggande att du verkligen vill nå det. Om det ska kommuniceras ut i gruppen, tänk då på hur du presenterar det. (Mer om detta i avsnittet Kommunikation.)
- R:** realistiskt, fråga dig om det är sannolikt att målet går att nå. Är det för högt satt blir det kanske vare sig realistiskt eller attraktivt.
- T:** tidsbestämt, sätt alltid ut datum eller motsvarande för både mål och delmål.

När de framtagna målen är väl förankrade och kommunicerade är det också viktigt att ge förutsättningar för medarbetarna att genomföra jobbet. Det kan vara lätt att förbise att det inte räcker att ta fram mål med kvalitet. Man behöver också tydlighet i hur vägen till målet ska se ut.

Är det en väg där medarbetarna gör på sitt eget sätt eller är det en väg där arbetsmoment eller liknande är väl preciserade i förväg? Till hjälp kan jag som chef använda mig av följande kontrollfrågor:

1. Är alla medvetna om vad som gäller?
2. Förstår alla vad det innebär för dem?
3. Tror alla på det?
4. Handlar alla utifrån det som är överenskommet?

Genom att få återkoppling (feedback) på det man gör kan var och en utvecklas och bli bättre på sitt jobb. Beröm får dessutom de flesta att prestera bättre.

Både medarbetare och chefer vill ha återkoppling på hur de bidrar till verksamheten och hur de samarbetar med sina kollegor. Det är viktigt att bli sedd och bekräftad för att utvecklas och kunna göra sitt bästa. Att ge beröm kan dessutom bli till en god vana som så småningom kan utvecklas till en kultur på arbetsplatsen. När det blir naturligt för mig att ge beröm till andra, och andra ger beröm till mig, utvecklas sättet att se på oss själva och andra.

Vi reagerar väldigt olika på återkoppling. Det beror både på vem jag är och i vilken situation jag

befinner mig. Muntlig dialog brukar ge bäst resultat, eftersom risken för missförstånd då minskar. Tänk på att inte vänta för länge på att ge feedback. Det gäller både om någon har begått ett fel och om du vill ge en medarbetare beröm.

Det krävs en hel del övning för att lära sig hantera andras synpunkter. I början kan det vara svårt när det gäller kritik. Tänk då på att försöka visa tacksamhet för att personen i fråga delar med sig av sina synpunkter. Försök att lyssna och se ”saken som den är” och undvika att inta en försvarsposition eller argumentera innan den andre är klar.

En del tar illa vid sig av minst lilla negativa omdöme, medan andra har lätt att ta till sig kritik. I utbildningen har vi tagit upp hur olika beteendestilar brukar agera och reagera samt kommunicera. (Se sidan 32).

Om du vill träna

Om du ska ge återkoppling till en enskild person inför teamet, bör den vara av positiv karaktär. Negativ kritik ges alltid mellan fyra ögon. Som chef förväntas du ge dina medarbetare återkoppling regelbundet, men det kan vara lite svårare att få någon tillbaka. Åtminstone ärlig sådan.

Om du jobbar med att utveckla ditt team så att ni alla känner större tillit till varandra, blir det lättare att ha en öppen och ärlig dialog åt bägge håll. Tänk på att det är du som ledare som anger tonen.

Att följa upp och utvärdera handlar även om HUR teamet tog sig fram till målet. Nu är det viktigt att fokusera på det som gick bra och hur ni kan göra mer av det. Försök att leda samtalet i en positiv lösningsfokuserad riktning som kan ge nya idéer för ert arbete. Självklart är det intressant att se till det som gick galet men bara om det kan vändas till en lösning. Hur ska ni hantera liknande situationer framöver?

Det finns flera frågor som är intressanta att besvara i en utvärdering. Här följer exempel på delar som du kan fokusera samtalen kring:

- **Resultat – nådde vi våra uppsatta mål?**
- **Process – vad har fungerat i arbetet?**
- **Organisation – hur har vi valt att fördela ansvar och befogenheter?**
- **Personligt – vad har jag lärt mig? Hur har jag vuxit?**
- **Externt – vilken skillnad har vi gjort för omvärlden? Vilket värde har vi skapat?**

För att tydliggöra din personliga utveckling, och hur du vill ta det du gjort vidare in i framtiden, kan du ställa dig själv ett antal frågor. Om du är modig kan du även fråga någon annan. Det kan ge ovärderlig feedback till dig.

Frågor som öppnar för reflektion i personlig utvärdering:

- **Vad gör jag som jag bör fortsätta göra?**
- **Vad gör jag som jag bör göra mer av?**
- **Vad gör jag som jag bör göra mindre av?**
- **Vad gör jag som jag bör sluta göra?**
- **Vad gör jag inte som jag ska börja göra?**
- **Om du frågar någon annan kan du lägga till följande fråga:**
 - **Vilket stöd behöver du från mig, som chef, för att nå dina mål?**

Det behövs mer än en bra idé och ett erbjudande för att bli framgångsrik i sitt företagande. Det handlar väldigt mycket om att få människor att dra åt samma håll, inte minst i städbranschen. Där befinner sig medarbetare ofta ute på olika uppdrag och träffas kanske inte så ofta.

Vad är då vinsten med att alla i företaget drar åt samma håll, mot de uppsatta målen? Ordet laganda används vanligen inom idrotten, men passar lika bra in i arbetslivet. Även här är vi ett team, en grupp som ska prestera något och jobba mot uppsatta mål.

Om jag då som en person i gruppen vet att det finns kollegor och chefer som stöttar mig, hur det än går, skapar det trygghet och tillit och det finns även utrymme

att göra fel ibland. Liksom övertygelsen om att jag är omtyckt för den person jag är, inte bara för det jag presterar just den här dagen.

Boktips

Att skapa effektiva team, Susan A. Wheelan, Studentlitteratur, 2010.

Friskfaktorer i arbetslivet, Abrahamsson, Bradely, Brytting, Eriksson mfl, Prevent, 2003.



Egna anteckningar



Måluppfyllelse

När det kommer till den tidpunkt då målen ska vara uppnådda, är det viktigt att teamet tillsammans med chefen, enskilt eller i grupp beroende på vilken typ av mål det är fråga om, följer upp och analyserar måluppfyllelsen.

Detta är ett moment som många gånger glöms bort eller hanteras lite ovarsamt. Det kan bero på att chefen inte förstår hur viktigt det är med uppföljning eller att hon eller han inte riktigt vet hur man gör.

Det behöver inte vara så komplicerat. Många gånger räcker det att ta fram det uppnådda resultatet och jämföra det med målet, och med detta som grund ha en strukturerad dialog med till exempel nedanstående frågeställningar som en början.

Dialogen lämpar sig lika väl för en grupp som för ett samtal med en enskild medarbetare. Bara att regelbundet fokusera på målen och vad som hänt med dem, ger tydligare riktning om det behövs, och den välgörande bekräftelsen till teamet.

Detta är en viktig kugge till ökad arbetstillfredsställelse och därmed ett effektivare team.

Frågeställningar om måluppfyllelse

Här är några förslag på frågor som kan användas i dialog med arbetsgruppen eller enskild medarbetare.

Hur stämmer de uppnådda resultaten överens med målen?

Vad har gått bra? Vilka mål har vi nått?

Eventuella avvikelser?

Orsaker till avvikelsen?

Har vi använt rätt resurser?

Vad får en eventuell avvikelse för konsekvenser?

**Behöver vi ändra på något för fortsättningen?
Vad behöver vi göra då?**

Hur ser fortsättningen ut? Målen, tidplan, aktivitetsplan, ansvarig etc.

Fira om målen är uppnådda!





Projektet

Vill du veta hur vi har arbetat i projekt Rena Lyftet? Här följer en resumé i ord och bilder.

Vi minns tillbaka och reflekterar över några av hållplatserna på resan.

Det har varit en spännande, lärorik, rolig och ibland tuff resa med många fantastiska möten. Kanske är det mötena som har varit det mest givande, när vi ser tillbaka. I ett projekt får man jobba ihop med andra som man kanske inte annars hade träffat och valt att arbeta med. Det berikar. Och det ställer krav på samarbetsförmåga.

När resan startar ska vi tillsammans i projektgruppen rekrytera deltagare, metodutveckla och slutföra ett utbildningsprogram, tänkt att resultera i ett ledarutvecklingsprogram för småföretag i städbranschen i hälsofrämjande ledarskap. Syftet på lång sikt är att minska sjukskrivningarna i städbranschen via ett medvetet hälsofrämjande ledar- och medarbetarskap. Under två år ska vi arbeta ihop, med ett gemensamt mål.

En idé blir till

När en idé väl är sjösatt och förverkligad vet man inte alltid vem som först kom med den och vem som tog vid och utvecklade. Men vi satt i alla fall en tidig junimorgon 2011 i centrala Göteborg på ett kafé i närheten av Linnégatan och pratade om hur roligt det hade varit att få arbeta med hälsofrämjande ledarskap i projektform. Vi träffades ett antal gånger under sommaren, och samtidigt hade Göteborgs folkhögskola tänkt i liknande banor. Och eftersom de arbetar med utveckling av småföretag låg det i linje med deras profil. Vi slog våra påsar ihop och ansökte till Europeiska socialfonden om projektpengar för projekt Rena Lyftet; ett ledarutvecklingsprogram för småföretag i städbranschen.

Städbranschen i stark utveckling

Vi valde städbranschen av flera skäl. Dels hade vi redan arbetat med denna bransch i våra ordinarie konsultverksamheter; med ledarskap, feedback och svåra samtal samt affärsutveckling. Dels är ”städ” en bransch som är mitt i en spännande utveckling, med en explosion av nytillkomna företag efter RUT-avdragets införande år 2007. Branschen är kvinnodominerad, mångkulturell och vi lärde oss att den låg i topp när det gäller antalet sjukskrivningar.

Med hänsyn till att småföretagen inom städbranschen ofta startas med en eller två medarbetare och därefter växer organiskt, antog vi, förutom att utbildningsnivån generellt kunde vara låg, att en andel av cheferna inte heller tidigare hade deltagit i någon ledarutveckling. Förutsättningarna i branschen var också intressanta ur ett ledarskapsperspektiv, eftersom medarbetare ofta kan vara spridda i arbete på många olika arbetsplatser utan att träffas särskilt ofta, vilket innebär en utmaning för ledarskapet. I kombination med en förhållandevis låg timdebitering.

I kontakt med branschkunnige Bengt Gunnarsson på Städcentralen Träffpunkten i Göteborg, som då var i slutskedet av sitt ESF-projekt Konkurrenskraft, i vilket de utbildade i städteknik, lärde vi oss mycket om branschen. Ett stort tack till dig Bengt för att vi fick ta del av din

klokskap om städyrket som hantverk, ditt engagemang och goda kontakter med städföretag och för att du svarade ja till att delta i både referens- och styrgrupp för vårt projekt. Din hjälp har betytt mycket för oss.



I kontakt med branschkunnige Bengt Gunnarsson från Städcentralen Träffpunkten lärde vi oss mycket om städ.

Vi tydliggör vårt projekt

Med hjälp av projektstödet på Europeiska socialfonden fick vi hjälp med att skapa en så kallad LFA (The Logical Framework Approach) för att ha möjlighet att börja i rätt ända när det gäller mål och planering för projektet. Genom att lyssna in och analysera vilket problem som verkligen ska lösas och göra det helt klart för oss, innan vi kommer fram till vilka specifika aktiviteter som ska

genomföras, ser vi till att vi gör rätt saker i projektet. När målen är tydliga och kommunicerade kan vi planera arbetet för att nå dem, på såväl kort som medellång och lång sikt. Det här är ett nyttigt arbete, och det är inte alltid enkelt. Många figurer och "LFA-träd" blir ritade på flera olika whiteboards, innan vi kan definiera de slutgiltiga målen för projekt Rena Lyftet.



Vi definierar de slutgiltiga målen, på lång, medellång och kort sikt, med hjälp av metoden LFA (The Logical Framework Approach).

Triangeln som binder samman

Utifrån de mål vi tar fram och bestämmer oss för startar vi metodutvecklingen, som sker igenom hela projektet med de tre utbildningsgrupperna, med hjälp av att vi testar, utvärderar och tar emot klok feedback från deltagande chefer som vi har i projektet.

Vi letar från första början efter ett samband som hela utbildningsprogrammet ska kunna kretsa kring, och som motiverar varför småföretagare ska lägga sin tid och energi på att utbilda sig i hälsofrämjande ledarskap. Vi vet att vi måste vara tydliga med den konkreta nyttan av projektet, annars kommer inte cheferna att stanna när "det är så mycket att göra på jobbet". Vi letar forskningsresultat kring sambandet ledarskap och hälsa och önskar att vi kunde sätta kronor och ören i vinst för hälsofrämjande insatser. Vi rör oss i programmet med både mjuka och hårda värden och diskuterar hur hälsa, arbetsglädje och trivsel har ett värde i sig, utöver ekonomiska värden i form av ökad lönsamhet och ökad konkurrenskraft.

Triangeln, som slutligen får hörnen Ledarskap-Hälsa-Värde, formas och omformas under projektiden när det gäller det tredje hörnet. Först skriver vi Ekonomi, därefter Lönsamhet. Och slutligen ändrar vi till Värde, eftersom begreppet värde omfattar såväl den ekonomiska vinsten som ett mänskligt (och samhälleligt) värde.

Det finns ett eget inneboende värde i att känna arbetsglädje, respekt och gemenskap, mening och sammanhang. Viktigt att påminna om. Allt är inte pengar.



Vi metodutvecklar triangeln som visar sambandet mellan ledarskap, hälsa och värde. Denna blir senare ett verktyg för reflektion.

Vi rekryterar deltagare

Arbetet med rekrytering av deltagare är ett intressant och utmanande arbete som vi lär oss en hel del om när vi, i tre omgångar, rekryterar totalt drygt 70 chefer till utbildningsprogrammet. Det blir ett intensivt och enträget ”säljobb” och vi kommer i kontakt med många städföretag och även företag i närliggande branscher, innan vi är klara.

Varje rekryteringsomgång har sina utmaningar. I den första rekryteringen ska vi ha klart med fem företag och tio chefer för utbildningsgrupp 1, men vi vet inte säkert när vi kontakter dem att det blir någon utbildning eftersom de rekryterade företagen till grupp 1 ska vara klara i samband med vår projektansökan. ”Om det blir en utbildning i hälsofrämjande ledarskap, som Europeiska socialfonden finansierar, vill du och företaget vara med”, får vi fråga när vi kontakter dem.

Till en början står vi också utan sälj- och informationsmaterial och har inte ett brevpapper, visitkort eller än mindre någon hemsida med Rena Lyftet namn eller logotype; ingenting att hänvisa till eller lämna ifrån oss. Vi upplever hur viktigt det är att ha ett bra informationsmaterial som stöd i rekryteringsarbetet. En månad efter projektstarten har vi tagit fram stora vykort med rubriken. ”Vill du bli en stjärna på att leda dig själv och andra” med kort information om projektet på baksidan och hänvisning till en enkel hemsida, som vi också startar. Under sommaren skapar

vi en sida för Rena Lyftet även på Facebook. Nu finns vi på riktigt.



De stora vykortet blir vårt första informations- och rekryteringsmaterial.

Vi träffar fokusgruppen

Inför den första träffen med utbildningsgrupp nummer 1, samlar vi ihop en fokusgrupp bestående av städare och arbetsledare (från andra företag än de som rekryterats till utbildningen) och träffar dem i helgrupp en eftermiddag och kväll, för en kreativ workshop. Vi har förberett med stora öppna frågor kring vad som är ett bra ledarskap och vad medlemmarna i fokusgruppen anser kännetecknar en bra chef och en bra arbetsplats, och de sex deltagarna får arbeta två och två i grupper. Vi väljer att träffa icke-chefer (fem av

sex har ingen arbetsledarfunktion) för att få även detta perspektiv med oss, när vi startar ledarutvecklingen med den första utbildningsgruppen chefer.

Samtalet kring trivseln för städarna handlar om vikten av att ha rätt material och utrustning, bra planering och klara tydliga instruktioner med samma information till alla. Men det kommer också fram mycket som har med förståelse och respekt för uppdraget att göra, liksom uppskattning och kommunikation i olika former.



Fokusgruppen, bestående av städare och en arbetsledare, tillförde mycket till utbildningen. De garanterades anonymitet för att kunna prata fritt.

**Sagt av städarna i fokusgruppen
(inför mötet med första chefsgruppen)**

"Städ är det viktigaste du har. Det säger de ofta, det får vi ofta höra: Ni är det viktigaste! Men de visar det inte."

"Vi hade eget städ på hotellet, vi fick så mycket uppskattning! Vi jobbade mellan 6 och 11, och vi fick drickor, smörgåstårter..."

"Bra utrustning, möjlighet att påverka sin situation: Om man är missnöjd med något, ha en plattform att ta upp det. En chef som lyssnar och tar till sig. Vi vill kunna påverka genom att hitta annan utrustning, säga till chefen förbättringsförslag."

"Veta var, när och hur: När börjar jag på morgonen, vad ska jag göra och hur? Planering och information, att få vara del."

"Lätt att glömma att ge positiv feedback. Feedback är viktigt."

Var stolt över det du gör. Oavsett vad du jobbar med ska du göra det bra. I grund och botten är vi alla "städare", vi städar i siffror, städar i allt... för oss själva och andra. Bygg stolthet."

"Arbetsglädje: Att kunna kommunicera med sina arbetskamrater, att prata om annat än bara jobb."

"Om alla ska göra sina egna små regler blir det tjafs. Det måste finnas strikta mallar för varje rum eller kund. Kunden ska inte märka om det är en annan städare som har varit där."

"Öka andelen ros, minska ris. Få veta vad man gjort bra under dagen. Kanske fick uppskattning av en gäst för att man bäddat ner barnets gosedjur. Behöver få veta detta av min chef istället för att veta att man glömt en dammrätta."

"Det är samma som att laga mat: Man vill veta att det smakar gott, annars slutar man att anstränga sig."

"Rätt material och rätt utrustning. Och tiden som man behöver så man inte måste fuska. Trasor, moppar, medel... att inte behöva sprina runt och leta, helt och rent."

"Respektera varandra: Lyssna på varandra. Förklarar någon något så ska man lyssna, och inte gå i väg."

"I Finland har vi sex eller sju professorer inom städ. I Frankrike är det ett statusjobb. I Finland finns gymnasieutbildning, Ska finnas en möjlighet att vilja välja detta, göra det med stolthet. Kan även finnas universitetsutbildning, måste inrätta professurer i det."

"Det är inte så ofta man funderar på städ i de här banorna, att det är viktigt att uppmärksamma. Det är viktigt."

Vi har kickoff på Wendelsberg

I början av september är det dags för kickoff med utbildningsgrupp 1. Det är en liten grupp med fyra företag och åtta deltagare, då ett företag lämnar återbud i sista stund. Det är en utmaning, för trots att det är en liten grupp är den heterogen av-

seende språk, bakgrund och förkunskaper. Bland annat har vi deltagare som aldrig tidigare har varit på kurs. I denna grupp har vi även en tolk som översätter allt som sägs, då en av deltagarna inte förstår och pratar svenska.



Wendelsbergs folkhögskola och kursgård gav en inspirerande start, med övernattnig för första utbildningsgruppen.

Enligt projektansökan har vi delat in deltagarna i ”chef” och ”hälsoinspiratör”; en av varje från företagen. I stora organisationer hade det möjligen kunna fungera, men inte på småföretagen. De var alla chefer och lika intresserade av ledarskapsfrågorna i sin helhet. Vi frångick därför denna uppdelning av deltagare efter utbildningsgrupp 1.

I samband med detta skifte tydliggör vi begreppet ledarskap som ledarskap i vid bemärkelse för deltagandet i projektet, i vilket jag kan vara arbetsledare och chef över andra (en eller flera medarbetare), jag kan vara högste chef på företaget – och, i några fall, en städare som tar beslut och styr över mig själv i det som jag kan påverka.

Utbildningsgrupp 1 blir snabbt sammansatt då deltagarna får övernatta på Wendelsbergs kursgård mellan de två kursdagarna, från lunch till lunch. I vår utvärdering ser vi att denna heterogena grupp ställde stora krav på och utmanade vår pedagogik, vilket vi i dag är tacksamma för. Vi fick leta nya sätt att arbeta på, som passar deltagare med olika förkunskaper och olika förutsättningar.

Ledarcoachningen är mycket uppskattad. Vi träffar ledaren (och i vissa fall ledaren och hälsoinspiratören) på individuell coachning mellan utbildningsträffarna. Vi arbetar strukturerat enligt GROW-modellen (se vidare under avsnittet om coachande förhållningssätt i Ledarhuset), och kraften i coachningen blir snabbt tydlig.

Grupp 1 är projektets försökskaniner, i ett hälsofrämjande ledarskapsprojekt för städbranschen. Och vi får trots allt en mycket god feed-

back tillbaka. Deltagarna är motiverade, tacksamma och ger oss projektarbetare mycket värdefulla erfarenheter att använda i projektet.



I samband med att den första utbildningsgruppen är i gång metodutvecklar vi för fortsättningen.

Burkar och böcker

Utbildningsgrupp 1 får välja varsin bok om ledarskap och hälsa från ett bokbord. Till grupp 2 har vi gjort ett urval på förhand, så att de två cheferna får varsin på förhand bestämd bok i sin hand. I samband med genomförande av hälsoaktivitet på företaget får cheferna en smart matbox med kylfunktion till sig själva och till samtliga medarbetare på företaget. I projektet ska hälsofrämjande

insatser nå samtliga medarbetare, och matboxen blir belöningen för medarbetare som vi inte träffar direkt i projektet, för att de har tänkt till kring sin hälsa på arbetsplatsen under ledning av sina chefer. Begreppet lärande organisation blir aktuellt även för städcheferna, som har i uppdrag att praktisera sina erfarenheter och lärdomar i de egna företagen.



Deltagarna fick var sin ledarskapsbok, och alla medarbetare på företagen fick en smart kyl- och matlåda med Rena Lyftets logotype.

Förhållningssätt och praktiska verktyg

I utbildningsgrupp 1 fungerar många av våra praktiska verktyg bra, såsom exempelvis INSIKTs-korten. Här får deltagarna nosa på vad de har för beteendestil och vad som är deras drivkrafter (självkännedom). De väljer fritt ett antal kort som passar in på den egna beteendestilen, och samtalar

om dessa med några andra deltagare. Därefter får de se "facit" av modellen i fyra färger. Modellen är inspirerad av Carl Gustav Jungs Typologi och DISC-modellen och kan ge en värdefull indikation på en persons beteendestil. Samma verktyg kan även användas för att ge feedback och för att



se över beteendestilarna i ett team, och mycket annat.

Vi arbetar även med Den goda berättelsen för kunskapsöverförande, men hjälp av verktyget Författarkortleken. I utbildningsgrupp 1 berättar deltagarna en spontan berättelse tillsammans, med hjälp av kortleken och en boll som får gå runt i gruppen. Hur var det nu med städaren som gick fel och ramlade i bassängen... Fantasins flödar i det vackra rummet på Wendelsbergs kursgård och ibland undrar man var allt kommer ifrån. Blir det stopp i flödet kan man ta ett nytt kort som leder vidare i handlingen.

Utmaningen är att berätta en berättelse tillsammans, och samtidigt att definiera vad som är en berättelse, eller vad som gör en berättelse attraktiv, avseende mening och sammanhang men även drivkrafter, hinder, hot samt upplösning. Vi ser berättelsen på minst två nivåer; en konkret nivå som är den faktiska handlingen och en underliggande nivå som nästan alltid bär på värderingar och det outtalade, inte sällan är den även sedelärande. I utbildningsgrupp 1 leder berättartekniken till att deltagarna får berätta om sitt ledarskap, och sin ledarskapsfilosofi i en digital storytelling (bildspel med ljud). Se filmen, producerad av Ragnhild Larsson, Konvojproduktion, på Youtube: <http://konvojproduktion.se/portfolio/berattelser-om-ledarskap-och-det-osynliga-jobbet/>

Första gruppen avslutas

Den första utbildningsgruppen avslutas i december 2012, med diplom och tårta på Göteborgs folkhögskolas Penthouse, med utsikt över hamninloppet. Vi utvärderar och tar tillvara erfarenheter, i enlighet med en lärande organisation. Vi bevarar det som har fungerat väl och förändrar inför nästa utbildningsomgång, bland annat i kursmaterialet. Vinsten med att vara två chefer från samma företag blir synlig för oss. Vi släpper alltså uppdelningen chef respektive hälsoinspiratör (med vissa träffar separata för chef respektive hälsoinspiratör) och bestämmer att samtliga chefer är där på samma villkor. Vi sätter samman längre avsnitt med grund i vår modell Ledarhuset (som ännu inte finns, men börjar ta form).

Vårt uppdrag blir att metodutveckla en ledarutbildning med två likvärdiga deltagare från varje företag, oavsett befattning i företaget. Alla är chefer i denna utbildningsomgång, oavsett om man leder hela företaget, en eller två medarbetare eller – i några enstaka fall – leder sig själv i sitt arbete.



Utsikten från Penthouse på Göteborgs folkhögskola främjar kreativiteten.



Delar av den första utbildningsgruppen gör sig redo att ta emot sina diplom.

Vi träffar grupp 2

I januari 2013 välkomnar vi 21 deltagare från 10 nya städföretag och det känns oerhört stimulerande att de nu är så pass många i gruppen. Vi får tänka i nya banor när det gäller grupparbeten och övningar, så att de får ut så mycket som möjligt i mötet med varandra. Deltagarna har stora förväntningar, mycket egen energi och är starkt motiverade. Vi vet i dagsläget mycket mer om utbildningsupplägget och det praktiska innehållet än vi visste då vi stod inför mötet med utbildningsgrupp 1, det känns bra.

Vi har återigen kickoff på Wendelsbergs kurs-



Utbildningen börjar ta form, och vi har körschema för grupp 2.

gård men denna gång utan övernattning, från lunch till lunch. Den avspända naturnära miljön gör gott för teamutvecklingen. Vi har även noga förberett övningar, som att intervjua varandra kring ledarskapsfrågor och berätta något om den andre inför gruppen. Det är viktigt att gruppen blir ett sammanhållande team.

I utbildningsgrupp 2 har vi ingen tolk och gruppen som sådan är mer homogen än den tidigare, även om det skiftar stort i storlek på företag och erfarenheter av ledarskapsutbildning även här. Det är roligt att påbörja arbetet!



Utbildningsgrupp 2 är dubbelt så stor som den tidigare, med 21 deltagare från 10 städföretag.



Ett av verktygen för självkännedom var INSIKTs-korten.
Ett spännande område att utforska.

Hälsa – och hälsa

Vi koncentrerar ”hälsodelen i traditionell bemärkelse” till en intensiv inspirerande halvdag med föreläsning och workshop under Kajsa Asp Jonssons ledning. Istället för tre halvdagar kring hälsa specifikt för Hälsoinspiratörerna, har vi nu en halvdag för samtliga chefer. Detta gäller arbetet med hälsa i traditionell bemärkelse, bestående av mat, motion och vila, och det som ryms däremellan.

Den psykosociala aspekten av hälsa, som är



Kajsa Asp Jonsson visar hur enkelt utomhusmiljön kan bli ett träningsrum. Trappor och bänkar är bra att ha.

den stora delen i vårt projekt, arbetar vi som tidigare med integrerat i hela utbildningen. När vi talar om hälsa är det denna aspekt vi i första hand åsyftar. Via ledarskapet ska den hälsofrämjande arbetsplatsen bli möjlig med allt från begriplighet, hanterbarhet och känsla av sammanhang till gemenskap, bekräftelse, personlig utveckling, stolthet och arbetslust. Självklart utesluter den ena delen inte den andra; de hänger samman.



Vi har nu halvdagar för hela gruppen chefer, i traditionell hälsokunskap.

När körbärsträden blommar...

Nu är det den fjärde och avslutande utbildningsträffen för cheferna i grupp 2. Förutom de fyra heldagspassen har de även fått ledarcoachning, två och två från varje företag. För att erhålla diplom från Rena Lyftet krävs minst 50 procents närvaro, vilket innebär att de allra flesta får sina diplom och någon deltagare som tillkommit på slutet i samband med nyanställning bestämmer sig för att gå utbildningen i sin helhet nästkommande termin.

Vi har jobbat hårt med metodutveckling och genomförande och fått oerhört mycket god feedback tillbaka. Värdet av ledarcoachningen (tre tillfällen) emellan träffarna är tydligt; den har fungerat över förväntan och är det som framhävs kanske allra mest av cheferna. På ledarcoachningen har företagen själva bestämt vad de ska arbeta med, och det har skett stora förändringar i flera av företagen.

Det blev tydligt att det blev ”verkstad” av deras tankar och ambitioner. Redan i grupp 1 hände det mycket i coachningen, där ett företag startade ledningsgrupp, ett företag införde inplanerade raster för de anställda och i ett företag ville alla lära sig svenska (sfi), och mycket annat. I grupp två hände det också mycket positivt; i ett företag kunde chefen nyanställa för att lämna bort administrationen, i ett annat arbetade de med ett



I maj 2013 är det dags för stolta deltagare i grupp 2 att visa upp sina kursdiplom i Hälsofrämjande ledarskap.

kommande generationsskifte, i ett tredje utvecklade chefen sina arbetsledare och i ytterligare ett hade medarbetarna som inte gått utbildningen uppmärksammat att chefen blivit tydligare i sin ledarroll på arbetet.

I utvärderingsblanketten den sista utbildningsdagen svarar samtliga närvarande chefer att de anser sig ha blivit bättre i rollen som ledare efter genomgången utbildning.



Det är värt att fira att samtliga deltagare anser sig ha blivit bättre ledare efter utbildningsprogrammet.

Städmässan och jämställdheten

I slutet av maj är vi på besök på Städmässan på Svenska Mässan i Göteborg, för att knyta kontakter med chefredaktören på branschtidningen Rent, inspireras och lära oss mer om städföretagens vardag samt för att rekrytera nya deltagare till den tredje och sista utbildningsgruppen. Jämställdhet är en central och viktig del i projektet och vi står här inför en utmaning att presentera jämställdhetsarbetet så att företagen ser vinsten med att aktivt arbeta med frågan i sina respektive företag.

På städmässan blir vi påmind om jämställdhetsfrågorna i branschen, då vi (två kvinnliga processledare i projektet) blir erbjudna att testa alla former av moppar och diskdukar, men ingen av de utställande leverantörerna visar intresse av att visa oss städmaskinerna.

För att skapa ordning och reda tar vi saken i egna händer, varvid Karina ber att få prova en städmaskin vilket naturligtvis går bra. I städbranschen, som i andra branscher, har kvinnorna lägre lön än männen och utför de tuffare mindre attraktiva och mindre specialiserade arbetsuppgifterna. Männen kör i högre utsträckning städmaskiner och är i högre utsträckning även specialiserade på golvvård, fönsterputs och liknande specialområden. Så får det inte fortgå.



Karina Lindgren begär att få testa en städmaskin på branschmässan i Göteborg.

Nätverksträff och Presskonferens

I juni är det dags för två spännande event som vi slår samman en och samma eftermiddag och kväll. Håkan Nielsen på Finns Städ & Fönsterputs i Gamlestaden erbjuder generöst företagets ljusa fina lokal för både Pressträff för utbildningsgrupp 2 och, direkt efter den, nätverksträff med inspirationsföreläsning för utbildningsgrupp 1 och 2 tillsammans. På pressträffen kommer två journalister efter ett långt och ihärdigt arbete från vår sida, vilket vi är mycket glada för, och branschtidningen Rent har därtill lovat att uppmärksamma projektet på 1-2 sidor i september.

Deltagarna i utbildningsgrupp 2, som bjuder in till och medverkar vid pressträffen, har förberett sig genom att ta fram minst var sin "God berättelse" om företaget eller det egna ledarskapet, som även skrivits ned i form av en pressinformation. När journalisterna kommer till Pressmötet står deltagande företag redo, med pressinformationspapper, visitkort och information om sina respektive företag framför sig. De har minst en god berättelse färdig "i bakfickan".

Journalisterna vill veta vilka cheferna är och ber dem att presentera sig inför alla och berätta varför de medverkar i Rena Lyftet och vad de har lärt sig eller förändrat praktiskt under eller efter ledarutvecklingsprogrammet.

Den ena efter den andre svarar, och det fram-

kommer att de anser sig vara bättre på att kommunicera, de ser sig mer som ledare nu än de gjorde tidigare. De har lärt sig om att kommunicera och ge feedback och de har lärt sig mer om sig själva och sin ledarfilosofi. Ledarcoachningen har varit viktig för dem.

Ett av företagen har skickat en ersättare till pressträffen, som inte tagit del av utbildningen för egen del, men han berättar att *han* kan se tydlig skillnad på jobbet i de två deltagande chefernas agerande. Ett tecken på att ledarskapet når fram till medarbetarna.

Därefter följer nätverksträffen, till vilken samtliga tre utbildningsgrupper är inbjudna (den tredje utbildningsgruppen har inte startat men företagen är till stor del rekryterade) och vi får besökare från alla dessa tre grupper.

Det är torsdag eftermiddag och kväll 13 juni, mitt i student- och examenstiderna, och trots detta blir det en hög närvaro med ett 20-tal personer på nätverksträffen. Ola Hilmersson/Dyrhill föreläser om att räkna på och prissätta städtjänster, och han får igång en bra diskussion med publiken.

Ämnet engagerar. Projektet bjuder på smörgås och kaffe, cider och lite jordgubbar. Roligt att deltagare från de två utbildningsgrupperna träffas tillsammans för första gången (och även ett par deltagare från den kommande utbildningsgruppen i höst).



På pressträffen delade cheferna med sig av sina respektive goda berättelser för journalisterna.



På nätverksträffen delar Ola Dyrhill med sig av sin kunskap om att räkna på och prissätta städtjänster.

Spridning i Almedalen

Efter omsorgsfull planering är det dags att packa väskorna och ge sig iväg till Gotland och Almedalsveckan i början av juli 2013. Ett spännande och viktigt inslag i projektet när det gäller spridning.

Vi hoppas att vi har marknadsmaterial och egen aktion tillräckligt för att synas i det stora bruset med alla andra som också vill ha uppmärksamhet. Kort innan avresan får vi fram en snygg roll-up, diskdukar med budskapet "Hälsofrämjande ledarskap – ett rent lyft för städbranschen?" med information om tid och plats för seminariet, och informativa enkla broschyrer att dela ut på gatorna i Visby. Våra blå t-shirts med Rena Lyftets logotyp verkar däremot ha kommit på villovägar. Hoppas bara att de kommer fram innan vi ska ut och promota.

Dagarna innan vårt framträdande ägnar vi åt förberedelser av såväl föredrag som marknadsföring av seminariet och övrigt nätverkande. Vi övar tillsammans och inför varandra i det lilla huset som vi hyr en bit utanför Visby.

Marie Lydell, forskare vid Halmstad Högskola och Bengt Gunnarsson från Städcentralen, Träffpunkten, ansluter ett par dagar efter oss. De är båda med i projektets styrgrupp och ska finnas med under seminariet både som föreläsare och i efterföljande paneldebatt.

Vi har en alltigenom hälsofrämjande arbetsmiljö under uppladdningen för seminariet. Öst-

ersjöns vita stränder vid Krusmyntagården, ger oss vidare inspiration och energi.



Rollupen blir ett värdefullt tillskott av marknadsmaterial inför spridningsseminariet i Almedalen i juli.



Karina Lindgren, Ann Westermark och Marie Lydell planerar eftermiddagens aktiviteter.

En hälsofrämjande paus på stranden, mitt i förberedelserna med spridningsseminariet.

Den gotländska naturen ger kreativa idéer

När sommaren är som vackrast och ljusast, blir det både tidiga morgnar och sena kvällar i den gotländska naturen. Under våra promenader får vi vidare idéer om hur höstens utbildningar ska läggas upp. Vi pratar om att styra om från att lära ut i första hand verktyg, som fortfarande tycks vara det vanliga, till att få ledaren att anta ett *förhållningssätt* till de olika ämnesområden, exempelvis förhållningssätt till självkännedom och kommunikation.

Verktygen är begränsande om man inte är bekväm med dem och vet exakt hur man ska använda dem. Många gånger blir det som att skrapa på ytan med hjälp av ett verktyg utan att få möjlighet att förstå själva kärnan.

Om vi koncentrerar oss på förhållningssätten i utbildningen blir vi inte på samma vis låsta av utbildningspärmar med färdiga instruktioner, eller av färdiga powerpoint-bilder som ska visas i samma ordning och på samma sätt, oberoende av vad som sker i utbildningsrummet.

När cheferna lär sig förhållningssätten, och grundar dessa i sig själva, kan de friare välja verktyg och metoder för sitt ledarskap. Detta hjälper oss också i frågan om hur vi bäst hanterar den heterogena gruppen, som givetvis har olika behov och olika förmåga att ta till sig verktyg och modeller. Vi vill och behöver kunna starta på rätt

nivå för både de som är erfarna och de som är mer oerfarna i ledarskapssammanhang.

Så hur gör vi för att kommunicera ut förhållningssätt istället för verktyg? Kan vi metodutveckla genom att utkristallisera ett antal förhållningssätt från vår utbildning? Hur det ska gå till vet vi inte i dagsläget, men vi har på känn att det ska gå. Ledarhuset är på gång att ta form.

*Under tidiga morgonpromenader
börjar Ledarhuset att ta form.*





Vi bjuder in till Rena Lyftets seminarium

Så är det då dags. Dagen för spridningsseminariet är här. Vi har fått bästa läget mitt i stan tack vare ett gott samarbete med Företagarna Väst och deras chef Maria Derner. Alla har jobbat hårt med att prata med folk och dela ut inbjudningar till var och en som vi har stött på, för att locka publik till seminariet.

Iklädda fina blå t-shirtar med tryck på ryggen (jodå, de kom fram i sista sekunden, efter att ha fastnat någonstans på vägen från tryckeriet) och väl förberedda finns vi på plats i god tid på morgonen den 2 juli. Nu ska vi se om våra smoothisar har kommit som utlovat, som vi ska bju-

da seminariedeltagarna på. Och så ska rollupen ställas ut på gatan, anteckningsblock, trycksak, diskduk med "informationstag" och penna läggas ut på stolarna i seminarielokalen. Filmen om chefernas syn på sitt ledarskap (från utbildningsgrupp 1) ska rulla innan seminariet startar, och vår powerpoint-presentation med namn och en kort presentation av oss alla som framträder, ska förberedas.

Nu kommer deltagarna som ska ingå i panelen. De flesta har vi träffat föregående dag, då vi hade genomgång av körschemat som vi på förhand satt samman till Maria Derner, som modererar.

Iklädda Rena Lyftets blå t-shirtar bjuder vi in till seminariet i Företagarnas lokal med bästa läge. Vi ser till att ingen missar oss.

Det behövs en utbildning i ledarskap för servicebranschen

Seminariedeltagarna tar plats och under en intensiv timme hinner vi med att presentera projektet, berätta om städbranschen och dess utveckling och diskutera vad som kan göras för att uppmärksamma utbildare och företagare till att satsa på utbildning både inom branschen städ och ledarskap.

Maria Derner från Företagarna Väst gör ett fint jobb som moderator och lyckas hålla den röda tråden med flera politikerproffs på scenen som är vana vid och duktiga på att hålla kvar ordet när många andra vill komma in och kommentera.

Panelen är rörande enig om att det behövs en reguljär utbildning i ledarskap för servicebranschen. Vem som sedan ska erbjuda den är mer oklart. Staten håller på att utreda frågan, informerar statssekreterare Ulrika Stuart Hamilton. Även Almega tycker att utbildning är viktigt, men fokuserar mer på stora företag än på de mindre, som ändå utgör det stora flertalet.

Enligt färsk branschstatistik har 1.000 av de befintliga 2.400 städföretagen 0-4 anställda. Endast ett 50-tal har mer än 100 anställda. (Källa: Tidningen Rent nr 7 2013).

Företagarna tycker att frågan är viktig. Deras budskap är att 4 av 5 jobb skapas av småföretagare. Kanske är Företagarna ändå inte rätt organisation att på egen hand starta en reguljär utbildning

i hälsofrämjande ledarskap för städ- eller servicebranschen?

Vår slutsats efter ett lyckat seminarium, med cirka 30 besökare (12 är snittet i Almedalen) är att samtliga tycker att frågan är viktig, men vad som bör och ska göras avvaktar man med.

Vi blir efteråt kontaktade av ett par aktörer, exempelvis av Apoteket, med intresse för och specifika frågor kring hur vi har genomfört utbildningen i Hälsofrämjande Ledarskap. Det känns bra och vi kan i efterhand konstatera att vi varit väldigt generösa med att dela med oss av vår tid till de etablerade aktörerna i panelen. Några av besökarna efterlyste mer information om hur vi som metodutvecklare och genomfört ledarutvecklingen konkret har arbetat med utbildning och träning av städföretagens chefer i projektet, för att de ansåg att detta var det mest intressanta ur deras perspektiv.

Det hade vi gärna utvecklat långt vidare under Almedalsseminariet, men det var många som skulle dela på 60 dyrbara minuter. Skulle det bli en nästa gång för vår del så tar vi till oss större del av kakan på scenen. Nu kommer denna bok istället, och här har vi möjlighet att berätta om projektet utan att bli avbrutna.



Vi får ett välbesökt seminarium med en talför engagerad panel. Alla är ense om att en utbildning i hälsofrämjande ledarskap behövs i branschen.

Vem vill ta över stafettpinnen?

De följande dagarna innan det är dags för hemfärd ägnar vi åt fortsatt nätverkande och egen kunskapsinhämtning via andras seminarier om städbranschen, ledarskap och hälsa. Lite egen tid blir det också. Då kan vi både njuta av solen och reflektera över vårt seminarium och samtala under mer lediga former.

Vistelsen i Almedalen kan sammanfattas med att vi är med och bidrar till att lyfta städbranschen, och att de etablerade aktörerna tycker att frågan om ledarskapsutbildning för städ- och servicebranschen är viktig, för att långsiktigt minska sjukfrånvaron. Intresset för frågan är stort, och städbranschen är intressant att prata om. Vi är helt klart rätt ute. Ingen av de närvarande organisationerna är emellertid redo att ta över stafettpinnen. Inte i dagsläget. Vi får avvakta och se vad som sker. Och göra vad vi kan för att ytterligare trycka på.

Kanske dyker det upp någon aktör under resans gång, som är intresserad av att starta en utbildning i hälsofrämjande ledarskap enligt Rena Lyftets koncept, som enklast kan sammanfattas i modellen Ledarhuset.

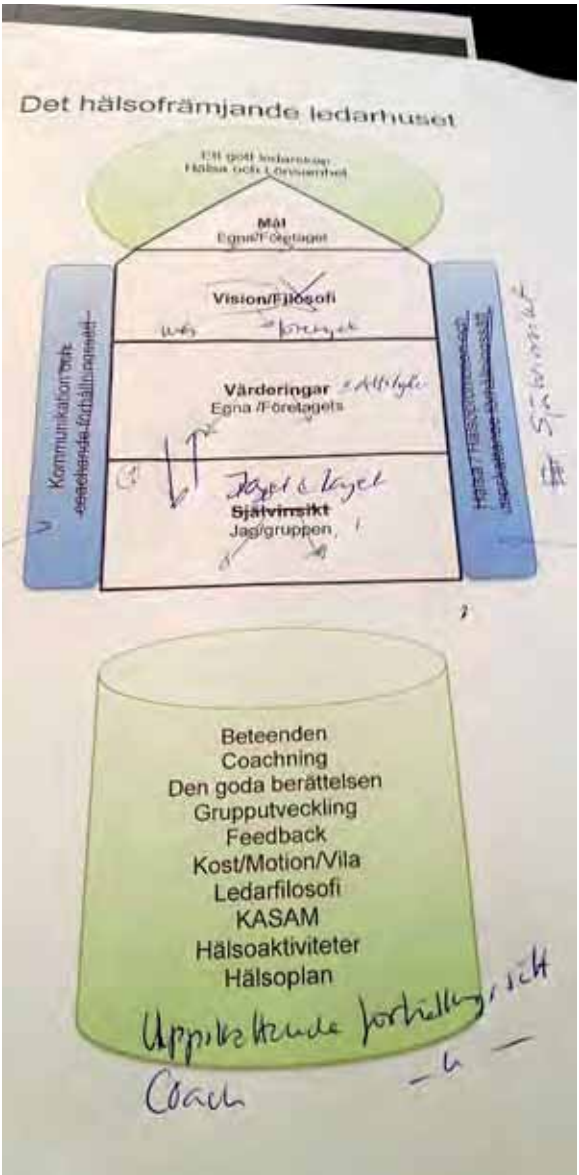
Ledarhuset tar form

I vårt uppdrag ingår både att metodutveckla och att genomföra utbildningsprogrammet. Metodutvecklingen sker som en integrerad del i utbildningen och samtidigt som vi hela tiden utvärderar, förändrar och utvecklar innehållet för att det ska bli så bra som möjligt för deltagande chefer, försöker vi skapa oss en helikoptersyn så att vi kan se helheten och definiera vad kärnan i ledarutvecklingsprogrammet är.

En av våra utmaningar är att kunskapsnivån vad gäller ledarskapsfrågor skiftar kraftigt bland deltagande chefer. Några har aldrig tidigare deltagit i en ledarutbildning och inte heller sett sig som ledare. Andra har arbetat mer med sitt ledarskap och ett mindre antal har deltagit i både en och två ledarutvecklingsprogram.

För att erbjuda ett program i hälsofrämjande ledarskap som tilltalar samtliga, oavsett förkunskaper, gäller det för oss att arbeta mer med förhållningssätt och inte endast med verktyg, tekniker och modeller. När vi fokuserar på förhållningssätten kan kunskap tas in på flera olika nivåer, och det finns egentligen ingen gräns för den som är hungrig på att lära sig "allt". När man förstår och har tillgodogjort sig förhållningssättet så att man kan praktisera det finns en rad olika verktyg, tekniker och modeller att ta hjälp av.

Vi börjar bygget av ett "ledarhus" för hälsofrämjande ledarskap. Så småningom ska det växa till ett stabilt hus med två bärande väggar,



av Självkännet och Kommunikation. Med en grund av Uppskattande förhållningssätt (eller AI, Appreciative Inquiry) och Jämställdhet. Och ett tak av En lärande organisation.

I huset byggs våningsplan, ovanpå varandra, så man kan arbeta strukturerat från plan ett och upp till taket. Man stannar så länge man vill vid varje våning. Det vi talar om här är hälsa i vid bemärkelse, med tyngdpunkten på den psykosociala hälsan. Målet med ledarhuset är att visa vägen till en hälsofrämjande arbetsplats.

På lång sikt är målet att minska sjukskrivningarna via en hälsofrämjande arbetsplats, via ett hälsofrämjande ledarskap – och medarbetarskap.

Målet med Ledarhuset är att visa vägen till en hälsofrämjande arbetsplats. Här börjar huset ta form.

Kommunikationsövning öppnar för samtal i stora gruppen

Det är september 2013 och den tredje utbildningsgruppen är på plats. Nu har vi närmare 20 företag med 40 chefer i samma grupp, vilket är dubbelt så många som i grupp 2. Vi har metodutvecklat och arbetat fram nya tänkbara arbetssätt för denna stora grupp. Bland annat testar vi lite mer av "föreläsningar" och försöker oss på digitala utbildningsmoduler (som vi filmar på plats) för att se om det går att erbjuda deltagande chefer att repetera delar av utbildningen via nätet på hemmaplan.

Vi dokumenterar allt

Projektet finansieras av ESF, Europeiska socialfonden, och vi lär oss mycket av de krav som ställs på oss som processledare i projektet. Ett av dem är kravet på dokumentation. Vi går ingenstans utan att fotografera och vi skriver anteckningar för glatta livet var vi än är. Kontentan är att vi har upptäckt hur bra det är att ha allt dokumenterat. Inte minst nu när vi sitter mitt i arbetet med att skriva denna "Resa i ord & bild"; vilken tur att vi har bilder och minnesanteckningar från två års resa i projektet.

En kommunikationsövning öppnar för samtal, igenkänning och skratt. För att skilja en dubbelriktad välfungerande kommunikation från en ensidig information, får cheferna sitta rygg mot rygg, två och två på rad, och testa de olika kommunikationsformerna. Det blir många glada skratt, en del frustration och i efterhand många givande samtal kring reflektionen av hur de kan använda denna typ av fungerande dubbelriktad kommunikation i arbetet som ledare.



När vi inte själva föreläser, dokumenterar vi det som sker i utbildningssalen.

Konkurrens eller samarbete

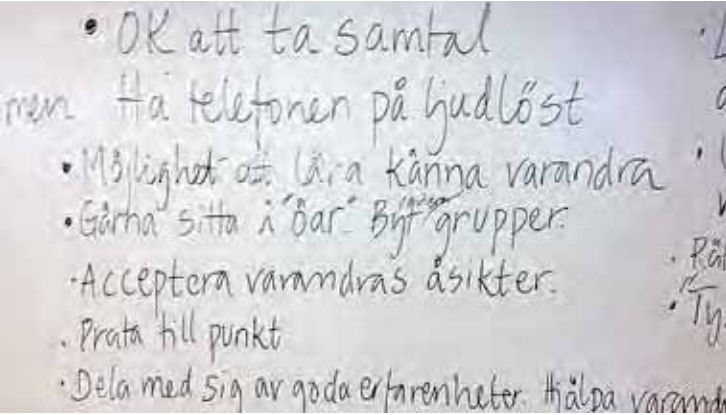
"Det är okej att ha telefonen på ljudlöst och gå ut om man måste ta ett samtal. Vi ska acceptera varandras åsikter och låta var och en prata till punkt. Vi ska dela med oss av goda erfarenheter och hjälpa varandra. Vi ska tala sanning men har rätt att säga nej eller "pass" om vi inte vill berätta något. Vi har tystnadsplikt i gruppen. Vi ska inte ha på oss parfym (aktuellt i en grupp med parfymallergiker)."

Detta är delar av vad som kommer upp på tavlan, från deltagarna själva, i fråga om spelregler för gruppen. Vi processledare har inlett med våra hållpunkter, och frågar nu om vi kan enas om även dessa. Bland annat: "Vi börjar på utsatt tid, den som blir sen får smyga in. Vi vill ha hjälp med att fylla i blanketter (exempelvis intyg på deltagande till ESF, upprätta hälsoplan, fylla i utvärdering). Ni meddelar eventuell frånvaro på förhand. Bollen är hos er chefer. Det krävs en insats från er även på hemma på företaget för att ni ska få ut maximalt av ledarutvecklingsprogrammet".

När spelreglerna är klara har vi skapat och godkänt den gemensamma spelplanen, vilket är en förutsättning för att leda en så stor grupp – och vilken grupp som helst, oavsett storlek. Vi ska villigt erkänna att det inledningsvis fanns vissa tvivel inför utbildningsgrupp 1, i alla fall hos någon av oss, kring att samla chefer i en och samma

bransch, i samma geografiska område, med hänsyn till konkurrensrisken.

Med rätt spelregler, och en juste attityd kring att var och en berättar så mycket den vill och att vi försöker hjälpa varandra, och söker samarbete istället för att konkurrera, var tvivlet dock som bortblåst. Och vi behövde inte oroa oss. Gruppgemenskapen och nätverket som uppstår ur grupperna är en av de stora fördelar som städföretagens chefer berättar om. De blir ett "vi" tillsammans och kan stå starkare som grupp än vad de gjorde när de arbetade utan kontakt med andra i branschen, vilket var fallet för många av dem innan ledarutvecklingsprogrammets start.



Utbildningsgruppen tar fram vilka spelregler som ska gälla, för att få ett så gott klimat som möjligt.

Utbyte av erfarenheter

”Så här tänker jag, hur tänker du?” Vi varvar teorin och etablerade modeller med gruppövningar och erfarenhetsutbyte, både i små och stora grupper. Efter arbetet i små grupper delar de med sig till varandra i storgrupp. Förutom denna reflektion får var och en tid att reflektera på egen hand, med hjälp av bland annat reflektionsbok.



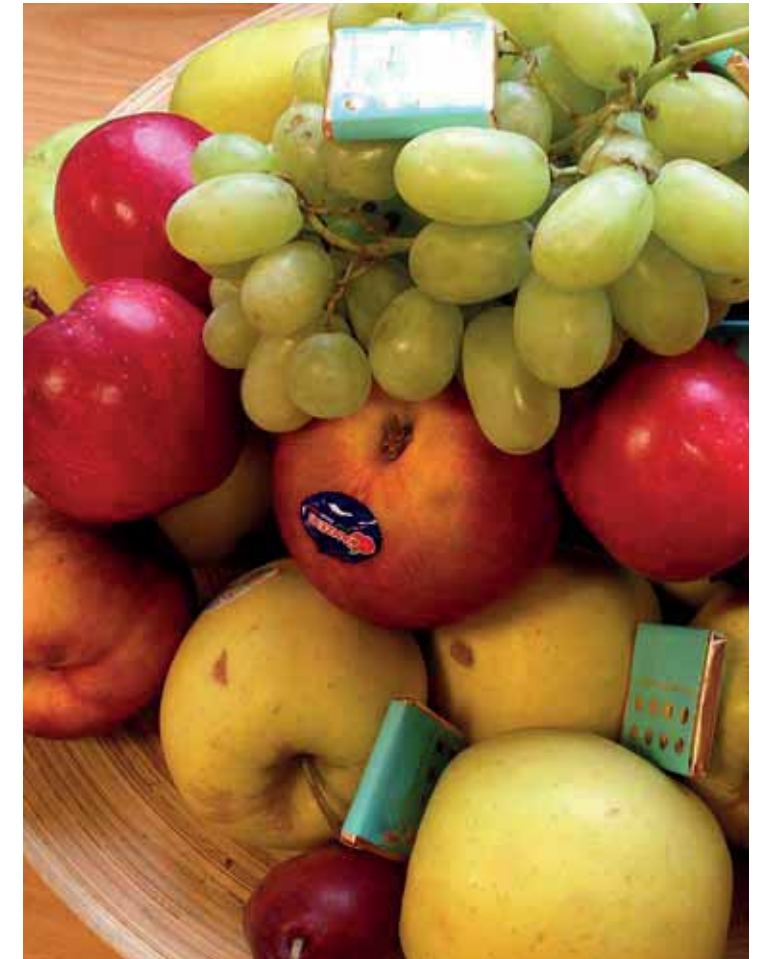
Så här tänker jag, hur tänker du? Silvio och Martin från Purger Service AB utbyter erfarenheter.

Hälsofrämjande arbetsplats

I utbildningssalen finns alltid frukt och vatten. Vi har valt grovt bröd till smörgåsarna och färsk fisk serveras till lunchen. För somliga är det detta, och kanske endast detta, som är hälsa och hälsofrämjande åtgärder. Morötter, jympaskor, återhämtning, sömn... Även om denna traditionella bild av hälsoområdet är en grundförutsättning för hälsa, utgör den långt ifrån ensam någon helhet av det vi avser med hälsofrämjande arbete och hälsofrämjande arbetsplats. I ett hälsofrämjande ledarskap arbetar ledaren – och organisationen – även aktivt för en hälsofrämjande *psykosocial* arbetsmiljö.

Vi kan gå till oss själva och ställa frågan: Vad är det som får mig att må bra (eller mindre bra) på arbetet? En god stämning? En chef som ser sig själv, mig och de andra som våra ”bästa jag”? Gemensamma tydliga och attraktiva mål? En god kommunikation? Goda berättelser? Måluppfyllelse? Uppföljningar? Tillfälle att fira framgångar? Ärlighet och känsla av mening och sammanhang? Känslan av att vara en del i teamet och vara behövd? Arbetsglädje? Eller vad...

Fundera över hur det är när det är som allra bäst. Vad behövs för att komma dit? Vad behövs på just din arbetsplats? Ta gärna hjälp av Rena Lyftets modell: Ledarhuset, om du vill reflektera med hjälp av den.



Hälsotänket finns med hela tiden, men det hindrar inte att en och annan godbit får ta plats.

Spridning av projektet

Under hösten får vi, i branschtidningen Rent, nästan två helsidor i utrymme för att berätta om Rena Lyftet och aktuella frågor angående ledarskap som tas upp i utbildningen. Det är vi tack-samma för.

I vårt uppdrag ingår även att sprida kunskap om Rena Lyftet, både under arbetets gång och i sluttampen, så att det som är av värde kan tas till-vara och föras vidare i nya former. Denna bok är ett led i detta arbete.

I skrivande stund är vi klara med samtliga tre utbildningsgrupper och med den avslutande spridningskonferensen (mer om denna längre fram). Det som är kvar för deltagarna i övrigt är en nätverksträff i slutet av februari 2014, med tema Det svåra samtalet, kryddat med en dos arbetsrätt. Vi har arbetat intensivt med att sprida projektet, på många olika sätt.



Projektet fick stort utrymme i branschtidningen Rent, med en artikel om hälsofrämjande ledarskap och Rena Lyftets program.

Så säger deltagande chefer om vad de tar med sig från ledarutvecklingen

"Jag tar med mig storytelling, jätteintressant"

"Nya idéer för att utveckla mitt företag"

"Vill fortsätta ha kontakt med gruppen av ledare för att hjälpa varandra med idéer och utveckling"

"Kommunikation och hälsa är viktigt för företaget"

"Storytelling och mer kommunikationsövningar"

"Svåra samtal"

"Den största behållningen får jag när jag reflekterar över den egna situationen från min vardag och tillämpar kunskapen"

"Kunskap, verktyg och inspiration"

"Ledarcoachningen"

"Feedbacktrappan"

"Det viktigaste var självkännedom och gruppdynamik samt kommunikation utifrån de anställdas behov och förutsättningar"

"Hur man ska kommunicera bra och effektivt"

"Självkännedom, och identifiera beteendestilar"

"Insiktsbilden var bra och enkel att förstå"

"De presenterade modellerna"

"Att hälsa är en helhet och något som man måste jobba med ständigt"

"Att ställa frågor på rätt sätt"

"Coachningen och den goda berättelsen"

"Kommunikation och coachning"

"INSIKTs-korten och modellen för beteendestilar"

"Jag har lärt mig att det inte alltid är jag som har rätt. Lyssna på mina medarbetare. Kontakter, nya idéer, personlig utveckling"

"Inspiration och kunskap"

"Allt hänger ihop, det känns sporrande"

"Berättelser är bra, kan utnyttja det"

"Har lärt mig att: coacha är en sak, prata en annan"

"Alla nya bekantskaper inom städbranschen"

"Det bästa var att få bättre kännedom om min roll"

"Hur man bemöter personal i olika situationer samt förstärker visioner"

"Jag är mer självsäker i min roll som ledare"

"Nya infallsvinklar i bemötande"

"Coachingteknik"

"Det bästa var diskussionerna"

"Att hälsa inte bara är mat..."

Som att starta ett företag

I Rena Lyftet finns utbildningspärm med Rena Lyftets logotype, hemsida och facebook-sida. Vi har visitkort, informationsblad, broschyr och klisteretiketter för kuvert samt en snygg reflektionsbok till cheferna att göra egna anteckningar i. Självklart, kan man kanske tänka, för att projektet och utbildningen i hälsofrämjande ledarskap ska andas kvalitet och seriositet. Men så var det inte till en början...

I starten av projektet, och framför allt i rekryteringen av deltagande chefer till utbildningsgrupp 1 – innan projektet hade godkänts och startat – stod vi utan något som helst informations- och marknadsmaterial. Vi gick från absolut noll till hundra, och det var som att starta ett företag, när vi väl kunde sätta igång projektet. Allting behövdes och helst på en och samma gång. Hur kan vi rekrytera deltagare om vi inte har ett informationsblad om projektet, och hur kan vi skapa ett informationsblad om vi inte har en logotype och grafisk profil, och hur kan vi berätta om utbildningen när vi inte har ett detaljprogram, hur kan vi be människor att höra av sig när vi inte ens har ett visitkort, inte någon hemsida...

Nu efteråt kan vi skratta över hur vi fick fixa och trixa för att klara oss igenom den första tuffa rekryteringsperioden, utan att ha något att lämna efter oss. Vi minns när vi i samband med det första referensgruppsmötet får våra färska vykort för rekrytering ("Vill du bli en stjärna på att leda dig

själv och andra?") från tryckeriet direkt till mötet, och där står projektets www-adress... Vi loggar in på www.renalyftet.se och kan andas ut när vi ser att hemsidan, som lagts upp kvällen innan med hjälp av vår projektledare Anki, har öppnats med våra texter om projektet inlagda under rätt rubriker. Vilket teamwork.



Gemenskapen och yttre ramarna

Förutom kickoffen för utbildningsgrupp 1 och 2, då vi håller till på Wendelsbergs folkhögskola och kursgård, har vi utbildningsträffarna på Göteborgs folkhögskola vid Nya varvet i västra Göteborg. Från Penthouse och terrassen kan vi se ut över hamninloppet och vidare ut över Hisingen, och trots att vi befinner oss så nära storstaden är det tyst och vackert i omgivningarna med havets salta nära inpå.

Lunch äter vi tillsammans ett par stenkast ner mot havet, på Malins skaffereri. Det är viktigt med de yttre ramarna, att maten är vällagad och omgivningen inbjudande. När det gäller utbildningsgrupp 3, med närmare 20 företag och två chefer från varje, är gruppen så stor att vi inte längre ryms i Penthouse. Vi får en dubbel skolsal som går fint att arbeta i, i själva skolan. Det är skolelever runt omkring oss och miljön är naturligtvis skolaktig, vilket några av cheferna kommenterar. Men det går fint.

På tal om mat så är det flera av städföretagen som bekymrar sig över att städpersonalen inte tar rast och inte äter något på lunchen när de jobbar. Cheferna får stöd i att arbeta för att medarbetarna både ska ta rast och äta på lunchpausen. Vi behöver alla både mat och återhämtning för att orka, och med ett hälsofrämjande ledarskap är mat och återhämtning en given bas.



Maten smakar extra gott i en fin miljö, som här på Malins skaffereri på Nya varvet, ett stenkast från folkhögskolan och kurslokalen.



Filmkameran står uppställd

I metodutvecklingen har vi på olika sätt testat hur digitala utbildningsmoduler i framtiden kan komplettera de fysiska träffarna i ledarutvecklingen. Är det så att deltagande chefer kan få både repetition och påfyllning via datorn, på förhand och i efterhand?

Om digitala utbildningsmoduler kan utgöra ett komplement till de fysiska träffarna kan vi finna en framtida väg för många företag och chefer att ta del av utbildningen i Rena Lyftets modell till, som vi tänker oss, en lägre kostnad. Eftersom priset kan komma att bli avgörande för många småföretag i denna bransch, är vi intresserade av att se hur digital teknik skulle kunna komplettera utbildningen.

Vi får professionell hjälp av ett filmteam för att filma ett antal utbildningsmoduler, bland annat ”En bra chef” och ”Den goda berättelsen”. Det som ser så enkelt ut när det är färdigt; någon berättar rakt upp och ner på en film med rörlig bild och ljud, är inte lika enkelt att åstadkomma trots att vi kan vårt ämne utan och innan. Tillslut blir det emellertid klart. Vi har inte gett upp tanken

på att komplettera med digitala moduler, men inser att modulerna inte kan klara sig på egen hand utan behöver stöd i form av övningar och uppgifter. Helst skulle modulerna ingå i ett mer heltäckande digitalt utbildningsprogram med möjlighet till interaktiv träning inklusive personlig återkoppling. Detta har vi dock inte möjlighet att utveckla inom ramen för projektet.

Vi blir samtidigt mer och mer införstådda med hur viktigt det är för cheferna i städföretagen att mötas fysiskt. De uppskattar samtalen och övningarna tillsammans med de övriga i gruppen. De får bekräftat att fler arbetar med samma frågor och sliter med samma problem. Cheferna delar med sig av kreativa lösningar och förslag till alternativt handlande. De känner igen sig i och hjälper varandra.

Vi inser också hur viktigt det är för företagen att vara två från varje bolag. På jobbet hinner de ofta inte prata med varandra så att de kan gå till botten med frågorna, men här på utbildningsträffarna har de avsatt tid för detta. Det bidrar till (har vi fått höra från flera av företagen) ett fördjupat samarbete cheferna emellan.

Torsten och Peter från filmbolaget hjälper oss med att skapa ett par utbildningsmoduler med rörlig bild.

Den goda berättelsen

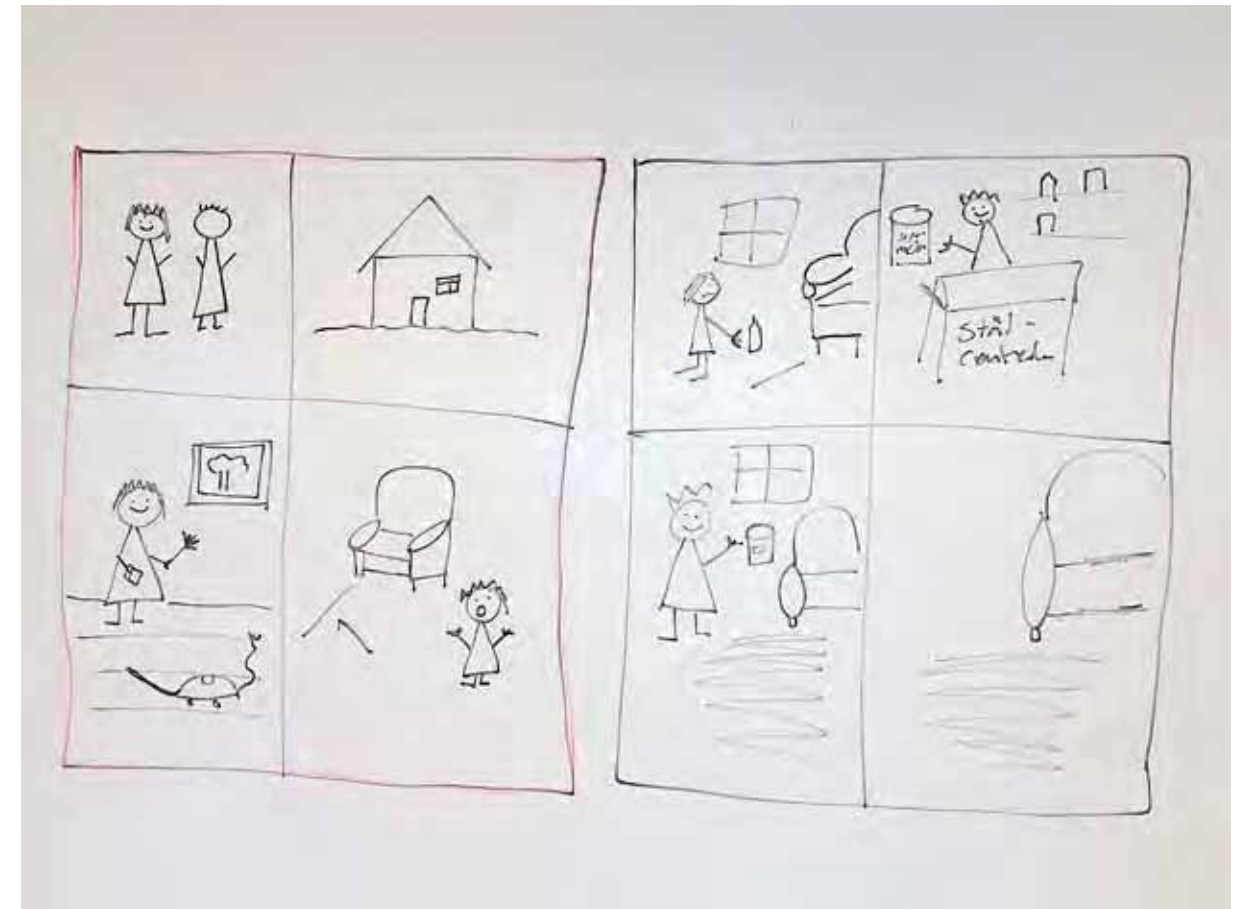
Ett av våningsplanen i Ledarhuset har fått namnet Den goda berättelsen. Dels är det ett förhållnings-sätt som handlar om att aktivt leta efter händelser och situationer som berättar om det goda i företaget, i ledarskapet och på arbetsplatsen i stort. Dels rymmer begreppet, som vi använder det i Rena Lyftet, en rad olika tekniker för att känna igen, finna och även forma de goda berättelserna för olika specifika syften.

I utbildningsgrupp 1 får cheferna använda sin goda berättelse om ledarskap i en digital storytelling (film med stillbilder, musik och chefernas röster), under ledning av Ragnhild Larsson på Konvoj produktion. De får även skapa berättelser fritt med hjälp av verktyget Författarkortleken. I utbildningsgrupp 2 skapar företagen även goda berättelser i form av pressreleaser, som skrivs ut och lämnas i samband med pressträffen. De får syn på sig själva och sin kraft och ibland originalitet när de läser vad de själva har skrivit. När man är klar i tanken kan man bli klar i skrift. Och ibland är skrivandet till hjälp i detta arbete.

I utbildningsgrupp 3 arbetar cheferna med strukturen för en hjältesaga, för att identifiera och forma goda berättelser bland annat om det goda ledarskapet och medarbetarskapet. Berättelsen är viktig för kunskapsöverföring av värderingar och förhållningssätt som inte alltid går att kommunicera på konkret nivå. Vi ser då till berättelsens två grundnivåer; den konkreta nivån med faktisk

handling, och en tolkningsbar nivå som ligger under ytan och besvarar frågan: Vad handlar berättelsen egentligen om, vad säger berättelsen om vår kultur, våra värderingar och företagets ”själ”?

Till sin hjälp har cheferna åtta tänkta rutor på ett två-sidigt A4-ark; fyra rutor på framsidan och fyra rutor på baksidan. Med text och ibland figurer skapar och berättar de sina berättelser med hjälp av de åtta rutorna, för att få struktur. Därefter delar de berättelserna med varandra. Och vilka fina goda berättelser vi får höra!



Så här kan den goda berättelsen se ut i åtta rutor, när en av kursdeltagarna illustrerar.

Ett steg fram – för jämställdheten

I Ledarhuset har vi en grund bestående av ett uppskattande, undersökande förhållningssätt (AI). Till denna grund hör naturligt jämställdhet och tillgänglighet. Ett uppskattande, undersökande förhållningssätt är per definition fritt från kränkningar och icke jämställd behandling av alla de slag. Om vi ska se uppskattande och undersökande på varandra och våra respektive resurser, behöver vi se det bästa i oss själva och andra med likabehandling som ett absolut mål.

I utbildningsgrupp 3 arbetar vi aktivt med jämställdhets- och likabehandlingsfrågor. Sofia Lundqvist från Kvinnofolkshögskolan i Göteborg gästar oss med en kombinerad föreläsning och workshop, anpassad till städbranschen. Från en tänkt linje i rummet får cheferna fysiskt ta ett steg framåt, utifrån den roll som de har tilldelats (på en lapp) och den fråga som är ställd – eller stanna kvar vid utgångspunkten, om de inte har möjlighet att flytta sig framåt. ”Ta ett steg framåt om du (i den roll du har tilldelats) kan rösta i riksdagsvalet, åka buss och tåg till... eller få ett banklån”. Några av cheferna tar kliv efter kliv framåt och andra får stå kvar, beroende på vad som står på deras lapp. Hur olika vi behandlas blir tydligt, och de som nu står främst upptäcker att de ser framåt men inte bakåt där så många andra står kvar. De

som står sist ser emellertid framåt, hur andra har rätt att röra sig fritt.

I utbildningsgrupp 3 får cheferna därtill en mall till en förenklad likabehandlingsplan att arbeta med och fylla i på företaget på hemmaplan. Och i samband med den sista nätverksträffen får cheferna i grupp 1 och grupp 2 detsamma.

För oss i projektet har det från första start varit en utmaning att arbeta med jämställdhetsfrågorna mot småföretag, så att det blir praktiskt och greppbart, samt motiverande i konkurrens med allt annat som *bara måste göras* när inte tiden vill räcka till i deras vardag. Vi startade på en för hög, teoretisk nivå och har haft svårt att få till en branschanpassning och praktisk tillämpning så att värdet tydliggörs för cheferna. Vi har kommit närmare målet men inte nått hela vägen fram. I dag skulle vi ha startat på ett annat sätt.

Det vi ändå har bidragit till är att de (som inte redan hade gjort det) har kommit till insikt genom att uppmärksamma frågorna och lyfta dem i en respektfull och öppen dialog. Vi förstår att många av cheferna inte tidigare har reflekterat över dessa frågor. Det står klart för var och en att vi har mycket att tjäna på ett likabehandlingsarbete och att vi får såväl en bättre trivsel som ökad lönsamhet med ett ökat jämställdhetstänk.



Sofia Lundqvist från Kvinnofolkshögskolan leder en praktisk övning i Likabehandlingsfrågor.

Inte roligare än man rör sig

Varför prata om pausgymnastik när man kan ta ett par djupa andetag och göra det praktiskt, tillsammans? Det är skönt att skaka loss och röra på kroppen efter ett intensivt utbildningspass och vi konstaterar att man inte får roligare än man ”rör sig”.

Med hjälp av några enkla rörelser och en stilla reflektion kring vad som sker i kroppen här och nu, står vi alla bättre rustade och kan till och med förebygga skador. Enklare kan det knappast bli, utmaningen är som alltid att komma ihåg att göra det.



Uppskattat med diplom

I samband med rekryteringen av deltagare till den första utbildningsgruppen kom frågor om huruvida slutförd utbildning skulle ge diplom. Efter ett snabbt övervägande svarade vi ja, och så fick det bli. Den som har deltagit i minst 50 procent av utbildningsprogrammet får därför under högtidliga former ta emot ett Rena Lyftet-diplom i hälsofrämjande ledarskap. Oerhört uppskattat.

Mycket jobb som inte syns

Ett projekt som detta kräver mycket jobb bakom kulisserna för att resultatet ut mot deltagarna ska bli bra och för att projektägare och finansiär ska vara nöjda. Ekonomi och övrig statistik redovisas både till SCB och till Europeiska socialfonden.

Projektgruppen finner, efter en rad provningar, bra rutiner för interna gemensamma möten och avstämningar. Det krävs tid, och tydliga roller och mål för att få människor att jobba bra tillsammans. En röd tråd genom hela projektet, som vi själva blir påmind om, är att det krävs ansträngning för att komma samman på ett bra sätt. Vi försöker själva leva som vi lär.

Projektmötena är exempelvis roligare och mer effektiva med tydlig agenda och en grön hälsodrink. Det uppskattande förhållningssättet är avgörande för projektets slutförande.

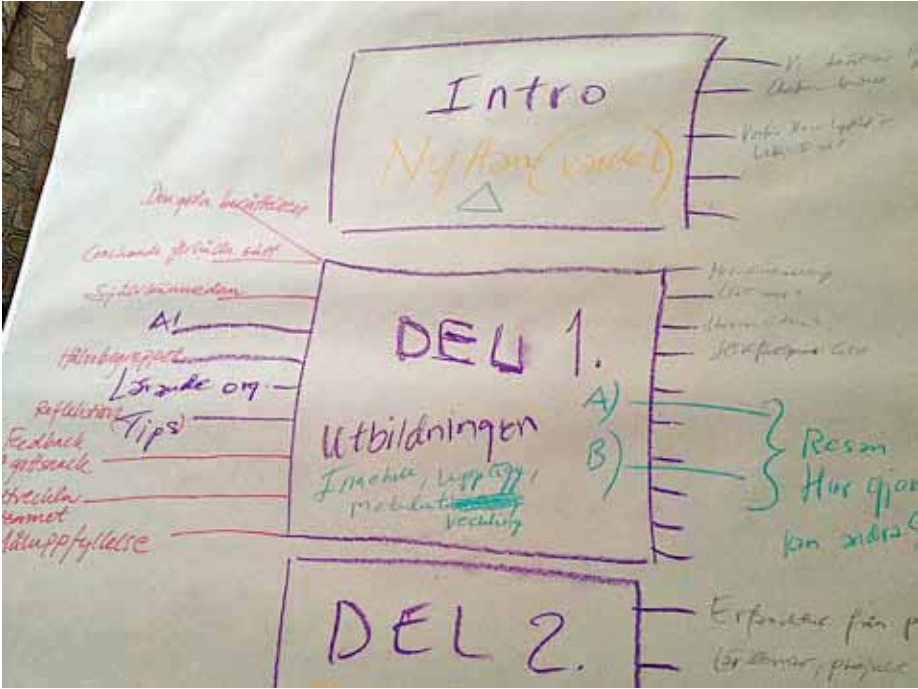


Dokumentera och sprida projektets resultat till många

Vi fortsätter arbetet med hur projektresultatet ska spridas och bli till glädje för många, vilket också är en del av vårt uppdrag. Förutom seminariet under Almedalsveckan, nätverksträffar för samtliga chefer, presskonferens och en avslutande spridningskonferens, bestämmer vi oss för att åstadkomma något beständigt, åtminstone för en

tid. Vi sätter oss ner under några timmar och med hjälp av en kreativ process med stora pappersark på golvet och både kitor och flytande färg, kommer vi fram till att det skall ska bli i bokform.

Boken blir i tre delar, som ska kunna läsas var och en för sig. Du läser just nu del tre. Det blev alltså precis som vi planerade en dag i november 2013.



Denna bok tar sin form, i tre delar med olika underavdelningar.

Spridningskonferensen lyfter ledarskapet – och städföretagen

En kall och ruggig januariettermiddag är det dags för en av höjdpunkterna i projekt Rena Lyftet. Vi håller till på Teater Durken på Nya varvet, en bit nedanför Göteborgs folkhögskola, och ska berätta om och sprida kärnan i vad vi har kommit fram till i projektet.

För att få energi och glädje i hela konferensen väljer vi en teaterlokal som spridningsarena och en improvisationsteater som får moderera, exemplifiera, förtydliga – och samtidigt underhålla. Gbgimpro är anlitade, vi har skickat ut inbjudningar, fem företagare som gått utbildningen har tillfrågats om att uttala sig om vad de har för nytta av Rena Lyftets ledarutveckling.

Mingelmat och friska gröna hälsodrinkar med sallad som bas är på plats och väntar på konferensdeltagarna. Fina blå papperspåsar står vackert uppställda intill bordet med namnbrickorna. Scenen är utrustad med vit papp i fonden, för oss processledare (Karina och Ann) att skriva på. Vi har valt bort powerpoint-presentationerna för att visa ”live” hur vi mer och mer har arbetat med grupperna; dynamiskt med oss själva som främsta instrument. På scenen har vi svarta tuschpennor och den vita fonden att skriva på – inga manus att kika i, inga tekniska hjälpmedel, bara oss själva och varandra. I över en timmes föreläsning. Tänk att vi äntligen får stå här och berätta om det

som har upptagit vår tid under snart två år. Vi får berätta om Ledarhuset och vad vi har kommit fram till i projektet.

Hela projektgruppen har hjälpts åt med förberedelsearbetet, och jobbat hårt för att det ska bli en bra spridningskonferens. Vårt samarbete, som startade så knackigt i början av projektet, har utvecklats till att vi slutligen blivit ett team. Det här ska bli en tillställning som är utformad efter oss och genomsyras av kompetens, glädje och inspiration!

Glädjande nog är det många som vill lyssna på vad vi har att säga och för att mötas kring ämnet hälsofrämjande ledarskap. Lokalen fylls och vi får dryga 50-talet deltagare. Det är ett kärt besvär att i sista minuten gå och hämta fler stolar för att de sista deltagarna ska få plats att sitta.

Göteborgs folkhögskolas rektor Lena Iselow och vår chef i projektet Ann-Christine Wallström, som båda representerar projektägaren Västra Götalandsregionen och Göteborgs folkhögskola, inleder med att hälsa välkommen och berätta om bakgrunden till projektet och vilka siffror som döljer sig bakom sjukskrivningstal, fördelningen

Daniel från Gbg Impro frågar Julita Wroblewska vad hon har fått ut av ledarutvecklingsprogrammet.



män – kvinnor i branschen samt vikten av att driva frågan om hälsofrämjande ledarskap i städbranschen.

Däremellan roar och oroar Gbgimpro, helt suveräna på att improvisera och fånga upp det som är viktigt så att det förstärks och blir synligt i nytt ljus. De improviserar en hyllningssång till städcheferna och framför den som om de hade övat i en vecka, under jubel och applåder från publiken förstås. Hur kan de? Vilken kväll! Därefter lämnas stafettpinnen över till oss processledare som har kvällens huvudnummer i det att vi ska berätta om och sprida resultaten i projektet, med stöd av



den härliga improvisationsteatern som fått igång energin så bra i lokalen.

Äntligen står vi här och får berätta om vår resa och resultatet i projektet med hjälp av ett Ledarhus som tagit fast form. Äntligen får vi, med hjälp av vårt Ledarhus, sammanfatta innehållet och upplägget av hela utbildningen genom husets bärande väggar, golv, våningsplan och tak. Publiken är med, ställer frågor till oss och svarar på våra frågor till den. Det blir skratt och spontana reflektioner. Alla är delaktiga i genomgången av det hälsofrämjande huset för ett gott ledarskap och medarbetarskap.

Kvällen blir ett lyft för hela projektet, för che-



Det var mycket skratt och lika mycket klokskap på spridningskonferensen i teaterlokalen Durken.

ferna i städföretagen och för övriga gäster som arbetar med och värnar om ledarskapsfrågor. (Se vidare information om Ledarhusets alla våningsplan och innehåll, avseende såväl förhållningssätt som modeller, metoder, övningar och litteraturtips i del 2.)

En annan höjdpunkt infinner sig när fem olika ledare från de deltagande företagen berättar om vad utbildningen tillfört dem och vad de tagit med sig.

- Rentic städservice har fått ut mycket av ledarutvecklingsprogrammet och utvecklat verksamheten genom att anställa fler medarbetare, och en arbetsledare har fått administrativa uppgifter en dag i veckan, vilket är ett lyft för både henne och företaget.

- Scots Städ har en allmän känsla av att det har varit nyttigt och bra på många vis, men har svårt att sätta fingret på något som står ut speciellt i förhållande till annat.

- Städlejonet: En arbetsledare och tillika marknadsansvarig berättar om hur viktigt det har varit att få samma slags utbildning i städbranschen som på de "finare" företagen. Det här sätter branschen på kartan, så viktigt att städbranschen tas på allvar. Utbildningen har varit oerhört viktig, säger han.

- Fixer AB påminner om hur viktigt det är med kommunikation och att man aldrig blir fulllärd när det gäller konsten att kommunicera med exempelvis kunder. Vetskapen om att "All kommunikation sker på mottagarens villkor" har varit värdefull. Har även haft glädje av att möta andra

bra städföretag, eventuellt för framtida samarbeten. Är intresserad av ett fortsatt nätverkande kring ledarskapsfrågor.

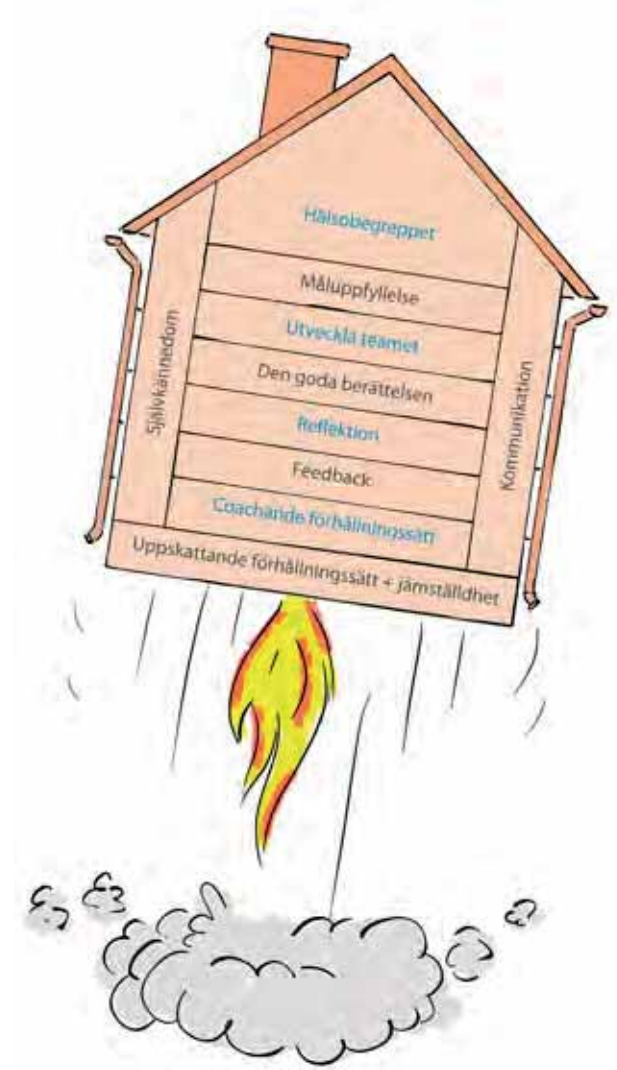
- Perfekt Städ WJ:s chef är oerhört positiv och säger att hon stärkts i sin roll som ledare och uppskattar ledarutvecklingsprogrammet mycket.

Tänk att få vara med och göra skillnad för så pass många människor och deras företagande i det vi tror så starkt på; det är den stora vinsten.

I slutet på vår föreställning och berättelse om Ledarhuset, när vi kommer till taket och skriver med den svarta tuschpennan på den vita fondväggen, avbryter konferencieren (enligt planen) och säger förvånat:

”Ni säger att det är ett tak det där, men jag tycker att det ser mer ut som en raket”.

Och så börjar han klappa i händerna med yviga rörelser, först långsamt och så lite snabbare, och får med sig både oss och hela publiken i en klappande och stampande ”raket” – samma som vi alla gjort på barnkalas! Den intensifieras och så skjuts den upp med tjut och skratt.



Det blir ett lyft

Utvärderingarna efter konferensen var genomgående positiva, här är ett av flera exempel som kom till oss dagen efter.

Hej på Er !

Det jag slogs av och tar med mig som lokalvårdare och facklig är hur viktig kommunikation och feedback är. Trodde att det kanske var bättre i mindre företag där man kanske skulle ha "närmare" relation med medarbetarna men där framkom det att storleken inte spelar så stor roll. Vi måste se våra medarbetare och bekräfta deras arbete både det bra och det mindre bra. Åter en gång ser vi hur vik-

tigt det är med tydlig och rak kommunikation samt den ännu svårare feedbacken. Tydligen har små som stora svårigheter med att skapa den effektiva och positiva "teamkänslan" men många har insett dess positiva värde för alla och arbetar för det(en farhåga från en facklig är att man som anställd offerar sig för företaget och "frivilligt" avstår vissa av sina rättigheter för "allas", dvs företagets bästa).

Intressant avslutning med många engagerade företagare och deras medarbetare, det som också klart framgick var att man såg på lokalvården som ett seriöst och riktigt yrke som kämpade med gemensamma fördomar och problem.

*Tack för en givande avslutning
Harri Ikonen Kommunal, Regionservice*



Den goda berättelsen om projektet

Vi berättar den goda berättelsen om projekt Rena Lyftet, i syfte att sprida en metod för hälsofrämjande ledarskap som kan vara till nytta för många. Det betyder att vi har valt ut det bästa och det viktigaste (med ett uppskattande förhållningssätt som grund) såväl från vår metodframtagning som från det dagliga arbetet i projektgruppen under totalt två års tid.

I skrivande stund får vi syn på projektets berättelse, och skapar den samtidigt aktivt, i en och samma process. Någon objektiv sanning finns naturligtvis inte, vi väljer vad som ska berättas och vi tolkar händelser och skeenden.

Var och en i detta projekt har sin berättelse, och alla berättelser är lika giltiga eftersom de bygger på subjektiva upplevelser. Vi har respekt för att någon annan skulle ha berättat om samma period på ett annat sätt.

Dramatik och vändpunkter

I en god berättelse finns dramatik och avgörande vändpunkter. Så också i vårt projekt.

Vi hade en tuff start med olika uppfattning om grundläggande för oss avgörande frågor. Bland annat var vi inte ense om vem som hade kommit med projektidén. Rollerna internt i projektet var oklara. Och det fanns en tillitsbrist i frågan om vad som var det bästa för projektet. Vi var tydligt uppdelade i ”vi” och ”dem”.

Efter fem månader begärde vi och fick professionell hjälp för att få ordning på samarbetet i projektgruppen. Det ledde dock inte framåt eftersom vi skrapade på ytan utan att nå bottenskiktet där de avgörande frågorna fortsatte att skapa sår i samarbetet.

Våren och sommaren 2013 kom vändningen. Vi stod inför: ”bära eller brista” och vi bestämde oss för att det skulle bära. Vi ville slutföra projektet och beslutade oss för att göra allt vi kunde för att som medarbetare i projektet förbättra kommunikationen och sammanhållningen.

Kraften i varje människa

Det är fantastiskt hur stor påverkanskraft varje

medarbetare har, både i hur vi påverkar andra och hur vi påverkas av andra. Vi började med oss själva, i fråga om hur väl vi levde upp till vår egen modell för en hälsofrämjande arbetsplats. Frågan var: Hur kan jag, som medarbetare i projekt Rena Lyftet, aktivt bidra till skapandet av en hälsofrämjande arbetsplats för mig själv och hela projektgruppen?

Med handen på hjärtat fanns det en hel del för oss att göra och vändningen lät inte vänta på sig. Vi ändrade vårt förhållningssätt och med det följde den ena positiva förändringen efter den andra även i det yttre. Arbetslusten ökade och vi såg resurser hos varandra som vi tidigare hade missat. Ett uppskattande förhållningssätt, i tanke, ord och handling, var starten på en förändrad arbets-situation.

Tänk själv

Av oss tre projektarbetare valde en att sluta sin anställning efter att den sista utbildningsgruppen var klar. Det innebär att hon inte var med oss i arbetet med spridningskonferensen, den sista nätverksträffen och författandet av denna bok. Och det är i sin ordning.

Var och en måste själv bestämma vad som är det rätta beslutet. Istället för att bli offer för om-

ständigheterna måste vi tänka själva. Och välja vår egen väg. Till det som vi längtar efter och vill uppnå.

På så vis slutar det här projektet och berättelsen om det, med att vi som var en grupp bestående av ”vi” och ”dem” har fått syn på det bästa i varandra. Och blivit ett team.

Leva som man lär

Som vi tidigare berättat har vi, utöver Ledarhuset, arbetat fram en modell i form av en triangel, som synliggör sambandet mellan Ledarskap, Hälsa och Värde. Till en början var vi fokuserade på att hitta svar på frågan om vilket värde som kommer ut av det hälsofrämjande ledarskapet. Och hur mycket forskning som än kan visa på värdet av ett hälsofrämjande ledarskap i allt från ekonomiska vinster i organisationen till mänskliga och samhällseliga vinster, var det inte de färdiga svaren som var det intressanta med modellen.

Det mest värdefulla visade sig vara frågorna, att ställa i den egna organisationen, för att få igång en dialog och hålla både dialogen och det hälsofrämjande arbetet levande. I någon mån är vi alla ledare, i det att vi leder oss själva i beslut och handlingar, även då vi inte har någon chefsroll, vilket innebär att triangeln med fördel kan användas av hela arbetsgruppen.

Ledarskap

Vilket slags ledarskap har jag? Hur ser min ledarfilosofi ut? På vilka olika sätt bidrar mitt ledarskap till en hälsofrämjande arbetsplats i verksamheten? Och på vilka övriga sätt skulle mitt ledarskap kunna bidra?

Hälsa

Hur har vi det med hälsan på arbetsplatsen? Hur skulle jag vilja att det var? Vilka specifika förändringar skulle jag vilja åstadkomma? Hur skulle det se ut när detta mål är uppnått? Och hur kan jag få med mig fler goda krafter i detta arbete?

Värde

Vad kommer det ut för värde av mitt bidrag till verksamheten i dag? På vilka olika plan bidrar en mer hälsofrämjande arbetsplats till värden av olika slag hos oss? Vilka av dessa värden har högst prioritet för mig att arbeta med just nu?

Från teori till praktik

Vi tog för egen del hjälp av frågor i triangeln ovan, för att synliggöra bilden av vart vi ville nå och hur viktigt det var för oss att nå dit. Därefter gick vi igenom Ledarhuset. Modellerna hade vi utvecklat för att underlätta arbetet för chefer i städbranschen... men vi upptäckte att de passade utmärkt även för oss. Det var en nyttig erfarenhet att se om sitt eget hus och fundera på i vilken grad man lever som man lär. Vi är tacksamma för denna lärdom.

Teorier i all ära. Men det är när vi börjar praktisera dem som det händer saker.



Kom i kontakt med oss.

Projekt Rena Lyftet pågick 1 mars 2012 till 28 februari 2014. Det har finansierats av Europeiska socialfonden, ESF. Vill du komma i kontakt med någon av oss i projektgruppen, vänligen hör av dig direkt till oss. Eftersom några är anställda vid Göteborgs folkhögskola (projektägare/projektledning och projektadministration/ekonomi) och vi processledare (metodutveckling och genomförande) är egna företagare, är vi spridda efter projektets slut.

Välkommen att höra av dig.

Ann-Christine Wallström

projektledare och projektägare

Tel: 070-569 76 22

E-post: ann-christine.wallstrom@vgregion.se

Maria Edelton

projektkoordinator

Tel: 031-769 76 02

E-post: maria.edelton@gbg.fhsk.se

Melchy Nietula

projektekonom

Tel: 031-769 76 33

E-post: melchy.nietula@gbg.fhsk.se

Lena Iselow

rektor Göteborgs folkhögskola, projektägare

Tel: 031-769 76 25

E-post: lena.iselow@vgregion.se

Ann Westermark

metod & genomförande

Tel: 070-513 24 56

E-post: info@skrivhalsan.se

Karina Lindgren

metod & genomförande

Tel: 076-102 07 30

E-post: karina.lindgren@kareva.se

Kontaktuppgifter



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Europeiska socialfonden

Europeiska Unionen har åtagit sig att skapa fler och bättre arbetstillfällen och verka för ett socialt integrerat samhälle i Europa. I denna strävan är Europeiska socialfonden (ESF) EU:s viktigaste resurs. I Sverige stöder Europeiska socialfonden projekt som främjar kompetensutveckling och motverkar utanförskap. Projekt Rena Lyftet är ett av dessa, inriktat på kompetensutveckling i hälsofrämjande ledarskap för chefer i städbranschen. Ett stort tack till ESF för att ni trodde på och beviljade vårt projekt. Mer information om ESF finns på www.esf.se

Vill du beställa fler böcker?

Vill du beställa fler friexemplar av boken, hör av dig till Göteborgs folkhögskola via e-post eller ring någon av kontakterna (se föregående sida). E-post: info@gbg.fhsk.se

Välkommen.