

Ledarskap för arbetsentusiasm och verksamhetsframgång

Översättning av ledar- och organisationsforskning till vardagens verklighet



Bengt Arnetz, MD, PhD
Professor
Uppsala Universitet och
Wayne State University

Sammanfattning

Företags och organisationers förmåga att proaktivt anpassa sig till dagens snabbt föränderliga värld är direkt avgörande för deras affärs- och verksamhetsframgång. Företagsledningen måste lyckas med att både definiera strategiska vinnarmål och omsätta dessa i operationellt beteende bland chefer och övriga medarbetare.

För att öka produktiviteten behövs system som ökar utväxlingen från befintlig personal, processer och teknologi. Hittills befintliga system, t ex balanserade styrkort, Lean och andra populära managementkoncept, levererar sällan de förväntade verksamhetsresultaten. Samtidigt ökar kunskapen om lednings- och organisationssystemens inverkan på medarbetarhälsa, motivation och sjuk närvaro, dvs anställda är på jobbet rent fysiskt men presterar långt under sin kapacitet. Sjuk närvaro kostar företagen betydligt mera än sjukfrånvaro eftersom det omfattar betydligt fler medarbetare och påverkar produktivitet, kvalitet och kundrelation negativt.

Denna skrift fokuserar på vad man kan göra som ledare och företag för att skapa produktiv stress av rätt sort och intensitet för att må bra och utvecklas som företag. Det handlar om att skapa rätt balans mellan kraven på medarbetarna och medarbetarnas kompetens och egna drivkrafter. Broschyren kopplar forskning om ledning och organisation till medarbetarbeteende, hälsa och verksamhetsresultat. Chefer och ledare tipsas om evidence-baserade metoder för att skapa frisk och effektiv verksamhet.

Det finns även en separat broschyr, ”**Friskstress, energi och välbefinnande i twittersamhället. Forskning och tips som gör att Du mår bättre, blir piggare och når personliga och professionella mål**”, som Du kan ladda ner från Skandias hemsida, eller beställa hos dem.

Rapporten är tänkt att användas som ett dagligt och lättillgängligt vetenskapligt förankrat verktyg i det ständiga arbetet med att utvecklas som ledare och företag. Broschyren visar på den nära kopplingen mellan ledningsfilosofi, medarbetares beteenden och hälsa och företags och organisations verksamhetsframgång.

Broschyren bygger på dagsaktuell forskning, inklusive kunskap som genererats under ett femårigt samarbete mellan forskare och Skandia Liv inom ramen för projektet ACOW-Advanced Studies of Organizational Wellness, som letts av professor Bengt B. Arnetz vid Uppsala Universitet och Wayne State University, Michigan, USA.

Förhoppningsvis inspirerar skriften till konkreta insatser som leder till friskare och produktivare företag och organisationer, som proaktivt klarar av att hantera den allt mer konkurrensutsatta och svårförutsebara omvärld. Dylig kunskap utgör en strategisk del av ett företags kultur och är således svårt att kopiera för konkurrenter. I slutet återfinns en litteraturhänvisning. För ytterligare information, v g kontakta författaren.

Stress – organisationshälsa

Det moderna arbetslivet – förändring

Det moderna arbetslivet kännetecknas av ökad förändringshastighet och konkurrens. En rad faktorer bidrar till det ökande omvandlingstrycket inklusive globalisering, ny teknologi, ökad konkurrens om allt mer krävande kunder och begränsade finansiella resurser inom stora delar av samhället.

Vi står även inför en stor demografisk omställning där en betydande del av arbetskraften inom de närmaste 10 åren går i pension. Dessa skall ersättas med nya medarbetare som har andra krav och förväntningar på arbetslivet. Tillsammans kan dessa krafter skapa en psykosocial Tsunami med förödande inverkan på företags och organisationers hälsa och prestationsförmåga. Men - det öppnar även upp för nya tankar och arbetssätt som leder till friskare och mera produktiva medarbetare och företag. Mycket av ”gamla sanningar” kommer att ifrågasättas. Andra former av lednings- och organisationsstrukturer kan bidra till att skapa arbetsmiljöer som gynnar långvarig hälsa och prestation.

Nya lednings- och produktionssystem utvecklas ständigt med fokus på att stimulera ökad produktivitet, förbättrad kvalitet och inte minst ökad omsättning och vinst. Det räcker inte att bara vara effektiv. Företag och organisationer måste vara innovativa och våga ta risker, dvs pröva arbetssätt, processer, tjänster och produkter som med stor sannolikhet riskerar att misslyckas för att verkligen kunna befästa en ledningsposition. Oftast används dock redan etablerade generiska och välkända teknologier, strategier, strukturer och affärsmodeller i syfte att åstadkomma produktivitets- och kvalitetsförbättringar. Det gör att konkurrenter snabbt anammar lärdomar och avsedda konkurrensfördelar uteblir.

En betydligt mera svårkopierad konkurrensfaktor är företagskultur, arbetsentusiasm och medarbetarhälsa. Volvo lastvagnars koncernchef, Leif Johansson, beskriver i ”The Volvo Way” hur man som företag arbetar med att skapa en konkurrenskraftig kultur som en central komponent för långsiktig lönsamhet och tillväxt. The Volvo Way beskriver konkurrensfördelen av att medarbetare lägger mer energi i varje aktivitet och chefer uppmärksammar goda resultat eftersom det genererar ny energi. Medarbetarenergi är inte en obegränsad resurs. Den kan växa och krympa, men den är en klart begränsande resurs i ett stressat och ineffektivt företag. Sådana företag har svårt att attrahera den bästa arbetskraften och får se sig själv omsprunget av konkurrenterna. Företag med stort energitapp bland medarbetarna saknar den nödvändiga motivationen och kraften att omsätta ledningens strategier i ett förändrat vardagsbeteende. Dylrika trötta företag ser sig själva bli omsprungna samtidigt som energibristen leder till onödiga kostnader i form av sjuk närvaro och sjukfrånvaro.

Ledningsstrategier stoppar upp på vägen till medarbetarna

Det förekommer oftast ett stort gap mellan ledning- och ledningsprocesser och människors arbetsvardag. Ledningsstrategin, välkänd och förankrad i ledningsgruppen, upplevs oftast otydlig, diffus och med liten koppling till medarbetarnas vardag.

Stress och prestation i informationssamhället.

Det är inte ovanligt att verklig kunskap om företagsstrategin minskar från 100% i ledningsgruppen, 85% på divisionsnivå, 60% på enhetsnivå till 50% hos medarbetare i första linjen – de som i slutändan skall omsätta strategin i verkligheten.

Ett allvarligt hot mot att strategin verkligen omsätts i praktiskt agerande bland samtliga medarbetare är att processen med att formulera strategin oftast engagerar allt färre ju närmare man kommer medarbetare i första linjen, dvs längst från ledningen. Det är bland dessa som det är kritiskt att strategin omsätts i verklig handling för att företag och organisationer skall vara konkurrensförmåga. Om strategin inte är känd, förstås, accepteras och omsätts i konkreta och målfokuserade handlingar hos samtliga medarbetare är det ingen vinnande strategi, utan enbart en skrivbordsprodukt som ledningen kan glädja sig åt men inte medarbetare, kunder och ägare.

Organisationströghet och ledningsstrukturer skapar stress och resultatapp

Moderna organisationer har blivit alltmer komplexa och beroende av varandra och omvärlden. För att hantera denna föränderliga omvärld har under årens lopp ledningsfunktioner av olika anledningar byggts på och skapat strukturer och processer som kräver mycket energi av ledning och medarbetare enbart för att ta sig fram i organisationslabyrinterna. En stor del av medarbetarenegivna konsumeras av icke-värdeskapande aktiviteter i dylika organisationer. Det sker begränsad regenerering av energi. Istället sker det ett förödande energiläckage. I "the Toyota Way" handlar en av de 14 principerna om vikten av att arbeta bort orsaker till slöseri med mänsklig energi. Det leder till minskad belastning på medarbetarna, vilket bidrar till att de kan arbeta i en lugnare takt, vilket främjar långsiktig hälsa, verksamhetsframgång och kvalitet. Notera att trots lugnare takt så ökar produktiviteten.

Anledningen till att organisationer blivit komplexa och trögrörliga beror inte enbart på att organisationsstrukturen utvecklats mer eller mindre systematiskt under årens lopp, men även på en uppsjö av nya produkter och tjänster samt komplexa och dåligt integrerade processer.

Stegrade krav från omvärlden leder i ovan typer av trögrörliga organisationer lätt till ökad medarbetarstress, sänkt prestation, kvalitetsbrister och lägre omsättning och resultat jämfört med mera innovativa, konkurrensförmåga och hälsofokuserade organisationer. Ledningen möter utmaningar genom ensidigt fokus på nedskärningar istället för att identifiera innovativa och tillväxtbefrämjande strategiska drag.

Medarbetarstress kostar pengar och är en strategisk ledningsfråga

Stress bland medarbetare kostar stora pengar. Undersökningar pekar på att nästan 50% av medarbetarna uppger sig så stressade att det står på randen av utmattning eller burnout¹. Mer än 80% av besöken till primärvården tillskrivs stressrelaterade problem. Stressen beräknas kosta samhället cirka 4% av bruttonationalprodukten. Företag och organisationer drabbas av ohälsosam stress i termer av Sjuk närvaro eller Närvaro-

¹ Burnout. Begrepp som beskriver en person som är emotionellt och mentalt utmattad och som saknar arbetsstimulans.

ohälsa². Medarbetarna är på jobbet fysiskt men inte mentalt. Indirekta kostnader för stress i företag, t ex sänkt produktivitet och kvalitet, ökad skaderisk och frånvaro samt personalomsättning, beräknas kosta cirka 5% av omsättningen. Stress berör således inte enbart den enskilde medarbetaren och dennes sociala nätverk. Stressen leder också till sämre verksamhetsresultat.

Stress ur ett organisations- och ledningsperspektiv

Ur ett ledningsperspektiv ses stress nästan uteslutande som ett individproblem. Stressade individer uppmanas lära sig olika stressreduceringstekniker, skapa en bättre balans mellan arbete och familj samt se över sin livsstil. En genomgång av olika vetenskapligt utformade stressreduceringsprogram visar att individfokuserade program är betydligt vanligare än organisations- och ledningsfokuserade. Men, vår egen forskning visar att stress- och medarbetarenerginiivåerna oftast varierar dramastisk mellan olika enheter inom ett och samma företag. Företaget Springlife, som bygger på författarens forskning om bestämmelsefaktorer för friska, produktiva och konkurrensstarka företag och organisationer, har analyserat hundratusentals medarbetare i ett stort antal företag och organisationer. Resultaten visar entydigt att stress och hög arbetsbelastning sällan är ett tecken på för mycket att göra i sig men att målen är otydliga, organisationen ineffektiv och att medarbetarna inte förstår hur de kan bidra till att omsätta företagets strategi i sitt vardagliga arbete.

I en undersökning av ett stort antal enheter inom en stor myndighet framkom stora variationer i medarbetarstress. Detta trots att samtliga medarbetare arbetade med samma styr- och ledningssystem, mjukvarosystem och regelverk. Stressnivåerna kunde heller inte förklaras av objektivt uppmätta produktionskrav. Förklaringsfaktorerna stod att finna i otydliga mål, låg delaktighet, låg verksamhetseffektivitet och dålig återkoppling från ledningen hur medarbetarna utförde sitt arbete. Studien visade till och med ett samband mellan förbättrad organisationshälsa och minskade nivåer i blodet av kolesterol, en riskfaktor för hjärt- och kärlsjukdomar.

Stress i organisationer bör därför ses som ett tecken på systemfel och verksamhetsineffektivitet. Stress kan genom ett dylikt synsätt användas som en strategisk ledningsindikator för att skapa en effektivare och hälsosammare verksamhet. Eftersom stress är ett epidemiskt företagsproblem kommer företagsledningarna som tar tag i problemet ur ett strategiskt perspektiv att gynnas jämfört med konkurrenterna.

Stress är således en angelägenhet för ledningen och bör ses som en strategisk utmaning. Om stressen hanteras korrekt och leder till Friskstress, skapas en direkt och svårkopierad konkurrensfördel.

I det följande kommer att diskuteras etablerade psykosociala organisations- och ledningskaraktäristika som bidrar till att skapa friska och konkurrenskraftiga företag och organisationer. Det kommer att handla om företag som inte lider av inproduktiv stress, utan har skapat en Friskstress kultur.

² Medarbetare går till jobbet, är där fysiskt men mer eller mindre mentalt frånvarande, dvs engagerar sig inte fullt ut i arbetet och arbetsprocesser.

Strategier för Friskstress

Ledningsstrategier för Friskstress företag

Företagsledningar ägnar en betydande del av sin energi till att analysera omvärldsförändringar och deras implikationer för den egna verksamheten. Genom att inhämta, analysera och diskutera dylik omvärldsinformation och relatera den till det egna företagets strategier, innovationsprocesser och arbetssätt ökar ledningens förmåga att tolka samt hantera omvärldsförändringarna. Arbetssättet minskar stress orsakad av osäkerhet och oförutserbarhet. Företagsledningen involverar även ett stort antal högre chefer i diskussionen och man kommer överens om strategier och processer för att möta den föränderliga omvärlden. Tillgång till information och kommunikationsprocesser som leder till ökad förståelse av orsakerna bakom olika beslut är en viktig faktor som bidrar till ökad energi, känsla av kontroll och förändringsbenägenhet. För att säkra att strategin omsätts i verkligheten, d v s att anställda förändrar sitt beteende för att säkra att strategin verkligen blir realiserad, krävs att samtliga medarbetare är införstådda med den. Det krävs att medarbetarna förstår bakomliggande analyser som lett fram till strategin samt vad de skall göra konkret för att genomföra den i sitt dagliga arbete. Det krävs konkret information om vad de operationella målen med verksamheten och det egna jobbet är samt hur medarbetarna kan bidra till att målen uppfylls. Ledare på olika nivåer inom företaget spelar en avgörande roll för att strategin och målen verkligen tydliggörs och konkretiseras så de är relevanta för samtliga medarbetares vardag.

Ledarens roll

Enligt Mintzbergs forskning behöver organisationer ledare och chefer (managers) på grund av sex grundläggande orsaker.

Chefer och ledare:

1. skall säkra att organisationen ägnar sig åt det den är till för,
2. skapar och säkrar organisatorisk stabilitet i olika verksamheter,
3. ansvarar för att aktivt driva strategiprocesser för att därmed säkra organisationsanpassning till omvärldsförändringar,
4. skall se till att organisationer uppfyller förväntningar från ägarna,
5. fungerar som chefsmäklare av information mellan omvärlden och organisationen,
6. är formellt ansvarig för organisationens statussystem och hur detta skapas och utvecklas.

Men Mintzberg framhåller att bakom dessa roller ligger ledningens arbete med att skapa en önskvärd företagskultur och värderingar, vilket uppnås genom att styra och disseminera information samt fungera som talesman, mäklare och "role model" inom organisationen.

Ledningens kommunikationsmönster med medarbetare är också centralt vad gäller att omsätta strategi och processer till önskvärda beteenden rakt igenom hela organisationen. Ett framgångsrikt kommunikationsmönster handlar om att skapa en gemensam förståelse

av problem och utmaningar, skapa en dialog kring lösningar och önskvärda beteenden. Envägskommunikation från ledning, styrande direktiv och avsaknad av ömsesidig förankring av beslut och önskvärda beteenden för att uppnå uppsatta mål leder sällan till önskvärda resultat.

Motiverande ledarskap – medarbetardialog bidrar till genuint förändringintresse

För att uppnå resultat i chef-medarbetardialogen är det viktigt att skapa en atmosfär och tillhandahålla konkreta verktyg som motiverar medarbetare till förändrat beteende. Det centrala för att uppnå detta är att dialogen mellan chefer och medarbetare identifierar och mobiliserar medarbetarens egna drivkrafter och mål. Om det föreligger konflikter mellan medarbetarens olika egna mål och agendor och verksamhetens, måste dessa konflikter lösas av medarbetaren. Det kan inte chefer göra. Chefen kan dock bidra till en dialog och reflektion kring dessa motsättningar, som underlättar medarbetarens arbete med att skapa en prioritet bland interna mål.

Chefer som presenterar lösningar eller försöker pressa på medarbetare specifika lösningar bidrar till att målkonflikterna och felaktiga beteenden permanentas. Chefer, som konfronterar medarbetare som inte uppnår avsedda mål eller har för verksamheten felaktigt beteende på ett sätt som kan upplevas hotfullt, uppnår heller sällan önskvärt resultat. Det är mera effektivt att skapa en coach-atmosfär, även om det kan upplevas som en långsammare process.

Genom att systematiskt utvärdera faktiskt resultat rörande beteenden ser cheferna att coaching-processen är mera effektiv. I coaching-rollen kan chefer stödja medarbetarens arbete med att identifiera, tydliggöra och hitta lösningar på målkonflikter. Ledarens beteenden blir således centralt för att skapa en tillåtande och utforskningsatmosfär som stimulerar medarbetare till problemlösning, problemlösning och engagemang i förändringsprocessen.

Det finns självklart en rad faktorer som företagsledning och chefer kan göra för att skapa friska och konkurrenskraftiga företag. Vår egen forskning har undersökt vad som driver arbetsengagemang och verksamhetsresultat ur ett medarbetar- och ledningsperspektiv, har identifierat fyra avgörande psykosociala faktorer, som överskuggar en rad andra faktorer. De fyra ledningsstrategierna är:

Delaktighet
Måltydighet
Återkoppling
Verksamhetseffektivitet.

Delaktighetskultur leder till ökad prestation och Frisk-stress

Delaktighet återkommer i vår egen liksom andras forskning. Medarbetare som görs delaktiga i beslut av relevans för deras dagliga arbete och för att uppnå övergripande verksamhetsmål rapporterar mindre förändringsstress, ökad arbetsentusiasm, samt lägre halter av stresshormon. De är även mindre borta från arbetet och skattar att verksamheten är mer effektiv.

Stress och prestation i informationssamhället.

Konkret innebär en delaktighetskultur att medarbetare själva kan bestämma hur arbetet skall utföras. Målet med arbetet är det som skall vara styrande och tydligt definierat. Metoderna att nå arbetsmålet kan däremot variera mellan olika personer, eller under olika livsrytmer hos en och samma person. Delaktighet kräver även en hög grad av autonomi och tillräckligt stora befogenheter i relation till ansvar och krav.

Samtidigt som ledningen delegerar ner ansvar i organisationer och mäter prestation på individnivå är det viktigt att se till att befogenheterna följer med. Delaktighet kräver att personer kan delta i och påverka beslutsprocesser på arbetet samt påverka arbetet i sig.

Slutligen kräver delaktighet att medarbetare har en reell möjlighet att diskutera och tycka till om informationen de erhåller från chefer. Genom delaktighetskultur stimuleras lokal problemlösning, vilket i sin tur bidrar till lärande och således en mer kompetent, problem- och förändringsfokuserad organisation.

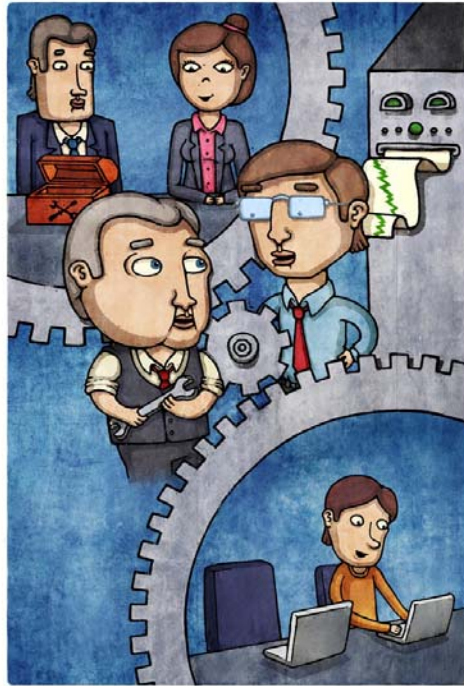
Verklighetsrelevanta mål

Den andra centrala ledningsfaktorn för friska och produktiva arbetsplatser är måltydlighet. Målet med arbetet måste vara väldefinierat, realistiskt, påverkningbart av medarbetarna, utvärderingsbart och uppnåbart, även om det krävs att man "sträcker" lite på sig. Det är också viktigt att arbetsledningen följer upp resultaten på uppsatta mål och agerar utifrån dessa uppföljningar.

I många organisationer är målen väldefinierade och mätbara på central ledningsnivå. Däremot sjunker måltydligheten ofta när man kommer till mellanchefs- och gruppchefsnivån. Allra lägst måltydlighet uppmäts på medarbetarnivå. Det gör att den övervägande delen av organisationens prestationskapacitet, i typfall 85% av samtliga anställda, inte används optimalt. Även när ledningen anser att det definierat och kommunicerat målen väl, saknas oftast den målspecificitet som krävs för att målen skall bli genuint styrande och en hjälp i medarbetarnas vardag. Otydliga mål leder till stress och frustration samt minskar medarbetares förmåga att på ett effektivt sätt bidra till att verksamheten når sina mera övergripande mål.

"Hur-kort" kopplar specifika mål till mätbara beteenden bland samtliga medarbetare

Att sätta väldefinierade, motiverande, påverkningbara och mätbara mål är en utmaning. När chefer upplever att målen diskuterats och är riktigt konkreta, delas denna ljusa bild sällan av medarbetarna. Det krävs oftast att målen bryts ner och diskuterats i mindre beståndsdelar och kopplas till specifika beteenden och aktiviteter som medarbetarna kommer överens med chefen om för att målet skall uppnås.



Springlife har utvecklat konkreta metoder, som gör att chefer och medarbetare kan koppla bestämda och specifika mål till specifika beteenden hos respektive medarbetare. Springlife använder vad de kallar Hur-kort³ för att denna process snabbt skall kunna integreras i hela organisationen. Arbetet med Hur-kort gör att samtliga anställda, från högsta ledningen till varje enskild medarbetare måste tänka till om vilka de viktigaste målen är just för dem och vilka specifika ageranden som krävs för att just dessa mål skall uppnås och i slutändan bidra till att företagets övergripande mål och strategi uppfylls. Varje medarbetares mål och agerande bestäms i dialog mellan chefer och medarbetare, men i slutändan är det medarbetarna som formulerar specifika mål och beteenden. Hur-korten säkrar att ledningens strategi och de viktigaste målen snabbt och fokuserat tränger igenom hela organisationen, samtidigt som medarbetarnas engagemang ökar, bl a genom den tydliga kopplingen till medarbetarnas vardag samt att de görs reellt delaktiga i processen.

Det finns en rad olika målformuleringsmetoder. Dessa metoder och instrument är dock oftast för komplexa, sällan tillräckligt specifika och konkreta för att bidra till ett effektivt målsättningsarbete. Genom att i en Hur-dialog med medarbetare koppla specifika mål till konkreta insatser eller beteenden ökar således sannolikheten att medarbetares kompetens och engagemang kommer verksamheten till godo. Tydliga mål leder även till ökad effektivitet, mindre energiförlust samt ökad grad av trygghet och tillfredsställelse bland

³ Hur-kort. Ett mjukvarobaserat system som snabbt och effektivt samordnar organisationens mål och strategi med varje individs mål och agerande. Hur-kort ökar medarbetares egenkontroll och inflytande och sänker inproduktiv stress.

medarbetarna. Det underlättar arbetet för medarbetarna att upprätta sina egna vardagliga arbetsplaner.

Återkoppling – en företagsstragisk resurs

Återkoppling på arbetsprestationer samt förslag på hur man kan förbättra sig är avgörande i dagens kunskapsamhälle, både för individens utveckling och välbefinnanden samt för effektiv och högkvalitativ verksamhet. Forskning visar att förbättrad återkoppling kan leda till 50% förbättringar i grupperns prestation, samtidigt som stressen minskar. Återkoppling från arbetsledningen leder även till minskad prestationsångest.

Återkoppling från ledning och chefer handlar om 3 konkreta beteenden:

1. Ledaren är tydligt med vad som förväntas av medarbetarna i deras arbete. Det handlar om att vara konkret och ge utrymme till dialog så bägge parter har en tydlig bild av vad som förväntas.
2. Ledaren ger tydlig återkoppling till medarbetarna när de har gjort en bra arbetsinsats. Det är viktigt att inte bara ge återkoppling i generella termer. Men, att vara tydlig i detaljer. Vad är det som gör att just denna arbetsinsats var särskild bra och ledde till en positiv återkoppling.
3. Chefen ger återkoppling på mindre väl utförda arbetsuppgifter. När det gäller den oftast mer obekväma återkopplingen om ett arbete som inte utförts så väl drar sig många chefer. Men, det handlar om att coacha medarbetaren till att utveckla kapaciteten att nästa gång kunna leverera en bättre insats.

Dylik specifik återkoppling, som tydligt pekar på förbättringsområden, leder även till att medarbetarna kan lyfta fram ev mera systematiska kompetensutvecklingsbehov. Återkopplingen bör formuleras i positiva ordalag som fokuserar på konkreta och mätbara förbättringar.

Att utveckla chefers återkopplingskompetens, liksom medarbetarnas förmåga att ta till sig och diskutera kring arbetsprestation och förbättringsinsatser, kan bidra till betydande förbättringar i verksamhetsresultat.

Verksamhetseffektivitet – att åstadkomma mera med Friskstress

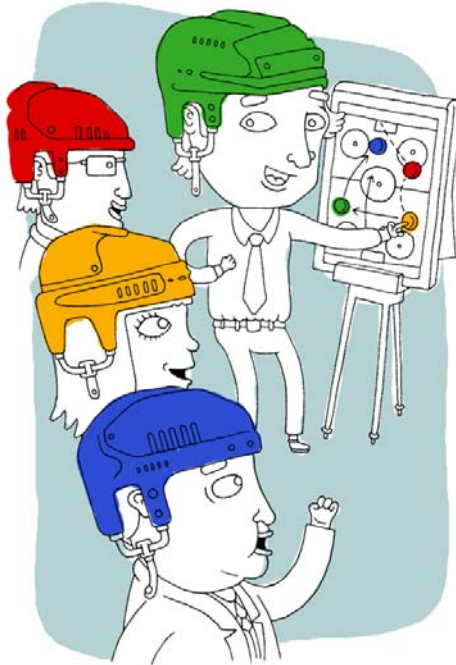
En betydande orsak till medarbetarstress och sänkt konkurrenskraft är verksamhetsineffektivitet. Även om företagsstrategi, ledarskap och medarbetarkompetens är förstklassiga, leder arbete i en ineffektiv verksamhet till energiförlust och ohälsosam stress. En ineffektiv verksamhet, med dåligt ”flyt” eller ”flow” gör att medarbetarna måste arbeta hårdare för att nå samma resultat. Förslitningen på medarbetarna ökar vilket sänker den långsiktiga prestationsförmågan och därmed verksamhetens förändrings- och konkurrensförmågan.

Effektivitet är inte alltid lätt att mäta i moderna service- och kunskapsorganisationer. Springlife har därför tagit fram fyra frågor, som relaterar till objektiva mått på effektivitet. Det handlar om att ledning och medarbetare:

Stress och prestation i informationssamhället.

1. planerar arbetet,
2. alla arbetar mot ett gemensamt mål,
3. beslutsprocesserna fungerar bra, samt
4. resurserna används på optimalt sätt.

Dessa fyra frågor skapar ett mått på organisationens effektivitet och är oftast ett av de viktigaste förbättringsområdena för att öka produktivitet och Friskstress.



Organisations- och ledningsfaktorer spelar således en central roll för att uppnå friska och prestationsinriktade företag och organisationer. Inom ACOW forskningen har vi kunnat visa på hur organisationer ökat produktivitet och hälsa samt sänker stressen genom att utveckla ledarskap, delaktighet, målkvalitet och återkoppling tillsammans med att se över verksamhetens effektivitet. Det som förvånar många chefer och medarbetare är hur en relativt begränsad men mycket målfokuserad insats kan leda till så stora och mätbara förbättringar i medarbetarhälsa, engagemang och verksamhetsresultat. Hemligheten ligger i att våga fokusera insatserna kring några centrala områden i stället för att sprida insatserna på en rad olika områden. Genom att fokusera samt identifiera tydliga mål och beteenden ökar medarbetares förmåga att uppnå önskvärda prestationer och bidra till verksamhetens övergripande mål.

Friskstress leder således till både friskare företag och medarbetare. Det handlar om att öka medarbetares prestationskapacitet genom att stimulera behovsstyrd kompetensutveckling, hälsoinriktat beteende, samt utveckla chefer, processer och organisationer.

Slutsats

Denna broschyr sammanfattar övergripande resultat av ett 5-årigt forskningsamarbete mellan Uppsala universitet och Wayne State University och Skandia. Målsättningen har varit att få fram evidence-baserad kunskap om lednings- och organisationskaraktäristika som bidrar till att skapa friska och konkurrenskraftiga företag och organisationer. Baserat på denna och annan aktuell forskning presenteras konkreta tips till ledning om hur friska, stresståliga och effektiva företag och organisationer kan skapas och bibehållas.

©Bengt Arnetz. Bengt Arnetz innehar Copyright och äganderätt till rapportens innehåll. Rapporten får utan tillstånd spridas inom Skandiakoncernen och bland dess kunder.

Mycket av forskningen som redovisas i denna rapport har genomförts inom ramen för Center for Advanced Studies of Organizational Well-being (**ACOW**) under ledning av professor Bengt Arnetz. ACOW programmet finansierades av Livförsäkringsaktiebolaget Skandia genom avtal med Uppsala Universitet respektive Wayne State University, Michigan.

Tuomas Ikonen är illustratör till samtliga bilder.

Litteratur

1. Kalia M. Assessing the Economic Impact of Stress--The Modern Day Hidden Epidemic. *Metabolism* 2002;51:49-53.
2. Arnold KA, Turner N, Barling J, Kelloway EK, McKee M. Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology* 2007;12:193-203.
3. Kompier MA. New systems of work organization and workers' health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2006;32:421-30.
4. Landsbergis PA, Cahill J, Schnall P. The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health. *Journal of Occupational Health Psychology* 1999;4:108-30.
5. Anderzen I, Arnetz B. The impact of a progressive survey-based workplace intervention program on employee health, biological stress markers, and organizational productivity. *JOEM* 2005;47:671-82.
6. Armenakis AA, Bedeian AG. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management* 1999;25:293-315.
7. de Jonge J, van Breukelen GJP, Landeweerd JA, Nijhuis FJN. Comparing Group and Individual Level Assessments of Job Characteristics in Testing the Job Demand-Control Model: A Multilevel Approach. *Human Relations* 1999;52:95-122.
8. De Raeve L, Vasse RM, Jansen NWH, van den Brandt PA, Kant I. Mental Health Effects of Changes in Psychosocial Work Characteristics: A Prospective Cohort Study. *JOEM* 2007;49:890-9.
9. Neilson G, Martin K, Powers E. The secrets of successful strategy execution. *Harvard Business Review* 2008;86:61-70.
10. Ahola K, Honkonen T, Virtanen M, Kivimäki M, Isometsä E, Aromaa A, Lonnqvist J. Interventions in Relation to Occupational Burnout: The Population-Based Health 2000 Study. *JOEM* 2007;49.
11. Chandola T, Brunner E, Marmot M. Chronic stress at work and the metabolic syndrome: prospective study. *BMJ* 2006;1-5.
12. Cohen S, Janick-Deverts D, Miller GE. Psychological Stress and Disease. *JAMA* 2007;298:1685-7.
13. Harma M, Kompier MA, Vahtera J. Work-related stress and health--risks, mechanisms and countermeasures. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2006;32:413-9.
14. Semmer NK. Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2006;32:515-27.
15. Siegrist J, Rodel A. Work stress and health risk behavior. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2006;32:473-81.
16. Stansfeld S, Candy B. Psychosocial work environment and mental health--a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2006;32:443-62.

Stress och prestation i informationssamhället.

17. Zapf D, Dormann C, Frese M. Longitudinal Studies in Organizational Stress Research: A Review of the Literature With Reference to Methodological Issues. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996;1:145-69.
18. Branth S, Ronquist G, Stridsberg M, Hambraeus L, Kindgren E, Olsson R, Carlander D, Arnetz B. Development of abdominal fat and incipient metabolic syndrome in young healthy men exposed to long-term stress. *Nutr Metab Cardiovasc Dis* 2007;17:427-35.
19. Schwartz T. Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review* 2007;85:63-73.
20. Storch M, Gaab J, Kuttel Y, Stussi A-C, Fend H. Psychoneuroendocrine Effects of Resource-Activating Stress management Training. *Health Psychology* 2007;26:456-63.
21. Arnetz B, Sjögren B, Rydén B, Meisel R. Early workplace intervention for employees with musculoskeletal-related absenteeism. A prospective controlled intervention study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2003;45:499-505.
22. Arnetz B, Blomkvist V. Leadership, Mental Health, and Organizational Efficacy in Health Care Organizations. *Psychotherapy and Psychosomatics* 2007;76:242-8.
23. Mintzberg H. The nature of managerial work
Practice Hall: Englewood Cliffs, NJ 1973.
24. Geanakoplos J. Common knowledge. *Journal of Economic Perspectives* 1992;6:53-82.
25. Pritchard R, Jones S, Roth P, Stuebing K, Ekeberg S. Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology Monographs* 1988;73:337-58.