

Öka andelen långtidsfriska  
Gunilla Backman  
European Minds AB

---

# Lärande utvärdering- "Öka andelen långtidsfriska" Slututvärdering

---

Stockholm 2012-11-17  
Gunilla Backman

europaean mi:nds



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

## Sammanfattning

Syftet med genomförandeprojektet (PO 1) har varit att ta ett helhetsgrepp på det långsiktiga förändringsarbetet med att öka andelen långtidsfriska på företaget Fiskeby Board AB och därmed undvika långtidssjukskrivningar. När det gäller helhetsperspektivet i det långsiktiga förändringsarbetet har projektet genom riktad kompetensutveckling uppfyllt detta mål i hela organisationen. Både medarbetare och chefer har varit med i projektet och projektet har riktat sig till hela organisationen. Därigenom kommer genomslaget och hållbarheten efter projektavslut att vara hög.

Medarbetarundersökningarna visar att långtidsfriska ökar enligt de uppsatta målen. Kommunikationen i organisationen har ökat och roller och ansvar har tydliggjorts. Ett fortsatt fokus på cheferna i organisationen bör ske för att med hjälp av medarbetarna i organisationen skapa ett driv mot mål och vision. Delaktigheten har ökat i projektet och kan ökas ytterligare.

Det visar sig ett antal utvecklingsområden där företagets mål och vision bör kopplas ihop med det pågående kvalitetsarbetet. Kompetensplaner som dockas in i företagets kvalitetsarbete kan minska sårbarheten i en organisation där medelåldern är hög.

Det som sticker ut i projektet är att kompetensutveckling har länkats in i övrigt utvecklings- och strategiarbete med framgångsrikt resultat. Öka andelen långtidsfriska är ett mycket väl genomfört projekt och kan fortsättningsvis även i andra sammanhang visa upp en modell som går att implementera i stora och små företag utanför Fiskeby Board AB.

Bakgrund.....	1
Syfte.....	2
Metod .....	3
Medverkande.....	3
Resultat .....	3
Aktiviteter och kompetensutveckling.....	3
Strategisk utveckling för organisation och individ.....	4
Gott medarbetarskap och ledarskap.....	5
En långtidsfrisk organisation.....	6
Styrkor .....	6
Utvecklingsområden .....	7
Analys.....	7
Åtgärder och utvecklingsområden.....	11
Sammanfattningsvis.....	11

## Bakgrund

Projektet "Öka andelen långtidsfriska" är ett genomförandeprojekt inom programområde 1 – kompetensförsörjning. Projektet har bedrivits i östra Mellansverige. Målgruppen som projektet riktar sig till är alla anställda (298 personer) vid Fiskeby Board AB i Norrköping. I ansökan angavs att 81 % män och 19 % kvinnor arbetar på Fiskeby. Startdatum för genomförandeprojektet var 2011-03-01 och slutdatum var 2012-08-31. Projektet har arbetat med kriteriet strategiskt påverkansarbete under hela projekttiden. Lärande utvärderare är Gunilla Backman från företaget European Minds Sweden AB. Utvärderare har följt projektet från april 2011 till och med projektslut.

Långtidssjukskrivningar innebär ett lidande för den enskilde individen och skapar höga kostnader för företag och samhälle. En del av orsakerna till ohälsa kan möjligen bero på medvetna och omedvetna beslut inom företag och organisationer. Projektet "Öka andelen långtidsfriska" vänder på perspektivet genom att i stället för att fråga sig varför människor bli sjuka så frågar sig företaget vilka faktorer som får människor att må bra.

Fiskeby bruk vill i detta projekt veta vilka faktorer som spelar in när de anställda är långtidsfriska. I ansökan framgår det att huvudfokus i projektet har varit att förbättra den psykosociala arbetsmiljön genom att skapa ett större engagemang och delaktighet. Detta för att öka den upplevda hälsan hos de anställda.

Projektet föregicks av ett förprojekt, som hade till syfte att skaffa större kunskap och beredskap för vad som krävs för att öka andelen långtidsfriska. En annan del som ingick i förprojektet var att hitta strategier som i organisationen ökar möjligheten för den anställde att bibehålla hälsan så optimalt som möjligt.

Syftet med förprojektet var att öka antalet långtidsfriska individer genom att lyfta organisatoriska faktorer, som kan påverka den upplevda hälsan. Projektet fokuserade på att skapa en medveten organisation, ett främjande ledarskap och ett främjande medarbetarskap.

Fyra områden visade sig vara viktiga för att skapa en långtidsfrisk organisation. Dessa var:

- Medveten organisation och tydliga mål
- Kreativ miljö
- Konsultativt ledarskap
- Öppet arbetsklimat

Slutsatserna som drogs av förprojektet var att kompetensutvecklingsinsatserna skulle innehålla ovanstående aktiviteter för att:

- Skapa medvetna organisationer med en tydligt kommunicerad vision och klara strategier samt ett delegerat målarbete
- Skapa ett coachande/främjande ledarskap

- Få den enskilde medarbetaren och chefen att förstå sin roll och sin vikt i organisationen

Efter förprojektet som föregick "Öka andelen långtidsfriska" har åtgärder redan vidtagits för att stärka företagets organisation vilket i sin tur stärker individerna som arbetar på bruket. Ledningen har arbetat med att ta fram vad som borde präglade företagets framtid.

Innehållet i ledningsarbetet var bl.a. att se över nedanstående delar av verksamheten:

- Vision
- Värderingar
- Affärsidé
- Strategiska utvecklingsområden
- Övergripande finansiella mål

Motivet till ovanstående var att ledningen ville lägga grund för ett ökat engagemang och utveckling. Ett annat motiv var att se över strukturer som kan förbättra möjligheterna för att förebygga långtidssjukskrivning och därmed ha fokus på en långtidsfrisk organisation.

Syftet med genomförandeprojektet var att ta ett helhetsgrepp på det långsiktiga förändringsarbetet med att öka andelen långtidsfriska på företaget och därmed undvika långtidssjukskrivningar. I projektet, enligt ansökan, ska alla involverade på företaget ta till sig främjandeperspektivet – *hur ska det vara när det är som bäst?* Arbetet i genomförandeprojektet *ska ske på såväl organisations- grupp- som individnivå.*

I målsättningen som beskrivs i ansökan står det skrivet att begreppet *långtidsfrisk i detta projekt är en person som inte varit sjuk de senaste två åren.* Detta är det mätetal som Fiskeby Board AB kommer att följa upp över tid. Det långsiktiga målet är att nå en långtidsfriskhet på minst 30 % för manliga respektive kvinnliga tjänstemän samt manliga och kvinnliga kollektivanställda. Nivån ska alltså öka under genomförandefasen i projektet. Medarbetarundersökningar kommer att genomföras regelbundet. Index som gäller som utgångspunkt är:

- Medarbetarindex på minst 3,5
- Ledarindex på minst 3,5
- Företagskulturindex på minst 3,5

I detta projekt har det även ett tillgänglighets- och jämställdhetsintegreringsperspektiv funnits med.

## Syfte

Syftet med slutrapporten är att beskriva resultat och göra en analys av de genomförda insatserna med utgångspunkt i projektets syfte och målbeskrivning som återfinns i ansökan.

## **Metod**

För att skapa ett underlag för resultat och analys har nedanstående aktiviteter genomförts:

- Regelbundna träffar med projektledning/projektgrupp
- Studier av ansökan som föregick projektet
- Studier av lägesrapporter samt befintlig dokumentation
- Fokusgrupp (hösten 2011)
- Workshop – Söderby herrgård (maj 2012)
- Genomförda kompetensutvecklingsinsatser

## **Medverkande**

Medverkande i aktiviteterna har varit:

- Projektgrupp/projektledning
- Fokusgrupp – arbetsledning
- Medarbetare och ledare vid Fiskebybruk

## **Resultat**

Resultatet bygger på befintlig dokumentation, minnesanteckningar, samtal med projektledning och med deltagare i projektet. Med bakgrund i ansökans syfte, mål och mätbara kriterier har nedanstående rubriker valts för redovisning av resultatet:

- Aktiviteter – kompetensutveckling
- Strategisk utvecklings- och påverkansarbete för medveten organisation och individ
  - Gott medarbetar- och ledarskap
  - En långtidsfrisk organisation
- Styrkor i projektet
- Utvecklingsområden

## **Aktiviteter och kompetensutveckling**

Projektet ”Öka andelen långtidsfriska” har pågått sedan början av våren 2011 och under tiden fram till idag har ett stort antal kompetensutvecklingsinsatser genomförts.

Dessa har varit:

- Hur skapa engagemang (9 av 9 personer deltog)
- Coachande ledarskap (16 av 17 kallade personer deltog)
- Effektiv kommunikation (258 av 308 kallade personer deltog)
- Praktisk målstyrning

Övriga aktiviteter har varit:

- Medarbetarundersökning genomfördes i slutet av februari 2011 (73 % svarsfrekvens) och våren 2012
- Kontinuerliga möten med utvärderare fr o m maj 2011 t o m augusti 2012
- Information till Norrköpings HR-förening med personalchefer från större företag och organisationer
- Frukostmöte – Företagsringen i Norrköping - 10 personer lyssnade till hur arbetet med ”Öka andelen långtidsfriska” fortskrider
- Workshop (maj 2012) som knyter ihop projektet
- Diskussion om tillgänglighet och jämställdhet har genomförts med stöd av extern utvärderare och aktivitet har genomförts våren 2012

Resultatet visar att projektet inte uppvisar några avvikelser till de uppställda målen. Enligt deltagande visar det sig att det totalt kallades 334 personer till utbildningsinsatserna enligt ovan. Deltagandet uppgår till 85 % som deltagit i insatserna när det gäller utbildning för medarbetare och ledare. Enda avvikelserna i projektrapportering till ESF är att det genomfördes 15 utbildningstillfällen av insatsen ”Effektiv kommunikation” i stället för planerade 13. Denna justering gjordes för att det inte skulle bli för många i varje grupp och omfördelning i budget gjordes för att kunna göra förändringen.

### ***Strategisk utveckling för organisation och individ***

Vid de samtal och möten som extern utvärderare har haft med projektgrupp/projektledning har frågorna som rör organisationens utveckling diskuterats. Fiskeby Board AB har tagit fram vision för framtiden som exponeras och har kommunicerats ut via chefer till medarbetare. Det visar sig att det finns en koppling med övergripande styrning av företaget och ut till chefer och medarbetare. Det finns också en koppling till företagets strategiska utvecklingsarbete och detta projekt.

Det framkommer också i samtal med olika personer och grupper vid företaget att arbetet med att skapa en medveten organisation där den kommunicerade visionen och strategiarbete måste fortsätta över tid. Projektets förprojektering visade att ledarna är viktiga för att driva arbetet. Ett mer och mer coachande ledarskap eftersträvas och de kompetensutvecklingsinsatser som gjorts är ett led att förstärka dessa processer.

Delaktigheten och medvetenheten i organisationen kan variera när det gäller företagets övergripande vision och affärsidé. Det som framkom i fokusgrupp var att det har pågått ett arbete över hela företaget med att få vision och affärsidé att nå medarbetarna på ett strukturerat och planerat sätt.

Det framkommer att arbetet med kompetensutvecklingsinsatserna ska medföra att medarbetare och ledare arbetar mer strategiskt och medvetet med att uppnå företagets mål och visioner som är fastslagna sedan tidigare. Det visar sig också att kopplingen mellan ledare och medarbetare kan stärkas ytterligare. I samtalen med representanter för företaget finns det förståelse för att arbetet med varje medarbeters/ledares roll och ansvar måste fortgå för att få den effekt som eftersträvas enligt Fiskebys visionsarbete.

När det gäller Fiskeby är arbetet tydligt knutet till produktionen som ska vara kostnadseffektiv samtidigt som det ska finnas arbetsmiljöperspektiv i åtanke i det dagliga arbetet för att öka andelen långtidsfriska. Den ökade kommunikation mellan medarbetare och ledare kan skapa ett öppnare arbetsklimat som i sin tur gör att delaktigheten i företagets samlade resultat stärks och genom att det skapas en koppling till det dagliga arbetet och vision och mål för företaget kan medarbetarna nöjdhetsgrad öka. Ur ett strategiskt perspektiv har samsynen ökat under projekttiden. Medarbetarenkäten genomfördes även 2012 och har jämförts med enkäten som genomfördes 2011.

I samtalen med ledare och projektledning visar det sig att medarbetarna vid Fiskeby bruk har arbetat länge i företaget, vilket anges tyda på att de som arbetar vid företaget trivs bra och vill stanna. Det finns tydliga indikationer för ett fortsatt fokus på att skapa en långtidsfrisk organisation där koppling till företaget vision och mål finns.

## **Gott medarbetarskap och ledarskap**

I workshop (maj 2012) diskuterades det goda medarbetarskapet och det goda ledarskapet. Det framkom att i det goda medarbetarskapet är det viktigt med delaktighet på alla nivåer. Medarbetare anger att det är viktigt att ledningen ger *tydligare budskap*. Det framkom i diskussioner att det är viktigt för medarbetare att *förstå värdet av sina arbetsuppgifter*. I medarbetarskapet ingår också att ta ansvar, kunna vara delaktig, att hjälpa varandra och följa de *spelregler* som företaget har.

I det goda ledarskapet är det viktigt att leva som man lär, enligt workshop (maj 2012). Att vara tillgänglig när behov finns och problem uppstår. En ledare ska vara synlig och kunna ge feedback till medarbetarna. Ledarna ska skapa förutsättningar för ett bra informationsflöde i organisationen. En annan faktor som anges är att ledaren ska följa upp medarbetarsamtalen kontinuerligt och på ett bra sätt.

Det finns uppfattningar kring medarbetarskap och ledarskap som gäller båda dessa. Det är viktigt att förstå sin roll och att respektera regler som finns i företaget. I organisationen ska anställda *våga säga till* om det är något som kräver extra fokus. Kommunikationen ska vara öppen och det ska finnas en känsla att *vi är på väg*. Det sägs också att anställda ska ha rätt kompetens för den roll och det ansvar man har inom företaget. I begreppet delaktighet anges att det är bra som medarbetare på alla nivåer i organisationen att både kunna *ge och ta* delaktighet.

På alla sätt är det viktigt att se varandra för att skapa bekräftelse för både chef och medarbetare. Att vara efterfrågad i organisationen anses som en förutsättning för att trivas samt att känna gemenskap i gruppen man tillhör.



## En långtidsfrisk organisation

Det finns olika saker som ingår i en långtidsfrisk organisation enligt gruppintervjuer, samtal med projektledning och enligt workshop. Vikten av att även ha sociala aktiviteter som en del anges skapa förutsättningar för att bygga upp en organisation som präglas av god arbetsmiljö. Kvalitetsverktyget LEAN anges som bra plattform för arbetet med att skapa en långtidsfrisk organisation. Regelbundna hälsokontroller lyfts fram och även tillgång till Medhelp upplevs som nödvändiga i organisationen.

För att skapa ett välmående företag behöver det vara fortsatt fokus på frågorna som ingått i kompetensutvecklingsprojektet. Den delegerade styrningen tillsammans med det målarbete som pågår bör fortsätta även efter projektslut. En nyckelfaktor i sammanhanget är att fortsätta utveckla ledarskapet. Det visar sig att det krävs en medvetenhet för både roll och ansvar när det gäller ledarskapet. En framgångsfaktor för att skapa en långtidsfrisk organisation är att fortsätta ett medvetet arbete med kompetensutveckling. Utveckling och kompetens kan bl.a. skapas genom:

- Studiebesök
- Nätverk
- Utbildning
- Personlig utveckling

Vikten att följa med i teknikutvecklingen är en del av att skapa en långtidsfrisk organisation. De medarbetarundersökningar som genomförts bör fortgå för att hålla fokus på utvecklingen inom företaget när det gäller att skapa god arbetsmiljö och en långtidsfrisk organisation.

## Styrkor

Styrkor som visar sig i projektet är att det är väl strukturerat och att projektledningen har en tydlig idé hur arbetet ska fortskrida. Koppling mellan projektledning och övergripande styrning (styrgrupp-ledningsgrupp i företaget) finns och överföring av information kring läget sker kontinuerligt. En annan styrka är att projektets mål är tydligt beskrivna och den förprojekttering som genomfördes skapade ett antal områden som varje medarbetare och ledare skulle få ta del av.

Ett helhetsgrepp på hela företagets medarbetare och ledare finns i projektet, vilket också visar sig i de lägesrapporter som skickats in till ESF. Avvikelse har ej gjorts från den ursprungliga planen, när det gäller på vilket sätt utbildningsinsatserna skulle nå ut till varje medarbetare och ledare.

Vid workshop i maj 2012 diskuterades vilka styrkor projektet haft och det som framkom var att det upplevdes positivt att ledningsgruppen blivit synligare. Företagets vision och mål har kommunicerats ut till medarbetarna på Fiskeby. I och med projektet har det även återskapats forum för kommunikation mellan medarbetare och ledning.

Projektet har gjort att det skapats möjligheter för medarbetare att *knyta band med* varandra. Förståelse för organisationen och för insatserna i projektet har ökat. Under projekttiden har det skapats ett bättre informationsflöde inom organisationen. Kommunikationen mellan

cheferna har förbättrats, vilket sägs ha lett till *bättre kommunikation med medarbetarna*. Arbetet i projektet har *öppnat upp för kommunikation mellan enheter/Adm/Ind*. Med detta menas att kommunikationen mellan olika nivåer har skapats. Även kommunikationen mellan medarbetaren och chef har förstärkts. Kommunikationen mellan medarbetarna inom avdelningar och enheter har ökat.

Projektet i sig har *fött nya tankar och idéer* och skapat samtal kring projektet och även kring arbetsmiljöns betydelse för att anställda ska uppleva en god arbetsmiljö. Det har upplevts som viktigt att hela projektet startat en process där delaktighet på olika nivåer funnits och skapats. Könrollperspektivet har diskuterats på olika nivåer i organisationen. Medvetandegörandet av begreppet friskhet har uppfattats som bra. Möjligheten till hjälp och sjukrådgivning finns idag via Medhelp. Den jämförelse som kunnat göras mellan medarbetarundersökningarna 2011 och 2012 är ett bra underlag för diskussioner samt för att se hur arbetet utvecklar sig vid företaget.

## **Utvecklingsområden**

Projektet upplevs som positivt i det stora hela. Det finns ett antal utvecklingsområden som presenteras under projekttiden av ledare och medarbetare. Vikten av att hinna med medarbetarsamtal innan sommarsemestern tas upp som ett område. Ledningsgruppens deltagande på olika sätt framkommer som ett arbete som bör fortgå och förstärkas. Det finns förslag som skulle stärka organisationen. Ett är att tänka på att *bli duktigare på att ta in externa avdelningar på avdelningsmöten*. Vikten av att ha ett individuellt ledarskapsprogram som en del av företagets kompetensutveckling lyfts fram. Aktivitetspengen som funnits förut var uppskattad och bör komma tillbaka enligt intervjuer och i den workshop som hölls. Att *studera och lära* på olika sätt är viktigt att tänka på.

För att skapa delaktighet är det viktigt med skiftträffar. Positiv feedback för det arbete som utförs efterfrågas. *Skapa ett lärande klimat* kan hjälpa till med utveckling av organisationens produktion och arbetsmiljö. Ett mer måldelegerat arbete tillsammans med personliga mål kan skapa förutsättningar för individens och organisationens utveckling.

För framtiden visar det sig att företaget bör *ta tag i åldersstrukturen och könsstrukturen*. Det finns en vilja att Fiskeby ska fortsatt utveckla den långtidsfriska organisationen. Regelbundna hälsoundersökningar kan vara en del i detta. När det gäller utveckling av organisationen anses det nödvändigt att avsätta medel för dessa processer. Att budgetera och tilldela resurser för utbildning, trivselåtgärder och arbetsmiljöåtgärder får inte glömmas bort i arbetet med att skapa den långtidsfriska organisationen. Skapandet av aktivitetsplaner kan göra att utvecklingsarbetet sker mer målmedvetet och utifrån de behov som finns. Avstämning kring företagets målbild bör ske. Arbetet med framtida aktiviteter får inte avslutas för att projektet avslutas.

## **Analys**

Projektet "Öka andelen långtidsfriska" uppvisar mycket god måluppfyllelse enligt de uppställda målen i ansökan. Fiskeby Bruk AB har tagit ett helhetsgrepp på det långsiktiga förändringsarbetet. Andelen långtidsfriska har ökat och arbetet har även kopplats ihop med dem som är långtidssjukskrivna. Medarbetare och chefer har varit delaktiga i diskussion

och reflektion över hur det ska vara när det är som bäst i organisationen. Det som sticker ut på ett positivt sätt är att arbetet har skett på olika nivåer i organisationen. Medvetenheten i hela organisationen har därmed ökat för vikten av det egna arbetet med att skapa en hållbar verksamhet över tid.

För att skapa en medveten organisation där medarbetarnas upplevelse av den egna arbetsmiljön är god spelar ledaren en stor roll. En ökad delaktighet för medarbetarna ställer krav på ledarskapet. Rollen från den traditionella ledaren till en mer coachande ledare gör att möten mellan chef och medarbetare kan utvecklas kontinuerligt. Ledarskapsutveckling bör fortgå kontinuerligt och kopplas samman med företagets eget kvalitetsarbete.

En ökad transparens visar sig i detta projekt genom att medarbetarna upplever att förståelsen och medvetenheten för vikten av att skapa en långtidsfrisk organisation har ökat. De tankar som kom fram under workshop i maj 2012 visar att mål och syfte med projektet har sipprat ut i organisationen både horisontellt och vertikalt. Arbetet med att förankra vision och mål för hela företaget har varit i fokus och där har kompetensutvecklingen som genomförts bl.a. gjort att:

- Medvetenheten ökat hos chefer och medarbetare
- Delaktigheten har stärkts
- Framtida utvecklingsområden har visat sig för företagets kontinuerliga kvalitetsarbete
- Kommunikationen har ökat och blivit öppnare
- Ansvar och roller i företaget har tydliggjorts
- Kompetensutvecklingen har fokuserat på företagets mål och vision och stärkt detta arbete

Arbetet i projektet har länkats ihop med vision och det målarbete som genomsyrar Fiskeby, vilket i mycket hög grad ökar förutsättningarna för att projektresultaten kommer att överleva projektet. Sammantaget är förutsättningar för framtida hållbarhet och genomslag mycket gynnsamma. Arbetet har varit väl integrerat i hela organisationen. Upplevelsen av kompetensutvecklingsprojektet är och har varit att projektet inte har varit ett eget parallellspår utan en integrerad del av hela företaget utveckling och kvalitetsarbete. Genomslaget för kompetensutvecklingsinsatserna torde därmed bli större och överleva om Fiskeby Board AB fortsätter att underhållas medvetet i hela organisationen på alla nivåer.

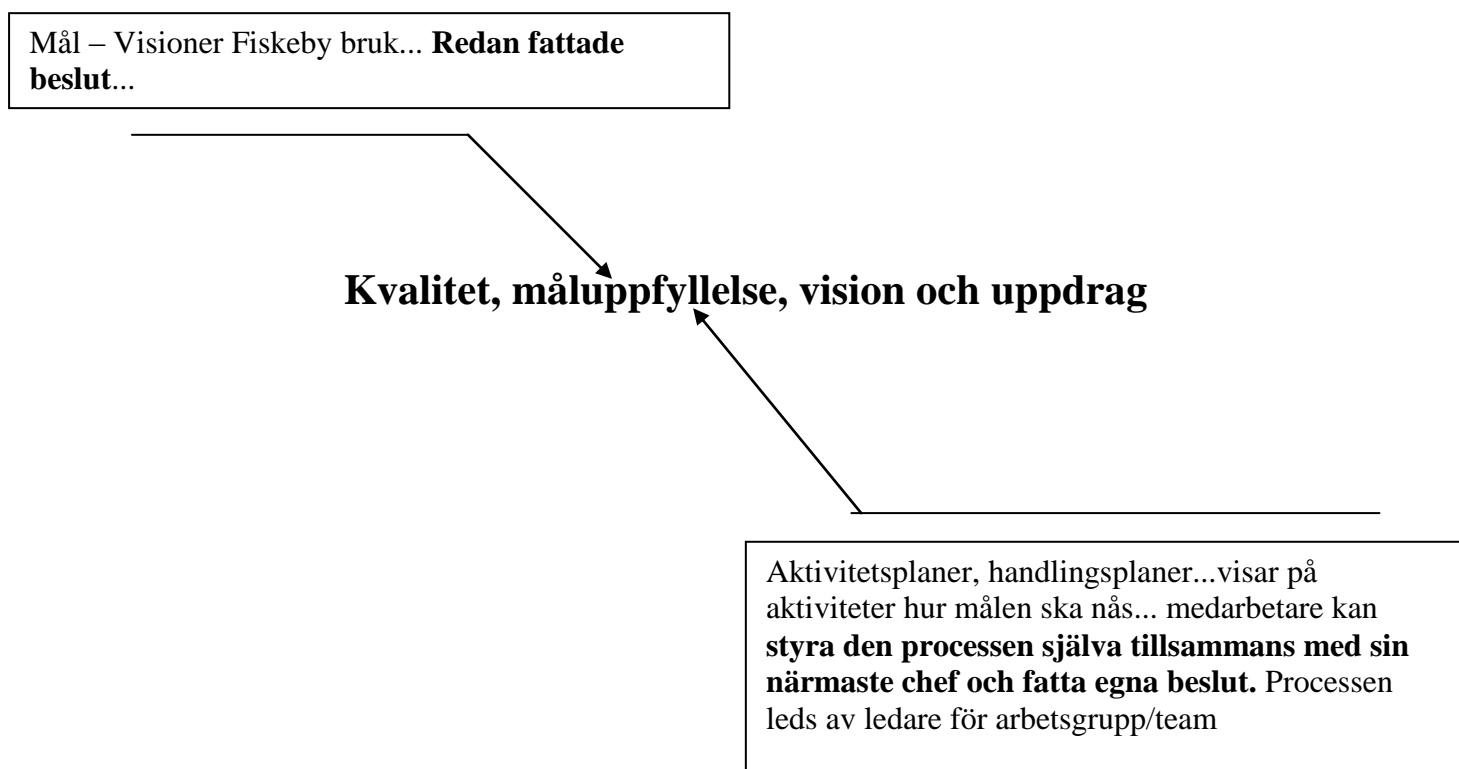
En fortsatt ökad medvetenhet hos den enskilde kan utvecklas över tid genom att arbetet med företagets mål och vision diskuteras utifrån perspektivet medarbetarskap. Dessa frågor kan diskuteras ur ett medarbetarperspektiv:

- Hur uppfattar jag företagets vision?
- Vad står den för?
- Hur kan den levandegöras?

Dessa frågor bör ledare och medarbetare diskutera tillsammans. Reflektion och erfarenhetsutbyte är en av nycklarna till utveckling och förändring. Cheferna har även efter projektslut ett stort ansvar på alla nivåer att underhålla och skapa förutsättningar för dessa utvecklingsprocesser.

På samma sätt som beskrevs i delrapporten våren 2012 är det viktigt att även efter projektslut att skapa delaktighet kring företagets vision, affärsidé m.m. För att få full kraft av

visionsarbetet är det nödvändigt att vända processen även till medarbetarna. De behöver få vara med att tycka och beskriva på vilket sätt mål ska nås. Det behöver finnas en "aktivitetsplan" som uttrycker hur målen ska nås – som inte bara visar att målen finns. Utvecklingsarbetet bör präglas av projekttänk och noga planering på olika ställen i företaget (figur 1) utifrån företagets verksamhetsidé, mål och vision.



**Figur 1.** Figur 1 visar ett tänkbart utvecklingsarbete som präglas av fokus på övergripande styrning samt delaktighet hos team som ska sätta ord på hur mål ska nås. Detta för att skapa delaktighet i företaget på alla nivåer.

Arbetet med vision och mål har kommit en bra bit på väg på Fiskeby Board AB i och med den medvetna satsning som gjorts. Kompetensutvecklingsprojektet har fungerat som ett slags smörjmedel i organisationen både för chefer och för medarbetare. Måluppfyllelsen kommer att öka mer, när det gäller att skapa en långtidsfrisk organisation genom att varje chef kommunicerar detta med sina medarbetare. Det kräver dock att det strategiska utvecklingsarbetet medvetandegörs och förankras hos alla ledare på olika nivåer i organisationen. Därefter bör en implementering ske som bjuder in medarbetarna i processen enligt figur 1.

Det finns en kraft ute i verksamheten och den finns hos alla medarbetare i företaget. När arbetet förankras på olika nivåer i organisationen ökar delaktigheten och fler och fler blir bärare av företagets visioner och mål. Det är viktigt att dessa processer utvecklas i och med att företaget producerar varor i en idag konkurrensutsatt värld som ställer högre krav än tidigare att sticka ut och leverera bra kvalitet till det omgivande samhället.

I och med att Fiskeby är inne i ett målarbete som fortgår på alla nivåer är det viktigt att fortsätta hålla fokus på den kompetensutveckling som behöver skapas för att ännu lättare föra verksamheten mot de övergripande målen. I medarbetarsamtal bör kompetensutveckling

diskuteras. Chefer på olika nivåer har ansvaret att länka ihop kompetens med mål och visioner för hela företaget. En medveten strategi för hållbarheten i satsningar på rätt kompetens bör skapas. Företagets medelålder är hög och de risker som visar sig när det sker avgångar gör företaget väldigt sårbart. Det kan vara svårt att få tag i rätt kompetens för de arbetsuppgifter som ska utföras på kort sikt. Företaget kan stå inför problem i och med att det skapas ett kompetensglapp i organisationen. Därmed bör visions- och målarbetet även vara förebyggande för att skapa en plattform med rätt kompetens, som behövs i och med avgångar.

Bara genom att analysera åldersstrukturen borde kunna visa på vilka omställningar och kompetensglapp som behöver fyllas igen. En idé kan vara att skapa individuella kompetensplaner, som dockas ihop med företagets mål och vision. Detta arbete bör först diskuteras på en strategisk övergripande nivå (ledningsgrupp) och sedan bör en förankring ske med andra ledningsnivåer. Allt arbete med kompetens, visioner och mål ska följas upp för att bra kvalitet och utveckling ska skapas.

Det bör i en kvalitativt bra verksamhet finnas uppföljningssystem på olika nivåer för att kunna se hur målen nås. När det gäller kompetensutveckling för chefer är det viktigt att sätta fokus på implementering och uppföljning av vision och mål för företaget. Det behöver skapas aktiviteter ute i organisationen som leder arbetet mot uppställd vision och mål. Konkreta och lättarbetade aktivitetsplaner kan skapas ute i verksamheten som "skapar verkstad" ute i produktionen och där chefer och medarbetare är del av processen.

Delaktigheten för detta bör innefatta medarbetarna tillsammans med närmaste chef/arbetsledare, där dessa bör få vara med att följa upp det nära arbetet och produktionen kopplat till företagets övergripande mål och vision. I en långtidsfrisk organisation är delaktigheten hög och den känsla av sammanhang (KASAM) och förståelse för företaget stärker arbetsmiljön och skapar medvetenhet för det professionella uppdrag som alla utför.

I den långtidsfriska organisationen finns bl.a:

- Ett tydligt driv i hela organisationen mot företagets uppdrag, vision och mål...
- Tydliga roller och ansvar
- Arbetsuppgifterna är tydliga
- Synlighet för medarbetares och chefers arbete finns
- Kommunikation på olika plan
- Sociala aktiviteter som stärker teamen
- Chefer med ett coachande förhållningssätt
- Ett hanterbart uppföljningssystem på olika nivåer i organisationen som bygger på mål, vision, affärsidé m.m.

Det viktigaste för att utveckla organisationen är att skapa ett uppföljningssystem på olika nivåer. Inte bara kvantitativa data (medarbetarenkäter eller liknande) behöver analyseras. För att driva utveckling i stort och smått kan nedanstående kvalitativa frågor användas för individ, team/grupp, organisation:

- Vilket uppdrag har jag/vi?
- Var är jag/vi nu?

- Vart ska jag/vi?
- Hur tar jag/vi oss dit?
- Hur vet jag/vi när vi är framme?

Genom att ha dessa frågor med i processerna glömmar man inte att följa upp och utvärdera. Det behöver finnas ett kvalitativt perspektiv på uppföljningen där medarbetares och chefers uppfattningar av olika saker tas tillvara och används för att skapa ännu mera utveckling med den långtidsfriska organisationen i fokus. Detta område kan sägas vara ett viktigt utvecklingsområde i det fortsatta utvecklingsarbetet i företaget.

## ***Åtgärder och utvecklingsområden***

Bl. a visar sig nedanstående utvecklingsområden:

- Fortsatt fokus på att utveckla chefs- och ledarroll för att skapa en coachande ledarskap...
- Rikta kompetensutveckling mot företagets övergripande behov, vision, mål och affärsidé...
- Ett hanterbart uppföljningssystem - Följ upp målen ur ett övergripande perspektiv samt ur ett medarbetarperspektiv för att skapa en bild och medvetenhet om måluppfyllelse och kvalitet i företaget...
- I och med att medarbetare funnits länge i företaget kan det medföra risker när många lämnar företaget samtidigt – skapa kompetensförsörjningsstrategier för detta...
- Skapa på individnivå (chef och medarbetare) – individuella kompetensplaner som följs upp årligen vid medarbetarsamtal...
- Hitta ”mötesformer” och processer i företaget som stärker det strategiska utvecklingsperspektivet som projektet har både på ledar- och medarbetarnivå...

## ***Sammanfattningsvis***

Sammanfattningsvis, enligt de uppställda målen i ansökan, visar detta projekt mycket hög måluppfyllelse. Styrkan i projektet är att det är förankrat på övergripande styrnivå, vilket gör att hållbarheten och genomslaget över tid torde öka. Det medarbetarindex som anges i ansökan visar på att målen i ansökan nåtts. Projektet är mycket väl genomfört med god struktur och projektledning som under hela projekttiden har hållit ”projektet under vingarna”. Tydliga mål gör att projektet avslutas i enlighet med ansökans mål och syfte.