

NIFU RAPPORT

Information från Nordiska Finansanställdas Unions chefsseminarium på Tammsvik utanför Stockholm, 2–3 juni, 2004

Historien inspirerar ledare i förändring



När det blev dags för grupparbeten flyttade kursdeltagarna ut i gröngräset.

En fascinerande övning i tidlöst ledarskap med hjälp av Shakespeare.

En historisk exposé över ledarskapets förändring i modern tid.

En oförglömlig föreställning om förändring som livets krydda.

Ett svar på frågan vad nordiskt ledarskap innebär.

Ett praktiskt exempel ur verkligheten.

Det fick de drygt 50 deltagarna i NFUs chefsseminarium sig till livs på Tammsviks kursgård utanför Stockholm den 2–3 juni. Deltagarna var medlemmar med chefspositioner i banker och försäkringsbolag samt anställda och förtroendevalda i NFUs medlemsförbund. Konferensspråk var eng-

elska och för första gången deltog kollegor från Estland. Även Litauen var representerat genom den lokala projektledaren för NFUs Baltikumprojekt. Inspirerade av konferensen har deltagarna påbörjat ett arbete med att ta fram en lista med konkreta råd och tips till ledare i förändring.

Kung med ledarproblem

SIDAN 2

Visa på arbetets värde

SIDAN 4

Ledarskap viktigare än chefer

SIDAN 5

En resa mot ett mirakel

SIDAN 6

För mycket snack kan förstöra

SIDAN 7

”Vi vill ge cheferna bra verktyg”

Cheferna är en mycket viktig målgrupp för fackförbunden i den nordiska finanssektorn.

Det underströk NFUs generalsekreterare Jan-Erik Lidström i sitt hälsningstal.

NFU har arbetat med ledarskapsfrågor i drygt tio år. Flera av de åtta medlemsförbunden har särskilda program och aktiviteter för medlemmar i chefsposition.

NFU har också drivit ett projekt kallat ”Kvalitet och ledarskap”. Det utmynnade i en policykrift som antogs i november 2002.



Cheferna är en viktig målgrupp för NFU, slog Jan-Erik Lidström fast.

Denna gång anordnade alltså NFU en konferens på temat ”Ledarskap i förändring”.

– Det finns flera skäl till att vi valt den titeln, sade Lidström.

– Förändringarna inom finanssektorn blir bara fler och fler. Allt fler chefer känner sig klämda mellan högsta ledningen och personalen. Många känner sig lojala mot de högsta cheferna, men finner det allt svårare att tillmötesgå deras krav.

Svårt hantera motstånd

Enligt en undersökning av danska Finansförbundet tycker tre av fyra chefer att det svåraste i förändringsprocessen är att hantera motstånd från personalen. Cheferna är inte utbildade eller förberedda på detta.

– Från NFUs sida vill vi ha en roll i att ge också chefsmedlemmarna bättre möjligheter och verktyg att agera som ledare i förändringsprocessen.

Jan-Erik Lidström berättade också att NFUs styrelse beslutat starta ett nytt projekt på temat ”Ledarskap och kompanjonskap i framtidens finanssektor”.

– Målet är dels att stärka cheferna i sina roller, dels att bidra till en bättre arbetsmiljö för både chefer och anställda.

I Shakes

Samma problem för 1400-tals

Dagens ledare kan ha mycket att lära av historiska personer och händelser.

Det anser psykolog Kira von Knorring Nordmark, som tog med konferensdeltagarna till 1400-talets London och en fascinerande föreställning på temat ”Shakespeare och de tidlösa ledarskapsfrågorna”.

Kira von Knorring Nordmark, som är verksam vid Institutet för personal- och företagsutveckling vid Uppsala universitet, har gått kurser vid Shakespeares Globe Theatre i London. Där har hon inspirerats att använda historiska figurer i ledarskapsutbildningen.

Med Shakespeares klassiska drama som grund berättade hon historien om Henrik V – med lämpliga avbrott för paralleller till mer moderna, eller snarare tidlösa, managementproblem.

Så låt oss flytta tillbaka från Stockholm i juni 2004 till en rå marskväll i London 1413. Kung Henrik V ligger på dödsbädden i Westminster Palace. Unge prinsen är ute och rumlar på pubarna med Falstaffs banditgång. När kungen dör drabbas prinsen av samvetsqual. Ryktet går att fadern kommit över kronan genom att mörda sin företrädare, kusin Richard II.

”Ska jag ta jobbet?”

”Är det då verkligen jag som ska ta över, är det inte Richards son som borde bli kung”, funderar prins Henrik.

– Detta är en situation som många chefer känner igen. Ska jag ta jobbet? Är jag rätt person att bli chef?

Men unge Henrik blir kung. Han promoveras i en grupp av vänner som nu vädrar morgonluft. Inte minst Falstaff ser ett toppjobb framför sig.

– Har man jobbat länge ihop känner man till personers styrkor och svagheter. Men det gör de om dig också. Många säger att det är bättre att välja en chef ur den egna gruppen, men ofta gör man det för att lättare kunna styra honom, sade Kira von Knorring Nordmark.

Så vad gör kung Henrik när Falstaff ber om ett jobb? Jo, förnekar att han känner Falstaff och förvisar honom till norra England.

Vill vara god kung

Sedan stänger han in sig i slottet och tänker i tre dagar. Han vill gå till eftervärlden som en god kung som skapat fred med Skottland och förenat England med Frankrike.

– Henrik hade hört att han hade rätt att arva den franska kronan. Han sade: ”Det blir inga problem att ta Frankrike, det går snabbt och de kommer att välkomna oss”.

Det påminner om något jag hört nyligen...

Henrik V var en modern kung som gick ut bland folket och frågade vad de tyckte, lyssnade och fick idéer. Kanske hade han redan bestämt sig, men alla tyckte att han var en fantastisk kung som lyssnade.

– Var det taktik eller manipulation? Skillnaden är inte alltid så tydlig.

Motstånd finns alltid

Kira von Knorring Nordmark betonade att det alltid finns motståndare till stora projekt. Det är okej att säga nej, men många vågar inte det. Henrik betraktar dessa som förrädare. Även i dag finns många chefer som känner sig förrådade av samma skäl.

Efter två år som kung är Henrik V redo att ta sig över kanalen till Frankrike. Han har 5 000 man med sig, fler ska inte behövas för detta projekt.

Men innerst inne tvivlar kungen ännu. Han vankar av och an på däck och tänker: ”Jag gillar en fight. Är det därför jag gör detta eller är det för Englands bästa? Är jag själv största hindret för min framgång?”

”

Det gäller att vila mellan slagen...

peares spår

kungen som för dagens ledare



Kira von Knorring Nordmark visade att ledarskapsfrågorna är eviga genom att relatera till Shakespeares drama om den engelske kungen Henrik V.

Det visar sig att engelsmännen inte alls välkomnades av fransmännen. Efter ett par månaders strider har Henrik förlorat 1 000 man. Projektet är på väg att haverera, soldaterna/medarbetarna hänger med huvudet.

I sådana lägen är det inte ovanligt att projekt ändå rullar vidare, ofta av prestigeskäl.

Så vad ska Henrik göra nu?

Rättvisa eller nåd

NFU-gruppens råd löd: åk hem, byt strategi, hitta ny gemensam fiende.

Men Henrik väljer att gjuta nytt mod i

trupperna. Han får dem att känna sig som tigrar, de intar en stad och får sedan vila upp sig.

Kungen är noga med uppförandet. Ingen får stjäla eller begå andra brott. Straffet är omedelbar hängning.

En dag ertappas en av hans äldsta vänner med att ha stulit ett krucifix.

Hur gör Henrik nu? Ska han stå för vad han sagt? Eller ändrar han sig för att rädda sin gamle vän?

Diskussion följde om vad som är rätt eller fel i långt respektive kort perspektiv. Vilka

begrepp är viktigast: Sanning eller lojalitet? Rättvisa eller nåd?

Henrik lät hänga sin gamle vän. Han grät när han gjorde det, men han hade inget val.

Vid Azincourt mötte den 4 000 man starka engelska truppen en fransk här som var tio gånger större.

En mörk natt

– Nu genomlider Henrik den mörkaste natten i sitt liv. Han går runt och frågar sig vad varje chef ibland borde fråga sig: Hur mycket kan jag be mina män att offra?

– Alla chefer har haft sådana svåra nätter. Är det till exempel rimligt att be dem avstå en månadslön för att rädda firman?

Men här, i Azincourt 1415, handlar det om att slåss eller inte. Henrik själv är rädd, men visar det inte. Förklädd går han runt bland trupperna och lyssnar på stämningen. Han får höra sådant som att ”vi dör i morgon, men kungen betalar för sig och sticker hem”.

– Jag hör ett eko i dag: ”cheferna får fallskärm eller nytt jobb, men vi får sparken”, sade Kira von Knorring Nordmark.

På morgonen höll Henrik V (enligt Shakespeare) ett av historiens mest fantastiska tal. Han sade att han själv skulle stanna och slåss, men att de som ville kunde få åka hem. Han målade upp en ljus framtid om man vann slaget. Soldaterna stannade och slogs.

Rätt balans

Mot alla odds vann engelsmännen. De tungt beväpnade och hästburna fransmännen sjönk ner i leran och blev ett enkelt byte för de engelska bågskyttarna.

Nu återstår för Henrik att fria till franske kungens dotter. Men hon nobbar. Här krävs tydligt annat än krigiska ledartalanger.

Henrik jobbar på att lära sig känslor och romantik. Efter ett par månader lyckas han även med detta.

– Det finns många olika sidor av ledarskapet. Jag har träffat på många ”krigare”. Men det gäller att också vila mellan slagen och hitta den rätta balansen, sade Kira von Knorring Nordmark.

Dagens ledare måste visa arbetets värde

Synen på ledarskap har förändrats kraftigt det senaste århundradet. Det framgick tydligt när professor Tauno Kekälä från universitetet i Vasa gjorde en historisk genomgång av 1900-talets managementteorier.

Det tidiga 1900-talets modell var influerad av Frederick Winslow Taylor och gick i korthet ut på att bryta ner arbetet i enkla moment, som inte krävde något som helst tankearbete.

Efter andra världskriget kom den ”industriella civilisationen”. Samhället byggde ut infrastrukturen och allt mer komplexa produkter började efterfrågas.

– Det behövdes folk som förstod svåra sammanhang och som inte bara jobbade med händerna utan också med hjärnan. Produktens kvalitet blev viktigare än hög arbetstakt. Problemet blev nu att motivera personalen snarare än att hålla den på plats, sade Kekälä.

Ledningens intresse

Det ledde till att forskarna på 1940-talet började studera vilka faktorer som gjorde personalen nöjd och glad. En slående slutsats var att det inte var så viktigt vilka fysiska åtgärder man genomförde, det som verkligen påverkade motivationen var om ledningen intresserade sig för de anställdas arbete eller ej.

Efter de gyllene 50- och 60-talen började efterfrågan på konsumtionsvaror att stanna av. Oljekrisen 1972-73 innebar att folk fick upp ögonen för att tillväxten inte är evig. Det banade väg för ett ledarskap som byggde mer på strategiskt tänkande och organisation.

– Tidigare var strategi något för generallerna, nu fick näringslivet börja tänka på samma sätt och förhålla sig till en oförutsägbar framtid, påpekade Kekälä.

Mot slutet av 80-talet kom en övergång från ett teknokratiskt till ett mer humanistiskt ledarskap, åtminstone om man som Kekälä håller sig till den rådande epokens managementlitteratur. Ett exempel var SAS-chefen Jan Carlzons bok ”Riv pyramiderna”.

– Det ökade intresset för människor i

stället för organisation gjorde att servicebranschen för första gången uppmärksammades i ledarskapsböckerna.

När så datorerna slog igenom som hjälpmedel blev många yrkesgrupper avskilda från själva produkten de tillverkade. Man satt och tryckte på knappar och övervakade en process.

Bara reultatet räknades

Samma sak hände i bankerna. De anställda behövde inte befatta sig med pengarna längre.

– Förut använde man händer och huvud, nu arbetar man bara med huvudet, som Kekälä uttryckte det.

Under 90-talet fortsatte denna utveckling. Den enskildes arbetsinsats blev inte lika tydligt definierad. Arbetet blev en process där bara slutresultatet räknas, vem som gör vad är inte det viktiga. Under denna process försvann många mellanchefer.

Under 2000-talets första år ligger etik, miljö och individualism högt på värderingsskalan. Samtidigt outsourcas många jobb eller flyttas till billigare länder.

– En utmaning för dagens ledare är att måla upp en bild om att det finns något att jobba för i framtiden, sade Tauno Kekälä.



Tauno Kekälä visade hur synen på ledarskap förändrats under 1900-talet.

Fyra sätt att bryta ner motstånd

Professor Kekälä definierade fyra former av motstånd mot förändringar och gav råd om hur det bryts ner:

- 1 "Vi har det bra som vi har det". Måla upp en bild av hur det ser ut efter förändringen. Då kanske de kan få det bättre och tjäna mer.
- 2 "Det här löser inte problemet". Be dem själva föreslå en lösning.
- 3 "Vi har inte tid, inte råd, kan inte göra detta". Tala om hur det ska gå till och var pengarna ska tas.
- 4 "NEJ!" Ett blint motstånd. Låt dem hållas, de tröttnar nog snart.
– Ett bra sätt är att börja med den mest lovande gruppen. Visa de andra att det går bra så vill de också vara med, sade Kekälä.

Ledarskap viktigare än själva chefen

Det finns ett nordiskt ledarskap som skiljer sig från andra länders.

Det hävdar professor Henrik Holt Larsen från Köpenhamns Business School.

– I USA tror man att ledarskap är något personligt. I Norden ser man det mer som en process. Vi behöver ledarskap men inte nödvändigtvis ledare.

Mycket av det som skrivs och sägs om ledarskap kommer från USA. Men det amerikanska ledarskapet skiljer sig från det nordiska, menar Henrik Holt Larsen och listar följande jämförelse:

Amerikanskt ledarskap	Nordiskt ledarskap
person	process
formell auktoritet	interaktion
roll	teamarbete
stil	normer
uppträdande	värderingar
verktyg	kultur
hierarkisk position	personlig auktoritet
organisationsstruktur	organisationskultur

I USA tror man att gott ledarskap är lika med goda ledare. Det är bland annat denna individuella och personliga syn på ledarskapet som bidragit till att en amerikansk vd i dag kan tjäna 500 gånger mer än en vanlig anställd, enligt Holt Larsen.

Fokus på kulturen

– I Norden fokuseras ledarskapet mer på den kultur som råder i företaget. Vi går från att leda människor till att leda kulturen. Vi behöver ledarskap men inte nödvändigtvis en chef. I stället för att styra människor bör en ledare styra kulturen.

Men att leda förändringar är ingen lätt uppgift oavsett vilken ledarstil man har. Ledarskap handlar om att hantera motsatser. Att exempelvis vara visionär *och* behålla fötterna på jorden, att vara dynamisk *och* eftertänksam, att ha självförtroende *och* vara ödmjuk, att sträva efter samförstånd

och kunna fatta obehagliga beslut etc, etc. Många chefer finner det svårt, men här visar sig det nordiska ledarskapet bättre på att hantera konflikter och dilemman, enligt Henrik Holt Larsen. Som ett exempel nämner han att nordiska ledare har en låg ”uncertainty avoidance”, det vill säga de visar större självförtroende i att hantera osäkerhet och försöker inte undvika den på samma sätt som man gör i amerikanska företag genom att skriva ner policies och regler för snart sagt allt. En annan bidragande orsak är införandet av medarbetarsamtal för dialog mellan chef och medarbetare. Det existerar inte i andra länder, enligt Henrik Holt Larsen.

Individualisering

I dag blir varje medarbetare mer och mer en del av organisationen samtidigt som det pågår en individualisering av arbetsuppgifter och arbetsinnehåll, arbetstider, kompetensutveckling, löner och bonusar etc. Det är ett starkt tryck på ledare att både se till individen och till hela organisationen, till helheten.

Om man frågar ledare vad deras största utmaning är får man till svar att hitta, attrahera och behålla duktiga medarbetare. Om man frågar duktiga medarbetare vad deras största utmaning är får man samma svar: att hitta duktiga människor att arbeta med och för.



Det nordiska ledarskapet skiljer sig från andra länders genom att det i större utsträckning fokuseras på den kultur som råder på företagen, hävdade Henrik Holt Larsen.

– Det ironiska är att de färdigheter som många arbetsgivare letar efter, som exempelvis initiativ- och innovationsförmåga, är precis de färdigheter som kommer att hjälpa medarbetare att få jobb någon annanstans.

Främsta utmaningarna

Några av de främsta utmaningarna för ledare i dag, och som de bör ägna sin tid åt, är enligt Henrik Holt Larsen följande:

- designa nya jobb och identifiera möjligheter att lära nytt
- rekrytera, välja ut och lära känna medarbetare
- uppskatta prestation och föra utvecklingsdialog (medarbetarsamtal)
- vara en ”team-player” och ge feedback
- ta itu med dåliga prestationer
- säkerställa anställningsbarhet och marknadsvärde
- öka flexibiliteten
- strategiskt ledarskap på nära håll
- stimulera den egna och andras karriär
- öka den egna ledarskapskompetensen

Henrik Holt Larsen avslutade med att peka på ytterligare en skillnad mellan Norden och övriga länder och det är att i Norden finns ett skyddsnät för arbetstagarna i form av lagar och avtal som inte har sin motsvarighet i övriga Europa eller USA. Här är också facket en naturlig del i arbetslivet. Men här finns en trend som går i motsatt riktning.

– Med den ökade individualiseringen finns en tendens i bland annat Sverige att vilja undvika exempelvis lagen om anställningsskydd och i stället köpa ut medarbetare, säger Henrik Holt Larsen.

Fler hyr in personal

Trenden går från kollektiva uppgörelser till individuella kontrakt. Vad får det då för konsekvenser?

– I Danmark, där arbetsmarknaden inte är lika reglerad som i Sverige, ser vi att ju mer det kostar att bli av med folk ju mer börjar man hyra in personal i stället för att anställa, svarar Henrik Holt Larsen.

En resa mot ett mirakel

– Vilken historia är det du berättar som ledare?

Med sina kloka ögon och intensiva energi har hon oss i sin hand från start. Redan efter några sekunder förstår man att detta kommer inte att bli något vanligt föredrag att förstrött lyssna till. Mot Ragnhilde N Grødal har inte ens den ljuvliga försommaren utanför en chans.

Ragnhilde N Grødal är konsult i frågor som rör utveckling, förändring och ledarskap och är expert på presentations- och förhandlingsteknik. Hon har gjort sig känd som en av Norges skickligaste föredrags-hållare vilket hon gav prov på vid NFU-konferensen.

Hennes föredrag – eller föreställning snarare – var i allra högsta grad även en visuell upplevelse. För att uppleva, inspireras och lära behöver vi använda alla våra sinnen. Något som varje ledare ständigt bör ha i bakhuvudet, menar Ragnhilde N Grødal.

En tågresä

Tillbaka till frågan i början. Hon ber oss fundera över svaret medan hon berättar sin historia om en resa i ”The Land of Change”. Resan går med tåg och den första stationen heter ”Frustration”.

Här är det dimmigt och svårt att se klart och den stora frågan är ”Vad ska hända med mig?” Här finns mycket rädsla och somliga stiger av och stannar här för att de inte vågar fortsätta.

De som åker vidare hamnar vid nästa station som är ”Analys”. Här är det kallt men det känns lite bättre och du skickas till en slaktare för att lära dig stycka snabbt och effektivt. Övertalighet och nerdragningar, cut, cut, cut.

Om du tar dig härifrån kommer du till nästa station som heter ”Sorg”. Här är det mörkt och fullt av gravar med dödade idéer, affärsplaner och många farväl.

Här måste du fundera över vad du bär med dig, vad som är viktigt för dig, vad du brinner för.

Om du finner svaren kommer du till nästa station som heter ”Upprymdhet”. Här förläskar du dig på nytt i idéer och möjligheter och får ny energi till att fortsätta.

Detta är i korta drag Ragnhilde N Grødals historia om förändringsprocessen och med den illustrerade hon med all önskvärd tydlighet att en bra ”story-teller” även är en god kommunikatör. Det handlar inte bara om prat. För att få igång människor krävs att de får se, höra och göra.

En annan sak som en god ledare måste förstå är att människor har olika kraft i sitt sätt att uttrycka sig.

– Vilken energinivå har du i ditt uttryck på en skala från 1 till 10? undrar hon och berättar om hur det kan vara när en försiktig 3:a, som hon själv, möter en mer utagerande 8:a.

Det går inte alls. När 8:an brusar upp för femhundraelfte gången brister det för 3:an som tar det hon har för handen (en stor bit norsk getost) och kastar den rakt i nyllet på 8:an, varpå 8:an chockad konstaterar att det var första gången 3:an blivit riktigt arg. 3:an svarar att hon varit arg många, många, många gånger...

Lyckohjul

– Vet ni vad ett lyckohjul är? fortsätter hon och ritar en stor cirkel på tavlan.

Hon delar in lyckohjulet i tre lika stora delar; en mental, en emotionell och en praktisk. Den mentala delen har rätt låg energi som ofta visar sig i ett nedtonat kroppsspråk och strikt klädsel. Lite som bankfolk i allmänhet, tycker deltagarna. När dessa människor blir känslösa blir de ofta alldeles för känslösa.

En ledare behöver lära sig hantera samtliga dessa tre, att leda mentalt, emotionellt och praktiskt, för att bli en god ledare.

– Fundera över vad du är bra respektive dålig på, uppmanar hon och avslutar med att det enda som egentligen krävs är ett mirakel (MIRACLE) där:



Ragnhilde N Grødal, trollband åhörarna med sin resa genom The Land of Change.

M...står för Meaning

Den första nyckeln till att bli en god ledare är att tala om meningen med vad som ska göras. Varför saker och ting behöver förändras.

I...står för Information

Informera så mycket du kan men kom ihåg att det aldrig kommer att upplevas som tillräckligt.

R...står för Resources

Var medveten om vilka resurser du förfogar över och var öppen med dina egna styrkor och svagheter.

A...står för Argument

Se till att ha argument som klarar 1:a, 2:a och 3:e positionen i ”The Dance of a Leader” där 1:a positionen innebär att se saker ur ditt perspektiv, 2:a positionen innebär att se saker ur de andras perspektiv och 3:e position innebär att se ett gemensamt perspektiv, en vision.

C...står för Creative

Var kreativ och ta vara på kreativiteten hos de människor du jobbar med.

L...står för Laughter

Glöm inte att skratta. När inte ledaren skrattar kan ingen annan skratta heller. Humor är ett bra ledarredskap.

E...står för Evaluation

Var beredd att utvärdera dig själv och dina medarbetare. Bra och dåligt. Ärligt och uppriktigt.

Gör du allt detta har du möjlighet att åstadkomma mirakel...

Det gäller att sluta diskutera i tid...

En bank som verkligen haft erfarenheter av förändringar är Nordea Bank. Banken är i dag ett resultat av sammanslagningar av fyra (ursprungligen nio) olika banker från fyra nordiska länder.

– Vår erfarenhet är att den viktigaste nyckeln till framgång när det gäller multikulturella sammanslagningar är kommunikation, berättar Nordeas vice vd Markku Pohjola och får medhåll av facketts representant Bertel Finskas.

Utgångspunkten vid sammanslagningen i slutet på 90-talet var

- fyra stora banker i fyra olika länder (Norge, Sverige, Finland, Danmark) med egna tjänster, distributionsnät etc.
- fyra olika ledarskapssystem, ledarstilar, kulturer och värderingar
- fyra olika lag- och regelsystem

Minska rädslan

Att skapa enighet ur detta framstår knappast som en enkel uppgift. Det viktigaste var att få samtliga medarbetare att förstå förändringen och varför den skedde och minska rädslan och osäkerheten inför framtiden. Det underlättar i sin tur förändringen. Sådan kommunikation kan man inte få



Markku Pohjola och Bertel Finskas var eniga om att diskussioner är bra men att det också gäller att avsluta dem i tid – något som särskilt svenskar är dåliga på.

för mycket av. Diskussionerna, däremot, måste avslutas i tid, menar Markku Pohjola.

– Speciellt svenskarna är kända för att vilja diskutera i all oändlighet. Diskussioner är bra, men pågår de för länge kan det skapa förvirring och frustration. Det kan försena processen och resultaten och bli smärtsamt för alla.

Bertel Finskas (själv svensk) håller med och tillägger att det fortfarande finns mycket att förbättra när det gäller kommunikationen inom Nordea. Det är, liksom mycket annat, att betrakta som ”work in progress” där syftet är att skapa en enad företags- och ledarskapskultur.

Nordea satsar systematiskt på utbildning



av sina chefer på olika nivåer. Det finns program för de cirka 300 toppcheferna såväl som för de 3 000 mellancheferna. Inom Nordea ska en chef ha följande kompetenser:

- vara strategiskt orienterad
- kunna fatta beslut
- ha en drift att åstadkomma saker
- kunna stötta (coaching) och uppmuntra (energizing)
- kunna kommunicera

Enhetligt ledarskap

– Vi har en mycket systematisk approach till att utveckla ledarskapet inom Nordea och vår idé är att ledarskapskulturen ska vara densamma oavsett var man befinner sig, avslutar Markku Pohjola.

Goda råd från grupperna

Det arbetades intensivt i grupp under konferensen. En uppgift var att komma överens om tio råd och tips om hur deltagarna bör agera hemma vardagen igen. Många råd handlade om att kommunicera mera. Några exempel:

- Mer dialog och diskussion uppåt, åt sidorna och neråt.
- Lär känna dina medarbetare personligen.
- Tala med – inte om.
- Led genom att gå runt, vårda, uppskatta och uppmuntra dina medarbetare.
- Möt dina medarbetare med respekt, seriositet och professionalism.

- Skapa tid för reflektion.
- Kommunikation = dialog.
- Skapa utrymme för dina medarbetare att utvecklas.
- Dela din vision med dina medarbetare.
- Kontrollera att ditt budskap nått fram och accepteras.
- Lyssna noga – men inte för länge. Bland råden fanns också påminnelser om att inte glömma bort sig själv och uppmaningar som ”Balansera ditt liv!” och ”Ha roligt!”. Gruppernas arbete kommer att processas vidare och resultera i en gemensam checklist med råd och tips för ledare i förändring.



Nästan bara If-anställda i estniska försäkringsfacket

För första gången deltog ett par kolleger från Estland i ett NFU-seminarium.

– Intressant och lärorikt, tyckte Ülle Lennuk och Lea-Mai Sepsivart från det estniska försäkringstjänstemannaförbundet om mötet på Tammsvik.

Förbundet har ungefär 100 medlemmar, varav nästan samtliga arbetar på If. Totalt har If 520 anställda i Estland.

Det berättar Ülle Lennuk, som är förtroendevald på If och vice ordförande i förbundet.

Hon arbetar fackligt ungefär 20 procent av tiden, annars är hon på försäljningsavdelningen.

Många är rädda

– Det är svårt att organisera personalen, många är rädda att gå med i facket. De tror att det är dåligt för deras karriär, men det är inte sant. Jag har en ung kollega som varit medlem i två år och som nu har blivit regionchef, säger hon.

På If har fackklubben också lyckats teckna ett kollektivavtal som täcker alla anställda.

Tidigare arbetade även Lea-Mai Sepsivart på If, men sedan ett par månader är hon anställd på tyska Ergo, som har cirka 400 anställda i Estland.

Bara åtta av Ergos anställda är med i facket. Lea-Mai är den enda medlemmen på Tallinnkontoret.

– När jag anställdes bad cheferna att jag inte skulle starta någon facklig verksamhet där. Jag försökte förklara för dem att dagens fackföreningar är något helt annat än de gamla sovjetiska. Men ännu har jag inte startat någon fackklubb i Tallinn, säger hon.

Hon hoppas dock att facket i framtiden ska få fler medlemmar och att man ska kunna börja avtalsförhandlingar.

– Än så länge har vi inga stora problem i Ergo. Det är lugnt och fridfullt, alla är nöjda och bolaget växer. Men det kommer nog att förändras. De yngre är mer intresserade av att gå med, de kopplar inte ihop facket med Sovjettiden och kommunistpartiet som många äldre gör.

Bra kurs

De båda estniskorna tycker det är bra att facket ordnar kurser i ledarskap. Besöket på Tammsvik är resultatet av en personlig inbjudan till Ülle Lennuk från NFUs generalsekreterare.

De har tidigare träffats i samband med NFUs Baltikumprojekt.

”
Många tror att det är dåligt för karriären att vara med i facket.



Ülle Lennuk och Lea-Mai Sepsivart från estniska försäkringstjänstemannaförbundet var mycket nöjda med NFU-seminariet.