

Nycklar till friska företag

Inspirerande exempel och resultat från
forskningsprojektet Hälsa och Framtid



Prevent är en ideell förening inom arbetsmiljöområdet med Svenskt Näringsliv, LO och PTK som huvudmän. Vår uppgift är att tillsammans med huvudmännen förmedla kunskap kring arbetsmiljöfrågor och utveckla metoder som ska fungera som ett stöd för varje arbetsplats i det löpande arbetsmiljöarbetet. Det gör vi genom att:

- Ge ut arbets- och utbildningsmaterial samt faktaböcker.
- Informera och utbilda.
- Ge ut tidningen Arbetsliv.

Prevent erbjuder generella och branschanpassade utbildningsmaterial, checklistor och andra hjälpmedel som gör det lätt att omsätta teori till praktik. Vi genomför arbetsmiljöutbildningar över hela landet, både öppna och företagsinterna. Vi erbjuder även distansutbildning.

Prevent arbetar för ett friskt, sunt och säkert arbetsliv. På www.prevent.se finns mer information.

AFA Försäkring, Alecta, Carl Bennet AB, Axel Johnsson AB och AB Volvo har finansierat framtagningen av denna bok.

© 2009 Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svenskt Näringsliv, LO & PTK

Upplaga	1:1		
Styrgrupp	Carl Bennet, Carl Bennet AB, Hans Augustson, AFA Försäkring, Paulin Larsen, Alecta, Urban Claréus, tidigare Alecta, Magnus Svartengren, Karolinska Institutet, Eva Vingård, Uppsala universitet och Tonny Johansson, Alviva.		
Projektledare	Gunnar Lagerström		
Referensgrupp	Bodil Mellblom, Svenskt Näringsliv, Sten Gellerstedt, LO och Ann Lundberg, PTK		
Text	Helene Thornblad, Press Art		
Grafisk form	Ulrika L Forsberg, Press Art		
Foto	Denny Lorentzen		
Tryck	Wickströms Tryckeri AB, Uppsala, april 2009		
Distribution	Prevent, Box 20133, 104 60 Stockholm		
Telefon	08-402 02 00	Fax	08-402 02 50
E-post	info@prevent.se	Webb	www.prevent.se
ISBN	978-91-7365-073-1	Art nr	797

Utrag ur boken Nycklar till friska företag
Inspirerande exempel och resultat från forskningsprojektet Hälsa och Framtid

Lars Johansson

vd för Johnson & Johnson AB



»Människor presterar bättre i en organisation där man genuint bryr sig om varandra.«

U

tveckling, tillväxt och förändring är nyckelord för allt företagande, men på Johnson & Johnson kan man lägga till ett ord: beständighet. Företaget vilar i dag på samma grund som det gjorde 1943, när dåvarande styrelseordföranden Robert Wood Johnson skapade bolagets credo, om företagets ansvar och åtaganden mot omvärlden.

I credot nämns ansvaret mot dem som använder företagets produkter först och främst – patienter och sjukvårdspersonal – följt av

ansvar mot de anställda och det omgivande samhället. Ansvaret gentemot aktieägarna nämns allra sist, vilket sågs som närmast chockerande i Johnsons samtid och resulterade i att han blev utesluten ur amerikanska handelskammaren.

– Jag har jobbat för Johnson & Johnson i 17 år, och på den tiden har värderingarna inte förändrats ett dugg. I dag talar många företag om sin mission och vision. Men hos oss sitter det i väggarna, och finns med som en inre kompass i allt vi gör, säger vd Lars Johansson.

Intern rekrytering

Lars Johansson är själv ett exempel på en av företagets strategier för att bevara sin kultur – chefer rekryteras internt. Han började på Johnson & Johnson direkt efter sin universitetsutbildning och avancerade med tiden till vd-posten.

– Med en ordentlig värdegrund behöver människor inga detaljerade instruktioner. De vet ändå vad som gäller, menar han.

Det gäller även internt inom Johnson & Johnson där den amerikanska ägaren ställer tydliga krav på ekonomiska resultat och nyckeltal. Men inom de ramarna får varje bolag utifrån värdegrunden välja egna vägar för att nå målen. Det

JOHNSON & JOHNSON

Johnson & Johnson är ett av världens största företag inom läkemedel, medicinteknik och konsumentprodukter. De flesta känner igen företaget genom produkter som plåster, hudvårds- och babyprodukter samt kontaktlinser. Företaget är verksamt i Sverige genom Johnson & Johnson AB med huvudkontor i Rotebro norr om Stockholm. I det svenska medicintekniska kärnbolaget finns omkring 300 anställda.



»**Mina närmaste chefer har varit oerhört lyhörda. I början uppmärksammade de direkt när jag jobbade över.**« [Jaakko Järvenpää]

innebär att det finns utrymme för nationella särdrag och ledarstilar.

– Precis som vi alla vill ha bra relationer till familj och vänner så arbetar vi i företaget för att kunna se folk i ögonen och vara stolta över det vi gör. Det bygger på sunt förnuft och vanlig mänsklighet, betonar Lars Johansson.

– I vårt företag är det tydligt att det inte går att nå framgång genom att luras eller låtsas vara smart. Vi verkar på riktigt lång sikt med att bygga förtroende för våra produkter. Då kan vi inte stöta oss med våra kunder, vår personal, med samhället och vår omgivning som vi verkar i eller med aktieägarna.

Tänker på kunden

Medan vd Lars Johansson själv vuxit in i företagskulturen under lång tid är Jaakko Järvenpää något av en nykomling. Efter sex månader på Johnson & Johnson ser han tydligt vad som skiljer i förhållande till tidigare arbetsgivare.



Kundtjänsten är en viktig funktion för ett företag som sätter kunderna främst. Jaakko Järvenpää och Christine Jensen löser små och stora problem hos kunder varje dag.

– Den största skillnaden är att det finns ett tänk här, en guide för hur vi ska jobba. Det var mycket prat om vårt credo i början. Men nu har jag sett att det finns med i vad vi gör och hur vi planerar. Vi tänker hela tiden på kunden – läkaren och patienterna.

Jaakko Järvenpää arbetar med kundtjänst och ansvarar för kontakter med kunder i Finland på området kirurgiska produkter.

Ofta handlar det om att lösa problem med leveranser. Det kan till exempel handla om att dåligt väder leder till att flygavgångar ställs in, vilket kan leda till att operationer inte kan genomföras i tid om produkterna inte kommer fram. Lösningarna kan då vara att höra med säljare om de har rätt produkter eller om det går att låna från ett annat sjukhus.

– Jag har själv gått igenom flera operationer och vet hur orolig man kan vara innan. Om operationstiden behöver flyttas går det naturligtvis ut över patienten, oron kommer tillbaka. Självklart bryr jag mig, det är ju någons mamma, pappa eller syster som kan drabbas. Det är individer, säger Jaakko Järvenpää.

”Du behöver gå hem också”

Han berättar att omtanken även präglar den egna arbetsplatsen.



– Mina närmaste chefer har varit oerhört lyhörda. I början uppmärksammade de direkt när jag jobbade över. De frågade ”är det något du inte klarar av, eller något du inte riktigt hinner med?”.

I Jaakkos tidigare arbeten inom kundtjänst har ingen höjt på ögonbrynen för overtidsarbete, berättar han. Om det alls uppmärksammats, har det varit med en klapp på axeln, som ett duktighetsbevis.

– Här har chefen varit väldigt tydlig med att det inte är ok att behöva jobba över mycket. ”Du behöver gå hem också.”

På andra arbetsplatser har kundtjänsten ofta varit satt på undantag, berättar Jaakko Järvenpää.

– Så är det inte här. Kunderna är i fokus, och det är till oss de ringer. Här är det tydligt att vi är viktiga för företaget.

Idéer välkomnas

Christine Jensen är en av Jaakko Järvenpääs kollegor på kundtjänsten. Som namnet antyder ansvarar hon för kunder i Danmark. Liksom Jaakko är hon relativt ny på företaget.

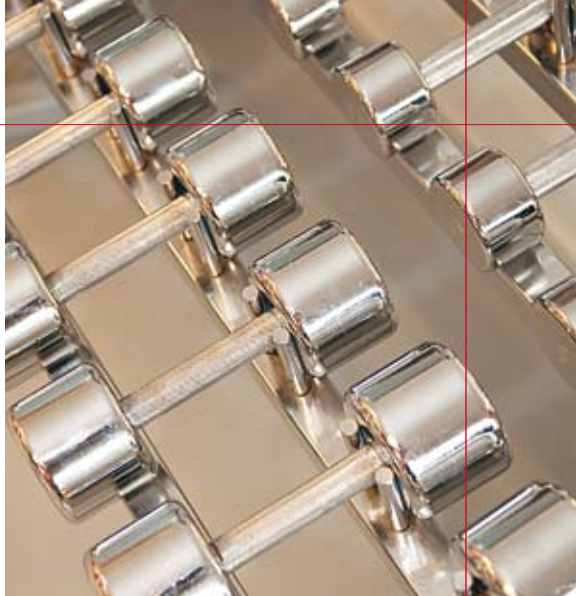
– Det jag slogs av mest här var nog att folk i chefsroller refererar till patienterna i första hand, inte till att tjäna pengar. Sedan är det inte så hierarkiskt här, det är lätt att komma med åsikter och förslag.

Resultatet av ett sådant förslag ligger på Christines bord. Det ser ut som en organisationsskiss, men är en karta över Christines vanligaste kontakter i jobbet. Där framgår inte bara namn och telefonnummer utan också vilka funktioner de har och hur allt hänger samman organisatoriskt.

– När jag började här saknade jag ett sådant hjälpmedel, och fick fria händer och stöd för att ta fram det. Det märks att cheferna här har lätt att ta till sig nya idéer och det är lätt att realisera dem.

Engagemanget blir stort när människor trivs och känner att arbetsuppgifterna är meningsfulla. Cheferna måste ha möjlighet att ge medarbetarna tid, uppmärksamhet och stöd om medarbetarna jobbar för mycket, betonar HR-chefen Fredrik Lundin.

»Det ligger i företagets grundtankar att visa tillit till människor och låta dem pröva sina idéer. Men ibland måste cheferna gå in och ta ansvar för att personer inte jobbar för mycket.« [Fredrik Lundin]



4 nycklar till ett friskt

JOHNSON & JOHNSON AB

- Huvuddelen av cheferna rekryteras internt.
- Omsorg om andra uttrycks i företagets credo och värderas högt vid rekrytering och chefstillsättning.
- Ledare och medarbetare får stöd för att prova nya idéer, men även med att prioritera mellan arbetsuppgifter.
- Företaget arbetar metodiskt med att förankra sina värderingar.

Johnson & Johnson är ett engagerat företag som attraherar människor som brinner för sitt arbete. Engagemanget blir än starkare av att man arbetar med produkter som kan ge människor en bättre livskvalitet. Något som faktiskt i sig kräver särskilda hänsyn från företagets sida, menar HR-chefer Fredrik Lundin.

– Många som arbetar här är så motiverade att de saknar en egen bromskloss. Det ligger i företagets grundtankar att visa tillit till människor och låta dem pröva sina idéer. Men ibland måste cheferna gå in och ta ansvar för att personer inte jobbar för mycket.

För att cheferna ska kunna bromsa i tid måste de ha tid att ge medarbetarna tid, uppmärksamhet och stöd. Och då får det inte gå för många medarbetare på varje chef. Utan att ha exakta siffror uppskattar Fredrik Lundin att det i genomsnitt går fem medarbetare på en chef i företaget.

– Vi jobbar på en oerhört hög nivå, och det måste vi göra. Det vi gör påverkar människors liv. Som exempel kan jag nämna att varje gång en kirurg ska använda ett av våra instrument för första gången är en av våra säljare alltid med och visar handhavandet. Ytterst handlar det om en bättre sjukvård i Sverige, och då är det viktigt att våra medarbetare blir sedda och får stöd.

Johnson & Johnson tillämpar i huvudsak intern rekrytering av chefer. Det bidrar till att hålla företagets värderingar intakta. Samtidigt garanterar företagets storlek en dynamik som leder till utveckling.

– Visst skulle enbart intern rekrytering kunna göra oss hemmablinda. Men vi har samtidigt en intern rörlighet mellan olika affärsområden som ger oss nya infallsvinklar. Att vara länge i företaget innebär sällan att vara kvar länge på ett och samma jobb. ●