



**Hälsofrämjande som**

# affärs- strategi

**- fakta och argument**

Varför ska man röra på sig när man inte måste?

Är vältränade medarbetare effektivare än otränade?

Stress ingår i det moderna arbetslivet så en och annan utbränd får man väl räkna med?

Vad är en halvtimmes rörelse värd?

Hälsa är individens ensak – det viktigaste för företaget är väl kompetens?

Vi har gymkort, fruktkorgar och företagshälsövård – räcker inte det?

Kan hälsa verkligen löna sig?

Vi har faktiskt andra problem just nu, hälsoarbetet kan väl vänta?

© Prevent 2001

**Produktion**

Folkhälsainstitutet

Prevent

ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN SAF, LO & PTK

Sätt Sverige i rörelse

**Redaktör:** Suzanne Rosendahl, Skribenten

**Layout:** Camilla Laghanmar

**Tryck:** Tennbergs Grafiska Tekniska AB

**Distribution**

Prevent

Box 20133

104 60 Stockholm

**Telefon:** +46 8-402 02 00

**Fax:** +46 8-402 02 50

**e-mail:** [info@prevent.se](mailto:info@prevent.se)

**internet:** [www.prevent.se](http://www.prevent.se)



**ISBN:** 91-7522-715-0

**Art. nr:** 348

Människor som mår bra arbetar också bra. Denna enkla sanning är grundtesen i denna skrift som består av några aktuella teser om hälsa och ledarskap som motiverar och underlättar arbetet för ett mer hälsosamt arbetsliv. Att satsa på hälsofrämjande arbete gynnar såväl individer som företag. Därför kan hälsofrämjande insatser betraktas som en god affärsstrategi. Denna skrift riktar sig också främst till företagare, chefer och beslutsfattare, som kan förebygga och påverka den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Skriften är även värdefull och användbar för friskvårdare i argumentationen med chefer och beslutsfattare.

Innehållet och tankarna i skriften är en sammanfattning av det stora området hälsa i arbetslivet. Delvis bygger innehållet på tankegångarna i boken *Friskt Ledarskap* av Tommy Ljusenius och Lars-Göran Rydqvist, boken *Lönsam friskvård - effektivare företag* av Gunnar Andersson, Sture Malmgren och Anders Johrén och antologin *På Jobbet* som är utgiven av Arbetarskyddsnämnden. Vad gäller området stress har Töres Theorell, på Karolinska Institutet, varit den främste inspiratören.

Ett särskilt tack riktas till skribenten Suzanne Rosendahl för sammanställning av skriften samt författarna Tommy Ljusenius och Gunnar Andersson för synpunkter och textbearbetning.

Skriften är en del i regeringsuppdraget Sätt Sverige i rörelse 2001, som är en nationell kraftsamling för ökad fysisk aktivitet för hälsa och välbefinnande.

## innehåll

Varför ska man röra på sig när man inte måste?	3
Är vältränade medarbetare effektivare än otränade?	6
Stress ingår i det moderna arbetslivet och en och annan utbränd får man väl räkna med?	7
Vad är en halvtimmes rörelse värd?	10

## sid

## innehåll

## sid

Hälsa är individens ensak – det viktigaste för företaget är väl kompetens?	12
Vi har gymkort, fruktkorgar och företagshälsovård – räcker inte det?	15
Kan hälsa verkligen löna sig?	17
Vi har faktiskt andra problem just nu, hälsoarbetet kan väl vänta?	20

# **Varför** ska man röra på sig när man inte måste?

Människan har alltid arbetat. Målet har varit att överleva, skaffa mat och föra släktet vidare. Stenåldersmänniskorna jagade och samlade föda och flyttade ständigt till nya boplatser för att livnära sig. Dessa livsbetingelser har under hundratusentals år format människokroppen.

## **Människokroppen är byggd för rörelse**

Människan är helt enkelt byggd för fysisk aktivitet. Våra leders uppbyggnad, skelettets konstruktion och hållfasthet, vårt rörelsemönster och inte minst våra fysiologiska reaktioner på påfrestning är konstruerade för fysiskt aktiva varelser.

I jordbrukssamhället var jorden den viktigaste resursen. I industrisamhället var kapitalet avgörande och idag talar vi om att det är människorna och deras kompetens som är avgörande för framgång. Muskelkraft är bara en bisak. Som biologiska varelser har vi däremot inte förändrats. Våra kroppar har samma behov av rörelse som på stenåldern.

## **Stenåldersmänniskan var betydligt mer vältränad än nutidsmänniskan**

Problemet är att nutidsmänniskan inte upplever att hon behöver röra på sig. En teori är att det sammanhänger med att det tidigare var nödvändigt att röra på sig för att överleva och när man inte var sysselsatt med detta hade man egentligen inte "råd" att slösa energi på att röra sig "till ingen nytta". Det kostade för mycket energi.

Under det senaste seklet har vi med framgång byggt bort den fysiska ansträngningen ur våra liv. För bara någon generation sedan slet många ut sig på hårt fysiskt arbete. Idag lider allt fler av motsatt anledning. Man rör sig alldeles för lite för att må bra.

## **30 procent sitter still**

Kroppen är så sinnrikt konstruerad att den inom rimliga gränser anpassar sig till den belastning man utsätter den för. Om man för ett stillasittande liv,

kommer kroppen att anpassa sig efter detta. Kroppen blir då hårt belastad även av att sitta still och t.ex. arbeta vid en dator. Det finns inga marginaler att utnyttja, eftersom man inte tränat upp sig för några hårdare fysiska ansträngningar. Sådant är tillståndet för många. Man räknar med att ungefär 30 procent av den vuxna befolkningen är helt fysiskt inaktiv både i sitt arbete och på sin fritid.

### **Från muskelkraft till hjärnkraft**

Nutidsmänniskan låter musklerna mestadels vila i kontorsstolar, i rökrum och på kafferaster, medan hjärnan går på högvarv – det är ju kompetensen i hjärnan som är ”kapitalet”. Detta är en olycklig kombination som leder till psykiska arbetsskador som stress och ”utbrändhet”. Och vad mera är: ju mer stressade vi är, desto mindre motionerar vi. Det borde vara tvärtom, eftersom all forskning visar att fysisk aktivitet främjar både kropp och själ och förebygger stress och överansträngning.

### **Är arbetet mer krävande idag än förr?**

Är det svårare att vara sjuksköterska idag än det var på 1930-talet? Har en nutida webbdesigner en mer krävande arbetssituation än en gruvarbetare hade före första världskriget. Helt klart är att dagens arbetssituation ställer nya krav på människan. Krav som vi inte är anpassade till.

### **Förr svettade vi ihop levebrödet – idag stressar vi ihop det**

Så länge människan funnits har hon främst använt sina muskler. Idag anstränger hon främst hjärnan, åtminstone i det västerländska samhället. Arbetets förändring ställer nya krav på såväl individer, som ska utveckla sin kompetens, som på företag som ska konkurrera om kompetensen. En yrkesutbildning är inte längre en biljett till arbetsmarknaden. Ett livslångt lärande i en lärande organisation ställer nya krav på individens anpassning till arbetssituationen och i förlängningen till den allena rådande marknaden. Vi har också egna krav på oss. Vi vill göra karriär, bilda familj, se världen och förverkliga oss själva. Krav som i vardagen kan te sig oförenliga.

## **Intrycksinflation**

I det nya informationssamhället bombarderas vi med intryck. Vi ska vara nåbara överallt, vara flexibla och ständigt beredda att lösa problem och tänka kreativt. Arbetet är krävande, men på ett annat sätt än tidigare. Inte minst alla omorganisationer med nya arbetsuppgifter, chefer och arbetskamrater ställer nya krav och individen förutsätts ta ett allt större eget ansvar. Särskilt inom den offentliga sektorn, som vård, omsorg och skola, har arbetsbelastningen och kraven på den enskilde medarbetaren ökat. Ett ökat antal långtidssjukskrivna är ett tydligt mått på detta.

## **Både fysisk och psykisk belastning**

De traditionella yrkesskadorna, förslitningsskador och ryggproblem, har minskat men de är dessvärre inte helt utrotade. Fortfarande är t.ex. tunga lyft ett stort problem, särskilt inom vården. Dessutom har dessa sektorer drabbats hårt av ökade krav, nedskärningar och minskade möjligheter att påverka den egna arbetssituationen. En dubbel belastning av fysisk och psykisk press kräver radikala åtgärder på flera nivåer. Här måste man arbeta parallellt med individuella lösningar, som t.ex. träningsprogram och schemaläggningar, och organisatoriskt som t.ex. bättre ledarskap och arbetsfördelning.

## **Nytt arbetsliv kräver nytt ledarskap**

När förändringstakten ökar i informationssamhället, organisationer blir plattare och kraven ökar på individen, behövs även ett nytt ledarskap. Grunden i ledarskapet är att det är genom medarbetarna man når resultat; det är ju medarbetarna som är det nya kapitalet. Företagen konkurrerar om arbetskraften och måste erbjuda medarbetarna utveckling för att vara attraktiva arbetsgivare. Och de måste se till hela medarbetarens livssituation och ta hänsyn till både fysiska och psykologiska behov. Det hälsofrämjande arbetet blir då en del i företagets affärsstrategi. Det framsynta företaget kan till exempel erbjuda sina medarbetare fysisk träning på arbetstid eftersom det handlar om företagets långsiktiga överlevnad.

## Är vältränade medarbetare effektivare än otränade?

Ur ett företagsperspektiv är det lönsamt att erbjuda träningsmöjligheter och att uppmuntra till all tänkbar fysisk aktivitet, helt enkelt för att arbetseffektiviteten och arbetsmotivationen ökar. Men det finns inga vetenskapliga bevis för att vältränade medarbetare presterar bättre än otränade. Det handlar givetvis om vad som ska presteras, hur länge och framför allt om hur motiverad personen är. En person som håller kropp och själ i trim, är i längden effektivare än en person som inte gör det.

Effektivitet kan till exempel mätas i syreupptagningsförmåga. En fullt frisk fyrtioåring som inte tränar har en maximal syreupptagningsförmåga på knappt 2 liter/minut. En fullt frisk fyrtioåring som är aktiv cirka 30 minuter om dagen, har en syreupptagningsförmåga på drygt 3,5 liter/minut.

### Syre är nödvändigt för både muskler och hjärna

Även om personen har ett stillasittande kontorsarbete begränsar syreupptagningsförmågan prestationerna. Syre är ju inte enbart till för muskelarbete utan behövs även för hjärnarbete. En vältränad person kan utnyttja 40-50 procent av sin maximala fysiska arbetsförmåga under en hel arbetsdag. En otränad person utnyttjar bara 20-25 procent av sin arbetsförmåga under en arbetsdag.

Ovanstående beräkningar bygger på ett genomsnitt, varje individ är unik, och utgår från en normal åttatimmars arbetsdag.

### Kroppen är lättlärd

Men tack och lov kan kroppen snabbt bli effektivare. Den maximala syreupptagningsförmågan kan öka med 50 procent om den otränade börjar promenera, simma eller på annat sätt röra sig regelbundet. Resultatet märks redan efter ett par månader. Syreupptagningsförmågan och därmed också arbetskapaciteten kan till och med tredubblas.

Företaget kan aldrig få medarbetare att bli fysiskt aktiva – det är ett individuellt beslut – men företaget kan skapa förutsättningar för fysisk aktivitet.



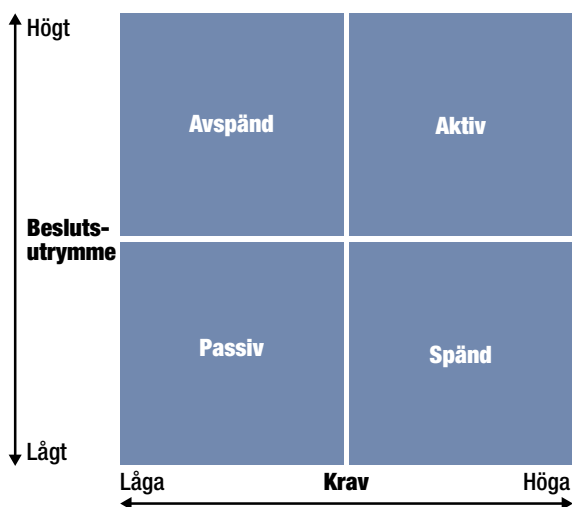
## Stress ingår i det **moderna** arbetslivet och en och annan utbränd får man väl räkna med?

Idag är det allt fler människor som uppger att stress är ett av deras största vardagsproblem. Upprepade kartläggningar visar tydligt att stressen ökat under de senaste åren.

Den moderna stressforskningen studerar vad som skapar långvarig och skadlig stress samt hur stress kan förhindras. Det viktigaste resultatet är att det som stressar inte enbart är mängden arbete utan obalans mellan krav och kontroll i arbetet.

### Stress är en obalans mellan krav och kontroll

Vi blir stressade när vi upplever att vi inte kan leva upp till egna eller andras krav – då rubbas kroppens och själens jämvikt. Stress är också intimt sammankopplat med påverkansmöjligheter.



Krav- och kontrollmodellen visar hur relationen mellan krav och kontroll i arbetet styr stressnivån.

Källa: Karasek, R. and Theorell, T. Healthy Work.

## Spänt arbete är farligast

Den amerikanske sociologen Karasek har förklarat olika typer av arbetssituationer i en krav- och kontrollmodell. Grundtanken i modellen är att höga krav är farliga i kombination med ett litet beslutsutrymme. Detta kallas för ett spänt arbete. Om höga krav förenas med ett stort beslutsutrymme kallas det för aktivt arbete. Låg mental belastning och litet beslutsutrymme kallas passivt arbete, vilket också kan vara stressande men inte på samma sätt. Låga krav och högt beslutsutrymme kallas för avspänt arbete.

Den farligaste arbetssituationen är alltså det spända arbetet, där stressen orsakas av mycket arbete och höga krav som man själv inte kan påverka. Vid spänt arbete ackumuleras stressen och blir till en kronisk spänning. Spänningen försvårar inlärning och utveckling och försvagar kroppens motståndskraft. Till slut kan det leda till "utbrändhet" och flera års sjukskrivning.

## Beslutsutrymme är nyckeln

Det aktiva arbetet innebär att man går på högvarv, men till skillnad från det spända arbetet skapar beslutsutrymmet psykisk tillfredsställelse och ökad motivation. Individerna kan därför hantera det aktiva arbetet men bara under kortare perioder med vila emellan. Det passiva arbetet, utan vare sig krav eller beslutsutrymme, är givetvis understimulerande och passiviserande i långa loppet. Det ideala arbetet är det avspända, där individen själv påverkar sin arbetsmängd, är med och sätter upp mål och bestämmer över sin arbetsplanering, ja helt enkelt utnyttjar sitt beslutsutrymme.

## Kontroll inom eller utanför oss själva?

Varje individ reagerar olika i stressade situationer. Bland annat beror stressreaktionerna på var vi väljer att placera kontrollen över tillvaron (locus of control). Placerar vi kontrollen hos oss själva, så klarar vi krissituationer bättre eftersom vi då agerar och tror oss om att kunna förändra situationen. Om vi däremot placerar kontrollen utanför oss själva, t.ex. hos chefen eller systemet, så blir vi offer för tillvarons nycker.

Var en person placerar kontrollen styrs inte, som så mycket annat, av gener och tidiga barndomsupplevelser, utan beror på vuxenerfarenheter, vilket är hoppfullt. Medarbetare med positiva erfarenheter av hur de själva förbättrat sin arbets-

situation, blir mer stresståligen. De känner och vet att de kan påverka, vilket i sig är avstressande. Det är därför delaktighet, samverkan och förankring är nödvändigt vid alla typer av förändringsprocesser och omorganisationer på arbetsplatser. Om medarbetarna kan påverka sin situation och överblicka den så klarar de påfrestningarna bättre. Det är inte svårt att förstå var medarbetare som drabbas av ständiga omorganisationer, nya chefer, högre krav upprepade personalnedskärningar m.m. placerar sin kontroll. Den som alltför många gånger blir överröstad, orkar till slut inte skrika. Det är ju ingen idé.

### **Fysisk aktivitet ger ökad kontroll**

Ett sätt att minska stressen är att röra på sig. Fysisk aktivitet har med egenkontroll att göra. När man joggar, promenerar eller simmar styr man sig själv. Många motionärer berättar om att de motionerar främst för att få komma ifrån, få vara för sig själva eller få en stunds återhämtning. Denna återhämtning är ett sätt att återta kontrollen och balansen i livet. Att börja motionera kan alltså vara första steget till ökad kontroll över sin egen livssituation.

Stress är dessvärre vanligt på många arbetsplatser men det är inte till gagn för någon. Stress försämrar effektiviteten och kreativiteten. Stress är dessutom plågsamt för individen och kostsamt för företaget.

## Vad är en halvtimmes rörelse värd?

Att röra sig är en investering i kropp och själ och det är den måttliga och regelbundna rörelsen som ger resultat. Att träna ett hårt styrketräningspass en gång i kvartalet gör varken till eller från, men att varje morgon välja trapporna i stället för att ta hissen kan förlänga ditt liv. Det är vardagsmotionen – att ha rörelse som livsstil – som är nyckeln till hälsa. Det kan vara en rask promenad till och från jobbet, traska till nästa busshållplats, ta regelbundna simturer eller utföra någon annan slags fysisk aktivitet. Vad man gör är oväsentligt; att man gör något kan vara livsavgörande.

Regelbunden motion är nyttigt och förebygger skador och stress. Dessutom finns det en hel del forskning som visar hur fysisk aktivitet minskar stresshormoner och stärker immunförsvaret.

### Att röra sig är roligt!

Många vuxna föreställer sig helt enkelt att motion måste vara tråkigt, för om det inte är tråkigt kan det ju inte vara nyttigt. Men motion behöver inte vara trist och tungt. Välj något du tycker är stimulerande. En rask promenad med en trevlig vän där man samtidigt diskuterar livsfrågor och tittar på arkitekturen kan vara lika nyttig som joggingturen. Syftet med aktiviteten är att komma ifrån ett tag, få möjlighet att reflektera, hämta kraft och lust och känna att benen bär, lungorna fungerar, att musklerna finns där inne och till och med känns.

### Rörelse en vardagslyx och en investering i livskvalitet

En halvtimme fysisk träning om dagen ger ökad kondition, ökad styrka och ökad rörlighet i såväl kropp som själ.

En halvtimmes fysisk träning om dagen leder bland annat till att:

- syreupptagningsförmågan ökar
- hjärtfrekvensen sjunker vid vila
- muskelstyrkan ökar

- stresshormonerna minskar
- blodssockret balanseras
- benvävnader, ligament och senor blir starkare
- immunförvaret stärks
- fettförbränningen ökar
- oro och ångest minskar.

Resultatet märks snabbt. Hälsan byggs upp snabbt och livskvaliteten ökar. För företaget är det värt detta eftersom regelbunden motion ökar motivations- och prestationsförmågan, och även för samhället är det en god investering eftersom antalet långtidssjukskrivna på grund av såväl fysiska som psykiska arbetsskador minskar.

## Hälsa är **individens** ensak - det viktigaste för företaget är väl kompetens?

Kompetens är en eftertraktad råvara, både för individen som använder den till att utveckla sig själv och för företaget som behöver den för att utveckla produkter och tjänster. Att ha rätt man på rätt plats, rekrytera rätt kompetens och kompetensutveckla de anställda är i dagens informationssamhälle avgörande för företagets eller organisationens framgång.

### Kompetens är flera förmågor

Vad är kompetens och vad ska man ha den till? De flesta översätter kompetens med kunskap, men om man betänker vad kompetensen ska användas till, så kan kompetens snarare översättas med *förmåga att prestera något*. I kompetens ingår då alla förmågor som individen behöver för att prestera.

Några viktiga förmågor som tillsammans skapar kompetens är:

- Kunskap – allmänkunskap och specialistkunskap.
- Färdighet – handlag när det gäller att praktiskt utföra; lyssna, tala, skriva eller dansa.
- Erfarenhet – rutin och vana.
- Självinsikt – insikt om egna styrkor och svagheter.
- Social kompetens – samarbetsförmåga och kommunikationsförmåga.
- Livsstilskompetens – personligt ansvar för livsstil och hälsa.

### Livsstilsförändring ger livskvalitet

Begreppet livsstilskompetens innebär att individen lär känna sig själv både fysiskt och psykiskt och inser att livsstilen påverkar hälsan. En livsstilskompetent person tar ansvar för sin egen hälsa. Det handlar om att se till både kropp och själ, till exempel genom att röra sig regelbundet, planera sitt arbete, men också att kunna sätta gränser, säga nej och tänka långsiktigt – helt enkelt att sköta om sig. Med en förändrad livsstil kan individen undvika välevnadssjukdomarna som orsakas av stillasittande, stress, övervikt och rökning. Välevnaden leder inte till akut sjukdom – det kan ta lång tid innan symptomen blir allvarliga – men välevnaden kan innebära en minskad livskvalitet, eftersom individen inte utnyttjar sin potentiella kapacitet.

Att en hälsosam livsstil ger ökad livskvalitet och bättre arbetsinsatser känner alla till. Ändå är det endast 30 procent av befolkningen som regelbundet motionerar. Och 30 procent av befolkningen är helt inaktiv, vilket innebär att de har ett stillasittande arbete och ingen fysisk aktivitet på fritiden. Den inaktiva livsstilen är den farligaste. De inaktiva kommer med stor sannolikhet att drabbas av så kallade välevnadssjukdomar. Livsstilen är avgörande för både livskvalitet och livslängd. Problemet är att livsstilen är djupt rotad och att det krävs insikt och övertygelse för att förändra den.

### Kompetens förutsätter motivation och välbefinnande

Motivation är en förutsättning för att prestera. Människan behöver drivkrafter och mål. Drivkrafterna kan till exempel vara tillhörighet, erkännande, meningsfullhet eller ekonomisk ersättning. En annan förutsättning för att kunna prestera och använda sin kunskap är välbefinnande, det vill säga att individen måste vara i ett sådant fysiskt och psykiskt tillstånd att det är möjligt att prestera. Det avgörande steget måste tas av individen, men organisationen kan bidra med kompetensutveckling och skapa förutsättningar för motivation och välbefinnande.



Kvaliteten på arbetsinsatsen byggs upp av kompetens, motivation och välbefinnande.

### Bejaka motivation och välbefinnande eller låta det vara upp till var och en?

Att förändra sin hälsa, till exempel genom att börja motionera och äta regelbundet, bryta dåliga vanor, lära känna sig själv är alltid ett individuellt val. Varje individ måste bli övertygad och fatta ett eget beslut. Men eftersom den

moderna människan tillbringar en betydande del av sin tid på arbetsplatsen är arbetsplatsen i hög grad avgörande för attitydförändring och livsstilsförändring. I västvärlden ger just arbetet medborgaren en roll och status i samhället. Därför är det viktigt hur företaget ser på hälsa. Antingen kan företaget aktivt arbeta för att främja hälsa och välbefinnande med ett insiktsfullt ledarskap och chefer som själva föregår med gott exempel. Då gör man val med långsiktigt positiva effekter. Eller också kan företaget sköta sin affärsverksamhet och låta välbefinnande vara individens ensak.



## **Vi har gymkort, fruktkorgar och företagshälsovård - räcker inte det?**

Vad kan det hälsosamma företaget göra för att skapa förutsättningar för ett gott arbetsklimat och en god hälsa? Man har länge arbetat med arbetsmiljöfrågor som berör både den fysiska miljön och den psykosociala, men räcker det? Grundtanken i traditionellt arbetsmiljöarbete är att förebygga och förhindra ohälsa. Nu behövs dock ett nytt och offensivare sätt att arbeta med hälsofrågor, där utgångspunkten är den hälsomedvetna medarbetaren, och där strategierna handlar om hur man kan främja hälsa. Detta nya arbetssätt kallas i den internationella litteraturen för "Health promotion", vilket fritt kan över sättas till hälsofrämjande åtgärder.

### **Personalen är den viktigaste resursen - men bara om den mår bra**

Hälsa är en resurs både för individen och för organisationen. Den chef eller ledare som anser att medarbetarna utgör företagets viktigaste resurs har starka skäl att diskutera hälsofrågor även i företagsekonomiska termer. Medarbetarna är den kritiska resursen i företaget, det nya kapitalet. En genomtänkt strategi kring hälsa är då en god investering för både individ och företag. Hälsofrämjande är en affärsstrategi som har avgörande betydelse för företagets verksamhet och lönsamhet.

Om traditionellt arbetsmiljöarbete tog sin utgångspunkt i ohälsa, ofta med stark betoning på den fysiska miljön i till exempel tillverkningsindustrin, innebär hälsofrämjande att man utgår från det friska och frågar vilka faktorer som stärker individen, gruppen och företaget. Ett sunt företag ger förutsättningar för aktiva insatser i form av utbildning, aktiviteter och verksamhet som syftar till att främja, stärka och utveckla medarbetarnas fysiska, psykiska och sociala resurser.

### **Hälsofrämjande som en del av företagets strategi**

Målet med hälsofrämjande kan formuleras i något slags policydokument, kanske i personalpolicy, eller i ledarskapsidén. I framsynta företag är hälsa och

välståndande en del av företagens vision och ett led i företagens strategi, detta för att poängtera vad hälsa kan bidra med i ett affärsmässigt perspektiv.

Det kan till exempel formuleras så här:

*Hälsofrämjande i företaget syftar till att erbjuda medarbetarna möjligheter till ett hälsosamt liv och skydda medarbetarna från hälsofara. Hälsoarbetet innefattar en helhetssyn på medarbetaren (såväl fysiskt som psykiskt välbefinnande) och detta ska avspeglas i hela verksamheten. Följden av vår hälsopolicy är att alla förändringar i organisationen alltid ska diskuteras utifrån en hälsofrämjande aspekt, på samma sätt som de diskuteras utifrån en affärsmässig aspekt. Detta bygger på vår grundsyn att medarbetare som mår bra också är mer motiverade och på så sätt skapar konkurrensfördelar för företaget.*

På organisationsnivå kan man genom hälsofrämjande insatser skapa förutsättningar för medarbetarnas fysiska och psykiska utveckling. Det kan till exempel vara möjlighet till träning på arbetstid eller i anslutning till arbetstid, stresshantering och utbildning i självkännedom, personlig planering och mental träning.

Chefer på alla nivåer har här ett stort ansvar för att aktivt arbeta för att organisationen ska kunna erbjuda goda förutsättningar för att medarbetarna på ett aktivt sätt ska kunna förbättra eller vidmakthålla en god hälsa och ett gott välbefinnande.

## **Medarbetare gör som chefen gör, inte som chefen vill**

Chefen har en mycket stark ställning som opinionsbildare för hälsofrämjande. En chef kan genom att föregå med gott exempel och ha en positiv attityd direkt påverka medarbetarna och sålunda investera i medarbetarnas livsstil.

Företag som vill skapa förutsättningar för arbetstillfredsställelse kan börja med att lyfta fram hälsofrämjandet till en strategisk fråga, att man i policydokument pekar på den prioritet man ger frågan, att man anställer personer som har kompetens i hälsofrågor samt att man tillför resurser i form av pengar, lokaler och utrustning.

## Kan **hälsa** verkligen löna sig?

Vi har redan konstaterat att hälsofrämjande har stor betydelse för företagets verksamhet och resultat, men hur hänger storheter som hälsa och ekonomi eller lönsamhet egentligen ihop? Och hur argumenterar man för att hälsofrämjande arbete är lönsamt?

Lönsamhet är ett grundläggande mått på företagets verksamhet och att styra mot lönsamhet är avgörande för företagets överlevnad. För att åstadkomma lönsamhet är medarbetarna den kritiska resursen. Detta gäller i särskilt hög grad i de moderna tjänsteproducerande organisationerna. Där är idag ”Human Resources Management” – HRM – den ledande personalstrategin. Ledstjärnan inom HRM är att optimalt ta tillvara de mänskliga resurserna i organisationen. Hälsofrämjande aktiviteter är då viktiga medel för att nå lönsamhet och andra mål för företagets verksamhet.

### **Hälsofrämjande aktiviteter måste ha tydliga och mätbara mål**

”What gets measured, gets done” – det som mäts blir gjort – är en bra idé att applicera på hälsofrämjande arbete. Den företagsekonomiska grundregeln lyder att om man önskar stimulera hälsofrämjande arbete i företaget, ska ledarskap inriktas på – och belöningar baseras på – tydliga prestationer och målformuleringar av just detta slag.

I ett företagsperspektiv kan målen med hälsoarbetet vara:

- ökad effektivitet
- ökad produktivitet
- högre kvalitet
- mindre sjukfrånvaro
- färre rehabiliteringsfall.

Dessa begrepp ska översättas till mätbara mål och följas upp. Resultatet av en sådan uppföljning är i sig en motivationshöjande insats. Medarbetarna vill veta hur det går och det motiverar till ytterligare prestationer, som följs upp och så vidare.

## Hälsofrämjande aktiviteter ger intäkter

Sjukfrånvaro är en strategisk fråga för företaget. Vi vet att företagets totala kostnader för sjukfrånvaron i form av t.ex. sjuklön, ersättare, produktionsbortfall och planeringsproblem uppgår till höga belopp. Vad kan företaget göra för att minska sjukfrånvaron? Vettiga förebyggande åtgärder är både billigare och effektivare än åtgärder i efterhand. Hälsufrämjande är ett medel för att minska sjukfrånvaron och skapa intäkter istället för kostnader för företaget.

Det finns modeller för beräkning av kostnader för sjukfrånvaro. Det finns också kalkylstrukturer som kan användas för att visa resultatet av investeringar (projekt) i arbetsmiljöförbättrande och produktivitetshöjande åtgärder. Resultatet kan visas i form av intäkter och minskade kostnader för arbetsmiljö och rehabilitering. Som ett resultat av hälsufrämjande insatser kan förändringar uppstå bland annat genom att:

- långtidssjuklönekostnader minskar
- korttidssjuklönekostnader minskar
- kostnaden för att kompensera förlorad produktion minskar
- administrativa kostnader för vikarieförmedling, omorganiseringar etc. minskar
- kapital-, material- och andra kostnader minskar.

## Går det att ”räkna hem” hälsufrämjande insatser?

Ett sätt att föra en ekonomisk argumentation för hälsufrämjande verksamhet är att använda sig av kritiska värden. Kritiska värden anger hur stor effekt en insats måste ge för att insatsen ska vara lönsam för företaget.

Säg att man har ett förslag om att investera i hälsufrämjande arbete. Hela investeringen beräknas kosta 500 000 SEK årligen, men det är svårt att peka på hur vinsten kommer företaget till del. Det går förstås att argumentera för att korttidssjukfrånvaron kommer att minska, arbetseffektiviteten kommer att öka och dessutom borde arbetsmotivationen och arbetsglädjen öka. Men hur om-sätter man dessa ord i pengar?

Med kritiska värden kan man visa hur stor effekten måste bli för att t.ex. en investering på 500 000 SEK ska vara lönsam. I exemplet har företaget 300 anställda. Man kan ha flera kritiska värden men observera att det räcker med att ett värde uppnås för att investeringen ska vara lönsam.

Bakom de kritiska värdena döljer sig olika intäkter som ökar eller kostnader som minskar. Kritiska värden kan i ovanstående fall vara:

- Korttidssjukfrånvaron i företaget måste minska med totalt 300 dagar. Genom att använda en schablon för en korttidssjukdag (1 600 SEK/sjukdag) innebär investeringen att sjukfrånvaron måste minska 1 dag/anställd. Om var 4:e anställd påverkas av hälsosatsningen måste frånvaron hos dessa minska med 4 dagar/person.
- Arbets effektiviteten måste öka med motsvarande 1,5 person. Genom att använda en schablon (0,5 %/anställd) kan effekten hämtas hem i form av färre antal anställda med 1,5 personer.
- Minskad utslagning. Om investeringen gör att en enda utslagning undviks (t.ex. i form av effektivitetsminskning, frånvaro, pensionering som i normalfallet kostar betydligt mer än de 500 000 SEK investeringen betingar) kan det jämföras med kostnaden för investeringen.
- Ökad kvalitet. Hur många fel måste undvikas för att satsningen ska vara lönsam? Hur mycket måste andra kvalitetsmått påverkas? (Jfr de kvalitetsmått som används i företaget.)
- Ökad kvantitet. Samma resonemang som för kvalitet.

Vad det hela handlar om är att ta fram relevanta kritiska värden som kan påverkas av den föreslagna investeringen. Därefter kan var och en göra sin egen bedömning utifrån frågorna: Tror jag att något av dessa kritiska värden kommer att uppnås? Eller kan en kombination av olika delar av de kritiska värdena uppnås? Om svaret blir ja på någon av frågorna bedöms således investeringen som lönsam.

Styrkan med de kritiska värdena är att det inte är förslagsställaren som talar om att investeringen är lönsam. Värdena är i sig neutrala, men de ger underlag så att andra kan göra egen bedömning av lönsamheten. Man kanske inte alltid kommer till samma slutsats, men har i alla fall ett diskussionsunderlag där man kan peka på var de ekonomiska bedömningarna går isär.

Sammanfattningsvis visar exemplen att det är avgörande för framgång att använda företagsekonomiska argument för att motivera hälsofrämjande insatser. Det bör göras även om det till en början kan verka svårt att mäta och bevisa vilka ekonomiska effekter dessa investeringar har.

## Vi har faktiskt andra **problem** just nu, hälsoarbetet kan väl vänta?

Visst låter det vettigt med hälsofrämjande arbete. Det finns egentligen inga argument som talar emot, men en företagsledning har mycket annat att tänka på.

*”Först ska vi få ordning på vår nya organisation; först ska vi anställa en ny informationschef; först ska vi investera i nya kontorsmöbler; först ska vi låta alla medarbetare åka till Barcelona på en kick-off.”*

Risken är att hälsofrämjande arbete blir en aktivitet bland alla andra – och när gymkortet är beställda så är friskvårdskontot avprickad och samvetet lättat. Ingen blir friskare av detta. Ingen medarbetare blir mer motiverad, och ingen organisation blir mer lönsam. Hälsa är inte en följd av något, utan en förutsättning för ett sunt arbetsliv. En modern organisation med medvetna, kreativa och produktiva medarbetare förutsätter ett hälsomedvetet företag och ledarskap. Det finns alltså ingen anledning att vänta.

### Vad främjar och vad motverkar det hälsosamma

Ledarskap ska tjäna organisationens vision och affärsidé, vara en del av affärsstrategin. Undersök hur ett hälsomedvetet företagande kan ge en ökad arbetsmotivation hos medarbetarna och bidra till företagets utveckling. Se till att specificera det hälsosamma, så att det blir mätbara kriterier. Försök definiera problemet. Ofta är det inte mängden arbetsuppgifter som är problemet utan en ineffektiv organisation, bristande ledarskap, kommunikation och feedback eller för få forum för kunskapsutbyte.

### Utveckla cheferna i självinsikt och livsstilskompetens

På många arbetsplatser är chefen den främsta arbetsmiljöfaktorn. Chefen kan vara allt från en Jesusgestalt till en ångestskapande bromskloss. Många chefer är helt ovetande om hur de uppfattas och hur de kan påverka sina medarbetare. Ett nödvändigt steg mot en sundare organisation är därför att utveckla chefernas självinsikt. Det handlar t.ex. om det kommunikativa ledarskapet, som innebär

att en ledare som vill se sina medarbetare växa måste bejaka människorna i deras mångfald och uppmuntra olikheterna. Detta kräver självinsikt, tydlighet och trygghet hos ledaren.

## **Chefen är en förebild**

Människan drivs av en mångfald behov av både fysisk, psykisk och social natur. Behoven uppstår inom individen och vi befinner oss på olika nivåer i behovsutvecklingen. Chefens uppgift är främst att väcka lusten genom att erbjuda en så bra fysisk, psykisk och social miljö som möjligt samt att utforma arbetsuppgifterna så att medarbetarna får behovstillfredsställelse genom arbetet. Chefen måste också föregå med gott exempel; en hälsomedveten chef som tar hand om sin egen hälsa, är den bästa förebilden för medarbetarna. Den otränade, sönderstressade chefen är också en förebild för hälsokulturen i företaget, vare sig han menar det eller inte. Då hjälper det inte att propagera för motionsspår och yogakurser.

## **Följ lagen och det sunda förnuftet**

Det finns en hel del lagar och föreskrifter att ta hänsyn till när det gäller arbetsmiljö. Enligt arbetsmiljölagen är arbetsgivaren t.ex. skyldig att organisera arbetet så att ”starkt styrt och bundet arbete undviks eller begränsas”. I lagen betonar man att hänsyn ska tas till både psykiska och sociala aspekter på arbetsplatsen; viktigt är t.ex. att kommunikationen är god. Det finns också föreskrifter om belastningsergonomi som säger att arbetet inte får vara upprepande eller alltför ensidigt, detta för att undvika belastningsskador. I föreskrifterna för bildskärmsarbete sägs att bildskärmsarbetaren bör växla mellan sittande och stående arbete.

Men det räcker inte med att följa lagen. De hälsosamma företagen går ett steg längre och verkar aktivt för att hälsofrämjande genomsyrar varje aspekt i verksamheten, eftersom det långsiktigt gynnar både individen och företaget.

## **Täta energiläckaget!**

Effektivitet handlar om hur medarbetarnas satsade energi används. Effektivitet kan definieras som den andel av energin man som medarbetare lägger på organisationen. Energin resulterar i produktion, service och tjänster som ligger

i linje med målen. Genom att minska energiläckage samt att jobba med det som gör att vi närmar oss målet skulle mycket återvinnas. Ofta finns energin i organisationen men den kanske kan koncentreras på ”rätt” saker.

Verksamheter som upplevs som effektiva av medarbetarna stimulerar till hög arbetsglädje, som i sin tur är avgörande för att uppnå hög service- och tjänstekvalitet. Medarbetare som arbetar i verksamhet med hög måltydlighet (tydliga, realistiska, påverkningbara och utvärderingsbara mål) upplever också högre arbetsglädje. Det är också viktigt för arbetsglädjen att man upplever yrkesstolthet samt stolthet att arbeta för just sin arbetsgivare.

## Hälsa är också en del av systemet

Hälsofrämjande arbete i företag innebär att göra insatser på alla nivåer – organisations-, grupp- och individnivå. Man kan säga att det rör sig om systemteori i tillämpning, där tillståndet på en nivå påverkar tillståndet på de andra nivåerna. Man kan t.ex. inte i längden hålla sig frisk i en ”sjuk” organisation – även om man har sunda hälsovanor. Bra verksamhet är beroende av organisatoriska förutsättningar, mellanmännsliga relationer och individernas hälsa. En bra metod för att kartlägga personalens hälsostatus är att genomföra hälsoprofilbedömningar. En bonuseffekt är att man samtidigt ökar de anställdas hälsomedvetande och kan få dem att inse behovet av att förändra sin egen livsstil.

## Uppmuntra till rörelse!

Eftersom vi lever intensivare räcker det inte alltid att bara arbeta med att skapa sundare företag. Det är också viktigt att individen har tillgång till redskap och metoder för att hantera sitt eget välbefinnande. För som tidigare nämnts är välbefinnande nödvändigt för arbetsprestationen. Det finns ett flertal metoder för att skapa hälsosamma arbetsplatser.

Det viktigaste och självklara sättet att må bättre är sedan att vara fysiskt aktiv. Det spelar ingen roll i vilken form: korplag i fotboll, joggning, promenad till och från arbetet, simning, styrketräning eller salsakurs. En halvtimme om dagen då muskler och hjärta får arbeta förebygger såväl fysisk som psykisk stress. Dels innebär den fysiska aktiviteten en ”stressutlösning”, dels ökar stress-toleransen när man får bättre fysik. Det finns dessutom en rad olika metoder för avslappning, till exempel meditation och yoga.



Val av träningsform är förknippat med livsstil och företagskultur. På vissa arbetsplatser är golf en självklar avkopplingsform, på andra är innebandy den vanligaste träningsformen. Att komma ut i naturen är nödvändigt för en del medan andra hellre tar en dust med styrketräningsmaskinerna på gymmet. För ett företag handlar det om att erbjuda alternativa träningsformer och att skapa förutsättningar för olika livs- och träningsstilar. Det är rörelse som är målet. Vägen dit måste variera. Om Sveriges befolkning kunde förmås att bli fysiskt aktiv en halvtimme om dagen skulle det ge fördelar för individen, för företagen och för samhället.

## Mer att läsa

**G. Andersson, m. fl.**

*Lönsam friskvård – Effektivare företag,*  
Arbetskyddsnämnden, 1999.

**J-E. Gröjer och U. Johansson**

*Personalekonomisk redovisning och  
kalkylering,*  
Arbetskyddsnämnden, 1998.

**L. Levi**

*Stress och hälsa*  
(Skandia), 2000.

**T. Ljusenius och L-G. Rydqvist**

*Friskt ledarskap,*  
Arbetskyddsnämnden, 1999.

**E. Menckel och L. Österblom**

*Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen,*  
Arbetslivsinstitutet.

**M. Miller**

*Hjärnsläpp och psykbryt,*  
Prevent, 2000.

**B. Arnetz, E. Menckel, T. Theorell m.fl.**

*På Jobbet,*  
Arbetskyddsnämnden, 1999.

*Fysisk aktivitet för nytta och nöje,*  
Folkhälsoinstitutet, 1999.

*Jäktad, pressad – utbränd,*  
Forskningsrådsnämnden, 2000.

Människor som mår bra arbetar också bra. Självklart kanske, ändå är det många som rör sig för lite och stressar för mycket. Att satsa på strategiskt hälsoarbete i företagen skulle öka medarbetarnas livskvalitet och gynna affärsverksamheten.

Varför ska man röra på sig när man inte måste? Är vältränade människor effektivare än otränade? Kan hälsa verkligen gynna rörelsen? Detta är exempel på frågor som behandlas i skriften.

Skriften riktar sig främst till företag, som vill förbättra den fysiska och psykiska arbetsmiljön. För det medvetna företaget räcker det inte med läpparnas bekännelse om ”medarbetarna som en viktig resurs”. Hälsofrämjande måste bli ett självklart inslag i en modern affärsstrategi.



ISBN: 91-7522-715-0

Art. nr: 348