

Välmående medarbetare har stort strategiskt värde

Ett stadigt grepp om arbetsmiljön ger välmående medarbetare och har ett stort strategiskt värde. Svenska företag är bra på att skapa en god fysisk arbetsmiljö, men det är ofta sämre ställt med den psykosociala sidan.

Av Anne Nilsson, Dagens Miljö nr 7/2006

Motiverade, friska medarbetare med balans i livet är en rejäl tillgång för arbetsgivaren. Det kan tyckas som en självklarhet, men fortfarande är det många företagsledningar som ännu inte insett frågans strategiska vikt. Det menar Niklas Nordendahl, vd för Spiritgruppen, ett av de ledande konsultföretagen i Sverige som erbjuder ett helhetskoncept inom hälso- och personalutveckling.

– Svenska företag är världsmästare på den fysiska arbetsmiljön. När vi däremot kommer till de mjukare delarna, som det mentala och människors ansvar för att ha en bra arbetsmiljö, då är vi bara i början. Men det är ett område som företagen efterfrågar allt mer, säger han.

Egen insikt viktig

Trenden idag går mot att arbetsgivaren tar ett helhetsgrepp kring medarbetarens fysiska och mentala hälsa. Det hänger samman med ett ökat tryck på företagen att behålla sin personal i en hårdnande konkurrens. Samtidigt är det viktigt att den personal man har successivt ska orka med allt högre krav och arbetstempo.

Arbetsgivarens viktigaste funktion i det här arbetet är att motivera de anställda att ta ett större ansvar för sig själva. För att bli framgångsrik krävs en kombination av dels den traditionella företagshälsovården som har huvudsakligt fokus på vård, dels insatser som utvecklar de anställda.

– Ska man lyckas med hälsoutvecklingen i ett företag är det avgörande att det måste komma inifrån individen själv. Det är en stor skillnad mot att jobba med vanlig rehabilitering och sjukvård som är mycket mer konkret, säger Niklas Nordendahl.

Undvik pekpinnar

Ett företag som jobbat länge med både den fysiska och psykiska miljön är AB Volvo. Redan på 1920-talet då bolaget bildades myntade grundaren Assar Gabrielsson uttrycket "Bilar är hårda, människor är mjuka". Sedan ett och ett halvt år deltar Volvo i ett samarbetsprojekt tillsammans med Västra Götalandsregionen.

– För första gången genomför två stora arbetsgivare en gemensam satsning. Det är särskilt intressant eftersom det är en privat och en offentlig arbetsgivare som slår ihop sina påsar för att arbeta med de här frågorna, säger Leif Friis, som är projektledare från Volvos sida i projektet och har jobbat många år med olika typer av personalfrågor inom företaget.

Projektet går under namnet Livsstil i väst och omfattar drygt 65 000 personer, vilket gör det till den största friskvårdssatsningen i Sverige någonsin. För att hålla ångan

uppe i de två organisationerna har 350 hälsocoacher bland de anställda utbildats som ska stötta de andra medarbetarna under projektets fyra teman: rörelse, kost, sömn och glädje.

– Vi arbetar utan pekpinningar som att du måste sluta röka och dricka. Istället ger vi de anställda valmöjligheter som får dem att tänka till, säger Leif Friis.

Jobba förebyggande

En helt ny bransch, som erbjuder tjänster som hjälper företag att jobba proaktivt med att ta hand om sin personal, håller nu på att växa fram. Men fram till nu har det funnits en avvaktande inställning till att ta in externa konsulter på området.

För Spiritgruppen kom genombrottet då de med konkreta siffror kunde visa att arbetet som de gör verkligen är lönsamt för företaget. Då börjar också företagsledningarna ta dessa frågor på allvar.

– Idag kan vi efter tre års arbete i ett företag visa att deras kostnader för sjukvård och rehabilitering minskar markant, med över 50 procent, säger Niklas Nordendahl.

Därmed finns möjlighet att ta de insparade pengarna och istället satsa dem på olika typer av förebyggande åtgärder, något som resulterar i en mer välmående personal som med stor sannolikhet i förlängningen ger ett mer lönsamt företag.

Även om ett systematiskt arbetsmiljöarbete är lagstadgat saknar många företag en struktur i sitt arbetsmiljö- och personalutvecklingsarbete. Det leder till att det blir svårt att skapa sig en total överblick, särskilt i större företag, hur det ser ut med rehabiliteringar, sjukskrivningar med mera.

Niklas Nordendahl anser att det beror på att den här typen av personalfrågor ofta saknar förankring och har låg prioritet, då företagsledningarna sällan innehåller folk med kompetens inom personalområdet.

För att få en god uppfattning om hur det ser ut i företaget är det därför viktigt att göra en inventering som kan utgöra ett stöd till företagets egen HR-funktion eller personalavdelning i mötet med ledningsgruppen. Där finns då svart på vitt beskrivet hur det ser ut i företaget, vilka åtgärder som behöver genomföras och vilka effekterna blir. Det som är påfallande, enligt Niklas Nordendahl, är att i de företag som har kommit längst inom området finns ofta en vd eller någon i ledningsgruppen som har gått igenom en personlig kris, men kommit stärkt ur den. Då finns automatiskt en förståelse för frågorna.

I andra fall kan vd:n ha en idrottsbakgrund vilket därmed skapar en naturlig förståelse för fysiken och dess betydelse för hälsan.

– De företag som penetrerat frågan i ledningsgruppen får ofta resultat, säger Niklas Nordendahl, som jobbat med många större företag under årens lopp.

Volvochefen Leif Johansson hör, enligt Leif Friis, till de chefer som har insett vikten av en aktiv personalutveckling för sina anställda.

– När han pratar finns det alltid inbyggt det här med människan och vikten av att ta hand om våra medarbetare. Han lever som han lär, säger Leif Friis.

Ny positivism

Ett snabbt märkbart resultat efter att man startat ett arbete för att utveckla personalen och dess hälsa är att de, enligt Niklas Nordendahl, får en så kallad "spirit"-anda. Samtalen runt fikabordet eller i lunchrummet kan komma in på hur man äter och mår eller innebära att man pratar av sig om man har det jobbigt på hemmaplan.

– Helt plötsligt är det tillåtet att öppna upp sig på arbetsplatsen för varandra. Det gör att du får en helt annan positivism i personalen, en mycket starkare motivation till arbetet, arbetsplatsen och arbetsgivaren, säger Niklas Nordendahl.

9 FRÅGOR OCH SVAR samt några tips kring arbetsmiljö

Vad är arbetsmiljö?

Arbetsmiljö handlar om den totala miljön, såväl den fysiska som mentala, som alla människor jobbar i. Ett begrepp som hakar i arbetsmiljöområdet är personalutveckling, något som innebär åtgärder där den anställde får nya kunskaper, färdigheter och attityder.

Hur började det?

Under 1960–70-talet handlade arbetsmiljön främst om att komma till rätta med buller, ljus och farliga maskiner för att förebygga olyckor och ohälsa på arbetsplatsen. Idag har vi fått ett annat slags arbetsmiljö. Det har mer kommit att handla om den anställdes sittställning och ergonomi.

Under de senaste åren har utvecklingen också gått mot att man ska ta ett helhetsgrepp om den anställde, det gäller att se till hela människan. Därmed har de mjuka bitarna kommit upp till ytan och där ställs arbetstagarens eget ansvar mot arbetsgivarens ansvar för en bra arbetsmiljö. Här kommer de personal- och hälsoutvecklande insatserna in och det är något som börjar komma alltmer.

Vad säger lagen?

Det finns en mängd olika regler som styr hur arbetsgivaren ska sköta arbetsmiljön. Regler som varje arbetsgivare bör känna till är framför allt arbetsmiljölagen, arbetsmiljöförordningen och Arbetsmiljöverkets/Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter. Andra regler av betydelse är arbetstidslagen, diskrimineringslagarna, jämställdhetslagen och tobakslagen.

I grunden finns kravet i föreskriften AFS 2001:1 på att arbetsgivaren är skyldig att ha ett systematiskt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen. Det innebär att arbetsgivaren ska förebygga eventuell ohälsa och olycksfall som kan inträffa i arbetet. Skadas en anställd kan alltså arbetsgivaren bli skyldig om det hade gått att undvika.

I korthet går föreskrifterna om ett systematiskt arbetsmiljöarbete konkret ut på att alla arbetsgivare ska göra skriftliga riskbedömningar och vid behov också handlingsplaner för åtgärder mot ohälsa och olycksfall. Dessutom ska eventuella skador och olycksfall på arbetsplatsen sammanställas. En gång per år ska också arbetsmiljöarbetet följas

upp, vid minst tio anställda ska den vara skriftlig.

När ta in konsult?

De lägen då det **är** mest angeläget att ta in en konsult är ofta vid starten av arbetet för att få hjälp med att strukturera upp det. Då kan man få hjälp med att göra en inledande inventering som tas fram tillsammans med HR-/personalgruppen. Andra tillfällen att ta in extern hjälp är i samband med de hälsoutvecklande insatserna och när det gäller företagshälsovård.

Lönar det sig?

Generellt sett kan man säga att genom ett förebyggande arbete så omfördelar man pengarna inom företaget att gå från akuta vårdinsatser till konkreta verktyg som utvecklar personalens hälsa och välbefinnande. Det innebär bland annat:

- Lägre sjukvårdskostnader och färre läkarbesök.
- Lägre rehabiliteringskostnader och färre rehabiliteringsutredningar (en utredning kan kosta mellan 100 000 och 200 000 kronor).
- Mer motiverad personal som orkar arbeta i ett allt högre arbetstempo.
- Lättare att få igenom olika typer av förändringar i företaget då personalen blir mer lojal mot arbetet och arbetsgivaren.

Hur gör man?

Så här kan du gå tillväga för att ta ett stadigt grepp om frågan:

1. Identifiera problemen. Med mandat från ledningen sätter sig HR-/personalchefen ned för att noggrant gå igenom hur läget ser ut i företaget för att få en överblick. Besvara frågorna: Hur ser problemen ut? Vilka behov finns? Vad vill företaget uppnå?
2. Presentera i ledningsgruppen. Avsätt tid för att förankra och förklara vad det är vi ska göra. HR-/personalchefen går igenom arbetets upplägg, hur det ska mätas och tiden det kommer att ta.
3. Skapa en styrgrupp. Den kan bestå av mellan 5 och 15 personer som representerar hela företagets struktur och omfattar HR-/personalansvariga från olika avdelningar, deras assistenter samt avdelnings-/enhetschefer. Gruppen, som rapporterar direkt till vd, möjliggör för ledningen att fatta rätt strategiskt beslut och samtidigt värdera dessa.
4. Sätt upp ramarna. Styrgruppen bestämmer ramverket för arbetet, fastställer en projektplan och vilka rutiner som ska gälla i företaget. Här är det viktigt att utgå ifrån de målsättningar man hade i steg 1. Varje år ska arbetet följas upp. Frågor att fundera på i detta steg är: Vad ska vi genomföra? Hur ska vi gå tillväga? När ska olika saker ske? Vem ansvarar?
5. För ut ramverket och förankra. Nu ska informationen ut till alla lokala kontor, avdelningar och enheter i företaget. Det gäller då att tydligt tala om hur arbetet är tänkt, förklara vilka rutiner och regelverk som gäller, vad som ska uppnås och vilken rapportering de kommer att få. Se också till att alla partners i arbetet får del av informationen om till exempel företagshälsovård och läkarstationer. Detta arbete kan inte överarbetas, utan repetition är viktigt.
6. Gör lokala handlingsplaner. Här gäller det att varje avdelning/enhet skriver samman sin egen detaljerade plan för hur deras arbete ska gå till.
7. Genomför programmet. Nu är det dags att genomföra personal- och hälsoutvecklingsprogrammet i samarbete med eventuella partners. Programmet bör pågå under två till tre år.
8. Rapportera. Regelbundet, varje halvår eller år, sammanställer HR-/personalchefen

eller en konsult resultatet av hälsoarbetet genom rapporter till styrgruppen. Dessa ska göras för lokal, regional respektive central nivå. Utifrån rapporterna genomförs analyser och nödvändiga åtgärder vidtas.

9. Ständig förbättring. Sedan är det bara att återgå till steg 1 nästa år och gå igenom samma process en gång till.

Vem gör vad?

Viktiga nyckelpersoner i arbetet är HR-/personalavdelningen och chefer. Det är HR-/personalavdelningen i företaget som ska ha den strategiska och övergripande rollen. Chefer, gruppchefer och uppåt, är ju vanligtvis de som har ansvaret för frågor kopplade till hälsa och rehabilitering. De bör delta för att få bättre kunskaper inom området.

Om ett företag bestämmer sig för att sköta arbetet på egen hand får man räkna med att det i ett medelstort företag behövs 2–3 anställda för att klara av den administrativa processen att samordna arbetet. Därtill kommer ändå nästan alltid extern konsult hjälp in i form av konkreta verktyg och åtgärder för att genomföra sakerna på plats.

Hur lång tid tar det?

Att planera och strukturera arbetet brukar ta en till en och en halv månad för 1–2 personer med konsult hjälp. Utan konsultstöd kan det ta uppskattningsvis mellan 6 och 12 månader.

Därefter är det dags för själva uppstarten av arbetet ute i företaget. Kanske görs den i form av en gemensam kick-off, besök vid alla kontor eller genom en videokonferens. Beroende på företagets storlek och resurser kan denna del ta väldigt olika lång tid. Slutligen kommer vi till den del då arbetet genomförs och den bör vara mellan 2–3 år.

Fallgropar?

De som har hand om frågorna, HR-chefer och personalchefer, får sällan fullt mandat att genomföra de här processerna i företaget. En anledning kan vara att denna kompetens i många fall saknas i företagsledningen. Se därför till att förankra arbetet väl där.

Tips

Här kommer några slutliga tips om vad som kan vara bra att tänka på när man vill starta ett aktivt och framgångsrikt arbete med de anställda i fokus:

- Arbeta långsiktigt. Det här arbetet måste få ta tid.
- Förankra väl. Som i allt förändringsarbete är det viktigt att tydligt förklara målet med arbetet.
- Undvik jippon. Visst kan man göra saker som väcker folk, men det får inte uppfattas som att detta viktiga arbete är en nyck.
- Skippa pekpinnar. Istället för pekpinnar är det bättre att motivera och ge personalen insikt.
- Var systematisk. Lämna inget åt slumpen.
- Rapportera. Underskatta inte värdet av redovisningar för att visa ledningsgruppen vilka effekter som uppnåtts.

Mer information

Arbetsmiljöforum, ideell förening som verkar för ett friskt arbetsliv,

www.arbetsmiljoforum.se

Arbetsmiljöupplysningen, samlad information om arbetsmiljö på nätet,

www.arbetsmiljoupplysningen.se

Korpen, Svenska

Motionsidrottsförbundet, www.korpen.se

Prevent, ideell förening inom arbetsmiljöområdet,

www.prevent.se

Spiritgruppen AB, konsultföretag inom hälsobranschen, www.spiritgruppen.se