
Implementering af strategisk sundhed og sundhedsledelse

- Støtteværktøj til animationsfilm

Følgende tekst er en uddybning af den sundhedsstrategiske model fra animationsfilmen. Teksten giver anbefalinger til at integrere modellen i jeres arbejde med sundhed. Til sidst i teksten kan du læse mere om evidensen inden for arbejdet med strategisk sundhed og sundhedsledelse. Held og lykke med sundhedsarbejdet.

8 – trins model for strategisk sundhed

1. Sundhedsledelse
2. Synlig sundhed
3. Sund opgaveløsning
4. Sunde værdier
5. Sunde mål
6. Sund sammenhæng
7. Sunde rammer
8. Sunde tilbud

1. Sundhedsledelse: Sundhedsledelse er ikke en disciplin i sig selv, men skal integreres i løsningen af virksomhedens kerneopgaver. God ledelse afhænger derfor af sammenhængen, den foregår i, således skal ledelse forstås i sin kontekst (Reintoft, Flensburg & Højland, 2009). Derved bliver den respektive afdelings kultur vigtig. Sundhedsledelse er en betegnelse for, at ledere har viden, kompetencer og værktøjer til at omsætte sundhedsarbejdet i den daglige drift i samarbejde med eksempelvis forandringsagenter/sundhedsambassadører. Sundhedsledelse handler om, at ledelsen skaber rammer og vilkår, der er sundhedsfremmende for medarbejderne at arbejde i; og at virksomhedens strategiske mål understøtter og fremmer mentale og fysisk sundhed. Strategiske mål samt/om medarbejdernes trivsel og sundhed skal forbedre virksomhedens bundlinje.

Tre anbefalinger

1. For at lykkedes med sundhedsledelse skal alle ledere involveres i processen.
2. Hvis I skal lykkedes med at få alle lederne med, skal I lave et grundigt forarbejde samt en forventningsafstemning. Lederne har forskellige behov og forskellige barrierer, hvilket I skal løse for at lykkedes.

3. Sørg altid for, at lederne kan se, at der er gevinst for dem. Dvs. at de oprigtigt kan se, at de erhverver sig viden og værktøjer, de kan bruge i deres ledelsesarbejde. Og at sundhedsledelse markant fremmer løsningen af kerneopgaven.

2. Synlig sundhed: Ledere med direkte personaleansvar og forandringsagenter /sundhedsambassadører har afsat fornøden tid til at arbejde for sundhed og trivsel på afdelingsniveau. Virksomheden har afsat et fast årligt budget til sundhedsarbejdet. Virksomheden har en intern projektleder/koordinator, der har som en af sine opgaver at udvikle hele virksomhedens sundhedsarbejde. Forandringsagenter/sundhedsambassadører opnår løbende viden og redskaber, så de kan informere og hjælpe deres kollegaer med at bruge virksomhedens sundhedsinitiativer og evt. sundhedsordning rigtigt.

Tre anbefalinger

1. Strategisk sundhed skal drives professionelt lige som alle andre vigtige forandringsprojekter i jeres virksomhed.
2. Forandringsagenter/sundhedsambassadører er virksomhedens frontmedarbejdere i forhold til at lykkes med strategisk sundhed. Involver dem udviklingen og i implementeringen af sundhedsarbejdet i jeres virksomhed.
3. Sørg altid for at dokumentere effekterne af sundhedsarbejdet og løbende informere ledelsen om gevinsterne i forhold til løsning af kerneopgaven.

3. Sund opgaveløsning: Hvis arbejdspladsen skal lykkes med at implementere sundhed på arbejdspladsen, skal sundhed tænkes ind som en del af hverdagens kerneopgaver. Dvs. at strategisk arbejde med sundhed vil hjælpe arbejdspladsen til at løse den daglige opgaveløsning og dermed forbedre arbejdspladsens kerneydelse. Eksempler på sund opgaveløsning kunne være træning i arbejdstiden, tage nødvendige samtaler omkring usikkerhed ved forandringer og jobrotation med forebyggende øvelser for lænderygbesvær (forebygge nedslidning).

Tre anbefalinger

1. Involver altid afdelingslederne i mulige indsatser og forløb på afdelingsniveau.
2. Udarbejd effektmål på afdelingsniveau, som afdelingslederen har ansvaret for at realisere i samarbejde med sin(e) forandringsagent(er)/sundhedsambassadør(er).
3. Sørg for at kunne vise synlige resultater på afdelingens bundlinje inden for ½ år, da de kritiske ledere vil se resultater i form af forbedret løsning af virksomhedens kerneydelser.

4. Sunde værdier: Arbejdspladsen bør udarbejde en sundhedsstrategi/sundhedspolitik. Sundhedspolitikken/sundhedsstrategien bør udvikles af medarbejder- og/eller samarbejdsudvalget. Arbejdspladser, der ønsker at arbejde strategisk med sundhed bør nedsætte et sundhedsudvalg, som til stadighed har fokus på arbejdet med sundhedsfremme på arbejdspladsen. Sundhedsudvalget bør ledes af projektleder eller koordinator, som har afsat timer i sin ansættelse til udføre arbejdet. En

forudsætning for sammenhæng og kontinuitet i sundhedsarbejdet er, at der er en repræsentant fra virksomhedsledelsen i sundhedsudvalget, som har beslutningskompetence på området.

Tre anbefalinger

1. Sundhedsstrategier/sundhedspolitikker skal være et levende dokument drevet af en intern projektleder/koordinator.
2. Involver, involver og involver på alle niveauer.
3. Der kommer hele tiden nye ansatte til - og virksomheder omorganiserer og forandrer sig til stadighed – husk derfor at lave en proces, for at få de nye medarbejdere og ledere med i sundhedsarbejdet – eks. i stillingsopslag fremhæve, at sunde medarbejdere er et aktiv og i introduktion af nye medarbejdere tydeliggøre virksomhedens holdning sundhedsfremme og desuden medarbejdernes medansvar for et sundt arbejdsliv.

5. Sunde mål: Alle afdelingerne på arbejdspladsen har udviklet en handleplan med formål, indsatser og succeskriterier. Eksempel på en handleplan: Formålet - at forebygge muskel- skeletbesvær i nakke, skuldre og lænd. Succeskriterie: Nedsætte nakke-, skuldre- og lændebesvær med 10 % inden for et ½ år og øge energiniveauet med 10 % inden for et ½ år.

Fire anbefalinger

1. Udarbejdelsen af handlingsplaner på afdelingsniveau er proces som alle afdelinger skal støttes i af virksomhedens nøglepersoner på området.
2. Udarbejd evt. succeskriterierne efter SMARTE princippet (Specifikke, Målbare, Acceptorret, Realistiske, Tidsbestemte og Evaluerbare), da resultaterne skal bruges i arbejdet med ledelsen.
3. Indhent inspiration fra andre arbejdspladser med opmærksomhed på forskelligheder i form af fx forskellige behov, fagligheder, køn, alder etc etc. Inspiration kan ikke bare overføres for enhver pris.
4. Sunde mål kan med fordel tænkes ind i den allerede lovpligtige APV handleplan.

6. Sund sammenhæng: For at lykkes med strategisk sundhed bør sundhed tænkes på tværs af virksomhedens eller arbejdspladsens andre udvalg, målesystemer og medarbejdergrupper m.m. Fx kan sundhed tænkes ind i arbejdspladsens årlige trivselsmålinger og traditionelle arbejdsmiljøindsats og sundhedsledelse kan tænkes ind i virksomhedens lederuddannelser. Sundhedsudvalget bør sikre denne sammenhæng på tværs af virksomheden.

Tre anbefalinger

1. Gennemfør en grundig interessentanalyse.
2. Vær tålmodig, da forandringer tager tid. Synliggør og italesæt kontinuerligt fokus og sammenhæng.

3. Fællesskabet er en undervurderet faktor i arbejdet med sundhed. I en tid hvor IT systemer og effektiviseringer fjerner dialogen med borgere, kunder og kollegaer, kan sundhed på arbejdspladsen skabe unikke resultater på tværs af afdelinger og enheder.

7. Sunde rammer: For at lykkes med strategisk sundhed bør der afsættes tid til at arbejde med sundhed i arbejdstiden. Studier har vist, at produktiviteten og arbejdsevnen kan øges med 10 % og korttidssygefraværet kan halveres med bare en times træning (høj intensitet) i arbejdstiden om ugen samtidig med 30 minutters moderat fysisk aktivitet til hverdag. Samtidig har studier vist, at effekten er det samme om der trænes i træningscenter eller i et stort lokale på arbejdspladsen (Justesen 2015).

Tre anbefalinger

1. Husk at involvere afdelingsledere og medarbejdere i forhold til, hvor indsatser og forløb skal finde sted. Medarbejdere i den svære målgruppe har særlige behov i forhold til omklædning og træning m.m., herunder alene medarbejdere hvor planlægning af tid til sundhed er en udfordring m.m.
2. Hvis indsatserne foregår væk fra arbejdspladsen fx træning og fysioterapi, skal I være opmærksom på en stor og undervurderet udgift til transport (tid væk fra arbejde)
3. Husk at undersøge om I er forsikret (læs mere på:
<http://www.ask.dk/da/Arbejdsskader/Information%20til%20forsikringsselskaber/Hvad%20kan%20anerkendes/Hvilke%20situationer%20kan%20vaere%20omfattet%20af%20arbejdsskadeloven/Firmasport.aspx>

8. Sunde tilbud: Det er afgørende vigtigt, at tilbuddene til medarbejderne rammer den enkelte medarbejders behov. I arbejdet med at udarbejde handleplaner på afdelingsniveau, skal medarbejdernes behov kortlægges, samtidig skal medarbejderne involveres i hvilke indsatser og forløb, der passer til dem. Indsatser kunne være: Motion for os der hader motion, kostforløb, rygtræning, kombineret rygestop og træning osv. Sundhed på arbejdspladsen er også at sikre, at de rammer medarbejderne har for at udføre deres daglige arbejde er sundhedsfremmende.

Tre anbefalinger

1. Sundhed på arbejdspladsen er stadig en meget umoden branche – sørg derfor altid for at få CV'er på de sundhedsfaglige medarbejdere I skal bruge i jeres sundhedsordning og følg op på effekten af deres arbejde.
2. Strategisk arbejde med sundhed kan ikke lade sig gøre uden professionelle sundhedsfaglige medarbejdere, som enten ansattes eller tilknyttedes eksternt.
3. Sørg for at arbejde evidensbaseret. Dvs. at indsatserne er testet forskningsmæssigt. Desværre bliver begrebet strategisk sundhed og sundhedsledelse misbrugt af sundhedsleverandørerne, så vær kritisk og stil krav til jeres leverandører.

Hvad kan strategisk sundhed?

Studier har klart dokumenteret, at enkeltstående politikker for træning og sundhed på arbejdspladsen kun har en meget lille effekt (Lin et al., 2014 og Justesen et al. 2015). Efter seks måneder dør sundhedsindsatserne og det er selvom, at forskere har forsøgt med penge og andre incitamenter (Mitchell, Goodman et al. 2013 og Justesen et al. 2014). Samtidig ved vi fra de sidste 10 års forskning og praksis i Danmark, at hvis træning og sundhed ikke foregår i arbejdstiden, så deltager kun ca. 1/3 af medarbejderne og det er de trænings- og sundhedsbevidste, der deltager (Sjøgaard og Justsen m.fl. 2014).

Vi ved, at evidensbaserede indsatser kan forebygge muskel-skeletlidelser og gener i bevægeapparatet (Zebis m.fl. 2011), mindske rygning (Cahill m.fl. 2008), reducere overvægt (Andersen m.fl. 2010 og Christensen m.fl. 2012), reducere alkoholforbrug (Webb m.fl. 2009) samt at fremme fysisk aktivitet (Proper m. fl. 2003). Samtidig ved vi, at fysisk aktivitet forebygger folkesygdomme (hjerter-karsygdomme, psykiske lidelser og muskel-skeletlidelser) og livsstilssygdomme (fx diabetes 2) (Juel, K. Sørensen m.fl., 2006 og Cahalin m.fl. 2014) samt at et øget aktivitetsniveau øger effektiviteten og kvaliteten i vores arbejde og nedsætter vores sygefravær (Pronk m.fl. 2004 og Galinsky m.fl. 2007).

I det sidste årti er stress og depression blevet en stor udfordring på danske arbejdspladser. Både offentlige og private arbejdspladser oplever et stigende pres og kræver derfor mere og mere af deres ansatte. Studier har dokumenteret, at motion og træning kan forebygge stress og depression (O'Dougherty et al. 2012) samt at motion og træning er forbundet med høj livskvalitet og god mental sundhed (Alexandratos K et al. 2012). I overvejselen om hvorvidt en arbejdsplads skal arbejde med træning og sundhed i arbejdstiden (strategisk sundhed) er det væsentligt at bemærke, at vi ved fra studier, at det er de stressede medarbejdere, der har sværest ved at arbejde med træning og sundhed i fritiden (Fransson EI et al. 2012). Samtidig har nyeste forskningsresultater vist, at hvis vi designer indsatserne individuelt og efter behov, så kan vi få fat i de medarbejdergrupper med de største behov (Dalager og Justesen m.fl. 2016).

Indtil dagsdato har vi kun haft forskningsresultater fra udlandet i forhold til return of investment (ROI) (Soler m.fl. 2010 og O'Donnell, 2014). Selvom forskningsresultaterne har været positive med op til 2,74 kr. ROI for hver investeret krone, er det danske arbejdsmarked markant anderledes end udlandet og forskningsresultaterne kan derfor ikke direkte overføres til arbejdet med træning og sundhed i Danmark. Vi har nu danske studier, der dokumenterer, at strategisk sundhed har en positiv effekt på bundlinjen, da forskning har dokumenteret ROI på sundhedsordninger med mindst 2,31 kr. for hver investeret krone inden for et år (Justesen og Skovgaard, 2016). Dvs. hvis en virksomhed investerer 1000 kr. pr. medarbejdere kommer investeringen hjem igen med 2.310 kr.

Afrunding

Der er desværre ingen hurtige og nemme løsninger i forhold til implementering af strategisk sundhed og sundhedsledelse på arbejdspladsen. Det kræver professionelt, vedvarende, velplanlagt og struktureret arbejde over en længere periode. Husk, at succesfuld implementering af strategisk sundhed med vedvarende effekt tager mindst 2 – 3 år.