

# PRIMA

DIN TIDNING OM FÖRETAGSHÄLSOVÅRD FRÅN AB PREVIA, NR 3/2006

**THOMAS VÄÄRÄLÄ,**  
personalchef på  
Findus, satsar på  
ledarskap och får  
det lättare som chef.

**TEAMINSATS KAPAR  
SJUKSKRIVNINGAR**

**KORTARE ARBETSTID  
LEDER INTE TILL  
BÄTTRE HÄLSA**

**FINDUS UTVECKLAR  
SITT LEDARSKAP:**

**Rak relation gör  
svårt samtal enkelt**

*Previa*

## TEMA ORGANISATION & LEDARSKAP

02. Hur skapar man en organisation som både är effektiv och i vilken medarbetarna mår bra? Jan Forslin har forskat om sambanden mellan ett gott ledarskap och välmående organisationer.
05. Länsarbetsnämnden i Södermanland hade problem med arbetsmiljön. Då fick alla chefer gå en ledarskapsutbildning.
08. Ibland kan det vara svårt att vara både rättvis chef och förstående arbetskamrat. Med Klart Ledarskap fick Findus personaldirektör ett verktyg som hjälpte honom i ledarrollen.
10. Hösten är här. Undvik deppighet och energibristen med Previas hälsoutvecklares råd.
12. Hur går det till när arbetsförmågan ska bedömas? Vem gör vad och hur kan arbetsgivaren bryta medarbetarens sjukskrivning?
14. Ulf Engstrand belönades med årets kompetenspris för insatser som förbättrade hälsan och sänkte sjukfrånvaron på Peab.
16. Nya rön avlivar myten om arbetstidsförkortning som en väg till bättre hälsa.
17. Previas vd Hans Bergenheim tar upp ledarens betydelse för hälsosamma organisationer.
18. Previas tjänster som kan förbättra hälsan och resultatet i ditt företag.

### PREVIA PRIMA

ANSVARIG UTGIVARE HANS BERGENHEIM  
REDAKTION KRISTINA HEDIN, KATRIN MALM  
PRODUKTION SPOON PUBLISHING AB  
OMSLAGSFOTO ADAM HAGLUND  
TRYCK VTT GRAFISKA  
ISSN 1651 – 8063

VILL DU KOMMA I KONTAKT MED PRIMA:  
PRIMA@PREVIA.SE WWW.PREVIA.SE

# Rätt organisation ger uthålliga företag

Det goda ledarskapet är nyckeln till välmående och effektiva organisationer. Knappast någon motsäger det. Trots ny kunskap och forskning lyckas ändå få företag skapa uthålliga arbetsplatser som tar tillvara de mänskliga resurserna. För att lära oss tittar vi på Japan – som lärt av oss.

TEXT CHRISTER FÄLLDIN FOTO SAMIR SOUDAH

»Problemet bör omformuleras till 'Hur många arbetar med full kapacitet på våra arbetsplatser'.«

**DET ÄR** konkurrenssituationen som ställer till det. Alla företag och organisationer möter hård konkurrens med prispress från låglöneländer. Den enklaste lösningen blir att begära att människorna i produktionen ska arbeta mer, och hårdare.

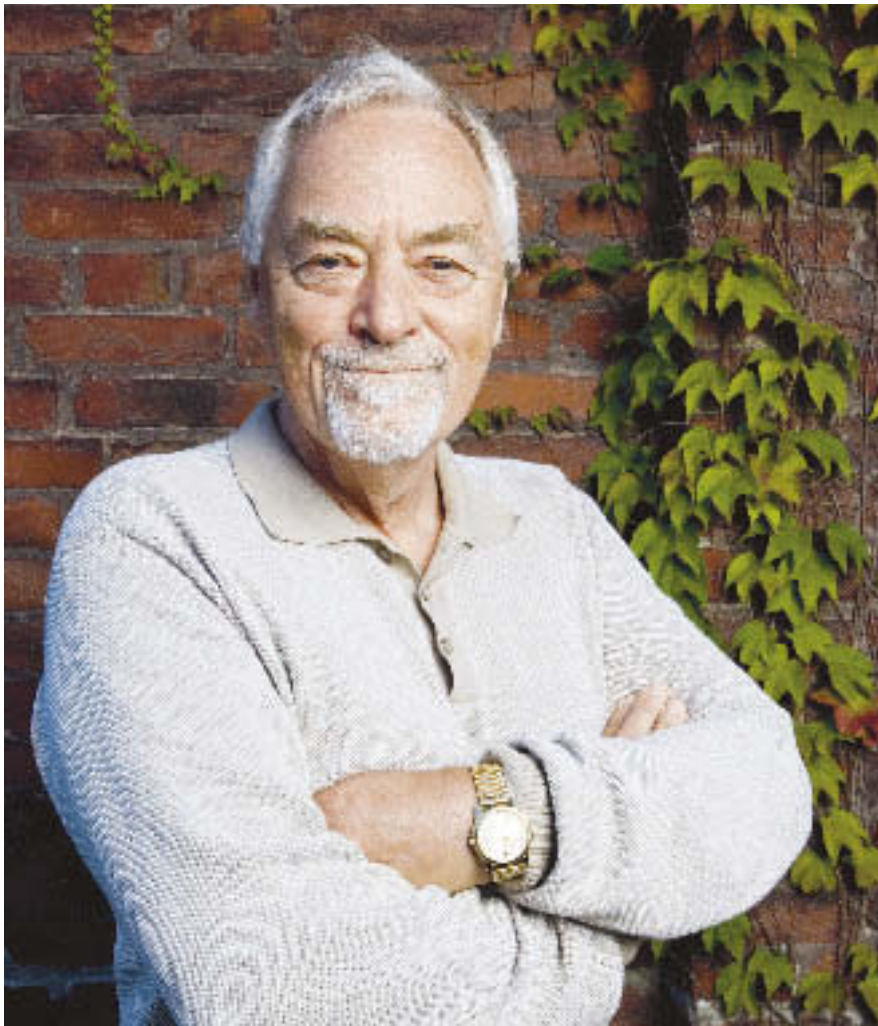
– Vi ser i dag en återgång till gamla produktionsmönster. Industrier styr produktionen hårdare och de traditionella produktionstekniska metoderna, till exempel löpande band-montering, återinförs på flera håll, säger Jan Forslin, professor i arbetsvetenskap vid Kungliga Tekniska Högskolan, KTH, i Stockholm.

En hållbar, eller uthållig, arbetsplats ska inte förbruka människor men måste ändå lösa problemet med att utveckla driften och skapa resultat.

– Det är en ödesfråga och i allra högsta grad en strategisk fråga för företagets ledningar, säger Forslin.

Lösningen är inte enkel och för att hitta den måste vi lära av hur det var förr och sedan hitta nya vägar framåt. Att bemanna det löpande bandet tror Forslin inte i längden är möjligt. Det avskaffades successivt från 70-talet och framåt för att slitaget på människorna gjorde det omöjligt att fortsätta. Folk ville helt enkelt inte arbeta vid det.

Teknikutvecklingen öppnar för enorma möjligheter, både för industriell produktion och för de



»Det är viktigt att inte vara en blind produktivitetsjägare. Det ska vara kul att producera.«

**JAN FORSLIN,**  
professor i arbetsvetenskap vid KTH i Stockholm.

intellektuella arbetsuppgifterna, anser Forslin. Det finns två perspektiv, eller vägar att välja mellan.

– Det ena är automationsperspektivet där människor rationaliseras bort med hjälp av tekniken som på så sätt blir en partner till människan, säger Jan Forslin.

**I DAG HAR VI** interaktion och datorstöd och föreställningen är att det går att få ut helt nya vinster med hjälp av tekniken.

Det andra perspektivet är det socio-tekniska, som Jan Forslin kallar det.

– Det går ut på att inte bara utnyttja datortekniken, utan att också ta tillvara på det som den öppnar för, det vill säga människornas möjligheter att göra andra saker när maskinerna tar över arbetet.

En uthållig, eller hållbar, arbetsplats är en frisk organisation med friska medarbetare som också klarar att möta kraven på ökad produktivitet i en allt hårdare internationell konkurrens.

– Sambandet mellan hälsa och produktivitet är tydligt men trots det diskuteras det förhållandet inte

särskilt mycket, säger Lars Björk, rådgivare i organisations- och ledningsfrågor på Previa.

Samhällsdebatten handlar i stället ofta om den tid en anställd är sjukfrånvarande och inte arbetar alls, men för ett företag är det mer intressant att veta när en person producerar lägre än vad han eller hon borde kunna göra, anser Lars Björk.

– Problemet bör omformuleras till ”Hur många arbetar med full kapacitet på våra arbetsplatser”, säger han.

**MÅNGA HAR EN** fysisk kapacitet som gör att de bara orkar producera ganska lågt på förmiddagen och sedan ännu lägre efter lunchen.

– Den ledning som arbetar med att utveckla hälsa och motivation kan egentligen få fler anställda utan att nyanställa. Om inte, måste företaget ha en överkapacitet, säger Lars Björk.

Men det är viktigt att inte vara en ”blind produktivitetsjägare”. Det ska vara kul att producera. Att skapa förutsättningarna för det är i högsta grad en strategisk fråga för den högsta ledningen i ett företag



eller i en organisation. Det anser både Jan Forslin och Lars Björk. Deras respektive arbeten har gemensamma utgångspunkter och de har samarbetat ibland, bland annat skrivit tillsammans om hur ett företag eller en organisation kan behärska förändring.

Ledningen i ett företag behöver ofta stöd i det strategiska hälsoarbetet. Genom att först tala om vilka värderingar som ska känneteckna företaget och sedan skapa policies går det att ta ut en strate-

## »Det är bättre att satsa på ett ledarskap som kan bygga friska organisationer. När en organisation fungerar bra och är frisk mår medarbetarna bra.«

gisk riktning för verksamheten som innefattar både fokus på uppdraget och affären, samt på att den ska klaras långsiktigt genom att bland annat skapa en frisk, och hållbar, organisation.

– Det är klokt att redan från början tänka in hur verksamheten ska organiseras så att medarbetarna kan bli stimulerade och göra ett bra jobb. Utgå från uppdraget och planera för delaktighet, då är halva slaget vunnet, säger Lars Björk.

**TILLVERKNINGSINDUSTRIN** befinner sig nu mitt i en lång brytningstid, anser Jan Forslin.

– Jag tror på teknikutvecklingen som drivare av stora förändringar, och när tekniken gör ett kvalitativt språng ändras förutsättningarna i grunden. Nu gäller det informationstekniken. Språnget är inlett, men vi lever fortfarande i en väldigt snabb utveckling och ingen kan se var det slutar. Därför är det intressant och nödvändigt att hitta nya organisationslösningar, inte minst för att även marknaden förändras samtidigt, säger Jan Forslin.

Eftersom tekniken är ganska standardiserad och finns tillgänglig för alla verksamheter kan inget företag göra sig mer konkurrenskraftigt med teknik. Den är nödvändig men inte tillräcklig, och ett för-språng inhämtas snabbt av andra.

– Det handlar i stället om att vara smartare än konkurrenterna, och att försöka få ut nya vinster ur tekniken och organisationen, säger han och exemplifierar med Japan.

– Toyota har tagit starkt intryck av bland annat norrmannen Einar Thorsrud, som inte var särskilt framgångsrik i Norge, men som närmast blev en guru i Japan på grund av hans nya syn på mänskliga faktorns betydelse för arbetsorganisationen,.

Japanerna har alltså hämtat sina idéer i väst, men de får bättre resultat än oss och nu åker västerländska företag till Japan och lär sig hur Toyota Production System fungerar.

– Japanerna är uthålligare, och klokare i tillämpningarna av våra idéer, medan vi ska ha snabba lösningar som gör att vi inte får ut några vinster av tekniken och organisationen. Först när vi av produktionskäl inser att vi måste hitta någonting nytt tittar vi på japanerna. Det är en omväg, säger Jan Forslin.

**DET FINNS I DAG** en kortsiktighet i företagsledningarna, enligt Forslin. Det viktiga är strukturaffärer, att köpa upp och fusionera. Tiden till visioner eller tålmodiga satsningar att skapa hållbara företag finns inte.

Företagshälsovården måste nu hitta lösningar som tar hand om människor, men även löser verksamhetens krav, anser Forslin. Det är den stora utmaningen. Konsten är att få ihop de båda synsätten, att göra sig av med traditioner och att tänka nytt.

Lars Björk instämmer i synen på företagshälsovårdens utveckling.

– Det är en intressant bild eftersom företagshälsovården i dag är ett kunskapsutvecklande företag i allt högre utsträckning, särskilt inom de här områdena, säger han.

Men de traditionella uppgifterna finns naturligtvis kvar.

– Vi kan inte vara naiva och tro på en nollvision, för så blir det aldrig. Folk måste ju få bli sjuka. Men de företag som hela tiden lägger merparten av resurserna på efterhjälpande åtgärder för att rehabilitera personer som redan blivit sjuka får inte ut det mesta av sina pengar. Förebyggande åtgärder ger oftast bättre resultat, säger Lars Björk.

– Det är bättre att satsa på ett ledarskap som kan bygga friska organisationer. När en organisation fungerar bra och är frisk mår medarbetarna bra och behovet av efterhjälp minskar.

### Hur går det till att "bygga friskt"?

– Börja med att tänka efter i förväg vid varje organisationsförändring. Gör en konsekvensanalys. Engagera medarbetarna. Vad får förändringen för inverkan på möjligheten att ha ett intressant jobb, ändras de sociala mönstren, hur påverkas medarbetarnas möjligheter att känna stolthet över sina jobb? Lägg några timmar på de frågorna när ni utvecklar verksamheten. Det är en mycket bra start, säger Lars Björk.

Genom att göra rätt från början behöver ledningen inte lappa och laga i efterhand. Det finns ingen skiljelinje mellan en företagslednings ansvar för verksamhetens utveckling och arbetet med att skapa en frisk organisation. ■



**LARS BJÖRK,**  
rådgivare i organisations-  
och ledningsfrågor på  
Previa.



**TOMMY JAKOBSSON**  
 på Arbetsförmedlingen  
 Rehab ser fördelar med  
 ett tydligt språk.

# Chefer med samma språk

Länsarbetsnämnden i Södermanland har gjort en av de största satsningarna på Klart ledarskap i Sverige.

Efter kursen valde ledningsgruppen att fördjupa samarbetet med Previas organisationskonsult Fredrik Hultgren. Nu ska även hela personalstyrkan utbildas i att kommunicera tydligt.

TEXT GABRIEL ARTHUR

– **JAG UPPSKATTAR ATT** Klart ledarskap är så konkret. Med hjälp av Previa har vi hela tiden jobbat med frågorna ”på golvet”. Det har bland annat gjort att jag kunnat reda ut motsättningar i en personalgrupp, säger Tommy Jakobsson, chef för Arbetsförmedlingen Rehab, som fungerar som en intern konsultgrupp för förmedlingarna runt om i länet.

För två år sedan var Länsarbetsnämnden i Södermanland en organisation med ett bitvist ansträngt arbetsklimat, berättar den dåvarande länsarbetsdirektören Karin Hallerby (i augusti 2006 gick hon vidare till ett nytt chefsuppdrag inom Nutek). Den årliga enkät som personalen på arbetsförmedlingarna och enheterna runt om i länet besvarat visade



▶ att ledarskapet kunde förbättras. Bättre konfliktlösning, individuella utvecklingsplaner och lönesamtal efterlystes.

– Många inom länsarbetsnämnden har utsatta arbeten, där de dagligen träffar personer som är frustrerade och mår dåligt. Att hjälpa andra tar mycket energi. Då fungerar det inte om dessutom den egna organisationen stjälar energi från medarbetarna, säger Karin Hallerby och fortsätter:

– Det är lätt att känna sig handfallen som chef och inte veta hur man bör gå till väga. För att för-

»Det är lätt att känna sig handfallen som chef och inte veta hur man bör gå till väga. För att förbättra ett arbetsklimat krävs professionella verktyg.«

bättra ett arbetsklimat krävs professionella verktyg.

Hon gav därför personalchefen Anita Flack i uppdrag att inventera marknaden efter ledarskapsutbildningar som kunde hjälpa cheferna att lösa upp knutarna som uppstått.

– Samtidigt ville jag att utbildningen skulle innehålla hälsofrämjande moment, så att vi också kunde förbättra den psykosociala miljön.

När inventeringen var klar tyckte Karin Hallerby och de övriga cheferna att Klart ledarskap låg i linje med vad de behövde.

Hela ledningsgruppen med tolv chefer gick Previas fyradagarsutbildning under våren 2005, under ledning av organisationskonsulten Fredrik Hultgren från Previa i Eskilstuna.

**EFTER KURSEN** diskuterade Karin Hallerby och Fredrik Hultgren om det var möjligt att förlänga och fördjupa samarbetet.

– Jag upplevde att teknikerna inom Klart ledarskap var mycket användbara för att lösa problemen

KARIN HALLERBY  
sökte en ledarskapsutbildning  
med hälsofrämjande  
moment.



inom organisationen, men att vi behövde stöd och hjälp för att driva de processerna.

Resultatet av diskussionen blev en tvådagars skraddarsydd intensivkurs samt att Fredrik Hultgren började medverka vid ett ledningsmöte varje månad. Dessa tillfällen fungerade som repetition, där teknikerna övades om igen. Men cheferna tog också upp konkreta problem de stod inför.

– För egen del fick jag hjälp med samtal i samband med nya chefsförordnanden. Sådana samtal – vid nyanställningar, när någon chef ska sluta eller när

förordnanden förlängs – är väldigt bra tillfällen för utvecklingssamtal.

– Jag vågade bli mer klar och tydlig, både när det gällde kritik och beröm.

Vid den årliga utvärderingen nästföljande år, i november 2005, hade arbetsklimatet förbättrats. Men inte så mycket som Karin Hallerby ville.

– Jag och mina chefskolleger såg att även

personalen skulle ha nytta av kunskaper från Klart ledarskap. Många medarbetare ställs inför svåra samtal varje dag, med arbetssökande och långtids-sjukskrivna.

**EFTER DISKUSSIONER** med Fredrik Hultgren från Previa ville länsarbetsnämnden låta två grupper om sammanlagt 30 personer gå en kommunikationsutbildning, fördelad på fyra halvdagar.

– Vi körde det här som ett pilotprojekt tillsammans med länsarbetsnämnden. Kursen utformades inte som en ledarskapsutbildning, utan var en kurs i kommunikation, berättar Fredrik Hultgren och fortsätter:

– Jag var övertygad om att det skulle ge väldigt bra effekter, om både chefer och anställda började tala ”samma språk”.

Pilotprojektet föll väl ut och i våras beslutade

## FYRA HÖRNSTENAR INOM KLART LEDARSKAP

1. Lyssna uppriktigt och ärligt på dig själv. Du måste ha självkänedom och veta vad du själv står för, tycker, känner och vill, innan du kan förmedla budskap på ett tydligt och trovärdigt sätt till andra människor.
  2. Var klar inför andra och använd tydlig kommunikation. Klart ledarskap handlar inte om att säga obehagliga sanningar i tid och otid, utan att vara tydlig, säker och bestämd. Att våga sätta gränser och stå fast vid beslut.
  3. Visa ett genuint intresse för dina medarbetare och respektera deras upplevelser. Klart ledarskap handlar också om konsten att lyssna. Du måste vara beredd att ta in andras erfarenheter och åsikter och kunna ompröva dina egna, samtidigt som du inte blir gränslös och tappar din egen linje.
  4. Ge ärlig och positiv bekräftelse och använd ett uppskattande förhållningssätt. Dina medarbetare behöver få uppskattning när de åstadkommer bra saker, för att de ska växa som personer och vilja ta eget initiativ och ansvar.
- Läs mer om *Klart ledarskap* på sidan 18.

länsarbetsnämnden att låta hela personalstyrkan gå utbildningen i kommunikation.

– Jag tror på själva nötrandet och övandet. Det är mödosamt att förändra sina och andras beteenden, det finns inga enkla genvägar. Klart ledarskap är inget flum, utan enkla, handfasta hjälpmedel till exempel vid svåra samtal, sammanfattar Karin Hallerby.

Samma bild har Tommy Jakobsson, en av cheferna som varit med från början i Klart ledarskap-projektet. Hans avdelning, Arbetsförmedlingen Rehab, samlar ett fyrtiotal psykologer, arbetsterapeuter och socialkonsulenter.

– Det handlar mycket om att använda språket bättre. Att till exempel säga till en person ”Jag vill inte att du baktalar dina kolleger inför mig” i stället för att till hela gruppen säga något i stil med ”Det finns de som baktalar andra och jag tror vi måste sluta med det för att få en bättre stämning.” Tydligheten gör att budskapet går fram direkt, säger Tommy Jakobsson, som välkomnar att hela personalen ska utbildas.

– Klart ledarskap är en satsning som kommer att leda till att vi alla kommunicerar ännu bättre. ■

Stämningen på länsarbetsnämnden förbättrades när alla chefer utbildat sig i Klart ledarskap.

LINUS HALLGREN



**FREDRIK HULTGREN,** organisationskonsult på Previa.





# Tydlighet ger balans

Tydliga och ärliga samtal underlättar förändringar inom ett företag. Det säger Thomas Väärälä, personaldirektör på Findus Sverige AB.

– Efter kursen i Klart ledarskap har jag börjat agera snabbare i olika situationer. Jag har fått verktyg för att genomföra svåra diskussioner – sådana som jag tidigare behövt fundera länge kring.

TEXT GABRIEL ARTHUR FOTO ADAM HAGLUND

**LIVSMEDELSBRANSCHEN** befinner sig som bekant i en snabb omvandling, när lågpriskedjor etablerar sig, utländska aktörer ger sig in på marknaden och de stora butikskedjorna bygger upp egna varumärken.

Findus såldes för sex år sedan från Nestlé till investmentbolaget EQT, som i sin tur sålt företaget vidare till ett annat investmentbolag. Kraven på effektivisering och rationalisering har varit stora och organisationen har bantats mycket. Parallellt har Findus flyttat huvudkontoret från den lilla orten Bjuv till Malmö.



Findus är känt bland annat för sina köttbullar. 267 miljoner tillverkas per år i fabriken i Bjuv.

– Förändring innebär osäkerhet, i synnerhet när det måste gå undan. Men det går att skapa trygghet genom att kommunicera tydligt och ärligt, säger Thomas Väärälä, som utbildade sig i Klart ledarskap för ett drygt år sedan.

Han gick en fyradagarskurs tillsammans med chefer från andra företag och ger ett exempel på nyttan med kursen:

– Klart ledarskap har hjälpt mig att skapa rakare relationer till medarbetare. Jag riskerar inte längre att bli för ”insyltad” med den jag pratar med, så att jag blir rädd för att såra personen. Jag tar ansvar för mina känslor och låter den andre ansvara för sina. Jag visar att det vi diskuterar är en sakfråga, inte den andres personlighet, säger Thomas Väärälä.

Att skilja på sak och person gör att Thomas Väärälä kortat ned tiden från att se problem till att ta itu med dem.

– Känner jag att något inte fungerar går jag inte och ålтар vad den andre ska tycka, utan tar upp saken direkt.

– Det har gjort att vissa av mina medarbetare upplever att jag inte är lika varm längre. Men det handlar inte om att jag bryr mig mindre, utan om att ta tydligare ansvar som chef. Jag vill inte ena



**THOMAS VÄÄRÄLÄ**  
personaldirektör på  
Findus Sverige AB.



Rak kommunikation  
förbättrar relationen  
mellan chefer och med-  
arbetare på Findus.

stunden förhöra mig om barnbarnen, för att nästa stund vara tvungen att sätta ner foten och kräva att personen gör si eller så. Den förändringen tycker förstås en del är jobbig. Men självklart vill jag att mitt ledarskap också rymmer värme och empati.

På Previa i Malmö är organisationskonsulterna Eva Schwarz och Bo Månsson ansvariga för Klart ledarskap. I dagsläget har de utbildat över 100 chefer i södra Sverige. De håller med Thomas Väärälä om att Klart Ledarskap fokus är hur man som ledare utvecklar sina professionella relationer.

– Kursen kan ses som ett träningsläger, där vi övar färdigheter och tekniker för att driva processer i kunskapsintensiva företag. Tidigare har chefsutbildningar ofta handlat om att leda grupper. Klart ledarskap handlar mer om samtal och relationer med individer, säger Eva Schwarz och tillägger:

– Tryggheten som uppstår när kommunikation och ledarskap fungerar bra bidrar också till bättre hälsa och balans i organisationen.

Det ideala är när hela ledningsgrupper utbildar sig i Klart ledarskap, säger Bo Månsson:

– När ledningsgruppen använder samma språk och verktyg för problemlösning ser vi väldigt stora effekter.

Thomas Väärälä uppskattar vad han kallar Klart ledarskaps ”gamla hederliga bondförnuft”.

– Det är inga krångligheter jag lärt mig, utan praktiska och användbara saker. Det här borde tillhöra allmänbildning hos både chefer och medarbetare. ■

## KONCEPTET KLART LEDARSKAP

Chefsutbildningen Klart ledarskap – på engelska kallat Clear Leadership – har utvecklats av den kanadensiske forskaren och ledarskapskonsulten Gervase Bushe. Bakgrunden är att dagens höga tempo och många förändringar ställer allt högre krav på chefernas förmåga att kommunicera och bygga goda relationer. Gervase Bushes koncept har lett till vetenskapligt mätbara förbättringar på flera nordamerikanska arbetsplatser.

Previa har leg psykologer och organisationskonsulter som är certifierade i Klart ledarskap. Vill du veta mer, läs på sidan 18 eller gå in på [www.previa.se](http://www.previa.se)

# Hälsosam höst

Sommarens sol och aktiviteter börjar kännas avlägsna. Samtidigt blir det allt svårare att hitta rätt balans mellan arbete och fritid när dagarna blir kortare.

Prima ger dig råden som hjälper dig att fylla på energi och orka mer.

TEXT HELENA LUNDBERG FOTO JOHNÉR



SAMIR SOUDAH

**ANNA GILLSTRÖM,**  
hälsoutvecklare på  
Previa.

**I MORGON.** Eller på måndag. Har vi inte alla tänkt att det är *då* det ska börja? Det nya, sunda livet. Ju längre in på hösten vi kommer tar mörkret, kylan och tröttheten mer och mer energi och desto svårare kan det bli att ta det där avgörande steget mot ett nytt liv.

Men det kanske inte krävs en helomvändning för att bli piggare och må bättre. Det kanske räcker med några djupa andetag, lite mer broccoli och trap-porna i stället för hissen för att få en ljusare tillvaro i vintermörkret.

– Ett enkelt råd är att försöka komma ut på lunchen. Dagsljuset är viktigt.

En kort promenad i ljuset gör mycket, tipsar Anna Gillström, hälsoutvecklare på Previa i Västerås.

Håll dig pigg i vinter med rätt kost och motion. Enklare sagt än gjort och det är lätt att i teorin göra

en helomvändning i livet med morötter, motion flera dagar i veckan och hälsosamt leverne.

– Det är väldigt svårt att göra stora förändringar som man sedan klarar av att hålla. Ta lite i taget. Inte allt på en gång. Fundera över vad som är viktigast för dig och vilket mål du har med förändringen.

**ATT REGELBUNDEN** motion, frisk luft och hälsosam kost gör oss piggare och ger mer energi vet de flesta. Men att genomföra det kan vara nog så svårt. Och det krävs inte heller att man blir vare sig hälsoslav eller maratonlöpare för att märka skillnad.

– Den bästa motionen är den som blir av. Satsa på att göra det som är roligt. Annars är det lätt att du ledsnar och slutar. Promenera till arbetet är gott nog. Eller kratta löv i höst. Det är också bättre att lägga till en god vana än att ta bort en mindre bra. Till exempel, lägg till att äta en frukt till eftermiddagskaffet och tillåt dig att även sedan ta en kaka. Efter ett tag kommer du själv att märka att du faktiskt inte vill ha just kakan. Det är en bra utfasning av en dålig vana.

**REGELBUNDNA** måltider och mellanmål med frukt är bra recept för att hålla energin och slippa blodsockerdippar på eftermiddagen.


– Fem frukter om dagen är bra. Men, är man ingen fruktfantast, eller grönsaksmänniska är allt bättre än inget. Att hitta en balans fysiskt, mentalt och socialt. Prioritera din egen hälsa och avsätt tid för det.

Men allt handlar inte enbart om just kost och motion. Även att göra roliga saker som man trivs med är viktigt för att må bra och få energi.

– Absolut! Att träffa vänner, umgås med familjen, gå på bio eller kulturella evenemang. Det är väldigt viktigt. Att må bra. Att hitta en balans mellan allt, fysiskt välbefinnande och det sociala livet. ■

## TIPS FÖR ATT HÅLLA DIG I FORM I VINTER

- ➔ Sov regelbundet och tillräckligt. Sömnbehovet är individuellt men ligger mellan sex och nio timmar.
- ➔ Ät ordentliga måltider och hoppa inte över någon. Gärna flera frukter varje dag. Och grönsaker. Men unna dig även godsaker, dock inte i huvudsak.
- ➔ Motionera. Försök att röra på dig och om du kan, kom ut i dagsljuset. En promenad på lunchen gör mer än man tror. Några minuter är bättre än inga minuter.
- ➔ Försök att få med dig en vän på motion. Ni kan sporra varandra och samtidigt ha trevligt.
- ➔ Sätt inte upp för höga mål. Hellre låga som du klarar än höga som du misslyckas hålla. Höj hellre målsättningen allt eftersom.
- ➔ Gör saker du tycker är kul, träffa vänner, gå på evenemang, unna dig en week-endresa, bjud hem till middag eller plocka svamp. Enkla roliga saker ger energi och glädje.
- ➔ Ha inte för många måsten som till slut tynger i stället för att göra dig pigg.



»Den bästa motionen är den som blir av. Satsa på att göra det som är roligt. Annars är det lätt att du ledsnar och slutar.«

## ANNA GILLSTRÖMS KOSTRÅD

» Frukosten är grunden till en bra dag. Ät i lugn och ro och försök ta dig den tiden även om du är stressad för att hinna med allt på morgonen.

» Lunchen behövs. Äter du ute, kontrollera vad "dagens" innehåller. Undvik feta gräddsåser, gratänger och bastant husmanskost som snarare gör dig däst än pigg. Sallader i all ära men dränk dem inte i feta dressingar. Utöka gärna en sallad med pasta, bulgur eller couscous, eller en fiberrik smörgås. Annars är risken att du blir för

hungrig redan vid tretiden på eftermiddagen och ger dig på godislådan och småäter kakor till kaffet.

» Middag i lugn och ro. Försök äta en lagad middag oftare än halv- eller helfabrikat. Träna du och äter sent, försök ändå att äta en bra middag. Tänk på att kroppen då förbränner mer och är i behov av ny energi. Har du långt mellan träning och måltid, fyll på med en banan eller någon annan frukt, hellre än en energikaka.

» Vatten är viktigt, även när det är kallt. Motverkar huvudvärk och

håller kroppen i balans. Har du svårt för att dricka vatten, testa att smaksätta det med citron eller annan frukt. Ha gärna en vattenflaska till hands så ser du också att du fått i dig vatten under dagen. Träna du hårt är det extra viktigt att fylla på vätskedepåerna. När du får huvudvärk är det oftast redan för sent.

» Man behöver inte nödvändigtvis bli en hälsofreak som slaviskt följer kostcirklar, bara äter morötter och motionerar frenetiskt före frukost. Även att må gott med god

mat är viktigt. Att äta i lugn och ro, tillsammans med familjen och på regelbundna tider har också stor betydelse för ditt välbefinnande och ger naturligtvis också energi. Mat ska inte bara vara ett nödvändigt ont utan också ge avkoppling och energi åt själen.

» Vardagslyxa måltiderna. Kanske en ljuvlig efterrätt på en vanlig torsdagsmiddag? Tända ljus, fina servetter och dukat bord är enkla sätt att göra din måltid trevlig även om det är värmda rester från gårdagen på tallriken.



JAN HÖGLUND, GÄVLE,  
EKONOMICHEF PÅ LÄNS-  
STYRELSEN.

### HUR HÅLLER DU DIG I FORM I HÖST?

–Jag morgonpromenerar med vår hund och ska börja styrketräna på lunchen.



AGNETA NEDHAGEN,  
BENGTSFORS, KASSA-  
OMRÅDESCHEF, SVENSK  
KASSASERVICE.

### HUR HÅLLER DU DIG I FORM I HÖST?

–Jag promenerar 45 minuter varje morgon. Jag lyssnar på radio och går stavgång.



ROSMAN JAHJA, PUBLIC  
RELATIONS MANAGER,  
TRELLEBORG AB

### HUR HÅLLER DU DIG I FORM I HÖST?

–Löpning, jag brukar springa 10–15 kilometer ett par gånger i veckan.



# Rätt verktyg kappar sjukskrivningar

Agera fort. Rätt åtgärder kan göra långa sjukskrivningar kortare.

Previa har utvecklat en metod för att bedöma arbetsförmågan hos sjukskrivna. Detta har visat sig vara ett mycket bra verktyg vid rehabilitering.

TEXT IRENE AHLBERG ILLUSTRATION ANDREA SJÖSTRÖM

**NÄR NÅGON BLIR** långtidssjukskriven har arbetsgivaren ett stort ansvar för att den sjukskrivne ska kunna börja arbeta igen. För att få hjälp med detta vänder sig varje år ett stort antal klienter till Previa. Oftast är det arbetsgivaren som tar initiativet efter att ha försökt, men inte lyckats, lösa situationen på egen hand.

Previa har utvecklat en metod för att bedöma arbetsförmågan hos sjukskrivna – en så kallad teambedömning. En teambedömning kan vara ett utmärkt verktyg, framför

allt om situationen blivit komplex. Det är till exempel inte ovanligt att arbetsgivare och arbetstagar har olika syn på situationen.

– Då kan det vara bra att ett professionellt team gör en helhetsbedömning av arbetsförmågan. De arbetsgivare som börjat använda teambedömningar i rehabiliteringsarbetet har fortsatt att utnyttja detta arbetssätt, eftersom det oftast ger en konstruktiv lösning snabbare, säger företagsläkaren Kerstin Mattson, på Previa i Göteborg.

Metoden bygger på lagarbete där olika kompetenser bidrar. I teamet ingår en företagssköterska/koordinator, en företagsläkare, en psykolog och en sjukgymnast/ergonom.

En av teamets första åtgärder är att begära in journaler från de vårdinstanser som den anställde tidigare har varit på.

– När vi sammanställer dessa får vi en helhetsbild av personen. Det är otroligt viktigt och en stor hjälp i det fortsatta arbetet, säger Kerstin Mattson.



**KERSTIN MATTSON,**  
företagsläkare på  
Previa.

För att kunna arbeta förutsättningslöst är det också mycket viktigt att arbetsgivaren är tydlig med hur situationen på arbetsplatsen ser ut. Om det till exempel finns konflikter på arbetsplatsen behöver Previa få information om detta.

– Arbetsgivaren måste ge oss korrekt information om vad som varit, och redogöra för vilka realistiska möjligheter det finns för den anställde att komma tillbaka till sitt arbete.

I den offentliga debatten har de höga sjuktalen bland annat förklarats med att samarbetet mellan vården, myndigheter, arbetsgivare och arbetstagare inte fungerat. Men då metoden med teambedömningar används bedömer Kerstin Mattson kontakten med såväl arbetsgivare som försäkringskassa som mycket god.

– Vi lägger fram en komplett rehabiliteringsplan där vi punktvis presenterar för den anställde och arbetsgivaren vad vi tycker bör göras och vem som ska ansvara för genomförandet. Ibland blir bedömningen att det inte är möjligt att återgå till tidigare arbetsuppgifter. I dessa fall är det viktigt att hitta andra lösningar.

**INNAN EN** arbetsgivare har rätt att säga upp en anställd ska man ha uttömt andra möjligheter. Almegas arbetsrättsjurist Lars Bäckströms råd till arbetsgivare med långtidssjukskrivna anställda är därför: Agera snabbt! Och ta gärna kontakt med arbetsgivarorganisationen för råd!

– Det är många regler som ska följas. Som arbetsrättsjurist kommer jag in i sista skedet, då alla vägar uttömts och endast domstol återstår. Men innan dess finns det många mått och steg att ta till och förhoppningsvis behöver man aldrig gå så långt.

Arbetsgivaren har skyldighet att vidta en rad åtgärder innan det kan anses att denne har saklig grund för sin uppsägning.

– I stora drag kan man säga att det finns tre områden. Det första är rehabilitering, det andra arbetsanpassning och det tredje omplacering. En arbetsgivare är skyldig

att genomföra en rehabiliteringsutredning, innehållande till exempel arbetsträning på arbetsplatsen, och skicka den till försäkringskassan. Arbetsgivaren måste också undersöka om arbetet är möjligt att anpassa till den sjuke. Om inte detta går måste arbetsgivaren undersöka om det finns några lediga befattningar på företaget som den sjukskrivne arbetstagaren kan omplaceras till. Om detta finns, och den anställde utan godtagbara skäl tackar nej, kan denne sägas upp om det i övrigt finns saklig grund för uppsägningen, fortsätter Lars Bäckström.



**LARS BÄCKSTRÖM,**  
arbetsrättsjurist på  
arbetsgivarorganisa-  
tionen Almega.

**FÖR UPPSÄGNING** spelar det ingen roll om arbetstagaren blivit sjuk eller skadat sig på arbetet eller fritiden. Kan han eller hon inte längre klara sitt vanliga arbete, är arbetsgivaren skyldig att försöka hitta nya lösningar.

– På större företag är det kanske inte något större problem, men på mindre kan det vara besvärligt. Där kan det också vara

svårt att hitta ersättningssysslor inom den befintliga verksamheten.

– Det skulle nog i många fall vara en stor hjälp för både arbetsgivare och den sjukskrivne arbetstagaren om arbetsförmedlingen hade möjlighet att erbjuda långtidssjukskrivna nytt arbete. Men som det är i dag är de förhindrade att förmedla arbete till den som redan har en anställning.

**OM ARBETSGIVAREN,** trots alla tänkbara åtgärder, anser att den sjukskrivne inte kan vara kvar och det inte går att träffa en uppgörelse om att anställningen ska upphöra, måste arbetsgivaren säga upp den anställde på grund av sjukdomen.

– Om den anställde anser att uppsägningen är felaktig kan han eller hon, ofta med hjälp av facket, gå till domstol med krav på att få behålla anställningen och få skadestånd.

Lars Bäckströms sista råd till arbetsgivare handlar om vikten av dokumentation.

– Dokumentera allt. Möten, datum, vad som sades, vilka som var med, vilka beslut man tog och så vidare. Det blir då lättare att redogöra för vad man faktiskt gjort om man skulle hamna i domstol. Domstolens prövning innehåller många komponenter och det finns inte två fall som är lika, avslutar Lars Bäckström. ■

## PREVIAS METOD FÖR ATT BEDÖMA ARBETSFÖRMÅGAN

➤ Arbetsgivaren kontaktar Previa, informerar om frågeställningen och problemområdet, och gör en formell beställning av en teambedömning.

➤ En kontaktperson från Previa träffar arbetstagaren och informerar om vad teambedömningen innebär och innehåller. En kort anamnes (sjukdomshistorik) tas upp. Med arbetstagarens godkännande begärs journaler in från de vårdinstanser som denne tidigare besökt.

➤ Kontaktpersonen gör därefter tillsammans med företagsläkaren en bedömning om vilka i teamet, bestående av en företagsskötterska/koordinator, en företagsläkare, en psykolog och en sjukgymnast/ergonom, som ska kopplas in.

➤ Kontaktpersonen bokar tider till läkaren,

samt till ytterligare minst två teammedlemmar. Arbetstagaren träffar enskilt varje teammedlem minst en gång. Varje träff tar en–två timmar.

➤ Previas team sammanställer ett gemensamt underlag för bedömning.

➤ Teamet träffar arbetstagaren och redogör för sin bedömning.

➤ På ett senare rehabiliteringsmöte informeras alla berörda om teamets bedömning. Nu planeras fortsatta åtgärder och man bestämmer vem som ska göra vad. Vid mötet deltar vanligtvis även försäkringskassan och ofta också facket.

➤ Ett utlåtande skrivs till arbetsgivare och arbetstagare. Det skrivs av företagsläkaren och undertecknas av samtliga teammedlemmar.

# Snabba insatser minskar sjukfrånvaron

När Ulf Engstrand ville sänka sjukfrånvaron bland byggnadsarbetarna på Peab i Västerås tvingade han ut dem på dagliga promenader – på betald arbetstid. För sina insatser har han belönats med tidningen Chefs kompetenspris för hälsobefrämjande ledarskap. **TEXT JOHAN ANDERSSON FOTO SAMIR SOUDAH**

– **JAG KAN PERSONNUMRET** på nästan alla 200 anställda som jag ansvarar för. Det personliga engagemanget är viktigast för mig, säger Ulf Engstrand.

Byggbranschen är på många sätt traditionstyngd och svårförändrad.

Det har inte hindrat Ulf Engstrand, personalsamordnare på byggbolaget Peab, från att ta till nya grepp i kampen mot förslitningsskador, förtidspensionering och onödiga arbetsplatsolyckor.

Under sina år som personalsamordnare har han fått sjukfrånvaron bland byggarbetarna att sjunka stadigt. Direkt när han tillträdde tog han – med Previas hjälp – genast tag i situationen för ett 30-tal långtidssjukskrivna anställda.

Ulf Engstrand säger sig kämpa för att alltid vara tillgänglig, att finnas ute på arbetsplatserna och på så vis hitta de tidiga signalerna på att någonting inte är som det ska. Han berättar att han alltid besöker en anställd som hamnat på sjukhus för att tidigt se vad han kan göra.

– Jag jobbar mycket efter min magkänsla. Mitt första mål var därför att bygga upp en förtroendefull relation till de anställda. De skulle känna att någon brydde sig.

**PREVIA HAR LÄNGE** hjälpt till med de lagstadgade hälsokontroller som Peab måste göra. Genom tjänsten Tidig Rehab har Previa också hand om allt rehabiliteringsarbete.

Ulf Engstrands engagemang gjorde att han i mars fick årets kompetenspris för hälsobefrämjande ledarskap.

På Peab har han provat flera idéer för att förbättra de anställdas hälsa:

- Dagen efter att en anställd sjukannmält sig ringer en läkare från Previa hem för att fråga hur den sjukskrivne mår.

– Till en början blev de an-

ställda misstänksamma mot vad de tyckte var en representant från arbetsgivaren ringde hem och kontrollerade dem. I dag upplever de i stället kontakten som väldigt värdefull.

- Om en anställd blir sjukskriven under längre tid ordnar Ulf Engstrand en gång i månaden ett möte med honom själv, den anställda som är satt i rehabilitering, en läkare från Previa och den tjänsteman på försäkringskassan som har hand om alla Peabs ärenden. Om den anställda så vill får han ta med både fackombud och anhöriga.

– Jag insåg snabbt att det gällde att få till möten där besluten kunde fattas. Nu fungerar det väldigt smidigt, säger Ulf Engstrand.

- Dessutom använder han gärna det sjukhus i Ängelholm där Peab har ett avtal för rehabilitering.

– I våras hade vi en kille som slet av korsbandet i knäet. Väntetiden på landstinget bara för en undersökning var till mitten av juli. Men genom att undersöka honom hos Previa och sedan skicka honom till Ängelholm var han opererad på två veckor, säger Ulf Engstrand.

**OCKSÅ FÖREBYGGANDE** hälsoarbete är något som Ulf Engstrand har kommit att intressera sig för. Under 2002 och 2003 ledde han ett stort projekt där han angrep byggarbetarnas matvanor genom att servera frukost på morgonen, låta föredragshållare berätta om kostvanor och utlysa olika tävlingar där den som lyckades leva upp till vissa kost- och motionsmål fick extra semesterdagar mellan jul och nyår.

– Inom byggbranschen finns en starkt rotad tradition att äta sin lunch redan vid niotiden på morgonen för att därefter inte äta något alls. Det har jag försökt ändra på och även om det fortfarande är stort motstånd har jag sett att en del börjat äta mer frukt och ibland också dela upp måltiden, säger Ulf Engstrand som också fick igenom att byggarbetarna skulle få promenera en halvtimme kring lunch varje dag på betald arbetstid.

Han hoppas att hans engagemang med tiden inte

## ULF ENGSTRAND

**ÅLDER:** 40 år.

**FAMILJ:** Fru och två barn.

**BOR:** Villa i Västerås.

**YRKE:** Personalsamordnare på Peab Bostad Region Mälardalen.

**BAKGRUND:** Snickare, golfproffs, reseledare och ombudsman på Byggnads.



– Det personliga engagemanget är viktigast för mig, säger Ulf Engstrand, personalsamordnare på byggbolaget Peab.

»Jag kan personnumret på nästan alla 200 anställda som jag ansvarar för.«

## ULF ENGSTRANDS TIPS FÖR ATT LYCKAS MED FRISKVÅRDSARBETET:

### TALA MED OCH LYSSNA PÅ DE ANSTÄLLDA

– Det låter enkelt, men generellt är vi verkligen alldeles för dåliga på att kommunicera. Det handlar om småsaker – som att fråga hur någon mår och verkligen mena det. Jag har bestämt mig för att alltid ta mig tid för de anställda. Även om jag arbetar mot en deadline och är stressad släpper jag därför alltid in en besökare

på mitt rum och lyssnar på deras problem. Sedan kan jag boka tid med dem för att vid ett senare samt diskutera hur vi ska lösa problemet.

### VAR ENVIS

– Räkna inte med att lyckas med dina projekt över natten. Förändringar tar tid. Om du verkligen tror på en idé gäller det att vara envis och ihärdig. Du kanske inte lyckas till nästa år men kanske till 2019.

bara ska sänka den korta sjukfrånvaron utan också bli ett motmedel mot byggbranschens stora problem – förtidspensionering till följd av förslitningsskador.

– Jag hittade en forskningsrapport som visade att en byggnadsarbetare gör av med energi motsvarande en person som promenerar fem till sju kilometer i timmen. Men byggarbetarna äter och motionerar inte för att klara det. Mitt mål är därför att de som är unga i dag ska lära sig att äta och motionera rätt redan nu. Förhoppningsvis kommer det att märkas i framtiden. ■

# Kortare arbetstid ger inte bättre hälsa

Förkortad arbetstid är ett återkommande debattämne. Många menar att färre arbetstimmar skulle underlätta vardagen. Men att det också skulle leda till förbättrad hälsa för de anställda är en myt. Det visar en nyligen publicerad studie som gjorts inom hemtjänsten och servicehus i Stockholms kommun.

TEXT IRENE AHLBERG FOTO LINUS HALLGREN

**ÅTTA TIMMARS** arbetstid, åtta timmars fritid, och åtta timmars vila har blivit norm i Sverige i dag. När fler uttrycker att de känner stress i sitt arbete är utgångspunkten ofta att mer fritid skulle lösa problemet. Men svaret är inte så enkelt om man ska tolka den studie som doktorand Ulrica von Thiele Schwartz, psykolog på Previa, gjort tillsammans med kolleger vid Stockholms universitet.

Studien har följt tre grupper inom den offentliga sektorn. En pilotgrupp inom psykiatrin fick sitt arbete upplagt enligt 3:3-modellen, det vill säga de arbetade tre dagar och var därefter lediga i tre.

Den andra gruppen, som bestod av cirka 100 anställda inom hemtjänst och servicehus i Stockholms kommun ingick, fick sina nya scheman strukturerade enligt Toyota-modellen. De fick fyra timmar kortare arbetstid per vecka samt ytterligare tre timmar för kompetensutveckling och friskvård. Gruppen utgick från en redan från början förkortad arbetstid på 37 timmar per vecka.

En tredje grupp, även den inom sjukvårdslignande verksamhet, delades upp i två grupper där den ena fick 2,5 timmars arbetstidsförkortning i veckan, den

andra fick träna i två och en halv timme i veckan.

Det är resultatet av den andra gruppen, som nu står klart att redovisas. Visst var de anställda nöjda med att jobba mindre, men någon hälsoeffekt kunde man inte se. Inte heller minskade sjukfrånvaron, eller arbetsgivarens kostnad för den.

– Vi slogs av den stora bristen på resultat. Folk tränade inte mer trots att de fick mer tid till det. De flesta hade mycket svårt för att redogöra vad de egentligen gjorde med den extra tiden, säger Ulrica von Thiele Schwartz.

Även arbetsgivaren var besviken på den dåliga effekten.

– Det här handlar om modiga arbets-

givare som strävar efter att göra det så bra för arbetstagarna som möjligt. En arbetstidsförkortning kan ha stor betydelse för en individs hälsa, men som en generell lösning tycks det inte fungera. Kostnaderna för arbetsgivaren är höga utan att det ger något märkbart tillbaka, säger Ulrica von Thiele Schwartz.

**I STÄLLET MÅSTE** man styra mer vad den anställde ska göra med den lediga tiden. Används den till träning kanske det blir en bättre effekt.

– Kanske skulle en individuell lösning av arbetstiden vara den bästa lösningen, men det är å andra sidan en politisk fråga.

Ulrica von Thiele Schwartz säger

*»En arbetstidsförkortning kan ha stor betydelse för en individs hälsa, men som en generell lösning tycks det inte fungera. Kostnaderna för arbetsgivaren är höga utan att det ger något märkbart tillbaka.«*

Ulrica von Thiele Schwartz, psykolog på Previa



också att man av den offentliga debatten ofta kan få uppfattningen att arbetet är till skada för individen, och det gäller att vara där så få timmar som möjligt.

– I stället borde man fokusera på det omvända. Arbeta har en skyddande effekt, det ger bland annat gemenskap, sociala kontakter och bekräftelse på att det man gör har betydelse för andra. Men det är viktigt att man trivs med sitt arbete, och att det inte är tyngre än man mäktar med. Vår studie visar att uppfattningen att jobbet är tungt inte förändras genom att arbetstiden förkortas. I stället skulle man vinna mer på att förändra arbetsplatsen. ■

**FÖR MER INFO:** gå in på [www.previa.se](http://www.previa.se).

**ULRICA VON THIELE SCHWARTZ**, psykolog på Previa, har forskat om sambandet mellan arbetstid och hälsa.

## »Ledare måste alltid ta sig tid att förklara hur saker hänger ihop – vara klara och tydliga.«

**FRISKA ORGANISATIONER** presterar bra. Det låter kanske självklart, men det är långt ifrån självklart för alla att ledarskapet är en av nycklarna till en sund organisation.

Min erfarenhet är att när medarbetarna kan vara med och påverka beslut i organisationen, så mår de också bra. Delaktighet leder till inspiration som i sin tur kan leda till bättre och effektivare lösningar. På köpet får man engagerade medarbetare som mår bättre och gör ett bättre arbete.

Det får dock inte råda några oklarheter om mål med verksamheten och det krävs att ledare tar sitt ansvar. Ledare måste alltid ta sig tid att förklara hur saker hänger ihop – vara klara och tydliga.

Under årens lopp har vi fått fler och fler förfrågningar om hur Previa kan hjälpa till i organisations- och ledarskapsfrågor. Till följd av det har vi utvecklat vår metod som ska stötta cheferna i sina ledarroller och bidra till att forma välmående och robusta organisationer. Vi har även en chefsutbildning som heter Klart ledarskap.

I takt med att marknaden förändras, ställs det krav på att organisera företagen efter marknadens krav. Det ställer krav på ledarskapet. Med skickliga ledare mår medarbetarna bättre och det påverkar verksamheten och lönsamheten. Det är här Previa kommer in och stöttar i ledarskapsfrågor och organisationsutveckling med utgångspunkt i den goda arbetsmiljön.

Vi ser till helheten och vet att arbetsmiljön är beroende av både fysiska och psykosociala faktorer. Våra tjänster inom hälsa, arbetsmiljö, ledarskap och rehabilitering täcker in alla väsentliga delar och bildar en helhet som bidrar till att bygga och behålla en frisk och stark organisation som står emot när det blåser.

Testa oss och se hur vi kan hjälpa dig och din organisation. Det bästa vi vet är när vår insats gör skillnad. Jag kan lova dig att vi skapar resultat!



FOTO: SAMIR SOUDAH

HANS BERGENHEIM, VD PREVIA

# Vi har lösningen på dina

Previa är Sveriges ledande rikstäckande leverantör av företagshälsovård. Vi har lång erfarenhet av att arbeta tillsammans med både små och stora företag och organisationer och är experter på allt som rör hälsa, arbetsmiljö, rehabilitering och ledarskap. Låt oss få hjälpa också ditt företag att bli friskare.

## Det här kan Previa hjälpa dig med:



**MÅL**  
**Öka förmågan att leda i kraft av personliga egenskaper samt bli medveten om sig själv och sina reaktioner.**

**TJÄNST**  
**Klart Ledarskap**  
Ett tydligt ledarskap är grunden för en sund arbetsplats där människor trivs och presterar. Förutsättningar för bra ledarskap förändras i takt med att organisationen utvecklas. Dagens arbetsplatser präglas av snabba förändring-

ar och nya samarbetsformer. Det ställer allt högre krav på dagens ledare i att:

- bli bättre på kommunikation och relationer
- möta ett ökat tempo och informationsflöde
- anpassa ledarskapet till slimmade organisationer och komplexa arbetsuppgifter

Utbildningen Klart Ledarskap är anpassad efter hur dagens organisationer fungerar och möter dagens krav på

**MÅL**  
**Främja chefens samlade prestationsförmåga vilket bidrar till en förbättring av verksamhetens resultat.**

**TJÄNST**  
**Chefcoachning**  
Chefer som prioriterar och lägger tid på egen utveckling leder bättre. Att hitta rätt stöd och hjälp är en viktig framgångsfaktor för dagens chefer. Att ha en coach har länge varit en förutsättning för att lyckas som idrottare. I USA är coachning sedan länge en etablerad ar-

betsform. Nu är coachning på stor frammarsch bland Sveriges chefer.

Chefcoachning fokuserar på personlig utveckling och problemlösning där syftet är att främja chefens samlade prestationsförmåga, vilket bidrar till en förbättring av verksamhetens resultat. Coachningen är en lösningsfokuserad, framtidsinriktad och handlingsorienterad utbildning som genomförs i 9 steg.

**MÅL**  
**Öka motivationen till ett framgångsrikt och systematiskt rehabiliteringsarbete**

**TJÄNST**  
**Rehabutbildning för chefer**  
Chefer och arbetsledare får i grupp förutsättningar och kunskaper om rehabiliteringsprocessen på ett aktivt och problemorienterat sätt som kan tillämpas i det dagliga arbetet.

Rehabutbildningen för chefer behandlar bland annat arbetsgivarens roll och ansvar i rehabiliteringsprocessen, rehabiliteringsmetodik, tidiga signaler på ohälsa och verktyg för att upptäcka dem, framgångsfaktorer för det goda arbetet,



# posttidning B

returadress:

box 4080

171 04 Solna

porto betalt

Är adress eller mottagare felaktig?

Andra dina uppgifter på [info@previa.se](mailto:info@previa.se)

## PREVIA FINNS PÅ FÖLJANDE ORTER

### BLEKINGE LÄN:

Karlshamn, Karlskrona, Ronneby,  
Sölvesborg

DALARNAS LÄN: Borlänge, Falun

GOTLANDS LÄN: Visby

GÄVLEBORGS LÄN: Gävle

HALLANDS LÄN: Falkenberg, Halmstad,  
Hyltebruk, Kungsbacka, Varberg

JÖNKÖPINGS LÄN: Forserum,  
Habo, Jönköping, Nässjö

KALMAR LÄN: Borgholm, Kalmar,  
Nybro, Oskarshamn

KRONOBERGS LÄN: Alvesta, Ljungby,  
Växjö, Älmhult

NORRBOTTENS LÄN: Boden, Gällivare,  
Kiruna, Luleå, Piteå

SKÅNE LÄN: Bjuv, Broby, Helsingborg,  
Hässleholm, Kristianstad, Landskrona,  
Lund, Malmö, Simrishamn, Tomelilla,  
Trelleborg, Ystad, Ängelholm

STOCKHOLMS LÄN: Arlanda, Huddinge,  
Kista, Liljeholmen, Solna Strand,  
Stockholm/Gullmarsplan, Stockholm/  
Vasastan, Stockholm/Hötorget,  
Stockholm/Östermalm, Södertälje

SÖDERMANLANDS LÄN: Eskilstuna, Flen,  
Katrineholm, Nyköping, Strängnäs

UPPSALA LÄN: Uppsala

VÄRMLANDS LÄN: Arvika, Karlstad

VÄSTERBOTTENS LÄN: Lycksele, Skellefteå,  
Storuman, Umeå, Vindeln

VÄSTERNORRLANDS LÄN:  
Härnösand, Sundsvall

VÄSTMANLANDS LÄN: Köping, Västerås

VÄSTRA GÖTALANDS LÄN: Borås, Falköping,  
Göteborg/Hisingen, Göteborg/Postgatan,  
Göteborg/Gårdatorget, Göteborg/  
Rosenlundsgatan, Karlsborg, Skövde,  
Stenungsund, Strömstad, Svenljunga,  
Tanumshede, Tidaholm, Trollhättan,  
Uddevalla

### ÖREBRO LÄN:

Hallsberg, Karlskoga, Nora, Örebro

### ÖSTERGÖTALANDS LÄN:

Linköping, Motala, Norrköping, Vadstena



**LÄNSARBETSNÄMNDEN  
I SÖDERMANLAND:**  
Från frustration  
till trivsel med rätt  
ledningsmetoder.  
Läs mer på sidan 5.

