KRZYSZTOF PUCHALSKI
ELŻBIETA KORZENIOWSKA

Jak promować zdrowie w miejscu pracy

PROGRAM ZDROWEGO ODŻYWIANIA SIĘ

INSTYTUT MEDYCYNY PRACY
im. prof. dra med. Jerzego Nofera

Łódź 1999

Jak promować zdrowie w miejscu pracy

Wydanie sfinansowano w ramach Strategicznego Programu Rządowego "Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia człowieka w środowisku pracy". Temat SPR 04.10.26 "Doskonalenie procesu promocji zdrowia w miejscu pracy".

Wydawca:
KRAJOWE CENTRUM PROMOCJI ZDROWIA w MIEJSCU PRACY
INSTYTUT MEDYCYNY PRACY im. prof. dra med. Jerzego Nofera
ul. Św. Teresy 8, 90-950 Łódź, skr. poczt. 199
tel. (0-42) 6314 685, 6314 686; fax (0-42) 655 61 02

ISBN 83-86052-74-0

Opracowanie graficzne:
ArtStudio (0-42) 657 21 86

KRZYSZTOF PUCHALSKI
ELŻBIETA KORZENIOWSKA

PROGRAM ZDROWEGO ODŻYWIANIA SIĘ

INSTYTUT MEDYCYNY PRACY
im. prof. dra med. Jerzego Nofera

Łódź 1999

Spis treści

Drogi Czytelniku 7
Część I
Zanim podejmiesz decyzję 11
Odżywianie - co warto wiedzieć na ten temat? 18
Część II
Krok pierwszy: wybierz teren swoich działań 41
Krok drugi: uzyskaj poparcie dla programu od zarządzających firmą 44
Krok trzeci: zdobądź przychylność załogi dla promocji zdrowia 50
Krok czwarty: zorganizuj struktury animujące program 59
Krok piąty: rozpoznaj potrzeby i możliwości działania 70
Krok szósty: określ cele i zadania programu 84
Krok siódmy: ustal sposoby realizacji celów 103
Krok ósmy: przygotuj się do oceny programu 124
Krok dziewiąty: stymuluj i kontroluj przebieg procesu wdrożenia programu 128
Wykaz lektur przydatnych do realizacji programu zdrowego odżywiania się 134

Drogi Czytelniku!

Trzymasz właśnie w ręku czwarty już poradnik z serii "Jak promować zdrowie w miejscu pracy", tworzonej przez Zespół Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy w Instytucie Medycyny Pracy im. prof. dra med. J. Nofera w Łodzi.

Od ukazania się pierwszego tomiku z tej serii minęły ponad trzy lata. W tym okresie, w sferze promocji zdrowia pracujących w Polsce, zmieniło się i nadal zmienia się wiele. Coraz więcej przedsiębiorstw poznaje tę ideę, dostrzega płynące z niej korzyści i wprowadza ją w swoich środowiskach. Coraz więcej osób, już nie tylko z kręgów ochrony zdrowia, ale również zarządzania w biznesie, rozwija swe umiejętności i szuka pomocy, by profesjonalnie realizować programy prozdrowotne w swoich firmach. Coraz bogatsze doświadczenia stają się udziałem wszystkich, którym bliska jest praktyka promocji zdrowia. W stymulowaniu tej praktyki mają swój udział również trzy wcześniejsze opracowania z prezentowanej serii wydawniczej.

Uważa się, że nagrodą dla autora za jego wysiłek jest zainteresowanie Czytelników. Wskaźnikiem tego są zazwyczaj wyczerpane nakłady /co spotkało wcześniej przygotowane publikacje/. Ale o zainteresowaniu najlepiej świadczy, gdy Czytelnicy wprowadzają w życie prezentowane w opracowaniach treści. Satysfakcję wywołuje obserwowany wśród liderów promocji zdrowia fakt, że myśląc o narażeniach w miejscu pracy nie tylko starają się je ograniczyć czy wyeliminować, ale szerzej - tworzyć przyjazne człowiekowi i jego zdrowiu środowisko pracy /do czego przekonywała Elżbieta Korzeniowska w poradniku "Program przyjaznego zdrowiu środowiska pracy"/. Stres w życiu zawodowym rzadziej już traktowany jest jako coś, co koniecznie należy zwalczyć,

częściej natomiast jako nieodłączny element naszego życia, z którym można i warto nauczyć się dobrze sobie radzić /wpływać na jego źródła, kontrolować reakcje organizmu a nawet wykorzystywać je - do czego zachęcała Agnieszka Marczyńska w poradniku "Program radzenia sobie ze stresem"/. Podobnie zamiast walki ze zjawiskiem palenia tytoniu, a tym samym z palącymi tytoń pracownikami, częściej pojawiają się działania mające na celu pomoc palaczom i ich otoczeniu w uwolnieniu się od dymu tytoniowego /do czego nakłaniał Krzysztof Puchalski w poradniku "Program uwolnienia od dymu tytoniowego"/.

Te drobne z pozoru zmiany to nie są tylko kwestie nazewnictwa: To zmiana stylu myślenia o pewnych zjawiskach, następująca w duchu promocji zdrowia. To również zmiana sposobu działania, obserwowana w przedsiębiorstwach podejmujących realizację programów promocyjnych. Fakty te niewątpliwie cieszą orędowników sprawy.

Ale promocja zdrowia jest koncepcją kształtującą się i rozwijającą w praktyce wdrożeniowej, na skutek dialogu a nie jednostronnego przekazu. Stąd największą nagrodą dla autorów w tej dziedzinie jest możliwość uczenia się od Czytelników podejmujących działania praktyczne, możliwość wspólnego z nimi rozwoju.

Najważniejszą zasadą, której nas, autorów, nauczyli Czytelnicy promujący zdrowie w firmach jest coś, co można nazwać podmiotowością przedsiębiorstwa. Oznacza to, że program promocji zdrowia uwieńczony zostanie sukcesem jedynie wtedy, gdy stanie się on programem przedsiębiorstwa - wypracowanym i skonstruowanym przez jego załogę, ze świadomością tej własności i niepowtarzalności programu, z rozwijającą się wokół niego identyfikacją i odrębnością grupową /"nasz program"/.

Zasady te doskonale są znane socjologom i teoretykom promocji zdrowia. Więc gdzie tu nowa nauka?

Otóż współpraca z Czytelnikami przygotowującymi wdrożenia pokazała nam, ***jak ważna jest to zasada, jak silna jest moc jej oddziaływania.*** Pokazała także, jaka jest różnica pomiędzy "wiedzieć" /wiedział to każdy teoretyk/ a "odczuć", "doświadczyć", "zdobyć naukę", co dane jest tylko w działaniu. Wspaniale opracowane programy, przyniesione do przedsiębiorstwa z zewnątrz jako gotowe propozycje, zazwyczaj bardzo szybko ginęły "śmiercią naturalną". Natomiast formalnie kiepskie "zbiory pobożnych życzeń" często przeradzały się w dynamiczne projekty innowacyjne, gdy skupiła się wokół nich grupa zaangażowanych osób, które identyfikowały się z firmą i z tym, co chcą w niej zrobić.

Siłą decydującą o sukcesie programu promocji zdrowia jest zaangażowanie się załogi w jego budowanie od podstaw. Nawet najlepszy gotowy program /jeśli w ogóle ma sens tworzenie uniwersalnych, gotowych programów dla bardzo zróżnicowanych przecież przedsiębiorstw/ opracowany bez zaangażowania załogi firmy, w której ma być wdrożony, jest perspektywicznie skazany na porażkę, choćby nawet stały za nim duże autorytety lub jakieś formalne sankcje. I choć, być może, znajdzie się gdzieś wyjątek od tej zasady, będzie to właśnie wyjątek wskazujący na prawdziwość reguły.

Uzbrojeni w oręż zdobytej nauki postanowiliśmy wykorzystać ją w obecnym poradniku. Miejsce gotowych propozycji zajmują w nim inspiracje, miejsce rozstrzygnięć wskazania możliwości. Nie rezygnujemy oczywiście z prezentowania sprawdzonych w praktyce rozwiązań, ale przedstawiamy je jako coś, co warto, a nie coś, co należy wykorzystać w programie. ***Przedtawiamy schematy działania, które można wypełnić różnymi treściami,*** choć schematy te uznajemy za modelowe.

Każdy rzeczywisty /nie ten pozostający tylko na papierze/ program promocji zdrowia w miejscu pracy będzie przecież konstruowany i realizowany w niepowtarzalnym środowisku społecznym, w specyficznej atmosferze organizacyjnej, w odpowiedzi na konkretne potrzeby i zgodnie z możliwościami /intelektualnymi, technicznymi, finansowymi etc./ właściwymi danemu przedsiębiorstwu i *jego otoczeniu.*

Tematem niniejszego poradnika jest program dotyczący zdrowego odżywiania się. I choć nie jest to zagadnienie specyficzne dla miejsca pracy, to jego znaczenie w promocji zdrowia pracujących trudno przecenić. Mniej istotne, być może, jest to, że pracę podejmujemy zazwyczaj "dla chleba". Ważne natomiast jest, że "jesteśmy tym, co jemy" - jak głosi popularne już stwierdzenie. Znaczenie prawidłowego odżywiania się urosło obecnie do rangi jednego z kluczowych kierunków polityki zdrowotnej większości społeczeństw, w związku z czym nie *sposób pomijać go w działaniach na rzecz umacniania* zdrowia pracujących. A zakłady pracy stwarzają doskonałą okazję, by problem ten podjąć i rozwiązywać.

Chociaż jedzenie to rutynowe czynności większości z nas, warto przywołać tu niezwykle trafny slogan reklamowy jednej z firm: ***"nie wystarczy jeść - należy się odżywiać"***. W realizacji tego przesłania w zakładzie pracy ma za zadanie pomóc Ci, Drogi Czytelniku, ten właśnie poradnik.

Z życzeniami sukcesów w realizacji programu promocji zdrowego odżywiania się w miejscu pracy

Autorzy

CZĘŚĆ PIERWSZA

Zanim podejmiesz decyzję

Poradnik, który właśnie czytasz pomoże Ci w przygotowaniu programu promocji zdrowia w zakresie zdrowego żywienia się, który będzie można zrealizować na terenie wybranego przez Ciebie przedsiębiorstwa. Dowiesz się m.in. dlaczego warto realizować taki program w zakładzie pracy, jak ustalać jego cele i jak je osiągnąć, co może Ci przeszkadzać i jak radzić sobie z tymi przeszkodami, kto może pomóc w tym przedsięwzięciu, jak odnieść sukces i zyskać satysfakcję /nie tylko moralną/ w działaniu na tym polu.

Co to jest promocja zdrowia w miejscu pracy?

Zapewne zauważyłe(a)ś, Drogi Czytelniku (Droga Czytelniczko), że promocja zdrowia stała się ostatnio bardzo popularnym i modnym hasłem. W związku z tym wiele działań podejmowanych na rzecz zdrowia określa się często z nadużyciem znaczenia tego terminu, gdyż są to zazwyczaj te same czynności, które kiedyś nazywane były oświatą zdrowotną lub profilaktyką.

Promocja zdrowia w miejscu pracy nie jest jedynie ograniczaniem narażeń związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych ani wyłącznie przekazywaniem pracownikom wiedzy na temat zagro-

żeń zdrowia i sposobów przeciwdziałania im. Jest nauką, a zarazem sztuką ***pomagania ludziom,*** by: 1) mogli, 2) chcieli i 3) umieli kształtować swoje środowisko pracy i style działania tak, by były im przyjazne, by służyły ich zdrowiu. Ma ona również na celu ***stymulowanie rozwoju ekonomicznego firmy*** poprzez pomnażanie najważniejszego kapitału każdego przedsiębiorstwa, jakim jest:

- ***zdrowie (brak choroby) pracowników,***
- ***ich dobre samopoczucie fizyczne i psychiczne,***
- ***sprawność w pełnieniu ról i wykonywaniu zadań.***

Każdy projekt promocji zdrowia realizowany na terenie zakładu pracy, powinien:

- zostać skonstruowany jako odpowiedź na subiektywne potrzeby pracowników,
- rozwiązywać obiektywne problemy zdrowotne związane z miejscem pracy lub życiem codziennym załogi oraz
- sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstwa jako organizacji realizującej swoje statutowe, głównie biznesowe cele.

Dlaczego promujemy zdrowie w zakładach pracy?

Zakłady pracy są zazwyczaj szczególnie dogodnym miejscem dla promocji zdrowia z kilku powodów.

Po pierwsze - ułatwiają organizację pracy promotorów zdrowia. Sprzyja temu m.in.: a/ łatwość kontaktowa-

nia się z adresatami działań, b/ małe zróżnicowanie adresatów pod względem podstawowych cech społeczno-demograficznych, c/ obecność kadry rozeznanej w głównych problemach zdrowotnych załogi i niektórych sposobach ich rozwiązywania /np. inspektorów bhp, personelu służby medycyny pracy/, d/ możliwość korzystania z zaplecza materialnego i społecznego firm na potrzeby programów.

Po drugie - środowisko społeczne przedsiębiorstwa może zwiększać skuteczność działań służących poprawie zdrowia. Poprzez wdrażanie tych działań w zakładzie pracy, który jest spójnym systemem społecznym, można modyfikować, tworzyć i wykorzystywać funkcjonujące w nim wartości, wzory myślenia i zachowania, wsparcie społeczne i inne mechanizmy relacji międzyludzkich w celu rozwoju sprzyjających zdrowiu elementów otoczenia i stylów życia. Wykorzystuje się w ten sposób łatwą do pozyskania "energię społeczną" dla realizacji prozdrowotnych celów.

Po trzecie - pozwalają powiązać sprawy zdrowia z innymi ważnymi wartościami i celami przedsiębiorstwa i jego załogi. W efekcie dobrze przeprowadzonego procesu promocyjnego uzyskuje się nie tylko lepsze samopoczucie i zdrowie pracowników, ale szereg korzyści pozazdrowotnych, związanych z podstawowym obszarem funkcjonowania przedsiębiorstwa /np. poprawę relacji międzyludzkich, intensyfikację więzi pomiędzy pracownikami i firmą, wzrost zaangażowania pracowników w realizację zadań, dobry publiczny wizerunek firmy etc./. Dzięki uzyskaniu tych efektów wsparcie dla promocji zdrowia można zdobyć zarówno ze strony załogi, jak menedżerów przedsiębiorstwa.

Co to jest program promocji zdrowego odżywiania się?

Program promocji zdrowego odżywiania się to proces, który umożliwić ma pracownikom łatwiejsze dokonywanie prozdrowotnych wyborów w tej dziedzinie i ich realizację. Proces ten rozwija się przede wszystkim po to, by pracownicy poczuli się odpowiedzialni za to co jedzą, wiedzieli jak się zdrowo odżywiać i chcieli to robić oraz by mieli niezbędne warunki, przede wszystkim na terenie zakładu pracy, do realizowania swoich wyborów żywieniowych. Wszystko w tym celu, by sprzyjające zdrowiu decyzje w sferze odżywiania były dla nich coraz łatwiejsze. Co to oznacza?

Aby zmobilizować pracowników do prozdrowotnego odżywiania się trzeba oddziaływać na całą firmę tj. m.in. na funkcjonujące w niej wartości, wzory myślenia i zachowania, sposoby i struktury zarządzania oraz środowisko materialne. W tym przypadku np. na znajomość wśród pracowników zasad racjonalnego odżywiania się, zwyczajową zawartość drugich śniadań czy przekąsek podawanych na zebraniach w firmie, stan pomieszczeń socjalnych /śniadalni, umywalni/, pracę stołówek zakładowych, zaopatrzenie bufetów lub sklepików spożywczych, ale także system obiegu informacji w przedsiębiorstwie czy stosunek kadry zarządzającej do spraw zdrowia i odżywiania się załogi. ***Sprawdzoną formą osiągania przekształceń w tych obszarach są właśnie zakładowe programy promocji zdrowia.***

Postulat realizacji promocji zdrowia /nie tylko w zakresie odżywiania się/ w formie programów sugeruje,

że satysfakcjonujących efektów nie uda się osiągnąć mimochodem, podrzucając to zagadnienie np. pracownikom przychodni przyzakładowej czy działu spraw socjalnych lub bhp. Mogą oni oczywiście z powodzeniem realizować różne ważne działania w ramach programu, ale osiągną niewiele, jeżeli będą działać w osamotnieniu.

Aby osiągnąć realne efekty, ***promowanie zdrowia*** za sprawą zdrowego odżywiania się pracowników ***musi stać się ważnym elementem normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa - jego celów, metod zarządzania, struktury organizacyjnej, komunikacji wewnętrznej, relacji społecznych itd.*** Aby stało się to możliwe, musi znaleźć się ktoś, jakaś osoba /grupa osób/, która zainicjuje całe to przedsięwzięcie i stanie się jego spiritus movens. Sądzimy, że Ty, drogi Czytelniku, podejmiesz się tej roli.

Zanim jednak podejmiesz decyzję ...

O czym będziemy pisać?

Wybacz, że będziemy dalej mówić o sprawach, które być może są dla Ciebie oczywiste i o których wiesz znacznie więcej niż to, co będzie tu napisane. Nie wiemy, jakie są Twoje dotychczasowe doświadczenia, a zwracamy się przecież jednocześnie do osób, które wnoszą do promocji zdrowia bardzo różne, ale zawsze cenne elementy swojego profesjonalnego, ale i osobistego punktu widzenia. Dlatego spójrz na poruszane tu zagadnienia przez Okulary Promotora Zdrowia. Dzięki nim, być może, niektóre problemy nie będą Cię razić, natomiast inne zobaczysz ostrzej i lepiej niż dotychczas. Bądź otwarty na nowe myśli, uczucia, pomysły.

Materią, z którą przyjdzie Ci się zmagać jest świadomość osób uwikłanych w program. Świadomość ta -

obawy, niechęć, niewiedza, brak wiary - może być istotną przeszkodą we wprowadzaniu zmian związanych z promocją zdrowia. Ale również świadomość - entuazjazm, przekonania, cele, pragnienia, odpowiedzialność - może stać się ogromną siłą napędzającą przemiany zachodzące w przedsiębiorstwie i pracownikach. Przekazując informacje, sugerując możliwości, odkrywając potrzeby, ucząc umiejętności, rozbudzając emocje możesz osiągnąć wiele przeobrażeń w zachowaniach i środowisku. Warunkiem jest tu jednak:

Twoje zaangażowanie i entuzjazm do promocji zdrowia

znajomość przedmiotu /m.in. zasad wdrażania programów promocji zdrowia, elementów wiedzy o zdrowym odżywianiu/ oraz

umiejętności wywierania wpływu społecznego.

W tym ostatnim nie chodzi bynajmniej o manipulację ludźmi, ***ale rozwijanie motywacji i organizowanie współpracy dla osiągnięcia wspólnie ustalonych celów.***

Skoro czytasz ten poradnik, z pewnością jesteś już entuzjastą promocji zdrowia i ***entuzjazm*** ten rozwijasz w sobie, planując i realizując kolejne działania. To bardzo ważne - praktycy marketingu przekonują, że to ***50% Twojego sukcesu.***

Pozostaje jednak drugie 50%, na które składa się Twoja wiedza o przedmiocie i umiejętności jego kształtowania.

Zapewne wiedza o przedmiocie programu prozdrowotnego odżywiania się kojarzy Ci się z zasadami zdrowego żywienia czy znajomością wpływu odżywiania na

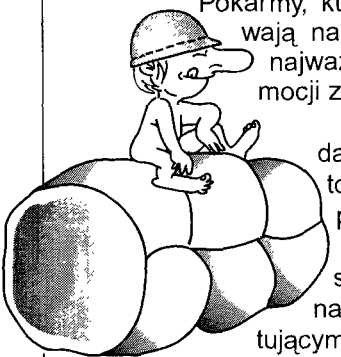
zdrowie. Jest to ważny jej fragment - ale tylko fragment. Bardzo dobrze, gdy będziesz znać te zasady - jest na ten temat sporo literatury. Ale podstawowy zakres wiedzy niezbędnej dla organizatorów programu promocji zdrowia dotyczy nie tyle wiadomości epidemiologicznych czy dietetycznych, co celów, zasad, uwarunkowań i metod skutecznej **ORGANIZACJI** tego procesu społecznego. Mniej istotne będzie dla Ciebie - jako promotora zdrowia - co opracowania naukowe mówią o zdrowym odżywianiu, ale np. skąd wziąć tego typu wiedzę, kto może atrakcyjnie ją przekazać i w jakich okolicznościach, co zrobić, by w ogóle była możliwość przekazywania takiej wiedzy, jak zwiększyć akceptację przekazu u jego odbiorców, co zrobić, aby ta wiedza przekładała się na działania, jak zapewnić trwałość pożądanych działań zdrowotnych i w jakim celu to robić. To tylko część pytań, na które pomożemy Ci znaleźć odpowiedź. I chociaż zajmiemy się wiedzą o zdrowym odżywianiu, to podamy ją w dość specyficzny sposób. Skoro rolą Twoją jest organizacja działań społecznych na rzecz zdrowia, to wiedzę tę ujmiemy w aspektach socjologicznych.

Oczekuj pomocy, nie gotowych odpowiedzi! ***Jednym z podstawowych elementów roli zawodowej promotora zdrowia jest elastyczność w działaniu i dostosowanie programu do konkretnego środowiska społecznego.*** A przecież każde przedsiębiorstwo jest inne, tworzą je inni ludzie, pracują w innych warunkach, realizują inne priorytety.

Gotowe otrzymasz tylko ogólne zasady i rozwiązania. Szczegóły określisz samodzielnie /lub z grupą współpracowników/ w oparciu o dalsze sugestie.

ODŻYWIANIE - co warto wiedzieć na ten temat?

Dla adresatów programu promocyjnego, jak dla ogółu ludzi, odżywianie się jest jedną z podstawowych potrzeb fizjologicznych. Jest warunkiem utrzymania życia, a więc w pewnym sensie koniecznością. Brak właściwego zaspokojenia tej potrzeby utrudnia lub nawet uniemożliwia funkcjonowanie człowieka w innych obszarach życia.



Pokarmy, które spożywamy znacząco wpływają na stan naszego zdrowia. Jest to najważniejszy argument na rzecz promocji zdrowego odżywiania się.

Profesor Witold Zatoński z Fundacji "Promocja Zdrowia" jako motto jednej ze swoich wypowiedzi przyjął następujące stwierdzenie: "Jeżeli nie palisz, pijesz alkohol w sposób bardzo umiarkowany, najważniejszym czynnikiem kształtującym Twoje zdrowie jest dieta".

Odnieś tę wypowiedź nie tylko do siebie, ale weź ją również pod uwagę, gdy będziesz planować działania na rzecz zdrowia innych. Teza o znaczeniu sposobu odżywiania dla zdrowia nie jest oczywiście odkryciem współczesności. Już starożytni Grecy w czasach Hipokratesa i Platona podkreślali, że podstawą utrzymania i rozwoju zdrowia są właściwa dieta i gimnastyka, dostosowane do potrzeb obywateli, natomiast medycyna może jedynie pomagać w korekcie błędów popełnionych w tych dziedzinach.

Jedzenie to źródło wydatków. Jest ono bardzo ważną, dla większości Polaków najważniejszą obecnie pozycją w budżetach domowych. Istnieje przy tym prawidłowość, że im niższe dochody, tym większa ich część przeznaczona jest na zakupy żywności.

Spożywanie posiłków, a dla wielu osób - zwłaszcza pań - ich przygotowywanie oraz zakupy produktów spożywczych, to czynności absorbujące znaczną ilość czasu, podejmowane zazwyczaj kilkakrotnie w ciągu dnia.

Jedzenie to okazja do rozwoju interakcji społecznych - do odbycia rozmowy, spędzenia czasu w gronie rodziny, współpracowników, znajomych, do nawiązania nowych znajomości, załatwiania różnych spraw. W bardziej uroczystej oprawie bywa elementem świętowania i zabawy. Jest również - głównie w gronie gospodyń domowych oraz smakoszy - tematem licznych rozmów przy innych okazjach.

Odżywianie się jest także źródłem różnych pozytywnych oraz negatywnych doznań i emocji, związanych ze smakiem lub estetyką posiłków, czasem lub miejscem ich spożywania, zaopatrzeniem i cenami żywności itp. Sprawy odżywiania absorbują zatem znaczną część naszego życia i jednocześnie wpływają nie tylko na zdrowie, ale i nasze zachowania.

Z drugiej strony nasze postępowanie związane ze sposobem odżywiania się zależy od bardzo wielu czynników. Decydują o nim pewne dyspozycje biologiczne, potrzeby organizmu /np. tempo przemiany materii, sposób reagowania na stres, schorzenia/. Ponadto cały zespół minionych i aktualnych uwarunkowań kultu-

rowych, społecznych, psychologicznych czy ekonomicznych sprawia, że odżywiamy się tak a nie inaczej. To m.in. ukształtowane w nas nawyki dotyczące spożywania takich czy innych potraw i w taki czy inny sposób. To wpływ okoliczności lub nasze wybory sprawiają, że kwestie odżywiania pozostawiamy innym /żonie, stołówce/ lub sami decydujemy o tym, co jemy. To nasze postawy, np. tradycjonalistyczne /"zawsze tak jadało się w moim domu"/ lub nowatorskie /"co by tu jeszcze nowego spróbować"/, zmysłowe /"jem to, co lubię, co mi smakuje"/ lub racjonalistycznie /"jem to, co powinno się jeść, to, co jest zdrowe"/, konformistyczne /"jem to, co inni, tak, jak inni"/ lub indywidualistyczne /"ja wiem najlepiej", "ja spróbuję inaczej"/ itp. To wreszcie zasobność naszej kieszeni i wiele innych czynników wpływa na to, co jemy, jak jemy, gdzie jemy, ile jemy.

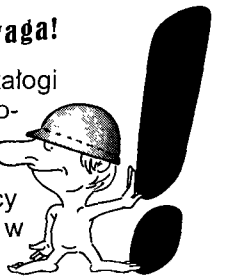
Szczególnie ważnym czynnikiem kształtującym nasz stosunek do zdrowego odżywiania się i związane z tym zachowania są przekonania na temat uwarunkowań stanu zdrowia. Spójrzmy bliżej na to zagadnienie.

Co myślimy o zdrowiu i odżywianiu się?

Pracownicy firmy, w której wdrożysz projekt promocji zdrowia zapytani o zjawiska kształtujące ich zdrowie skłonni będą w większości - jak pokazują badania socjologiczne - wskazywać czynniki, na które sami nie mogą wpływać w znaczący sposób (głównie starzenie się organizmu). Wsparcia dla swojego zdrowia oczekiwać będą ze strony innych (np. rządu, władz lokalnych, kierow-

nictwa przedsiębiorstwa, służby zdrowia). Wskażą, z jednej strony, zjawiska ogólne (dewastację środowiska przyrodniczego, przeszkody dotyczące korzystania ze świadczeń medycznych oraz trudności życia codziennego). Z drugiej strony będą wskazywać konkretne problemy, głównie w obszarze ich pracy zawodowej /np. nadmierny hałas, niewygodny sprzęt ochrony osobistej, mało estetyczne ubrania robocze, nie domykające się drzwi, zimna woda w umywalni itp./.

Ważna uwaga!



Tych szczegółowych "bolączek" załogi nie wolno lekceważyć w projekcie promocji zdrowia. Warto skonstruować go tak, aby najbardziej dokuczliwe problemy związane z miejscem pracy zostały zaplanowane do rozwiązania w pierwszej kolejności.

Takie podejście, niezależnie od obiektywnego wpływu tych działań na zdrowie załogi, pozwala:

- zdobyć akceptację i poparcie pracowników dla promocji zdrowia w ich firmie,
- zwiększyć ich uczestnictwo i zaangażowanie w realizowanych działaniach promocyjnych, także nakierowanych na zaspokajanie obiektywnie ważniejszych potrzeb /np. związanych z prozdrowotnym odżywianiem się/.

Spełnienie obu tych warunków /obok kilku innych, o których powiemy później/ ma decydujące znaczenie dla powodzenia projektu.

Bardzo często wskazywanym przez pracowników problemem będą zbyt niskie zarobki. Warto być przygotowanym na powszechne eksponowanie tego jako zagrożenia zdrowia. Warto w tym kontekście pamiętać, że jed-

nym z celów promocji zdrowia w miejscu pracy jest ***usprawnienie funkcjonowania firmy jako podmiotu ekonomicznego***, co w konsekwencji powinno mieć przełożenie na wysokość zarobków załogi. Promocja zdrowia w przedsiębiostwie realizowana jest nie tylko po to, aby jego załoga była zdrowsza, ale również po to, aby mogła więcej zarabiać. Wykorzystuj ten argument!

Ważnym wreszcie czynnikiem zdrowia wskazywanym przez pracowników przedsiębiorstw jest sposób odżywiania się. Jest to jedyny czynnik z grupy tzw. zachowań zdrowotnych, któremu tak często ludzie skłonni są przypisywać duży wpływ na własny stan zdrowia. Jest to jednocześnie obszar, który może być, w znacznym stopniu, modyfikowany przez jednostki /pracownicy mogą intencjonalnie zmieniać i kształtować wiele aspektów swojego sposobu odżywiania się/.

Prawidłowe, zdrowe odżywianie jest zatem bardzo ważną, potocznie akcentowaną potrzebą zdrowotną.

Uczynienie jej przedmiotem uwagi w projektach promocji zdrowia w miejscu pracy z dużym prawdopodobieństwem będzie postrzegane przez pracowników jako odpowiedź na ich subiektywne zapotrzebowanie. Warto jednak dokładniej zbadać /jak to zrobić, powiemy dalej/, jak silnie zakorzeniona i jak rozpowszechniona jest ta potrzeba wśród załogi.

W tym miejscu zwrócimy uwagę na kilka spraw związanych z potocznym myśleniem o odżywianiu się.

Blisko 3/4 pracujących w Polsce uważa prawidłowy sposób odżywiania się za jedno z najważniejszych zaleceń prozdrowotnego stylu życia. Jednakże ok. 1/3 uważa, że zdrowe jest po prostu takie jedzenie, na które mamy apetyt i które nam smakuje. Blisko połowa jest jednak przeciwnego zdania, a więc opowiada się za racjonalnym konstruowaniem zdrowego jadłospisu. Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia ten ostatni pogląd podzielany jest częściej.

Pojęcie "zdrowego" czy "prawidłowego" odżywiania dla różnych osób oznacza różne rzeczy. Najczęściej podzielane zalecenia to: regularne spożywanie posiłków /o określonych porach dnia/, spożywanie warzyw i owoców, ograniczenie spożycia tłuszczów, nie przejadanie się, regularne spożycie produktów mlecznych, urozmaicone składniki posiłków, spożywanie produktów bogatych w witaminy i tzw. zdrowej żywności oraz wysokokaloryczne posiłki.

Powszechne uznanie dużego znaczenia sposobu odżywiania się dla zdrowia rzadko wiąże się z przekonaniem o potrzebie modyfikacji własnego sposobu żywienia. Zaledwie co piętnasta osoba uważa, że przyczyną stopniowego pogarszania się jej zdrowia w miarę upływu lat może być nieprawidłowe odżywianie. Ponadto osoby te sposób odżywiania wiążą raczej z własnymi możliwościami finansowymi, niż z wyborem wzorów żywieniowych.

Jak pokazują badania, co dziesiąty reprezentant naszego społeczeństwa celowo wprowadza do swojej diety różne, nie związane z chorobą, modyfikacje /czyni to głównie dla utrzymania lub poprawy zdrowia, wyglądu,

sprawności/, a co szósty modyfikuje swój sposób odżywiania ze względu na posiadane schorzenia czy dolegliwości.

Przedstawione ustalenia z badań socjologicznych podsumować można w następujący sposób:

- prawie wszyscy pracownicy wiedzą, że sposób odżywiania wywiera istotny wpływ na zdrowie człowieka,
- ale ich wiedza na temat prawidłowego odżywiania jest zazwyczaj ogólna, mało precyzyjna i nie zawsze poprawna z naukowego punktu widzenia,
- tym niemniej większość zgadza się z tezą, że aby odżywianie było korzystne dla zdrowia, należy je racjonalnie kształtować,
- jednak mało osób zastanawia się nad własnym sposobem odżywiania i nad tym, jak wpływa on na ich zdrowie,
- natomiast osobiste doświadczenie związku własnego zdrowia ze sposobem odżywiania u wielu osób powoduje podjęcie działań związanych z modyfikacją diety.

Co może być przedmiotem programu zdrowego odżywiania się?

Z pojęciem zdrowego odżywiania się kojarzone jest wiele zagadnień. Najczęściej przychodzi nam na myśl struktura oraz ilość spożywanych produktów, czyli zastanawiamy się co jemy i jak dużo jemy. W tym kontekście pojawia się np. problem nadwagi lub otyłości oraz różnorakich diet odchudzających. Czasami kojarzymy

zdrowe żywienie ze spożywaniem produktów świeżych, nieprzeterminowanych. Coraz więcej osób śledzi zawartość tzw. "chemii" w zakupowanych artykułach, a więc np. wchodzące w ich skład barwniki czy konserwanty. Inni zastanawiają się, jak przygotowywać żywność do spożycia, więc np. co jeść w stanie surowym, jak długo gotować potrawy, czy unikać ich smażenia, czy zdrowe są kuchenki mikrofalowe itp. Dla wielu ważna jest szeroko rozumiana kultura jedzenia: od higieny przyrządzania posiłków i ich spożywania, po czas przeznaczany na jedzenie, estetykę posiłków i atmosferę towarzyszącą konsumpcji. Osobne jeszcze sprawy to odżywianie się osób z różnego typu schorzeniami czy prowadzących specyficzny tryb życia /np. sportowców, modelek, drwali/. Pojawia się też poczucie zagubienia, związanego z różnymi modami w zakresie odżywiania, np. na tzw. zdrową żywność, makrobiotykę, wegetarianizm.

Jak widać z tego szybkiego przeglądu, w programie promocji zdrowego odżywiania się naszym problemem nie będzie brak pomysłów do jego wypełnienia, ale raczej wybór zagadnień najbardziej ciekawych i ważnych z punktu widzenia potrzeb pracowników danej firmy. Skoro tak, to ostateczną odpowiedź na pytanie, co będzie przedmiotem Twojego programu uzyskasz w tzw. fazie diagnostycznej /zob. rozdz. "Krok piąty"/.

Już teraz warto zdać sobie sprawę, że w kwestii zdrowego odżywiania się funkcjonuje aktualnie wiele teorii, koncepcji i szkół. Oznacza to, że mamy do czynienia z całą gamą nie zawsze spójnych, a czasami nawet sprzecznych ustaleń na temat tego, co i jak jeść, by zachować lub umocnić zdrowie. Znajdujemy je w prasie codziennej, czasopis-

mach dla kobiet, audycjach TV, poradnikach. Uświadomienie sobie tego "szumu informacyjnego" ma istotne znaczenie dla kształtu zakładowego programu. Trzeba bowiem zdecydować się, czy 1) dokonujemy wyboru jednej koncepcji i tylko jej zalecenia popularyzujemy w programie /a więc i wybrać tę koncepcję/, czy 2) będziemy propagować wśród adresatów programu różne koncepcje żywienia i zachęcać ich do wybrania tej, która najbardziej odpowiada ich sytuacji zdrowotnej, ekonomicznej i społecznej.

Przyjęcie opcji pierwszej oznacza, że będziemy mogli "jasnym, jednoznacznym i silnym głosem" wzywać do określonych działań uznawanych za pożądane na gruncie danej koncepcji. Nie będziemy pozostawiać wątpliwości, jak jeść, by czuć się zdrowo. Z tego punktu widzenia nasze działania bądą bardziej efektywne. Stosunkowo łatwiej też przebiegać będzie zaplanowanie i przeprowadzenie działań edukacyjnych oraz innych zabiegów wpływających na styl odżywiania się pracowników. Z drugiej strony oznacza to jednak narzucanie pewnych rozwiązań w sferze odżywiania się, usankcjonowanych groźbą utraty zdrowia.

Przyjęcie opcji alternatywnej to sprofilowanie programu na kreowanie aktywnych, a nawet twórczych postaw wśród pracowników zakładu. To zachęcanie ich do podejmowania samodzielnych wyborów i decyzji w sprawie odżywiania się. Wiąże się to jednak z koniecznością rozbudowania programu, a szczególnie jego części informacyjnej. Niesie też ze sobą niebezpieczeństwo zniechęcenia części załogi do wprowadzania zmian jadłospisu, co dotyczy głównie osób gorzej zorientowanych w tym zakresie i mniej dbających o swoje zdrowie. A przecież dla nich głównie tworzy się takie programy.

Po przyjęciu tego strategicznego rozstrzygnięcia przychodzi kolej na zastanowienie się, jakim konkretnym

problemom można poświęcić program. I tak wchodzą tu w grę przede wszystkim takie sprawy jak:

- ✓ krzewienie ogólnych zasad racjonalnego odżywiania się,
- ✓ profilaktyka określonych chorób - zazwyczaj bierze się pod uwagę schorzenia układu krążenia i nowotwory oraz ewentualnie inne dolegliwości, występujące często wśród załogi firmy promującej zdrowie,
- ✓ zapobieganie i redukcja nadwagi oraz otyłości,
- ✓ dostosowanie sposobu odżywiania się do warunków i charakteru wykonywanych obowiązków zawodowych,
- ✓ kultura spożywania posiłków, ze szczególnym uwzględnieniem miejsca pracy.

W przypadku gdy przedmiotem oddziaływań programu stanie się któryś z czterech pierwszych problemów /każdy z nich lub wybrane ich konfiguracje/ będziemy zajmować się przede wszystkich takimi sprawami jak:

- ✓ rodzaje produktów, które spożywamy /np. mięso, owoce, warzywa/,
- ✓ struktura składników pokarmowych /np. białka, tłuszcze, węglowodany, a także makro i mikroelementy oraz witaminy/,
- ✓ wartość energetyczna /np. ilość kalorii w produkcie, czy na gruncie medycyny wschodu, pierwiastka ing i jang/.

Idzie tu więc głównie o uświadamianie adresatom programu znaczenia zróżnicowania i odpowiedniego doboru spożywanych produktów, zapoznanie z ich

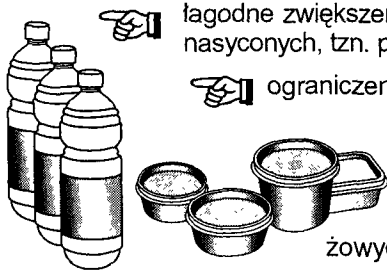
wartością energetyczną oraz wskazanie, które z nich sprzyjają, a które szkodzą zdrowiu, zwiększając prawdopodobieństwo wystąpienia określonych schorzeń.

Co radzi oficjalna medycyna?

Pozostawanie na gruncie jednej szkoły oznacza najczęściej popularyzowanie zasad odżywiania się, wypracowanych przez współczesną medycynę oficjalną i sygnowanych przez Światową Organizację Zdrowia.

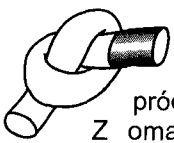
Oficjalna wiedza medyczna zwraca uwagę na promowanie określonych zmian w zwyczajach żywieniowych Polaków. Warto zatem zastanowić się, czy i jak uwzględnić je w programie. Są to głównie takie ogólne zalecenia jak:

- znaczne zmniejszenie ilości spożywanego tłuszczu, w tym w szczególności nasyconego, czyli zawartego głównie w produktach pochodzenia zwierzęcego,
- łagodne zwiększenie spożycia tłuszczy nienasyconych, tzn. pochodzenia roślinnego,
- ograniczenie spożycia cholesterolu,

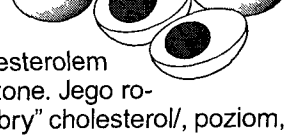


- wzrost spożycia węglowodanów złożonych, zawartych w produktach zbożowych i ziemniakach,
- znaczne zwiększenie ilości błonnika poprzez konsumpcję produktów zbożowych, warzyw i owoców,
- istotne zmniejszenie spożycia soli kuchennej,
- ograniczenie spożycia cukru,

nadmierne spożycie nasyconych kwasów tłuszczowych, cholesterolu, soli kuchennej, alkoholu oraz niskie błonnika, a także otyłość (oraz niska aktywność fizyczna i palenie tytoniu) uznawane są za jedne z głównych przyczyn, czynników ryzyka chorób sercowonaczyniowych oraz nowotworowych. Spożycie cukru natomiast odgrywa znaczącą rolę w występowaniu próchnicy.



Z omawianego punktu widzenia szczególnie ważnym zagadnieniem w promocji zdrowego odżywiania się jest cholesterol. Propagowanie diety niskocholesterolowej może być elementem ogólnie pojętego programu zdrowego odżywiania się, programu profilaktyki określonych chorób czy radzenia sobie z nadwagą. Może też stanowić przedmiot samodzielnego, odrębnego programu. Umieszczenie problemu utrzymywania cholesterolu w normie oznacza podejmowanie takich zagadnień jak m.in.: ograniczenie spożycia tłuszczy zwierzęcych, podrobów, jaj oraz zwiększenie spożycia olejów roślinnych, tłustych ryb morskich, warzyw, owoców, pieczywa razowego, płatków owsianych oraz roślin strączkowych.



Zagadnienia związane z cholesterolem w diecie są znacznie bardziej złożone. Jego rodzaj /bo jest zarówno "zły", jak "dobry" cholesterol/, poziom, dynamika i działanie w organiźmie zależą od wielu czynników, m.in. osobniczych dyspozycji oraz elementów stylu życia, takich jak aktywność ruchowa, stres i oczywiście dieta. Ograniczenie poziomu "złego" cholesterolu poprzez modyfikacje w sposobie odżywiania się można osiągnąć nie tylko poprzez ograniczenia w spożyciu produktów zawierających ten czynnik, ale również poprzez zwiększenie spożycia produktów obniżających jego poziom.

Generalnie podobnie jak inne szczegółowe rozstrzygnięcia w dziedzinie odżywiania, są to zagadnienia dość skomplikowane i jeszcze nie do końca wyjaśnione. Elementy diety korzystne dla zdrowia z jednego powodu, z innego mogą okazywać się dla niego mało wskazane. Jeżeli nie jesteś wybitnym specjalistą w tej dziedzinie /a i oni różnią się w swoich opiniach/, warto uniknąć zagubienia w szczegółach i koncentrować się na popularyzowaniu prostych i zarazem dość uniwersalnych zasad. Dzięki temu zarówno Twoja praca będzie łatwiejsza, ale także okażą Ci wdzięczność uczestnicy programu zdrowego odżywiania się. Nie zginą w szczegółach - unikną dylematu osiołka przy żłobie. Natomiast osoby zainteresowane szczegółami na pewno je znają - z Twoją pomocą.

I co radzi profesor Witold Zatoński?

Taką prostą, godną popularyzacji zasadą jest promowana przez profesora Witolda Zatońskiego reguła ***"5 razy dziennie warzywa i owoce"***. Okazuje się bowiem, że właśnie taki sposób postępowania pozwala osiągnąć szereg korzyści zdrowotnych, bez konieczności wnikania w szczegółowe mechanizmy ich wyzwalania. Warzywa, i owoce można, zgodnie z tą zasadą, spożywać pod każdą postacią /surowe, gotowane, kiszone, mrożone, konserwowane itp./. Dzięki temu szanujemy indywidualne upodobania, możliwości, przyzwyczajenia etc.

Innym przykładem prostych reguł odżywiania się może być znana, także popularyzowana przez profesora Zatońskiego, "piramida zdrowego

żywienia" lub, w odniesieniu do zdrowia w ogóle, tegoż profesora "recepta na zdrowie".

FUNDACJA

RECEPTA NA ZDROWIE

Wszyscy mieszkańcy Polski

10% 30% 100% GWARANCJI

Rp.

1. Nie pal;
2. Alkohol bardzo umiarkowanie
3. Dieta śródziemnomorska; w tym 5 raz dziennie warzywa i owoce;
4. Sport i relacje;
5. Panuj nad stresami.

RECEPTA NA ZDROWIE

W. Zatoński

prof. dr hab. med. Witold A. Zatoński

Fundacja „Promocja Zdrowia"
ul. W.K. Roentgena 5, 02-781 Warszawa
Tel./fax (+22) 643 92 34, tel. (+22) 644 54 24 wew. 20-14, 20-51

Jak zainteresować pracowników?

Bardzo efektywnym sposobem na zainteresowanie pracowników zdrowym odżywianiem się może być subprogram poświęcony kłopotom z nadwagą. Problem ten jest ważny dla wielu ludzi, nie tylko tych, którzy już mają nadwagę, ale również utrzymujących swój ciężar w normie i pragnących zachować szczupłą sylwetkę.

Jest to również temat bardzo istotny z powodów medycznych. Utrzymywanie należnej masy ciała to jedna z podstawowych zasad profilaktyki chorób cywilizacyjnych. To także element zdrowia pozytywnego, czyli dobrego samopoczucia, sprawności fizycznej i atrakcyjnego wyglądu.

W programach radzenia sobie z nadwagą najczęściej uwzględnia się takie zagadnienia jak:

- od kiedy zaczyna się nadwaga i otyłość /m.in. stosowanie różnego typu wskaźników, wzorów i monogramów do kontrolowania swojej wagi i reagowania na jej nieprawidłowości/,
- jak się odżywiać by nie utyć /m.in. właściwe dla danych osób wzory racjonalnego żywienia, szczególnie z punktu widzenia kaloryczności spożywanych posiłków/,
- typy otyłości i ich wpływ na występowanie określonych schorzeń /m.in. tzw. sylwetka jabłka bądź gruszki, odżywianie się w czasie ciąży by nie rozwinęła się otyłość udowo-pośladkowa/,
- sposoby radzenia sobie z nadwagą i leczenia otyłości, /m.in. różnego typu diety odchudzające, programowanie postaw posychicznych i zachowań/,

tzw. efekt jojo, powstający w wyniku naprzemiennych okresów nadmiernego objadania się i odchudzania /m.in. konieczność łagodnego wchodzenia, a przede wszystkim wychodzenia z diety i utrzymywania w długich okresach limitu dostarczanych organizmowi kalorii/,

korzystne skutki prawidłowej masy ciała i odchudzania /m.in. mniejsze ryzyko nadciśnienia czy cukrzycy, spadek "złego" cholesterolu we krwi i wzrost "dobrego", spadek poziomu insuliny, lepsza tolerancja glukozy, obniżenie ciśnienia krwi/.

Szczególnie wiele emocji może wywołać sprawa diet odchudzających. Jest to wyzwanie dla organizatorów programu. Pamiętaj, by nie ***walczyć*** z nadwagą, nie piętnować osób otyłych, a pomagać im w ***radzeniu*** sobie z tym problemem.

Trzeba też ustosunkować się do niezwykłej różnorodności a nawet sprzeczności zaleceń diet odchudzających. Można np. sprowadzić zalecenia programu do powszechnie akceptowanej tezy, że podstawową zasadą jest zmniejszenie spożycia połączone z wyższą aktywnością fizyczną. Ponadto zaleca się np. dokładniejsze przeżuwanie, spokój przy jedzeniu, unikanie posiłków w sytuacji nieodczuwania głodu /np. z powodów towarzyskich/ oraz nieobjadanie się wieczorem.

W odpowiedzi na stan zdrowia załogi może pojawić się potrzeba zaznajomienia pracowników ze specjalnymi rodzajami diet, związanymi z występowaniem określonych chorób np. dietą dla cukrzyków, nadciśnieniowców, cierpiących na osteoporozę czy kamicę nerkową. Często ludzie dotknięci tymi chorobami czują się niedoinformowani w tym zakresie. Fakt częstego występowania określonego schorzenia wśród załogi może stanowić sygnał dla uwzględnienia właściwej mu diety w reali-

zowanym programie, nie tylko w jego warstwie edukacyjnej, ale np. w konstruowaniu menu stołówki zakładowej lub oferty bufetu.

Elementem, który zachęci pracowników do udziału w programie będą też działania poświęcone stylom odżywiania się, odpowiedzialnym za dobry wygląd skóry, włosów czy paznokci. Szczególnie sprawdza się to w odniesieniu do załóg sfeminizowanych. Pamiętajmy jednak, że panowie coraz częściej interesują się atrakcyjnym, zdrowym wyglądem nie tylko pań, ale i własnym.

Natomiast specjalnym tematem podjętym dla zainteresowania panów, przynajmniej niektórych, mogą być sposoby zapobiegania i radzenia sobie z tzw. "syndromem dnia drugiego",czyli pospolitym kacem. Doświadczeni wiedzą, że odpowiednie jedzenie obok odpowiednieg picia /złośliwi mówią: niepicia/, może tu wiele pomóc.

A może panów uda się pozyskać tematem "dietetycznych substytutów wiagry?

Zauważ, że zagadnienia podejmowane w tym podrozdziale /atrakcyjny wygląd, różnorodne diety i sposoby zmagania z problemami/ to doskonała okazja do wymyślania i organizowania różnego typu konkursów, angażujących załogę w działania związane z programem. Jedyne ograniczenia w tym zakresie to granica ludzkiej wyobraźni, "dobry smak", poczucie humoru i chęć do zabawy!

A teraz zafunduj sobie odrobinę relaksu i opracuj kilka najbardziej "zwariowanych" pomysłów na dobrą zabawę przyciągającą pracowników do programu prozdrowotnego odżywiania się. Zrób to na prawdę, zanim zaczniesz czytać dalej, bo kolejny podrozdział jest już bardzo poważny.

Jakie są związki narażenia zawodowego z odżywianiem?*

Osobny, bardzo ważny problem, to dopasowanie sposobu odżywiania się do specyfiki wykonywanych obowiązków zawodowych. To przede wszystkim uświadomienie pracownikom zależności między warunkami i charakterem pracy, którą wykonują, a ich stylem żywienia i pokazanie, jaki to ma wpływ na ich stan zdrowia. To nauczenie, jak się zdrowo odżywiać w związku z pracą na stanowiskach, gdzie występują określone szkodliwości bądź uciążliwości. To wreszcie ułatwianie i wspieranie pożądanych w tym kontekście sposobów odżywiania się.

Obciążenia związane z pracą ulegają w ostatnich latach zmianom w związku z postępem technicznym. Eliminuje on lub zmniejsza wysiłek fizyczny, natomiast stwarza sytuacje, które są źródłem stresu: konieczność sprostania trudnym zadaniom, stałe skupianie uwagi oraz nierzadko obawa przed utratą pracy zarobkowej. Nazwamy to obciążeniem "czynnikami psychospołecznymi". Mogą one wywoływać bóle głowy, zaburzenia snu, nadciśnienie tętnicze krwi oraz prowadzić do nadużywania alkoholu, palenia tytoniu, nadużywania leków i do innych zachowań szkodliwych dla zdrowia.

Duże znaczenie ma związany z tym obciążeniem ***nieprawidłowy sposób odżywiania się.*** Osoby dotknięte stresem jedzą zwykle podstawowy posiłek - nadmiernie obfity - dopiero wieczorem po zakończeniu stresującej pracy, natomiast nie jadają śniadania, a w czasie pracy piją dużo kawy, czy cherbaty dla podtrzymania własnej

* Podrozdział powstał w oparciu o tekst przygotowany przez panią profesor Zofię Byczkowską

aktywności. Prowadzi to do otyłości, pogłębia zaburzenia snu, a przy częstym niedostatku aktywności fizycznej zwiększa znacznie ryzyko chorób serca /zawału/, nadciśnienia i innych. Obecnie uważa się, że te choroby są związane z pracą, choć nie są uznanymi prawnie chorobami zawodowymi. Zapobieganie wymaga wsparcia w ograniczaniu stresu i pomocy w realizacji zaleceń dotyczących sposobu żywienia, wypoczynku i trybu życia.

Inne obciążenia to: ciężka praca fizyczna i w niekorzystnych warunkach mikroklimatu /bardzo wysokiej temperaturze, np. w hutnictwie, bardzo niskiej - np. w chłodnictwie, w zmiennych warunkach, tj. w otwartej przestrzeni/.

Potrzeby żywieniowe związane z ciążką pracą fizyczną zostały dość dobrze poznane: mierzone są one ilością energii niezbędnej do pokrycia energii wydatkowanej przez człowieka na pracę. Każdy człowiek w spoczynku zużywa na życiowe funkcje organizmu /utrzymanie stałej temperatury ciała, pracy serca, mięśni oddechowych, trawienia itd./ określoną ilość kalorii /2000 - 2600 kcal w zależności od wieku, płci, masy ciała. Ilość kalorii musi być zwiększana w miarę zwiększania obciążenia wysiłkiem fizycznym. Bardzo ciężka praca wymaga dodatkowego dostarczenia ponad 2000 kcal. Takie zapotrzebowanie powinno być uzupełniane przez spożywanie posiłków, które zawierają głównie węglowodany, w mniejszym stopniu tłuszcze i białka /roślinne i zwierzęce/ oraz witaminy, sole mineralne oraz wodę.

Ciężka praca fizyczna, zwłaszcza wykonywana w wysokiej temperaturze otoczenia powoduje utratę płynów w postaci potu w ilości od 4 do 9 litrów w czasie zmiany roboczej! Jeżeli ta utrata płynu nie jest uzupełniona w czasie pracy /w formie częstego picia po ok. 1/4 litra/ to może nastąpić udar cieplny albo wyczer-

panie cieplne wskutek odwodnienia i utraty soli mineralnych, co prowadzi do groźnych następstw zdrowotnych.

Praca w niskiej temperaturze wymaga nie tylko odpowiedniego zabezpieczenia odzieżą przed oziębieniem ciała, ale również dostarczenia posiłków właściwych pod względem jakości, najlepiej gorących.

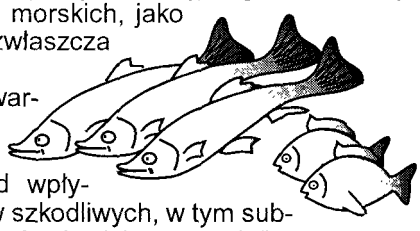
Dużą grupę czynników szkodliwych dla zdrowia stanowią substancje chemiczne, które mogą wywoływać przewlekłe zatrucia zawodowe. Dla kilkuset określono prawnie obowiązujące "normatywy higieniczne" w środowisku pracy, których przestrzeganie ma zapewnić bezpieczeństwo zdrowia. Nie zostało dotychczas udowodnione u ludzi ochronne działanie określonych składników pokarmowych, które mogłyby zmniejszyć ryzyko przewlekłych zatruć. Wpływ tych czynników zawodowych na określone narządy lub procesy w organiźmie pozwala jednak oczekiwać korzystnych lub niekorzystnych efektów niektórych składników pokarmowych, które również wpływają na te procesy lub narządy.

Przykładem substancji wywołującej lub przyspieszającej proces miażdżycy jest dwusiarczek węgla, stosowany w przemyśle od kilkudziesięciu lat. Żywienie "ochronne" narażonych może polegać na zmniejszeniu spożycia tłuszczów zwierzęcych, /na korzyść oleju roślinnego/, ograniczeniu spożycia soli kuchennej oraz wzbogaceniu posiłków w jarzyny, owoce, produkty zbożowe.

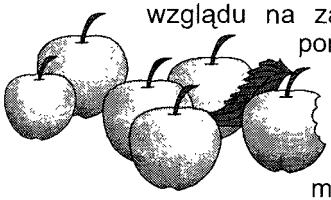
Rozpuszczalniki organiczne i ich mieszaniny, szeroko stosowane w różnych pracach, mogą powodować zmiany w układzie nerwowym, wątrobie, niekiedy we krwi. Niedobór w pożywieniu składników niezbędnych dla układu nerwowego, to znaczy głównie witamin /z grupy B/ oraz żelaza może więc sprzyjać tym zmianom. Produkty zbożowe, jarzyny, zwłaszcza zielone, są źródłem tych elementów. Należy natomiast unikać picia

kawy, mocnej harbaty, alkoholu, a także palenia tytoniu, które obniżają poziom witamin. Obciążenie wątroby nadmiarem tłuszczów zwierzęcych i alkoholem może zwiększać podatność na szkodliwy wpływ rozpuszczalników organicznych.

Niektóre czynniki zawodowe mogą wywoływać zmiany kostne. np. fluor, chlorek winylu, a ponadto drgania mechaniczne /wibracja/. Osoby z niedoborem wapnia i fosforu i niedoborem witaminy D prawdopodobnie mogą być bardziej podatne na skutki tego narażenia. Uzasadnia to spożywanie m.in. produktów mlecznych /jogurty, kefiry/ jako bogatego i dostępnego źródła wapnia oraz tłustych ryb morskich, jako źródła witaminy D, zwłaszcza w okresie zimowym.



W pożywieniu zawarte są witaminy A, E i C, które odgrywają rolę ochronną przed wpływem wielu czynników szkodliwych, w tym substancji rakotwórczych środowiska pracy. Witaminy A i E są rozpuszczanie w tłuszczach i zawarte w olejach roślinnych, a także m.in. w produktach zbożowych, szpinaku, kapuście. Źródłem witaminy C są głównie surowe owoce oraz jarzyny /np. czarne porzeczki, truskawki, ziemniaki/. Regularne spożywanie jarzyn i owoców ze względu na zawartość błonnika sprzyja ponadto prawidłowemu trawieniu i zapobiega nowotworom jelita grubego. Pełni również wiele innych, korzystnych dla organizmu funkcji.



Wskazane tu przykładowo związki pomiędzy czynnikami występującymi w pracy zawodowej a elementami sposobu odżywiania się skłaniają do wniosku, że na

zdrowy sposób odżywiania - dostosowany do specyfiki wykonywanej pracy - spojrzeć można podobnie jak na stosowanie przepisów bhp. Podstawowa różnica jest taka, że do stosowania przepisów zostajemy formalnie zobligowani, natomiast decyzja o zabezpieczeniu własnego zdrowia poprzez właściwe odżywianie się należy tylko do nas.

Promocję zdrowia robimy właśnie po to, by łatwiej nam było podjąć tę decyzję!

Czym jeszcze można się zająć?

W ramach programu zdrowego żywienia można też zająć się kulturą spożywania posiłków. Jest to szczególnie uzasadnione w firmach, w których występują tego rodzaju problemy. Np. pracownicy nie zachowują czystości /mycie rąk przed posiłkiem/, nie dbają o estetykę w tzw. śniadalniach czy wręcz jedzą na stanowiskach pracy, pogryzając między jedną a drugą czynnością. Celowe są takie działania również wtedy, gdy zakład nie stworzył warunków do kulturalnego spożywania posiłków w czasie pracy. Możliwe jest, jeśli firma posiada na to środki, włączenie do programu promocji zdrowia prac związanych np. z budową, modernizacją czy poprawą estetyki pomieszczeń socjalnych, wyeliminowaniem z nich hałasu czy z ułatwieniami w docieraniu do miejsc przeznaczonych na stołówki.

To tylko niektóre propozycje działań, które można uwzględnić w zakładowym programie zdrowego odżywiania się. Gorąco zachęcamy Cię do poszukiwania dalszych inspiracji, a także szczegółowych informacji na temat co i jak jeść. Polecamy Ci szczególnie opracowania Instytutu Żywności i Żywienia, Instytutu Kardiologii

oraz innych instytutów naukowych resortu zdrowia, a także towarzystw i fundacji wspierających promocję zdrowego odżywiania się.

O czym nie zapominać?

Odżywianie się to zjawisko przyrodnicze, które kształtuje organizm człowieka. Ważne jest, jakie produkty, jakie składniki, w jakich ilościach i w jakich okolicznościach, dostają się /bądź nie dostają się/ do naszego organizmu i jakie to ma konsekwencje dla zachodzących w nim procesów fizjologicznych lub patologicznych.

Ale odżywianie się to także zjawisko psychospołeczne. Oddziałuje ono - poprzez zmysły węchu, smaku, poczucie estetyki czy samą czynność jedzenia - na naszą świadomość i relacje z innymi ludźmi. Istotne jest nie tylko to, co jemy lub czego nie jemy, ale co odczuwamy i co robimy w związku z fizjologiczną i kulturową potrzebą jedzenia. To także wpływa na nasze funkcjonowanie jako osoby: pracownika, małżonka, kolegi.

W dalszej części poradnika opiszemy, jak, krok po kroku, przygotować dobry program związany z odżywianiem się. Skoncentrujemy się na przygotowaniu programu, w mniejszym stopniu na jego realizacji, głównie dlatego, że ***od dobrego przygotowania w ok. 90% zależy sukces wdrożenia.***

Jako żartobliwe, ale bardzo użyteczne i sprawdzone motto do dalszej lektury niech posłuży Ci tzw. "prawo pięciu p": ***Prawidłowe Przygotowanie Przeciwdziała Partaczeniu Programu.***

KROK PIERWSZY

Wybierz teren swoich działań

Jeżeli pozytywną decyzję o podjęciu roli lidera /animatora/ projektu promocji zdrowia związanego ze zdrowym odżywianiem masz już za sobą, stoisz przed koniecznością wyboru zakładu , w którym zaanimujesz ów program.

Dobrze będzie, gdy terenem omawianych działań uczynisz zatrudniającą Ciebie instytucję. Nie musisz tracić czasu na poszukiwania. Ponadto posiadasz już wiele informacji, które będą Ci niezbędne w pracach związanych z programem. Oszczędzisz swój czas również wtedy, gdy posiadasz już zlecenie z konkretnej firmy na przygotowanie takiego programu.

Jeżeli jednak zastanawiasz się, do którego przedsiębiorstwa skierować swoje kroki, to weź pod uwagę następujące informacje.

Program promocji zdrowia można zrealizować właściwie w każdej firmie. Istnieje jedna bariera wykluczająca tę możliwość. Jest nią bardzo zła sytuacja finansowa firmy, która zagraża jej istnieniu i rozwojowi. Okoliczność istotnie utrudniającą może stanowić konserwatywna kadra zarządzająca, niechętna innowacjom, w tym nowym koncepcjom zarządzania zasobami ludzkimi. Przeszkodą mogą też być przeobrażenia w podstawowym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa /np. zmiana profilu produkcji, gruntowna modernizacja/, znacznie ograniczające zdolność wprowadzania dodatkowych zmian związanych z promowaniem zdrowia. Z drugiej strony niewielkie zmiany, /zwłaszcza wprowadzanie procedur zarządzania jakością/, z którymi za-

kład sobie radzi, często sprzyjają innowacjom o charakterze prozdrowotnym.

Za czynniki sprzyjające można uznać:

- dobrą kondycję finansową firmy,
- nowoczesne, przychylne promocji zdrowia kierownictwo,
- brak poważnych problemów związanych z narażeniami na stanowiskach pracy,
- posiadanie przychodni zakładowej, sprawnych służb szkoleniowych, bhp i socjalnych,
- dobry system obiegu informacji /wsparty radiowęzłem czy gazetą zakładową/,
- nie zbyt liczna załoga /rzędu do kilkuset osób/,
- wyższy poziom wykształcenia i młodszy wiek załogi, co związane jest zazwyczaj z większą otwartością na procesy innowacyjne.

Są jednak pewne czynniki, które predestynują dane przedsiębiorstwo do podjęcia w ramach promocji zdrowia tematu odżywiania. Są to:

- Zapotrzebowanie na ten właśnie obszar działań zgłaszane przez firmę, związane bądź to z preferencjami jej kierownictwa bądź potrzebami ujawnianymi przez załogę.
- Nasilone występowanie w przedsiębiorstwie takich problemów zdrowotnych, które mogą być rozwiązywane dzięki modyfikacjom sposobu odżywiania się załogi.
- Dotychczasowa realizacja /lub planowanie/ w tej firmie przedsięwzięć z zakresu promocji zdrowia, dla których temat odżywiania będzie ważnym uzupełnieniem /np. programy związane z profilaktyką chorób układu krążenia, aktywnością fizyczną, zmaganiem się z nadwagą lub ze stresem/.

Duży udział kobiet w strukturze zatrudnienia. Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni są zaangażowane w zdobywanie i przygotowanie żywności, decydują o sposobie odżywiania w rodzinie, stosują różnego typu modyfikacje diety /związane głównie z odchudzaniem/, czynią sprawy odżywiania tematem zainteresowania i rozmów itd. Wszystko to sprzyja ich potencjalnie większemu zaangażowaniu się w program żywieniowy niż w przypadku mężczyzn. Rozszerza również zakres oddziaływania programu na rodziny pracownic.

Profil działalności przedsiębiorstwa związany z produkcją lub dystrybucją żywności, sprzętów i naczyń kuchennych i stołowych, usług związanych z żywieniem itp. Tutaj program zdrowego odżywiania może być efektywnie wykorzystany w budowaniu publicznego wizerunku firmy i polityce marketingowej.

Zastanawiając się nad wyborem terenu Twojej działalności prozdrowotnej weź pod uwagę fakt, że promocja zdrowia w przedsiębiortwach to, z ich punktu widzenia, działalność ponadstandardowa. Proces jej upowszechniania i rozwoju w naszym kraju dopiero się rozpoczyna. Zarówno dla wsparcia tego procesu, jak również wsparcia Twojej motywacji do pracy na tym polu, bardzo ważne jest, by Twoje działania w ramach programu promocji zdrowia w przedsiębiorstwie zakończyły się sukcesem. ***Postaraj się zatem wybrać taki zakład pracy, w którym możliwie najłatwiej będzie Ci realizować zadania związane z omawianym programem.*** Kieruj więc swoje kroki przede wszystkim tam, gdzie jesteś mile widzianym gościem i gdzie będziesz mieć dobre możliwości działania. Promocja zdrowia, w odróżnieniu od jego ochrony, nie musi być realizowana w każdym przedsiębiorstwie. Dlatego dobrze rozważ swój wybór i udaj się tam, gdzie Twoje przekonanie podpowiada Ci, że odniesiesz suces.

KROK DRUGI

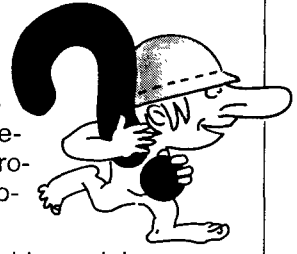
Uzyskaj poparcie dla programu od zarządzających

Najważniejszym czynnikiem, bez którego nie uzyskasz możliwości podjęcia działań w wybranym przez Ciebie zakładzie pracy ***jest przychylna postawa najwyższego kierownictwa firmy*** wobec 1) Twojej osoby oraz 2) idei, którą prezentujesz.

Osoby, o których poparcie zabiegasz obecnie to te, które faktycznie /ale i formalnie/ decydują o polityce działania i rozwoju przedsiębiorstwa. W większości sytuacji będzie to dyrektor naczelny lub prezes zarządu. Możesz jednak spotkać się z sytuacją, gdzie "pierwsze skrzypce" grać będzie ktoś inny /np. "szara eminencja vice"/. Ważne jest, aby poparcie, o którym mowa, nie było jednoosobowe. Chodzi o poparcie ze strony dyrekcji lub zarządu, a nie tylko dyrektora czy prezesa. Pamiętaj jednak, że postawa tych ostatnich wobec programu promocji często jest decydującą gdy idzie o stosunek do sprawy pozostałych zarządzających. Dlatego specjalne zabiegi podejmuj przede wszystkim dla pozyskania tej najważniejszej osoby.

Zauważ, że mówimy tutaj nie o zgodzie na realizację programu, ale o ***poparciu***. Poparcie to coś więcej niż tylko zgoda. To także deklaracja pomocy /czy nawet pomoc/ w jego realizacji - pomoc udzielona oczywiście w takim zakresie i takimi metodami, jakich można oczekiwać od zarządzających firmą.

Co możesz zrobić, by ułatwić sobie owocne spotkanie z tym ważnym człowiekiem?



1 Poszukaj osób, które go znają, dowiedz się o nim jak najwięcej. Poznając jego potrzeby, upodobania, dążenia, słabości, wizję kierowania firmą, łatwiej Ci będzie zrozumieć jego argumenty i wyeksponować ważne dla niego sprawy.

2 Jeśli trafisz na kogoś, kogo on lubi, zna lub ceni, skorzystaj z pośrednictwa takiej osoby w spotkaniu z Najważniejszym /np. zabierz ją na to spotkanie lub poproś by zadzwoniła, czy wspomniała o Tobie/. To bardzo ułatwi pierwsze kontakty. Jeśli nie masz takich możliwości, zdobądź sympatię jego sekretarki i skorzystaj z jej pomocy.

3 Umów się, ale uwaga - konkretnie tzn. na dzień, godzinę i czas trwania spotkania /nie powinno być dłuższe niż 40 min./. Unikniesz tym samym np. odwlekania sprawy, pośpiechu czy nerwowości. Zadbaj o to, by był to termin dogodny dla Najważniejszego. W miarę możliwości określ też pozostałych uczestników spotkania. Nie powinno ich być zbyt wielu /3-5 osób/.

4 Przygotuj się do spotkania.

a/ zarezerwuj sobie na nie czas i energię;

b/ przygotuj swoją wypowiedź /zapomnij o mechaniźmie - jakoś to powiem, jakoś to będzie/;

c/ najistotniejsze informacje opracuj i pozostaw Najważniejszemu. Ten przekaz nie może być długi. Jeśli to będzie pismo, zadbaj by miało maksimum 2 strony. Koniecznie podaj swoje "namiary" tzn. jak można się z

Tobą kontaktować /nazwisko, adresy, telefony, ale również godziny, w których jesteś dostępny/.

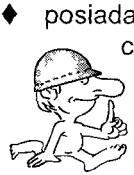
5 Przyjdź na spotkanie punktualnie, wyglądaj schludnie, bądź przekonany do tego co mówisz i cierpliwie wysłuchaj tego co będzie mówione do Ciebie. Możesz obdarować szefa np. książką na temat promocji zdrowia. Pod koniec, jeśli się porozumiecie, koniecznie ustal tryb i termin kolejnego spotkania. Wyjdź o czasie. Nie przedłużaj rozmowy.

Co powinna zawierać Twoja wypowiedź?

1. Faza prezentacji siebie /lub kilku osób, jeśli działasz w zespole/

Nawet gdy jesteś pracownikiem tego zakładu, nie pomijaj tej fazy. Jeśli nie jesteś - tym bardziej potraktuj ją poważnie. Nie idzie tu oczywiście tylko o podanie nazwiska. Głównym celem dobrej prezentacji jest przekonanie rozmówcy, że jesteś właściwą osobą do poruszania takiego tematu. Nie ma tu miejsca na fałszywą skromność. Warto krótko zrelacjonować:

- wcześniejsze sukcesy /np. ukończone kursy, zrealizowane podobne działania/,
- własne zaangażowanie /np. dużo się uczę i o tym myślę, chcę to robić/,
- posiadane kontakty z ważnymi dla sprawy osobami czy instytucjami.



Postaraj się:

- wywrzeć na rozmówcach pozytywne pierwsze wrażenie /zapamiętaj: pierwsze

wrażenie robi się tylko jeden raz, a decyduje ono o dalszym klimacie tego i następnych spotkań/,

♦ przekonać rozmówców o swoim profesjonaliźmie /menedżerowie poszukują kompetentnych współpracowników/.

2. Faza prezentacji "towaru", czyli sprawy, z którą przychodzimy

Pamiętaj, że pierwsza rozmowa powinna być dość ogólna, a jej celem jest przede wszystkim zaciekawienie rozmówcy sprawą, z którą przychodzisz. Poinformuj zatem w 2-3 zdaniach, czym jest promocja zdrowia w zakładzie pracy i że jest z powodzeniem stosowana w wielu krajach, a od niedawna w Polsce. W następnych 4-5 zdaniach wyjaśnij, na czym polega program zdrowego odżywiania zaznaczając, że jego ostateczny kształt będzie wydyskutowany i to przy udziale Najważniejszego. Koncentruj się natomiast na przekonywaniu rozmówcy, że warto zrealizować Twoją propozycję, przedstawiając mu korzyści, jakie może uzyskać w wyniku jej realizacji oraz uspokajając, że nie poniesie w związku z tym strat.

Przyjmij przy tym, że ***podstawowym celem menedżera jest sukces ekonomiczny firmy***, a nie zdrowie załogi. Uwzględnij fakt, że nie każdy szef widzi siebie w roli kreatora zdrowia. Przedstawiaj zatem ***program promocji jako element przyczyniający się do sukcesu firmy.***

Uspokój Najważniejszego, że przedsięwzięcia promocyjne nie są drogie /powołaj się tu np. na doświadczenia innych krajów lub własne pomysły/, a w perspektywie przynoszą wymierne korzyści.

Przekonaj go, że ***promocja zdrowia nie zakłóci normalnego funkcjonowania firmy***, a jemu samemu nie przysporzy zbyt wielu dodatkowych obowiązków /jeśli wydaje się przeciążony/. Dodaj, że program może przy-

czynić się do uznania Najważniejszego za menedżera stosującego nowoczesne koncepcje zarządzania oraz zwiększyć jego popularność wśród załogi.

Wspomnij tutaj, że sposób odżywiania ma obecnie ogromne znaczenie dla utrzymania i umocnienia zdrowia pracowników, o czym oni również są przekonani. Program zdrowego odżywiania odebrany zostanie zatem przez załogę jako wyraz troski i zainteresowania jej problemami.

Zaznacz, że ***promocja zdrowia to element budowania wizerunku firmy*** oraz sposób na zainteresowanie mas mediów zakładem.

Wspomnij, że dzięki programowi może ***wzrosnąć aktywność pracowników i ich poczucie wpływu na to, co się dzieje w firmie.***

Zaznacz wreszcie, że doświadczenia firm wdrażających programy tego typu pokazują, że ***załoga ich pracuje wydajniej, rzadziej ulega wypadkom, rzadziej korzysta ze zwolnień i zmienia pracę.***

Informacje te przedstawiasz po to, aby:

- zainteresować rozmówców tematem /zainteresowanie sprzyja chęci kontynuowania tematu/,
- przekonać rozmówców, jak wiele mogą zyskać, niczego nie tracąc, w związku z przyjęciem Twojej propozycji /działamy głównie ze względu na oczekiwane korzyści, starając się jednocześnie unikać strat/,
- pozostawić rozmówców z przekonaniem, że Twoja propozycja stwarza ich firmie szansę, której nie wolno im zmarnować.

Pamiętaj! Celem tej fazy jest przekonanie Najważniejszego, że jemu

samemu i ***firmie opłaca się realizacja programu***. Jeśli się to uda, możesz przejść do fazy kolejnej.

3. Faza uzgodnień organizacyjnych

Poinformuj, że w firmie powinien powstać i sprawnie funkcjonować zespół odpowiedzialny za opracowanie, realizację programu i ocenę jego efektów. Zaproponuj by szef zastanowił się nad umieszczeniem go w strukturze organizacyjnej firmy i rozważył możliwość przewodniczenia mu.

Jeśli uzyskasz akceptację dla tych propozycji, poproś Najważniejszego o:

- zgodę na poruszanie się po zakładzie, zbieranie informacji i dalsze przygotowywanie programu;
- wskazanie osoby, z którą możesz się kontaktować w sprawach związanych z programem /pełnomocnika szefa ds. programu/;
- zgodę na kolejne spotkanie, w czasie którego przedstawisz więcej szczegółów oraz poinformujesz o postępach prac; poproś o ustalenie terminu takiego spotkania, zapisz datę i godzinę /3 tygodnie to optymalny czas na ponowienie kontaktu/;
- deklarację, że omawiana sprawa jest ważna dla firmy i jej kierownictwa oraz zgodę na publiczne powoływanie się na tę deklarację. Poproś swoich rozmówców o uwagi do przedstawionych kwestii.

Notuj wszystko to, co wydaje Ci się ważne, ciekawe.
Zabieraj ten notatnik na wszystkie kolejne spotkania w sprawie programu i ...używaj go

KROK TRZECI

Zdobądź przychylność załogi dla promocji zdrowia

Rozważ dwie propozycje!

Na temat kolejności dalszych prac istnieją, jak zwykle, dwie szkoły. Pierwsza proponuje działania kadrowe, druga publiczne. Mówiąc inaczej, stoisz przed dylematem, czy dalsze prace związane z przygotowaniem programu prowadzić niejako ukradkiem, informując o nim tylko nieliczne osoby, czy może jak najszerzej informować załogę o tym nowym zamierzeniu w ich firmie? Każda ma swoje mocne i słabe strony.

Za pierwszą stoi głównie teza, że niepełna informacja może być dezinformacją, która może zaszkodzić całej sprawie. A przecież na obecnym etapie prawdopodobnie jeszcze nie wiesz dokładnie, co w ramach programu promocyjnego zaproponujesz załodze. Nie chcąc narażać się na ewentualne mało przychylne reakcje pracowników /np. "znowu coś wymyślają zamiast podnieść pensje"/ możesz wybrać metodę zapraszania do współpracy tylko tych, którzy wydają Ci się najbardziej właściwi. Jeżeli jesteś długoletnim pracownikiem danej firmy, takie rozwiązanie będzie Cię pociągało - przecież, myślisz, dobrze znam załogę i wiem, z kim i co można zrobić.

Za drugim rozwiązaniem przemawiają inne argumenty. Nawet gdy jesteś wieloletnim pracownikiem tej firmy /nie mówiąc już o sytuacji, kiedy jesteś osobą z zewnątrz/ może okazać się, że nie wiesz, co "siedzi w ludziach".

Często trudno jest przewidzieć /zwłaszcza przy licznej załodze/, jak ludzie zachowają się w nowych sytuacjach. A przecież program promocji zdrowia będzie w tej firmie prawdopodobnie nową sytuacją. Być może zainteresują się sprawą osoby, o których nawet nie myślisz, a te, na które liczysz odwrócą się plecami. Czy nigdy Ci się nie zdarzyło coś podobnego?

Kolejny argument wynika z faktu, że załoga i tak dowie się "z przecieków" o przygotowywanym programie, a wtedy docierająca do niej informacja będzie jeszcze mniej kompletna. Mogą zrodzić się plotki i podejrzenia, mało przychylne, a nawet wrogie postawy. W ten sposób utracisz kontrolę nad obiegiem informacji. Może się nawet zdarzyć, że trudno będzie później przełamać niechętne nastawienia. ***Pamiętaj, ludzie często boją się zmian i bronią się przed nieznanym!***

Trzeci argument wynika z filozofii promocji zdrowia. Są to działania prowadzone "z ludźmi i przez ludzi" - zakładające ***maksymalny współudział osób, dla których tworzony jest program w jego przygotowaniu, wdrożeniu, ocenie***. Idzie o to, aby maksymalnie wykorzystać od samego początku możliwości i energię społeczną, by stymulować inicjatywy i samoorganizację społeczności zakładu pracy. Czy można zatem działać "w ukryciu"?

Nasze doświadczenia wskazują, że lepiej zaufać tej drugiej szkole.

Opracuj strategię informacyjną

Przygotuj zatem kampanię informacją dla załogi na temat promocji zdrowia. Dobrze będzie, jeżeli na początek znajdziesz kogoś, kto pomoże Ci w tym od strony technicznej. Do pomocy przyda się również

osoba, która dobrze zna załogę i stosunki społeczne panujące w firmie - chyba, że Ty nią jesteś. Doradzi ona w wielu kwestiach socjotechnicznych, o których nie ma pojęcia osoba spoza zakładu.

Podstawowe kwestie, które teraz należy rozstrzygnąć to:

- kogo informować i w jakiej kolejności
- po co informować
- o czym informować
- jak to robić

Warto dobrze przemyśleć te sprawy, uwzględniając specyficzną sytuację społeczną każdego przedsiębiorstwa. Weź przy tym pod uwagę poniższe sugestie.

Kampania informacyjna, którą teraz podejmujesz ma na celu przede wszystkim:

- rozwianie ewentualnych obaw załogi związanych z być może nowym dla niej problemem, nowymi formami działań, nowymi oczekiwaniami kierowanymi pod jej adresem

- wykreowanie pozytywnego nastawienia do idei promocji zdrowia i planów wprowadzenia jej w firmie, w tym do problemu zdrowego odżywiania się

- ujawnienie osób zainteresowanych współpracą w programie promocji zdrowia.

Zwróć uwagę, by informacje, które obecnie przygotowujesz dotyczyły przede wszystkim promocji zdrowia w ogóle. Natomiast problem zdrowego odżywiania potraktuj jako jeden z możliwych obszarów działania w promocji zdrowia. Zasugeruj jednak, że jest to bardzo ważny problem i być może warto byłoby się nim zająć w przedsiębiorstwie. W ten sposób, obserwując reakcje adresatów, uzyskasz już pewne informacje o stosunku załogi do kwestii programu żywieniowego. Mówiąc o zdrowym odżywianiu nie zapomnij zaznaczyć, że być może są jeszcze inne, ważniejsze sprawy, które warto podjąć w

programie promocyjnym. Zaznacz również, że treść działań będzie przedmiotem dalszych ustaleń i będzie przede wszystkim odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez załogę.

Gdy w rozmowach z załogą będziesz podejmować tematy związane z odżywianiem - zachowaj ostrożność. Ten pozornie niewinny temat, jak pokazują doświadczenia zdobyte w wielu przedsiębiorstwach, może wzbudzać silne emocje. Organizacja przerw śniadaniowych, sposób funkcjonowania i zaopatrzenie bufetów czy menu stołówek, prawo do posiłków regeneracyjnych, wybór ich ekwiwalentów, dostępność napojów, sposób gospodarowania funduszem socjalnym czy wreszcie relacje zarobków do cen żywności i wiele innych spraw, które trudno niekiedy przewidzieć, to często źródło nieporozumień i zarzewie konfliktów pomiędzy pracownikami i strukturami w firmie. Dlatego nie zajmuj obecnie i nie ujawniaj swojego stanowiska w tego typu sprawach. Słuchaj, co mają Ci do powiedzenia pracownicy. Zapewniaj ich, że ***program promocji zdrowia jest przygotowywany właśnie po to, aby rozwiązać wiele tego typu kwestii zgodnie z potrzebami załogi***.

Mówiąc o promocji zdrowia w ogóle, podkreślaj, jakie korzyści może dać ona pracownikom i jak przyczynić się może do rozwoju firmy. Zaznacz, że ***każdy będzie mógł włączyć się w program, ale nikt nie będzie miał takiego obowiązku***. Program będzie tylko dla chętnych. Nikt nie zostanie pokrzywdzony ani uprzywilejowany.

Zdobywaj współpracowników!

Akceptacji dla sprawy poszukuj na spotkaniach z kadrą kierowniczą, personelem bufetów, stołówek, sklepików zakładowych, działu bhp, socjalnego, szkoleniowego, przychodni lekarskiej. Koniecznie zainteresuj pro-

gramem osoby zajmujące się radiowęzłem /jeśli jest/, gazetkami zakładowymi czy tablicami informacyjnymi. Nie zapomnij też - to bardzo ważne, uzyskać poparcie i udział w pracach dla programu lubianych czy powszechnie szanowanych pracowników oraz tych, którzy interesują się sprawami odżywiania np. pasjonują się wegetarianizmem czy kiedyś się odchudzali, albo są na dietach wynikających z ich schorzeń.

Możesz zacząć od tych, którzy pełnią rolę speców od informacji w zakładzie lub osób, które chętnie by się tym zajęły. Opowiedz im o swoich zamierzeniach. Zaproponuj, co mogą przeczytać lub zobaczyć, jeśli chcą się dowiedzieć czegoś więcej o promocji zdrowia. Możesz obdarować ich książką na ten temat czy odbitkami ksero wybranych tekstów.

Obiecaj im, jeśli zainteresują się sprawą, że będziesz ich regularnie informować o postępie prac i ważnych wydarzeniach związanych z programem. Zadbaj, by z kolei oni obiecali Tobie, że będą rzetelnie i regularnie informować o tym załogę.

Następnie skontaktuj się z osobami, w zakres obowiązków których wchodzą sprawy zdrowia, odżywiania, bądź warunków pracy w firmie.

Mogą to być: inspektorzy bhp /etatowi i społeczni/, personel przychodni zakładowej lub międzyzakładowej, właściciele, ajenci, kierownicy i pracownicy bufetu lub stołówki zakładowej, pracownicy działu socjalnego, zaopatrzenia czy kadr. Możesz się spotkać z nimi wszystkimi równocześnie na zebraniu, które zorganizujesz. Możesz spotykać się z każdym z osobna, ale tak, by wszyscy z tego grona dowiedzieli się o tych spotkaniach. Nie zaniedbuj tego, nawet jeśli pracujesz w tym zakładzie i wydaje Ci się, że już skądinąd wiedzą o Twoich zamierzeniach. Spotykając się z nimi i informując ich o decyzji szefa i Twoich planach, okażesz im szacunek.

Spotkania zorganizuj i poprowadź podobnie jak to z naczelnym.

Bardzo taktowanie zbieraj więc wiadomości o tych ludziach i zaproponuj im współpracę. Staraj się pamiętać o ich potrzebach /np. spokoju, doczekania do emerytury, wykazania się, bycia aktywnym/ ale nie zapominaj o interesie programu.

Wykaż, że współtworząc program zrobią też coś dla siebie.

Zilustruj, jak ważne jest to co wiedzą, umieją i mogą zrobić dla ostatecznego sukcesu programu. Doprowadź do sytuacji, by jasno zadeklarowali brak zainteresowania lub swój akces do prac nad programem. Gdyby udało Ci się jakoś to udokumentować /np. byłaby to wypowiedź w obecności innych osób, czy złożenie podpisu pod jakimś sympatycznym tekstem/ byłoby świetnie.

Zaproponuj im członkostwo w grupie osób czuwających nad powodzeniem programu i poproś o udział w spotkaniu z kadrą kierowniczą. Podkreśl, jak jest to ważne. Umów się z nimi na to spotkanie.

Ustal tok następnych Waszych kontaktów.

UWAGA: Może się okazać, że w gronie tym znajdą się osoby skonfliktowane lub silnie rywalizujące ze sobą. Zastanów się, jak rozwiązać tę trudność, ale nie rezygnuj od razu. Podejmij choć jedną próbę ułożenia Twojej współpracy z nimi i pomiędzy nimi. To może mieć duże znaczenie dla sukcesu programu.

Współpracuj z kadrą kierowniczą

Bardzo ważnym etapem dalszej pracy będzie zainicjowanie współdziałania z kadrą kierowniczą.

Bez zaangażowania się kadry kierowniczej wszystkich szczebli, realizacja programu po prostu nie będzie możliwa. To zaangażowanie może mieć różną postać - od biernej akceptacji po prawdziwe współdziałanie

w zaplanowaniu, wdrażaniu i ocenie programu. Jest ono jednak niezbędne. Nie szczędź zatem wysiłku, by to dobrze rozegrać.

Zdecyduj, czy będziesz rozmawiał z kadrą wyższego, średniego i niższego szczebla jednocześnie, czy dokonasz podziałów. Pierwszy raz lepiej spotkać się w szerokim gronie, ale decyzja należy do Ciebie. Pamiętaj też, że organizując to przedsięwzięcie, nie możesz zdezorganizować funkcjonowania firmy.

Przemyśl i wybierz najbardziej pewny i miły sposób zaproszenia uczestników spotkania. ***Informacja musi być skuteczna, a więc zorganizuj ją!***

Proponujemy Ci, aby to spotkanie miało raczej oficjalny charakter i trwało około 30-40 min.

W żadnym wypadku nie lekceważ zaproszenia osób usytuowanych najniżej w hierarchii kadry kierowniczej /np. brygadzistów/. To oni bezpośrednio kontaktują się z pracownikami, więc ich dobrą wolę czy przychylność dla programu trudno przecenić.

Zaproś też specjalistów od spraw zdrowia i środowiska pracy, których pozyskałeś wcześniej. Dokooptuj do nich, jeśli chcesz, jakieś inne osoby z zakładu, a nawet spoza niego, które Ci sprzyjają w sprawie programu, a które mają autorytet lub sympatię załogi.

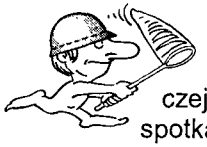
Dołóż starań, aby na spotkaniu był obecny główny szef i by powiedział choć parę słów /Ty sam możesz mu je przygotować/.

Przygotuj swoje wystąpienie zgodnie z wcześniej opisanym schematem. Powiedz, co to jest taki program, dlaczego warto go zrealizować i jak się to będzie odbywało. Zareklamuj siebie. Nie żałuj słów, by przekonać ich, że taki program ma sens i że właśnie oni w związku z nim mają ważną rolę do wypełnienia. Pokaż koszty, ale przede wszystkim korzyści wynikające z tego przedsięwzięcia dla kadry kierowniczej oraz firmy. Mów co

najwyżej 20 minut. Bądź kompetentny, konkretny, uczciwy.

Jeśli masz jakieś materiały nt. programów promocji zdrowia, możesz je przekazać uczestnikom spotkania.

Zapewnij ich również - i wywiąż się z tego - że będą informowani o dalszym przebiegu prac nad programem.



Zainteresuj związki zawodowe!

Ważną grupą, obok kadry kierowniczej, są zazwyczaj związki zawodowe. Na spotkaniach z ich przedstawicielami zasugeruj, że walka o sprawy zdrowia załogi może być właśnie tym obszarem, w którym można zrobić wiele dobrego dla pracowników i dzięki temu umocnić pozycję związków z firmie. Nie bój się tutaj słowa "walka" - związki zawodowe wyrosły przecież z tradycji walki o prawa pracownicze. Zdrowie może stać się również płaszczyzną współdziałania wielu organizacji związkowych.

Nie zapominaj o załodze!

Kolejny etap to nawiązanie kontaktu z szeregowymi pracownikami, by ich również poinformować o planach realizacji programu. Forma tych kontaktów zależy głównie od liczby zatrudnionych oraz możliwości wykorzystania nośników informacji /np. radiowęzła, tablic ogłoszeń, gazety zakładowej, sal konferencyjnych/.

Dobrym rozwiązaniem są krótkie rozmowy w czasie przerw śniadaniowych. Możesz także rozdać ulotki czy wykorzystać tablice ogłoszeń lub radiowęzeł. Pamiętaj tylko, że ***przekaz bezpośredni, a więc na żywo, w formie rozmowy jest najbardziej skuteczny***. Uzyskujesz bowiem tzw. informacje zwrotne, czyli pierwsze wrażenia i opinie na temat Twoich propozycji. Możesz jednak świadomie wybrać inne rozwiązanie.

Istotny jest stosunek pracowników do Ciebie - wówczas gdy jesteś członkiem załogi zakładu. Jeśli nie jest najlepszy, skorzystaj z pomocy innych osób. Zastanów się też, co jest tego przyczyną i jak możesz to zmienić. Może program promocji jest dobrą ku temu okazją?

Jeśli jesteś pracownikiem firmy spróbuj zastosować inną, niż to masz w zwyczaju, formę kontaktu z szeregowymi pracownikami. To zaciekawia, stwarza szansę zaistnienia nowej jakościowo współpracy.

Do spotkania z szeregowymi pracownikami przygotuj się podobnie i równie starannie jak do pozostałych. To przecież dla nich jest Twoja praca. Tak sprofiluj to spotkanie, by akcentować korzyści, jakie program da szeregowemu pracownikowi.

Przygotuj się na to, że mogą sceptycznie i z niewiarą odnieść się do Twoich pomysłów. Spróbuj ich zrozumieć. Może mają jakieś wcześniejsze, niedobre doświadczenia uprawniające do takich reakcji. Nie zrażaj się. My Polacy lubimy narzekać i "czarno" widzieć. Przekonuj konkretami. Tak poprowadź rozmowę, by od narzekań przechodzili do wskazywania problemów i propozycji ich rozwiązywania. Pokazuj możliwości.

Nie obawiaj się tych spotkań, masz już sporo doświadczeń ze wcześniejszych i radzisz sobie coraz lepiej.

W trakcie tego typu spotkań ustalaj sposoby kontaktowania się z Tobą tych, którzy są najbardziej zainteresowani i chcą aktywnie uczestniczyć w tworzeniu i realizacji programu. Są to Twoi sojusznicy i potencjalni współpracownicy w kolejnym etapie przygotowania omawianego przedsięwzięcia.

KROK CZWARTY

Zorganizuj struktury animujące program

Kolejnym działaniem jest powołanie specjalnej komórki w strukturze zakładu, odpowiedzialnej za podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących programu. Promowanie zdrowia to proces wprowadzania zmian w normalne funkcjonowanie firmy i style życia załogi. W tym sensie wymaga działań autonomicznych i jednocześnie wkomponowanych w system zakładu pracy. Może je podjąć właśnie ta komórka. Należy zadbać o dokładne określenie jej pozycji w strukturze organizacyjnej firmy. Wyraźnego określenia wymagają też jej zadania, kompetencje i relacje z innymi komórkami organizacyjnymi zakładu. Roboczo nazywać ją będziemy Radą Programu. Ty możesz zaproponować jakąś bardziej pomysłową i jednocześnie sympatyczną nazwę.

Na początku Twojej współpracy z firmą wdrażającą program, TY musisz wziąć na siebie zadanie stymulowania rozwoju całego programu. Ty jesteś osobą najbardziej przekonaną o słuszności tego, co robisz. Ty jesteś w tym gronie najlepszym fachowcem w dziedzinie, którą będziecie się wpólnie zajmować, Ale ... postaraj się o szybkie osiągnięcie takiego stanu rzeczy, aby - bez uszczerbku dla efektywności realizowanych działań - Twoje zadania animatora zostały przejęte przez Radę Programu. Twój program stanie się wtedy **WASZYM** wspólnym programem. Dlatego tak ważna jest Twoja aktywna praca związana z utworzeniem Rady oraz czuwanie nad nią w pierwszym okresie jej funkcjonowania.

Kto może uczestniczyć w pracach Rady?

Zaproponuj następujący schemat ustalenia osobowego składu Rady:

❖ Najważniejsza Osoba w firmie /dyrektor naczelny, prezes zarządu/ lub jej pełnomocnik, pełniący funkcję o wysokim prestiżu - pozwoli to nadać odpowiednią rangę całemu przedsięwzięciu,

❖ przedstawiciel/e/ działu zajmującego się sprawami zdrowia i bezpieczeństwa pracowników /lekarz zakładowy, pielęgniarka, inspektor bhp/ - nie powinny to być jednak osoby, które kojarzą się załodze z funkcjami restrykcyjnymi,

❖ przedstawiciele komórek związanych ze sprawami odżywiania /np. stołówki zakładowej, bufetu, zaopatrzenia/,

❖ przedstawiciel/e/ działu odpowiedzialnego za sprawną informację /np. działu marketingu, szkolenia, public relations itp./ - idzie o osoby umiejące sprawnie przekazywać informacje, docierać do innych ludzi, przekonywać ich, kreować wizerunek przedsięwzięcia,

❖ przedstawiciel/e/ formalnych organizacji liczących się na terenie firmy /głównie związków zawodowych/,

❖ nieformalni przedstawiciele załogi:

- liderzy opinii, tzn. osoby szczególnie lubiane przez większe grupy pracowników, osoby, z których opinią liczą się inni /szczególnie ważne jest pozyskiwanie tych osób/,
- pracownicy wydelegowani przez załogę /np. przy okazji zebrania załogi z kierownictwem/,
- ochotnicy, którzy sami zgłoszą się do współpracy.

Warto dołożyć starań, aby skład Rady nie był, a przynajmniej w jak najmniejszym stopniu został powołany metodami formalnymi. Idzie o to, by znaleźli się w niej ci, którzy chcą autentycznie coś zrobić. Dlatego tak ważne jest dobre przeprowadzenie działań opisanych w "Kroku trzecim".

W omawianym zespole będą potrzebne osoby, które:

- ❖ znają problemy załogi i mają wpływ na ich rozwiązywanie, cieszą się popularnością lub uznaniem,
- ❖ są aktywne, łatwo nawiązują kontakty,

- ❖ mają dobre pomysły, zdecydowaną wolę oraz umiejętności ich realizacji.

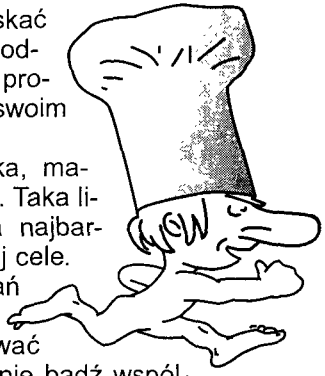
Ponadto takie, które:

- ❖ będą skutecznie informować załogę o tym, co chcecie zrobić i robicie oraz przekonywać, że jest to dobre, ciekawe i skuteczne
- ❖ będą mogły podejmować niezbędne decyzje organizacyjne i finansowe /przedstawiciele kierownictwa/
- ❖ będą umiały przeprowadzić konkretne przedsięwzięcia, takie np. jak pokazy i degustacje czy badania poziomu cholesterolu we krwi.

Zadbaj również, aby w prace Rady włączyły się osoby, które interesują się sprawą:

- ❖ stosują różnego rodzaju diety,
- ❖ odchudzają się,
- ❖ pasjonują np. wegetarianizmem czy jakimiś nowinkami dietetycznymi,
- ❖ lubią przygotowywać wymyślne potrawy, czy też
- ❖ smakosze lubiący dobrze zjeść.

Dobrze jest również pozyskać osoby, które własny sposób odżywiania traktują jako swój problem, chcą zmienić coś w swoim sposobie jedzenia.



Rada powinna liczyć kilka, maksymalnie do dziewięciu osób. Taka liczebność tej grupy pozwala najbardziej efektywnie realizować jej cele. Dla potrzeb konkretnych zadań przewidzianych w programie można oczywiście angażować więcej osób, które samodzielnie bądź wspólnie z niektórymi członkami Rady utworzą tzw. zespoły /podejmą role/ wykonawcze.

Czy warto korzystać z pomocy eksperta?

Warto rozważyć ewentualny udział ekspertów z zewnątrz w pracach Rady. Mogą oni wejść w jej skład albo podjąć funkcję stałych konsultantów programu. Zwłaszcza w początkowych fazach przygotowania programu udział takich ekspertów może być nieoceniony. Idzie przy tym - na obecnym etapie - nie tyle o specjalistów od spraw zdrowia czy żywienia, ale głównie od kształtowania relacji międzyludzkich oraz organizacji procesów społecznych w przedsiębiorstwie, zwłaszcza procesu promocji zdrowia.

Realizacja programu wymaga czasem dodatkowej wiedzy, której może nie posiadać stały personel firmy. Często wymaga również aktywniejszego wykorzystania możliwości zakładu. Bardzo pomocni są wtedy eksperci

i konsultanci z zewnątrz. Mogą być oni powoływani w związku za szczegółowymi zadaniami /np. na potrzeby kampanii informacyjnej/, ale przede wszystkim warto zapewnić sobie ich współpracę przy konsultacjach całokształtu prac związanych z opracowaniem, wdrożeniem i oceną programu. Dobry konsultant wnosi swój profesjonalizm, wiedzę i doświadczenie, a jednocześnie zachowuje nowe, otwarte spojrzenie na problemy związane z kształtowaniem szeroko pojętego zdrowia załogi i organizacji funkcjonowania firmy. Tym samym pomaga w generowaniu nowych pomysłów, zachowując niezbędną dozę neutralności, zwłaszcza w sytuacji ewentualnej różnicy interesów, a nawet konfliktów. Ponadto prestiż konsultanta /osoby czy instytucji/ wspiera program, tak w wymiarze wewnętrznym, jak i w sytuacjach, kiedy działania prozdrowotne służą reklamie firmy.

Bez stałego zaangażowania zewnętrznych ekspertów również można przeprowadzić bardzo dobry program!

Warto jednak w takiej sytuacji pomyśleć o dobrym przygotowaniu członków Rady do zadań związanych z programem zdrowego odżywiania i promowania zdrowia w ogóle. Zasugeruj w związku z tym szefowi firmy możliwość przeprowadzenia szkolenia dla członków Rady i ewentualnie jej współpracowników. Najlepiej gdy ten etap zorganizowany jest na terenie firmy i uczestniczą w nim wspólnie wszyscy członkowie grupy. Uczący się wspólnie ludzie rozwijają się równocześnie jako zespół, a doświadczenia wynikające z tej współpracy bezpośrednio wykorzystują w praktyce, projektując program. Dobrze jest, gdy w trakcie całej pracy nad programem zespół jego realizatorów ma możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji. W ostatecznym rozrachunku opłaca się to firmie, gdyż nabyte umiejętności społeczne, czy wiedza organizacyjna, mogą być przez te

osoby wykorzystywane na bieżąco, poza programem, na ich podstawowych stanowiskach pracy. Proponując Naczelnemu szkolenie Rady programu nie zapomnij o tym ostatnim argumencie.

Jak dobrze zorganizować funkcjonowanie Rady?

Zbudowanie dobrego zespołu to bardzo istotny element sukcesu programu!

Poświęć temu procesowi dostatecznie dużo uwagi i energii!

Pamiętaj: Twoim celem jest współpraca! Będź ostrożny jeśli idzie o ludzi, którzy przede wszyskim myślą kategoriami rywalizacji.

Rada Programu w większości przedsiębiorstw wdrażających program zdrowego odżywiania będzie całkowicie nową strukturą. Może się jednak zdażyć, że fima realizująca wcześniej jakieś ponadstandardowe działania związane ze zdrowiem załogi /np. programy nieobligatoryjnej profilaktyki medycznej, rekreacji/ będzie dążyć do przypisania funkcji przewidzianych dla Rady Programu jakiejś już istniejącej strukturze /np. przychodni lekarskiej lub komisji ds. bezpieczeństwa i higieny pracy/. W takim przypadku warto ze szczególną starannością na nowo określić jej rolę i zadania oraz wzajemne relacje między podejmowanymi przez nią działaniami /z zakresu opieki medycznej, tradycyjnie rozumianego bezpieczeństwa i higieny pracy/ a promocją zdrowia. Sprawą kluczową będzie ewentualne powołanie nowych członków takiej komisji oraz precyzyjny podział kompetencji i

obowiązków w jej obrębie. Przyjęcie założenia, że wystarczy mechaniczne rozszerzenie dotychczasowych ról, pełnionych przez jej członków, o sprawy związane z promocją zdrowia i odżywiania załogi, może przynieść wiele rozczarowań i marginalizację prac nad programem. Dobrze też jest zmienić lub uzupełnić jej nazwę, adekwatnie do nowych zadań.

Rozwój nowej struktury, a jeszcze bardziej reorientacja starej, wymagać może specjalnych zabiegów pozwalających jej zająć odpowiednią pozycję na mapie organizacyjnej przedsiębiorstwa. W związku z tym sugerujemy Ci podjęcie, po ukonstytuowaniu się Rady, siedmiu kluczowych działań.

1 Zadbaj, aby przynależność do Rady oraz jej działalność uzyskały w firmie wysoki prestiż. Przewodnictwo w Radzie powinna objąć Najważniejsza Osoba w firmie /lub przynajmniej inna bardzo ważna osoba posiadająca wszelkie pełnomocnictwa/. Rada powinna zostać wpisana w oficjalną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i podlegać bezpośrednio Najważniejszej Osobie. Dobrze również byłoby, aby członkowie Rady byli premiowani za udział w jej pracach. Zasugeruj Najważniejszej Osobie wszystkie te propozycje. Na pierwszym roboczym spotkaniu przemyślcie wspólnie, w jaki inny jeszcze sposób można podnieść prestiż samej Rady i jej członków.

2 Zadbaj, aby popularyzowane były w załodze ustalenia podejmowane na posiedzeniach Rady. Z każdego jej spotkania powinien być sporządzony protokół, zatwierdzany przez Najważniejszą Osobę. Protokół ten /pisany krótko, jasnym i przystępnym językiem/ oraz /najlepiej dowcipny/ komentarz do niego powinny być przedstawiane załodze od momentu, w którym zostanie

ona oficjalnie poinformowana o przystąpieniu firmy do realizacji programu. Wymyślcie wspólnie w gronie Rady, w jaki sposób upowszechniać jej postanowienia. Wykorzystaj jak najwięcej możliwych ścieżek komunikacji z załogą. Nie korzystaj jednak z tych sposobów przekazu, które mogą wywoływać złe skojarzenia /np. związane z karami dyscyplinarnymi/.

3 Zadbaj, aby spotkania Rady odbywały się systematycznie. Ustalcie najlepiej stały temin i miejsce spotkań, dogodne dla wszystkich zainteresowanych. Uzgodnijcie, że w początkowym okresie realizacji programu będziecie spotykać się częściej.

4 Zadbaj, aby Rada nie mogła uskarżać się na brak zadań związanych z programem. Rozpoznanie potrzeb załogi i firmy w zakresie programu zdrowego odżywiania, planowanie celów, zadań i harmonogramu podejmowanych działań, dyskutowanie propozycji konkretnych rozstrzygnięć, poszukiwanie źródeł finansowania, planowanie i realizacja działań popularyzujących program /i firmę/ na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa, ustalanie reguł i zasad funkcjonowania Rady jako grupy zadaniowej to główny przedmiot uwagi w początkowym okresie prac wdrożeniowych.

5 Zadbaj, aby w Radzie następował podział ról i zadań. Możecie podejść do tego formalnie / rola przewodniczącego, sekretarza itd/. Możecie również, co byłoby bardziej wskazane, poszukiwać rozwiązań niestandardowych /doskonałą inspirację odnaleźć można w książce Tadeusza Niwińskiego i Janusza Goetzendorf - Grabowskiego pt. "Ty". Te Ta Publishing, 1995/.

Niezależnie od przypisanej formalnie roli w skład tego zespołu powinni wchodzić ludzie pełniący strategiczne dla promocji zdrowia funkcje: lidera, eksperta, rzecznika, decydenta oraz wykonawcy merytorycznego.

Decydującą rolę w powodzeniu programu odgrywają ***liderzy.*** Są to osoby, które posiadają z jednej strony niezbędne kompetencje do współokreślania zdrowotnych celów programu i konstruowania jego struktury, a z drugiej - umiejętności organizatorskie, społeczne i analityczne. Idzie tu przede wszystkim o ustalanie zadań, określanie terminów realizacji, rozwijanie relacji międzyludzkich, rozwiązywanie konfliktów, obserwowanie i ocenę przebiegu procesu planowania i wdrażania.

Ekspertami mogą być przedstawiciele różnych profesji /np. socjologii, psychologii, medycyny/ etatowo zatrudnieni w firmie lub współpracujący w ramach programu promocyjnego, którzy posiadają wiedzę typu know-how i mogą swoim doświadczeniem wesprzeć projekt, konsultując przyjęte rozwiązania i strategie.

Rzecznicy to osoby odpowiedzialne za procesy informacyjne związane z programem. W przypadku promocji zdrowia mamy do czynienia nie tylko z prostym przekazywaniem informacji, a więc dostarczaniem wiedzy o pewnych faktach czy procesach, ale przede wszystkim z rozbudzaniem motywacji i aktywizowaniem pracowników do uczestnictwa w procesach prozdrowotnych, w czasie i po zakończeniu projektu. Ponadto wchodzi też w grę popularyzacja programu poza firmą, zdobywanie dla niego sojuszników i sponsorów, jak i budowanie przy jego pomocy dobrego wizerunku firmy. Są to zadania wymagające określonych umiejętności. Można więc rozważyć ewentualność powołania nowego rzecznika programu, czy dodatkowego przeszkolenia dotychczasowego rzecznika prasowego firmy - jeżeli firma go posiada - lub przygotowania do tych funkcji szefa radiowęzła lub gazety zakładowej.

Decydenci to reprezentanci najwyższego kierownictwa firmy. Ich zadaniem jest podejmowanie niezbędnych decyzji organizacyjno-finansowych, umożliwiających realizację celów programu. Obecność takiej osoby w Radzie istotnie skraca drogę od pomysłów do ich realizacji.

Wykonawcami merytorycznymi mogą być osoby posiadające niezbędną wiedzę specjalistyczną oraz umiejętności prowadzenia konkretnych przedsięwzięć, m.in. działań edukacyjnych, spotkań i prezentacji, sondowania opinii, badań medycznych itp. Zwracaj uwagę, by **KAŻDY** członek Rady miał stałą okazję wnosić swój wkład w jej funkcjonowanie.

6 Zadbaj w szczególny sposób o rolę **KIEROWNIKA PROGRAMU.** Jest to Twój najbliższy współpracownik na terenie firmy i osoba, bez której Twoje działania będą zawieszone w próżni. Kierownik programu łączy wszystkie wskazane funkcje, zarządza nim na bieżąco oraz pośredniczy pomiędzy osobami, grupami i instytucjami zaangażowanymi w program. Zadbaj: a/ aby Rada powierzyła tę rolę osobie, która najlepiej nadaje się do pełnienia zadań menedżera, posiada umiejętność zjednywania sobie ludzi, jest zorganizowana, zorientowana w problemach i możliwościach przedsiębiorstwa, ma ambicję osiągania sukcesów, a jednocześnie może zainwestować swój czas w pracę dla dobra programu; b/ aby kierownik otrzymał stosowane pełnomocnictwa do podejmowania określonych decyzji, miał zapewniony dobry dostęp do niezbędnych środków technicznych /telefon, ksero/ oraz był wynagradzany za dobrze ocenione działania.

Najbardziej korzystna sytuacja to taka, w której kierownik jest etatowym pracownikiem firmy, natomiast

realizacja zadań związanych z programem zdrowego odżywiania stanowi zasadniczą /a przynajmniej jakąś znaczącą/ część jego obowiązków zawodowych.

Zapamiętaj: bez dobrego kierownika nawet doskonale opracowany program będzie skazany na porażkę - chyba, że Ty przejmiesz także tę funkcję.

7 Zadbaj o perspektywiczną wizję działania Rady. Przedstaw możliwości rozszerzenia planowanych działań dotyczących zdrowego odżywiania na inne aspekty promocji zdrowia /np. program radzenia sobie ze stresem, aktywnności fizycznej itp/. Działania związane ze zdrowym odżywianiem stać by się mogły pierwszym subprogramem w ramach szerokiego programu promocji zdrowia w zakładzie pracy. Poszukajcie wspólnie korzyści, jakie może dać firmie podjęcie tak szeroko rozumianej promocji zdrowia. Pomóż każdemu z członków Rady odnaleźć indywidualne korzyści, jakich może mu dostarczyć jego zaangażowanie w działania już nie tylko rady progamu zdrowego odżywiania, ale rady promocji zdrowia.

Niezależnie jak szeroko zakreślonym działaniom patronować będzie Rada, ważne jest, aby wszyscy jej członkowie zauważyli, że pracując nad programem robią też coś dla siebie. A te korzyści mogą być różne. Np. wzrost prestiżu i znaczenia w firmie, możliwość kształcenia się, robienia nowych, ciekawych rzeczy, poznania interesujących ludzi czy gratyfikacje finansowe /premia, nagroda/.

Przedyskutujcie i ustalcie na spotkaniu Rady, jak zapewnić realizację tych postulatów.

KROK PIĄTY

Rozpoznaj potrzeby i możliwości działania

Ten etap Twojego działania służy zebraniu danych umożliwiających określenie celów i zadań programu, adekwatnych do potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa.

Każdy program promocji zdrowia jest skierowany ze swojej istoty zarówno na zdrowie /ujęte jako zjawisko bio-psycho-społeczne/ jak określone środowisko społeczne /tu społeczność konkretnego przedsiębiorstwa/. Jest on odpowiedzią na potrzeby określane w aspekcie zdrowia, jak i środowiska /systemu/ społecznego. Tak w jednym, jak w drugim aspekcie potrzeby te mogą być ustalane z punktu widzenia zewnętrznego /profesjonalnego/ lub wewnętrznego /potocznego/.

Jeżeli uwzględnisz cztery modelowo wskazane perspektywy diagnozowania potrzeb w promocji zdrowia, w programie prozdrowotnego odżywiania możesz sformułować cztery pytania, które pomagą Ci zebrać niezbędne /czy choćby przydane/ informacje:

- Jakie potrzeby zmian w sposobie odżywiania się załogi przedsiębiorstwa wynikają z rekomendacji specjalistów w dziedzinie medycyny, epidemiologii, dietetyki?
- Jakie są subiektywne potrzeby i oczekiwania pracowników związane z ich zdrowiem i odżywianiem?
- Jaki jest stosunek kluczowych podmiotów w przedsiębiorstwie /kadry zarządzającej, specjalistów związanych ze zdrowiem, informacją, sprawami socjalnymi, organizacji pracowniczych, liderów opinii, załogi/ do planowanych zmian społeczno-organizacyjnych, jakie wiążą się z realizacją programu promocji zdrowia?

Jakie potrzeby zmian i działań w systemie społecznym przedsiębiorstwa w związku z programem promocyjnym wynikają z rekomendacji ekspertów w oparciu o wiedzę z zakresu socjologii, psychologii, zarządzania?

Powiemy dalej, w jaki sposób znaleźć odpowiedzi na tak postawione pytania.

Co rekomendują specjaliści ds. żywienia?

Istnieje duże prawdopodobieństwo, że zarówno stan zdrowia, jak sposób odżywiania społeczności przedsiębiorstwa, w którym wdrażany będzie program promocyjny nie odróżnia się w szczególnie istotny sposób od pozostałej części społeczeństwa. Stąd potrzeby w zakresie prozdrowotnych zmian w odżywianiu określane w stosunku do ogółu aktywnej zawodowo ludności w Polsce będą zapewne dotyczyć w podobnym zakresie również pracowników omawianej firmy. Może być również tak, że ze względu na specyfikę pracy poszczególnych grup zawodowych /np. pod wpływem silnego stresu, wymagająca dużego wysiłku fizycznego/ czy sytuacji demograficznej /np. kobiety w wieku menopauzy/ ogólne zalecenia nt. prozdrowotnego odżywiania warto będzie uzupełnić czy zmodyfikować w oparciu o bardziej szczegółowe, dostosowane do sytuacji ustalenia.

W związku powyższym dla wskazania kierunku pożądanych zachowań żywieniowych załogi sięgnij do dostępnych opracowań naukowych /czy raczej popularnonaukowych/ prezentujących ogólne i szczegółowe zasady prozdrowotnego odżywiania. Zamiast szukać

tych informacji samodzielnie możesz oczywiście wybrać inną drogę i skorzystać z wiedzy specjalnie zaangażowanego eksperta - lekarza, epidemiologa, dietetyka. A może wykorzystać tu wiedzę lekarza wchodzącego w skład Rady programu?

W ten sposób poznasz teoretyczny kierunek potrzeb związanych z odżywianiem, natomiast zabraknie Ci jeszcze danych na temat ich deprywacji czy zaspokojenia u pracowników przedsiębiorstwa.

Nie musisz mieć tych danych! Możesz poprzestać na ustaleniu samych teoretycznych zaleceń! Jeżeli jednak, obok postawy człowieka czynu masz w sobie postawę naukowej rzetelności, możesz zrobić krok /ale siedmiomilowy/ dalej. Możesz w związku z tym zebrać dane dwojakiego rodzaju.

Pierwsza grupa danych dotyczy stanu zdrowia załogi, analizowanego głównie w aspekcie chorób powstających na tle wadliwego żywienia oraz związku odżywiania się z wykonywaną pracą. Druga obejmuje informacje na temat stanu zachowań zdrowotnych pracowników, związanych głównie z realizacją /lub brakiem realizacji/ wcześniej zgromadzonych zaleceń nt. prawidłowego odżywiania.

Zebranie danych na temat stanu zdrowia to pole do działania dla pozyskanego do współpracy personelu medycznego. Idzie tu o rozpoznanie rozpowszechnienia w załodze wspomnianych chorób /m.in. chorób układu krążenia, cukrzycy, osteoporozy/ oraz dolegliwości /np. gastrycznych, kosmetyczno-dermatologicznych/, a także czynników ryzyka tych chorób /np. podwyższony poziom cholesterolu, nadwaga/.

Dane na ten temat, a przynajmniej część z nich, można uzyskać posługując się tzw. źródłami zastanymi. Tutaj idzie o dokumentację medyczną, gromadzoną w związku z

badaniami wstępnymi i okresowymi pracowników. Można również skorzystać z tzw. źródeł wywołanych. Oznacza to, że specjalnie dla potrzeb programu /albo i innej okazji, np. zaplanowanego wcześniej rozszerzenia zakresu badań profilaktycznych/ wykonuje się badania obrazujące dane, o których mowa.

Część interesujących danych uda się uzyskać tylko tzw. metodami twardymi /badanie poziomu cholesterolu, ciśnienia tętniczego/, część natomiast w wyniku zastosowania tzw. metod miękkich, do których zaliczyć można np. wywiad lekarski. Jeżeli nie jesteś przedstawicielem tego zawodu lub nie uda Ci się podjąć współpracy z lekarzem czy pielęgniarką, możesz spróbować zebrać niektóre z tych danych posługując się ankietą. Jeśli jednak podejmiesz taką decyzję, skorzystaj lepiej z profesjonalnej pomocy socjologa lub psychologa zdrowia w przygotowaniu tego narzędzia.

Za pomocą kwestionariusza ankiety /lub kwestionariusza wywiadu/ możesz zgormadzić wspomniane wyżej dane dotyczące zachowań żywieniowych załogi, tzn. zbadać, na ile pracownicy realizują prozdrowotne wzory odżywiania. Tutaj również, zwłaszcza przy konstruowaniu takiego narzędzia oraz interpretacji wyników badania warto skorzystać z pomocy socjologa zdrowia. Jeżeli zdecydujesz się samodzielnie przygotować narzędzie do takiego badania to przede wszystkim weź pod uwagę fakt, że punktem wyjścia powinna tu być jasno określona koncepcja mówiąca, jakie ***konkretne*** zachowania składają się na prozdrowotny sposób odżywiania, co ***dokładnie*** rozumiesz pod tym pojęciem.

Pamiętaj, że omówione badania to pewien rodzaj lususu, na który nie musisz się decydować. Jeżeli jednak możesz uzyskać znaczącą pomoc w ich przeprowadzeniu to - mówiąc słowami znanej reklamy - "podaruj sobie tę odrobinę luksusu".

Jakie są subiektywne potrzeby i oczekiwania pracowników?

Rozpoznanie subiektywnych potrzeb i oczekiwań pracowników przedsiębiorstwa związanych ze zdrowiem ważne jest z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze ukazuje, co dla załogi jest ważne w sferze zdrowia /i odżywiania/ i czego w związku z tym program nie powinien pominąć, a co powinien wyeksponować. Po drugie, ujawnia charakterystykę świadomości zdrowotnej pracowników, a więc przedmiotu oddziaływania w edukacyjnej części programu.

Czego warto się dowiedzieć?

? co jest dla pracowników ważne w ich życiu, do czego dążą, jakie jest miejsce zdrowia wśród tych dążeń i wartości, czy ważne jest dla nich to, jak się odżywiają?

? jak pracownicy oceniają aktualny stan swojego zdrowia i jakich spodziewają się w nim zmian, na jakich podstawach dokonują takich ocen, jakie z odczuwanych dolegliwości są dla nich szczególnie uciążliwe?

? od jakich czynników uzależniają stan swojego zdrowia i spodziewane jego zmiany, w jakim stopniu sami czują się za niego odpowiedzialni, jakie widzą własne możliwości jego utrzymania lub poprawy, jakich działań na rzecz zdrowia oczekują od innych /i od kogo/?

? jaką rolę wśród uwarunkowań swojego zdrowia przypisują odżywianiu, co oznacza dla nich "zdrowy

sposób odżywiania", od czego uzależniają sposób, w jaki sami się odżywiają, czy widzą go zależnym głównie od siebie czy jakichś zewnętrznych czynników?

? czy chcą zmienić coś w swoim sposobie odżywiania, co chcą zmienić i z jakich powodów /w jakim celu/, od czego uzależniają podjęcie i realizację takich zmian?

? czy chcą dowiedzieć się czegoś na temat zdrowia i odżywiania, jakie zagadnienia i problemy interesują ich najbardziej, jakich działań czy zmian związanych ze zdrowiem i odżywianiem oczekują w swoim zakładzie pracy?

Informacje, o których mówimy możesz uzyskać wieloma metodami o różnym stopniu usystematyzowania i standaryzacji. Pamiętaj, że do zdobycia wartościowych informacji wskazanego typu często wystarczą dobrze przemyślane rozmowy, dyskusje, spotkania z grupami lub przedstawicielami pracowników /specjalnie zaaranżowane lub podejmowane np. w czasie przerw śniadaniowych/.

Wystaczy niekiedy przeprowadzenie kilkunastu szczerych /musisz być osobą godną zaufania/, kilkunastominutowych rozmów. Oczywiście - im więcej osób udzieli Ci informacji - tym lepiej.

Możesz również skorzystać z pomocy innych, życzliwych Ci osób, które będą prowadzić takie rozmowy wspólnie z Tobą. One również muszą zostać obdarzone zaufaniem ze strony załogi - najlepiej, gdy będą to osoby spoza zakładu, a już w żadnym wypadku nie mogą to być nie lubiani szefowie czy kontrolerzy.

Możesz również pokusić się o zebranie bardziej usystematyzowanego materiału, wykorzystując w tym celu techniki kwestionariuszowe /ankieta, wywiad/. I tutaj powtarzamy wcześniejszą uwagę: jeżeli decydujesz się na zebranie takiego materiału, bezwzględnie skorzystaj z pomocy fachowca /najlepiej socjologa/. Dość rozpo-

wszechnione złudzenie, że każdy może prawidłowo zgromadzić, opracować i zinterpretować wyniki badania społecznego wielokrotnie prowadziło już do formułowania błędnych poglądów, podejmowania nietrafnych decyzji, wywoływania negatywnych skutków społecznych. Nie popełnij takiego błędu!

Nie chcemy zniechęcać Cię do systematycznych badań społecznych. Wręcz przeciwnie! W przeciwieństwie do tych mało usystematyzowanych, ich wyniki mogą posłużyć jeszcze dwóm celom. Po pierwsze, są one diagnozą stanu wyjściowego /przed rozpoczęciem programu/ w zakresie zachowań i świadomości zdrowotnej pracowników zakładu, a więc głównego przedmiotu oddziaływania w promocji zdrowia. Badając po zakończeniu programu zmianę w tych obszarach /i zestawiając wyniki obu badań/, uzyskasz odpowiedź na temat stopnia osiągnięcia podstawowych jego celów. Wyrywkowe i pobieżnie gromadzone informacje nie będą odpowiednie dla tego typu porównań i ocen.

Po drugie, wyniki diagnozy stanu wyjściowego, odnoszące się do całości załogi i różnych jej grup, opracowane w atrakcyjnej formie mogą być ważnym narzędziem służącym rozwijaniu zainteresowania pracowników sprawami zdrowia i odżywiania /o tym powiemy w innym miejscu/. Mogą również posłużyć zainteresowaniu kierownictwa firmy zdrowotną kondycją jej załogi. Syntetyczny raport z takich badań to ważne narzędzie Twojego oddziaływania na menedżment przedsiębiorstwa. Oprócz wyników empirycznych możesz w nim zawrzeć wiele sugestii co do postulowanych celów i działań związanych z promocją zdrowia w firmie. Przemyśl dobrze te ewentualne sugestie i przedstaw ów raport najszybciej jak to będzie możliwe.

Jaki jest stosunek kluczowych grup w przedsiębiorstwie do planowanych zmian?

Oprócz znajomości poglądów, potrzeb i oczekiwań załogi związanych ze zdrowiem i odżywianiem, potrzebna Ci będzie również wiedza o nastawieniu i oczekiwaniach pracowników w stosunku do interwencji społeczno-organizacyjnych, jakie wiążą się z programem promocji zdrowia /prozdrowotnego odżywiania/ w przedsiębiorstwie. Zwróć uwagę, że oczekiwania te mogą być zróżnicowane w zależności m.in. od pozycji społecznej danych osób i grup w firmie.

W pierwszej kolejności warto uwzględnić oczekiwania najwyższego kierownictwa firmy w zakresie efektów całego przedsięwzięcia. Jest to bardzo ważne, gdyż właśnie kierownictwo przedsiębiorstwa podejmuje decyzje o wdrożeniu programu, jego kontynuacji, finansowaniu i wielu innych sprawach związanych z jego realizacją. W zamian oczekuje bardziej lub mniej wymiernych, ale zawsze ***określonych skutków, przekładających się na korzyści dla firmy.***

Cele programu należy zatem ustalać tak, aby pozwoliły osiągnąć owe oczekiwane efekty. Trzeba w związku z tym wiedzieć, czy kierownictwu firmy zależy np. na określonych zmianach w stanie zdrowia załogi, poprawie jej samopoczucia, wzmocnieniu więzi społecznych, budowaniu zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa, czy na korzyściach osobistych, zdobyciu większej popularności wśród pracowników czy innych jeszcze skutkach. Czy oczekują szybkich efektów, czy skłonni są działać długofalowo.

Ważnym obszarem zagadnień do rozpoznania w tym kontekście są plany rozwojowe, restrukturyzacyjne i wszelkie związane z organizacją funkcjonowania firmy /np. planowane wejście na giełdę, projekty wprowadzenia

norm ISO, likwidacja bądź utworzenie stołówki, remonty pomieszczeń socjalnych itp./. Mogą one okazać się bardzo przydatne przy planowaniu zadań i organizacji programu. Być może uda się włączyć je i sprofilować tak, by stały się ważnym elementem programu, być może jego struktury organizacyjne /Radę programu i grupy wykonawcze/ dobrze będzie wpisać w nowotworzone struktury przedsiębiorstwa.

Warto wreszcie dowiedzieć się, jakie są zapatrywania najwyższego kierownictwa firmy na sprawy finansowania programu. Trudno na tym etapie mówić o szczegółach, gdy nie są jeszcze ustalone jego cele i zadania. Dobrze jednak już teraz wiedzieć, na jakie wsparcie finansowe /chodzi oczywiście tylko o rząd wielkości/ można będzie liczyć ze strony przedsiębiorstwa i jakie rodzaje działań mogą liczyć na wsparcie /np. czy lepiej zatrudnić zewnętrznych konsultantów czy premiować zaangażowanie własnych pracowników/.

Część tych informacji zapewne już posiadasz po pierwszym spotkaniu z kierownictwem firmy /sugerowaliśmy zapisywanie wszelkich reakcji i uwag Twoich rozmówców, związanych z prezentowaną przez Ciebie sprawą/. Są to zazwyczaj reakcje i opinie wyrażające raczej stosunek emocjonalny do sprawy /ewentualne obawy, nadzieje, pragnienia/. Ważne jest jednak poznanie tych oczekiwań dyrekcji /zarządu/, które ujawnią się po bliższym zapoznaniu z ideą promocji zdrowia i planami wdrożenia jej w przedsiębiorstwie. Dlatego w miarę możliwości jak najszerzej informuj menedżment o korzyściach wynikających z programu promocyjnego i postępach w jego przygotowaniu.

W trakcie osobistych spotkań:

☞ obserwuj uważnie swoich rozmówców gdy mówisz o potencjalnych skutkach programu, wychwytuj gesty świadczące o zaciekawieniu, otwartości, poparciu, braku zainteresowania czy dezaprobacie - często powiedzą Ci one więcej, niż słownie wyrażane opinie,

zadawaj często pytania typu: " co jest dla P. ważne w tym, co mówię?", zmuszając niejako Twoich rozmówców do zajęcia jasnego stanowiska w interesujących Cię sprawach.

Poza potrzebami wyrażanymi przez kierownictwo firmy będą Cię interesować oczekiwania tych samych osób i grup społecznych w przedsiębiorstwie, o których przychylność dla programu promocyjnego wcześniej zabiegałeś/aś/. Jeżeli nasze sugestie zawarte w rozdziale "Krok trzeci" zostały przez Ciebie zrealizowane, to posiadasz już zapewne sporo informacji o potrzebach, nadziejach czy obawach kluczowych dla programu osób i grup, związanych z nową sytuacją w firmie i planowanymi przedsięwzięciami. Masz już poza tym komfortową sytuację, bo o potrzebach i oczekiwaniach wspomnianych osób możesz rozmawiać wprost na spotkaniach Rady Programu. Przecież reprezentanci ważnych w tym kontekście grup tworzą właśnie ową Radę. Mogą oni wystąpić również w rolach wewnętrznych ekspertów, znawców opinii rozpowszechnionych w ich środowisku.

Wspomniane opinie i poglądy załogi na temat społecznego kontekstu planowanego programu warto jednak poznać w bardziej bezpośredni sposób. Na pewno w gronie członków Rady znajdą się osoby, które pomogą Ci to zrobić w trakcie różnych nieformalnych rozmów z kolegami czy na specjalnie zorganizowanych spotkaniach z różnymi grupami w przedsiębiorstwie. W tym wypadku prowadzenie bardziej usystematyzowanych badań, np. kwestionariuszowych, nie jest aż tak zalecane, jak przy rozpoznawaniu wcześniej poruszanych problemów.

Obecnie rozpoznawane zagadnienia to szeroko rozumiane postawy, opinie, oczekiwania i potrzeby załogi związane już nie ze zdrowiem, ale planowanym ***działaniem na rzecz zdrowia w systemie przedsiębiorstwa.*** Warto w związku z tym wiedzieć, jakie jest generalne

nastawienie pracowników do przedsięwzięć tego typu, jak obecnie planowane /być może mają już jakieś doświadczenia z podobnymi działaniami/, czy skłonni są aktywnie uczestniczyć w życiu swojej firmy /poza wyłącznym wykonywaniem obowiązków zawodowych/ czy wyraźnie rozdzielają sferę pracy i życia prywatnego, w jakich formach zajęć przewidywanych w programie są skłonni uczestniczyć, czy będą skłonni zaangażować swój czas poza godzinami pracy itp. Ważne będzie również poznanie ich ogólniejszych poglądów na życie organizacyjne przedsiębiorstwa: czy mają poczucie, że to, co dzieje się w firmie zależy również od nich samych, jak silne wewnątrz przedsiębiorstwa są podziały na "my" /szeregowi pracownicy/ i "oni" /kierownictwo/, jakie mają zastrzeżenia i jakie oczekiwania co do sposobów kierowania, jakie mają uwagi i oczekiwania związane z organizacją pracy itp. Idzie tu o poznanie możliwie wielu poglądów i postaw, które pozwolą zrozumieć zachowania pracowników podejmowane /bądź nie podejmowane/ w życiu organizacyjnym firmy.

Dokonując diagnozy zagadnień, o których była mowa, pamiętaj o następujących zaleceniach:

☞ postaraj się zaangażować w czynności związane z gromadzeniem danych jak największą liczbę Twoich współpracowników /pamiętaj przy tym o koniecznej ich wiarygodności w stosunku do załogi/

☞ postaraj się uzyskać informacje od jak największej liczby zatrudnionych, a zwłaszcza poznaj opinie wszystkich tych, którzy pełnią jakieś istotne /z punktu widzenia wpływu na innych/ role zawodowe

☞ gromadząc informacje sam jednocześnie informuj o programie i o sposobie wykorzystania w nim zebranych danych /włączasz w ten sposób pracowników w proces tworzenia programu i budujesz u nich poczucie wpływu na kształt tego przedsięwzięcia/

przestrzegaj zasady poufności informacji, które zdobywasz.

Co zalecają specjaliści d/s organizacji i stosunków społecznych?

Rekomendacje związane ze społeczno-organizacyjną stroną programu określane przez ekspertów wynikać będą zarówno z a/ ich wiedzy ogólnej na temat organizacji procesów zmian społecznych i zasad promocji zdrowia oraz b/ ustaleń zgromadzonych w związku z przeprowadzoną w przedsiębiorstwie diagnozą zdrowotnych i społecznych potrzeb załogi. Stąd obecny etap prac diagnostycznych stanowi również ich podsumowanie.

Zauważ, że role ekspertów, o których mowa mogą wziąć na siebie członkowie Rady Programu. Zatrudnienie zewnętrznych konsultantów może być co prawda owocne, ale również kosztowne. Na początku przeprowadźcie w gronie Rady podsumowanie zgromadzonych w fazie diagnostycznej ustaleń na temat potrzeb zdrowotnych, według następującego schematu:

jakie potrzeby i problemy zdrowotne są najsilniej uświadamiane przez duże grupy w załodze i jakie w związku z tym można zaproponować działania służące ich zaspokojeniu czy rozwiązaniu /które jednocześnie będą dobrze przyjęte przez pracowników/

które spośród powyższych potrzeb i problemów można przynajmniej częściowo rozwiązywać poprzez działania związane ze sposobem odżywiania się

jakie tematy związane ze sposobem odżywiania są najbardziej atrakcyjne dla pracowników

jakie potrzeby i problemy zdrowotne, które dotyczą znaczących grup pracowników, a nie są przez nich (lub są słabo) uświadamiane, można zaspokajać czy rozwiązywać poprzez działnia związane ze sposobem odżywiania się.

Następnie przeprowadźcie podsumowanie ustaleń związanych z potrzebami społeczno-organizacyjnymi wyrażanymi przez znaczące podmioty społeczne w przedsiębiorstwie. Użyteczny tu będzie następujący schemat:

jakie są podstawowe /a jakie drugorzędne/ oczekiwania osób zarządzających firmą /zwłaszcza Najważniejszej osoby/ co do spodziewanych efektów /skutków/ programu, a więc na czym trzeba będzie skoncentrować uwagę

z jakich powodow kluczowe osoby i grupy w przedsiębiorstwie popierają program i angażują się w jego realizację oraz ewentualnie z jakich powodów niektóre z nich odmawiają mu poparcia i jak w związku z tym można pozyskać te osoby

jakie są przyczyny pozytywnych, a jakie ewentualnie negatywnych postaw wobec planowanego programu wśród ogółu załogi (poszczególnych jej grup) i jak w związku z tym kreować pozytywne nastawienie.

Kolejną czynnością jest wstępne oszacowanie możliwości związanych z realizacją programu zdrowego odżywiania. W tym celu należy ustalić:

jakie są możliwości wykorzystania infrastruktury firmy /np. stołówka, bufet, sale spotkań, środki komunikacji wewnętrznej/ bądź jej otoczenia /np. klub osiedlowy/ dla potrzeb programu

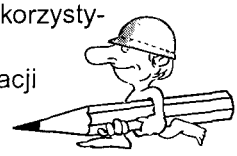
jakim wewnętrznym potencjałem kadrowym dysponuje firma dla realizacji programu, tzn. kto z wymienionych wcześniej kluczowych osób zaangażuje się w jego organizację i ewentualnie jakie można podjąć działania, by utworzyć zespół kadr wykonawczych

od jakich zewnętrznych osób, instytucji, organizacji i na jakich warunkach można uzyskać pomoc w realizacji programu prozdrowotnego odżywiania

jakie mogą być zewnątrzne i wewnętrzne źródła finansowania programu.

Rozważając możliwości współpracy z wymienionymi wyżej sojusznikami nie poprzestawajcie na ogólnym ich wskazaniu, ale określcie z kim konkretnie /personalnie/ możecie rozmawiać na omawiany temat. Wypiszcie te wszystkie możliwości, a następnie sukcesywnie kontaktujcie się ze wszystkim osobami z tej listy starając się: a/ wysondować zakres możliwego wsparcia z ich strony, b/ uzyskać wstępne deklaracje udzielenia tego wsparcia oraz c/ poznać warunki, na jakich może ono zostać udzielone.

Zapewniamy Cię, że warto zainwestować swój czas w systematczne uzupełnianie i wykorzystywanie wspomnianej listy!



Podsumujmy piąty krok realizacji programu. Posiadasz już rozeznanie co do potrzeb zdrowotnych, jakie są istotne dla załogi przedsiębiorstwa, podstawowych uwarunkowań wprowadzenia programu do realizacji oraz ogólnych możliwości zdobycia wsparcia dla jego wdrożenia. Możesz zatem przystąpić do formułowania celów programu.

KROK SZÓSTY

Określ cele i zadania programu

Co warto wiedzieć o celach?

Cele, najogólniej mówiąc, to ważne dla kogoś i oczekiwane przez niego efekty jakiegoś *działania, podejmowanego właśnie po to, by* owe efekty osiągnąć. Cele wyznaczają zatem kierunek tego działania /mówią co robić i po co/, określają jego strukturę /pozwalają zidentyfikować potrzeby, wyznaczają punkty odniesienia, ustalają porządek realizacji/, wyzwalają i kształtują motywację do ich osiągnięcia, pozwalają dokonywać uzgodnień pomiędzy różnymi podmiotami zaangażowanymi w to działanie, umożliwiają dokonywanie oceny stopnia ich osiągniącia.

W planowaniu szeroko zakrojonych działań /do jakich zalicza się program promocji zdrowia/ posługujemy się często trzema *rodzajami celów*:

- cele główne /oficjalne/ to takie, które zarysowują ogólny kierunek działania, pokazują ideę przewodnią
- cele operacyjne to takie, które mówią, co należy zrobić, by zbliżyć się oczekiwanego efektu
- cele - zadania pokazują punkty, do których dojście oznacza osiągnięcie celu.

Pracując nad zdefiniowaniem celów programu warto zdawać sobie sprawę, że dobrze postawione cele powinny być:

- *realistyczne, czy dające w momencie startu* co najmniej 50% szans na ich osiągnięcie, ale jednocześnie wymagające wysiłku

- wymierne, czyli sformułowane w taki sposób, aby nie było wątpliwości, czy cel został osiągnięty lub w jakim stopniu został osiągnięty
- zdefiniowane, czyli jasno określone, zapisane i wyobrażalne /oznacza to, że jest się w stanie zobaczyć oczyma wyobraźni stan, do którego zmierzamy/
- zrozumiałe, czyli sformułowane tak, że wszyscy, których cele te dotyczą rozumieją je w taki sam sposób
- uzgodnione, czyli zaakceptowane zarówno przez tych, którzy je tworzą, jak tych, którzy mają je realizować
- niesprzeczne, czyli takie, aby ich realizacja nie kolidowała z realizacją innych ważnych celów /np. aby cele programu nie kolidowały z ekonomicznymi celami firmy/
- elastyczne, czyli zakładające możliwość dostosowania ich do zmieniających się warunków, w jakich działa firma.

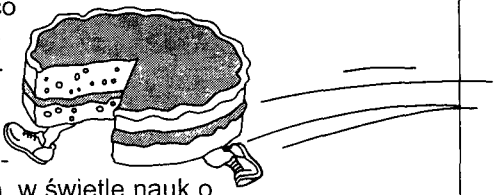
Wskazane cechy dotyczą oczywiście w większości wszystkich typów celów, zwłaszcza operacyjnych, a już na pewno zapisywanych w formie zadań.

Jakiego nie popełnić błędu?

Jako jeden z podstawowych celów promocji zdrowia wymienia się kształtowanie prozdrowotnych zachowań i warunków sprzyjających ich realizacji. W tym kontekście w programach związanych ze zdrowym odżywianiem często spotykanym określeniem ogólnego celu bywa "zmiana sposobu odżywiania się" danej grupy osób. Przyjrzyjmy się bliżej takiemu celowi.

Dążenie do zmiany zachowań żywieniowych zakłada, że dotychczas realizowane są z jakichś powodów

złe, nieadekwatne nieprawidłowe, nieskuteczne itp. Czy jednak wszyscy w danej społeczności odżywiają się nie tak, jak powinni? I co to w ogóle oznacza? Aczkolwiek powszechnie realizowane w naszym kraju wzory żywieniowe pozostawiają, w świetle nauk o



żywieniu, wiele do życzenia, nie znaczy to jeszcze, że wszystko w tym zakresie należy zmienić. Przecież w sposobie odżywiania zdecydowanej większości osób wskazać można zarówno elementy poprawne, prawidłowe, jak te, które z jakiegoś /np. naukowego/ punktu widzenia mogą wymagać korekty. Natomiast określenie "zmiana sposobu odżywiania" nie mówi, co należy skorygować. Sugeruje, że zmienić, a w związku z tym zanegować, należy wszystko, cokolwiek robimy w sferze odżywiania się.

Omawiany cel nie określa również, w jakim kierunku powinna iść zmiana. Nie określa pozytywnego stanu rzeczy, do którego można, warto czy należy zmierzać. Pozostawia nas ze złą oceną naszego sposobu odżywiania się, nie dając nam nic w zamian. Nie mówi, co robimy błędnie, nie podaje, jak błąd ów naprawić. Z punktu widzenia psychologicznych reguł kształtowania ludzkich zachowań jest to bardzo poważny błąd. Wprowadza on jedynie destrukcję do naszego sposobu myślenia o sobie oraz niekorzystnie oddziałuje na naszą motywację.

Główny akcent w omawianym celu położony został na zmianę. Zmiana jest bardzo ważnym elementem programu promocji zdrowia w przedsiębiorstwie /to proces zmian wprowadzanych w strukturze i kulturze organizacyjnej oraz świadomości i zachowaniach zdrowotnych pracowników/.

Jednakże zmiana, jako kategoria języka potocznego, której sens odbieramy psychologicznie, u wielu osób może wywoływać obawy, niechęć a nawet strach. Ludzie często ***boją się zmian,*** zwłaszcza tych ***niedookreślonych*** /jak w omawianym celu/. Wykorzystanie strachu jako sposobu kształtowania zachowań może być skuteczne, ale, jak pokazują badania, w odniesieniu do niewielu spośród działań antyzdrowotnych /głównie palenia tytoniu/ i nie jako podstawowa metoda. Straszenie u wielu osób wywołuje nawet skutki odwrotne od zamierzonych.

W promocji zdrowia jako jedną z ważnych zasad przyjmujemy radykalne ograniczenie operowania strachem. Jest to nie tylko reguła socjotechniczna /strach mało skuteczny, wywołuje negatywne konsekwencje/. To także element istoty działania promocyjnego. Jednym z celów promocji zdrowia jest kształtowanie dobrego samopoczucia, komfortu psychicznego. Strach wybitnie temu nie sprzyja.

Nie podejmuj działań, które mogą wywoływać obawy i strach! Podejmuj działania, które będą minimalizować te uczucia!

Przystępując do ustalania celów programu zdrowego odżywiania pamiętaj o tym, aby:

- uwzględniać potrzeby i oczekiwania pracowników, nawet jeśli wydaje się, że są inne, ważniejsze sprawy do załatwienia, których oni nie dostrzegają,
- liczyć się z możliwościami, czyli m.in. ze środkami finansowymi i tym, że nie można dezorganizować funkcjonowania firmy (lepiej gdy cele będą mniej szczytne, ale realne),
- unikać celów rozbieżnych z oczekiwaniami dyrekcji zakładu i mieć na względzie interes całej firmy,
- nie planować zbyt wielu rzeczy na raz; początkowo raczej skoncentrować się na kilku najważniejszych

sprawach i założyć, że program będzie kontynuowany i rozwijany,

- nie myśleć kategoriami walki, czy jakiegokolwiek zwycięstwa bądź przegranej; zapis celu powinien zawierać w sobie pożądany, pozytywny stan, np. utrzymanie prawidłowej wagi ciała, zamiast określeń typu "walka z nadwagą".

Sytuacja optymalna to taka, gdy cele zakładowego programu promocji zdrowia stanowią wypadkową obiektywnych i subiektywnych potrzeb i oczekiwań oraz są tak skonstruowane, że obejmują z jednej strony tworzenie prozdrowotnych przekonań i umiejętności u pracowników, a z drugiej - szeroko rozumianych warunków materialnych i społecznych do ich realizacji i utrwalania się.

Z jakiej perspektywy określać cele?

Biorąc pod uwagę przedstawione zalecenia rozważ zakres tematyczny programu zdrowego odżywiania. Ustal:

- ✓ czy obejmie on temat szeroko /zdrowe odżywianie w ogóle/,
- ✓ czy skoncentruje się na wybranym problemie /np. rola odżywiania w utrzymaniu prawidłowej wagi ciała, odżywianie w profilaktyce chorób układu krążenia, osteoporozy/.

To drugie rozwiązanie będzie zasadne zwłaszcza wtedy, gdy firma realizuje już inny program prozdrowotny, dla którego zagadnienia związane z odżywianiem będą ważnym uzupełnieniem. Także wtedy, gdy pracownicy wyrażają duże zapotrzebowanie na zajęcie się określonym, wąsko zarysowanym tematem. Przyjęcie takiej wąskiej opcji, zwłaszcza na początek, jest zazwyczaj dobrym, bo

łatwiejszym rozwiązaniem . Pamiętaj, że wąski program możesz w przyszłości zawsze rozbudować!

Podjęcie szeroko zarysowanego tematu odżywiania może być wskazane zwłaszcza wtedy, gdy w załodze nie ujawniły się wyraźnie konkretne potrzeby zdrowotne /nie występują jakieś specyficzne problemy, którymi przede wszystkim należy się zająć/, gdy z różnych względów wskazane jest objęcie programem w równym stopniu całej załogi /a nie wyodrębnionych jej grup/ oraz gdy przedsiębiorstwo dysponuje dużymi środkami przeznaczonymi na realizację programu.

Pamiętaj! ***Lepszy odbiór społeczny uzyskasz wtedy, gdy, w odpowiedzi na zapotrzebowanie społeczne, będziesz rozbudowywać program, niż wtedy, gdy, z uwagi na brak zainteresowania odbiorców czy brak możliwości realizacji, staniesz przed koniecznością jego redukcji!*** Pamiętaj o tym przy wyborze pomiędzy wąską i szeroką opcją.

Zarówno w szeroko zarysowanym, jak wąsko wyznaczonym obszarze zagadnień związanych ze zdrowym odżywianiem można przyjąć dwie różne strategie /filozofie/ działania, służące kształtowaniu prozdrowotnych zachowań. Obie strategie formułują odmiennie cele. Pierwsza nazywana jest prewencyjną, druga autokreacyjną.

Zgodnie ze ***strategią prewencyjną*** ostatecznym celem działania w promocji zdrowia jest osiągnięcie poprawy określonych, medycznych wskaźników stanu zdrowia - czy to na poziomie jednostkowym /dotyczących np. ciśnienia krwi, poziomu cholesterolu, wagi ciała/ czy zbiorowym /dotyczących np. zapadalności na określone choroby, wczesnego ich wykrywania/. W związku z tym operacyjne cele związane z kształtowaniem zachowań zakładają osiągnięcie takiego stanu rzeczy, w którym jednostki będą realizować ściśle określone zachowania, uznane w medycynie za zmniejszające ryzyko wystąpienia konkretnych, niekorzystnych parametrów stanu zdrowia.

Strategia autokreacyjna jako zasadniczy cel przyjmuje nie tyle wybrane parametry stanu zdrowia, co ukształtowanie ***refleksyjnego i aktywnego człowieka.*** Głównym celem jest zatem kształtowanie postaw ***otwartości na sprawy zdrowia i aktywności na jego rzecz.*** Zakłada się tu, że najbardziej efektywnym działaniem na rzecz zdrowia jest wyposażenie jednostek w odpowiednie zdolności i wiedzę, w oparciu o które same dokonają właściwych prozdrowotnych wyborów.

Strategia prewencyjna, jak łatwo zauważyć, bliższa jest wąsko wyznaczonemu obszarowi tematycznemu programu. Strategia autokreacyjna lepiej komponuje się z szeroko rozumianym zdrowym odżywianiem. Nie jest to jednak ścisły związek. Na przykład do utrzymania prawidłowej wagi ciała można dążyć zarówno propagując konkretne zalecenia żywieniowe, jak kształtując postawę troski o właściwą wagę.

Z socjotechnicznego punktu widzenia wybór strategii prewencyjnej będzie bardziej zasadny zwłaszcza wtedy, gdy oczekiwane są szybkie, ilościowo mierzone efekty programu oraz wtedy, gdy w zespole go przygotowującym przewagę mają profesjonaliści z kręgu medycyny. Strategia autokreacyjna bardziej odpowiednia może okazać się w tych sytuacjach, w których program promocyjny służyć ma szerszemu rozwojowi kadr przedsiębiorstwa /kształtowanie otwartych, aktywnych postaw sprzyjać będzie również aktywności pracowników w innych sferach związanych z funkcjonowaniem firmy/. Będzie odpowiednia tam, gdzie nie planuje się szybkich, precyzyjnych pomiarów efektów w stanie zdrowia i gdzie przewiduje się możliwość rozszerzenia programu promocyjnego na inne /poza zdrowym odżywianiem/ obszary. Prozdrowotne postawy sprzyjać przecież będą dokonywaniu właściwych wyborów nie tylko w sferze odżywiania. Zyska ona większe uznanie chyba również tam,

gdzie w przygotowanie i realizację programu zaangażowane będą w większości osoby z grona profesji społecznych i humanistycznych.

Zwróć uwagę, że obie przywołane strategie dotyczą głównie działalności edukacyjnej. W promocji zdrowia obok kształtowania wiedzy, umiejętności i dyspozycji psychicznych jednostek modeluje się również zewnętrzne wobec nich warunki i okoliczności, ulokowane w środowisku społecznym, kulturowym, fizycznym.

Planowany program zdrowego odżywiania może ograniczyć się do działań edukacyjnych. Można przyjąć, że dobrze przygotowani pracownicy będą realizować prozdrowotne zachowania nawet w mało sprzyjających okolicznościach. To jednak, obrazowo mówiąc, będzie ustawieniem programu tylko na jednej nodze.

Jakie mogą być cele Twojego programu?

Spójrzmy teraz na potencjalne cele Twojego programu z punktu widzenia przedstawionych wyżej zróżnicowanych strategii edukacyjnych. Załóżmy, że program obejmie swym zakresem zdrowe odżywianie w ogóle, a nie wyodrębniony, specyficzny problem związany ze zdrowym żywieniem.

Przyjmując jako punkt wyjścia omówioną strategię prewencyjną ogólny cel programu określić możesz jako: ***upowszechnienie realizacji prozdrowotnych wzorów odżywiania się wśród pracowników przedsiębiorstwa.***

Takie sformułowanie wymaga oczywiście sprecyzowania, jakie konkretne zachowania składają się na owe prozdrowotne wzory /np. codzienne spożywanie warzyw i owoców, ograniczenie wartości kalorycznej

spożywanych dziennie posiłków do X kcal, spożywanie posiłków na terenie przedsiębiorstwa wyłącznie w miejscach wyznaczonych do tego celu/. One też stanowić będą cele - zadania programu. Im bardziej precyzyjnie uda się określić te zachowania /cele/ - tym lepiej. Dzięki temu łatwiej będzie ocenić, czy cel został zrealizowany lub w jakim stopniu został osiągnięty.

Sprecyzowanie szczegółowego celu tak, by jednoznacznie ocenić, czy został on osiągnięty, czasami może być trudne /np. ograniczenie spożycia soli kuchennej czy tłuszczów pochodzenia zwierzęcego/. Intuicyjnie zazwyczaj wiemy, co znaczy np. ograniczyć spożycie soli /nie solić niektórych potraw, inne solić mniej/. Aczkolwiek przyjęcie takich celów może być całkowicie zasadne /pracownicy rzeczywiście będą ograniczać spożycie soli/, musimy liczyć się z tym, że osiągnięcie /lub stopień osiągnięcia/ celu uchwycimy bardzo nieprecyzyjnie /np. na podstawie deklaracji pracowników, że ograniczyli spożycie soli/ i trudno będzie porównać, czy pracownicy zrealizowali ów cel w takim samym stopniu.

Ustalenie szczegółowych celów - zadań w ramach programu prozdrowotnego odżywiania się wymagać będzie wysiłku ze strony jego autorów, związanego z ustaleniem, jakie działania są szczególnie warte popularyzacji wśród pracowników przedsiębiorstwa. Można tu uwzględnić przecież różne spośród przedstawionych wcześniej punktów widzenia na temat tego, co oznacza zdrowe odżywianie. Przy realizacji tego zadania warto zapewnić sobie fachową konsultację ze strony medyków i żywieniowców. Jeżeli nie będziecie ograniczać się do zasad racjonalnego żywienia propagowanych pod patronatem WHO, pomocnym - ze względu na społeczną złożoność problemu - może okazać się również psycholog, czy socjolog zdrowia. Można jednak ograniczyć się jedynie do podstawowych zasad tego postulowanego

wzoru żywieniowego i wtedy, bez specjalnych kłopotów, z określeniem celów poradzi sobie osoba nie posiadająca specjalistycznego przygotowania.

Ustalenia prozdrowotnych zachowań składających się na cele programu można oczywiście dokonywać w węższej perspektywie. Wówczas ogólnym celem nie będzie już upowszechnienie realizacji wzorów prozdrowotnego odżywiania się, ale np. upowszechnienie realizacji wzorów odżywiania się sprzyjających utrzymaniu prawidłowej wagi ciała czy upowszechnienie realizacji wzorów odżywiania się zmniejszających ryzyko chorób układu krążenia lub upowszechnienie realizacji wzorów prawidłowego odżywiania się osób zagrożonych osteoporozą.

Cele takie również trzeba będzie rozpisać na konkretne zachowania, które w związku z przywołanymi problemami zdrowotnymi zamierzamy upowszechniać wśród załogi /czy raczej celowo dobranych jej grup/. Zauważ ponadto, że wymienione tu cele dają się wpisać nie tylko w ogólny program prozdrowotnego odżywiania, ale w inne programy promocyjne związane ze wskazanymi problemami zdrowotnymi.

Jeżeli masz już za sobą decyzję, co /jakie konkretne zachowania/ składają się na prozdrowotne wzory odżywiania, warto jeszcze zdecydować, co w Twoich celach oznacza słowo "upowszechnienie". Na poziomie zbiorowości pracowników przedsiębiorstwa idzie zapewne o to, aby jak najwięcej osób realizowało postulowane zachowania np. po roku wdrażania programu. Możesz również określić procentowo /najlepiej przy każdym prozdrowotnym zachowaniu, które chcesz upowszechniać/, jak liczna grupa realizująca dane zachowanie jest już wystarczająca dla osiągnięcia celu. Możesz także, co jest bardziej ambitnym zadaniem, określić satysfakcjonujący Cię procentowy wzrost /w danym czasie/ liczby pracowników realizujących dany wzór zachowania. W tym

celu koniecznym jednak będzie zbadanie stanu zachowań pracowników w tym zakresie przed rozpoczęciem realizacji programu.

Jakie mogą być konsekwencje przyjęcia celów "oficjalnych"?

Omówione dotąd cele koncentrowały się na zachowaniach. W wielu programach promocji zdrowia pojawia się jednak pokusa, aby cel - zwłaszcza ten oficjalny - skoncentrowany został nie tyle na zachowaniach, co na zdrowiu. W naszej sytuacji ów cel ogólny mógłby uzyskać sformułowanie: ***poprawa /umocnienie/ stanu zdrowia załogi przedsiębiorstwa poprzez upowszechnienie realizacji wśród pracowników wzorów prozdrowotnego odżywiania się.***

Wyeksponowanie zdrowia w powyższym sformułowaniu celu może oczywiście pełnić jedynie funkcje perswazyjne, ideologiczne. Zarówno sami pracownicy, ale zapewne i kierownictwo firmy oraz opisujący Twój program dziennikarze łatwiej zaakceptują i bardziej przychylnie przyjmą działania, które służą poprawie zdrowia, a nie jedynie modyfikacji jakichś zachowań. Jeżeli jednak staniesz przed koniecznością rozliczenia się z osiągnięcia celów, przedmiotem oceny nie bądą już zachowania, ale głównie stan zdrowia - w dodatku poprawiony, umocniony.

W powyższej sytuacji niezbędne będzie określenie wskaźników stanu zdrowia, które mogą ulec poprawie pod wpływem osiągniętych zmian w zachowaniach.

Warto tutaj dołożyć wszelkich starań, aby wybrać takie właśnie wskaźniki zdrowia /najlepiej z grupy tzw. obiektywnych/, które z dużym prawdopodobieństwem ulegną oczekiwanej poprawie. Skorzystaj w tym celu z pomocy profesjonalistów medycznych. Wykazanie, że w wyniku programu uległy poprawie owe obiektywne, mierzalne wskaźniki stanu zdrowia /chociaż warto sięgnąć również do tych subiektywnych/ będzie bardzo ważnym argumentem przemawiającym na Twoją korzyść, na korzyść całego programu, ale również za ogólną ideą promowania zdrowia w przedsiębiorstwach.

Koniecznie podziel się swoimi osiągnięciami z autorami tego opracowania! Pomożemy Ci spopularyzować te osiągnięcia, pomożemy zareklamować firmę, w której to Ci się udało!

Podobnie jak w przypadku poprawy stanu zdrowia, oficjalnym celem możesz uczynić różne elementy ekonomicznego i społecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa /np. zbudowanie dobrego publicznego wizerunku firmy, umocnienie więzi społecznych w przedsiębiorstwie/. Będzie to przede wszystkim zabieg socjotechniczny, służący zaspokojeniu ewentualnych oczekiwań kierownictwa firmy. Aby jednak zwiększyć możliwości faktycznego osiągnięcia tak ukierunkowanych celów, warto konstruować program modyfikacji zachowań żywieniowych w oparciu o omówioną wcześniej strategię autokreacyjną. Przypomnijmy, że zasadniczym celem w tej strategii nie jest upowszechnianie realizacji wybranych, jasno określonych co do treści zachowań, ale kreowanie takich warunków środowiskowych i postaw, dzięki którym pracownicy poszerzać będą zakres swojej prozdrowotnej aktywności w obszarze odżywiania.

Jakie cele zakłada strategia autokreacyjna?

Główny cel, określany w oparciu o strategię autokreacyjną, zapisać można jako ***zwiększenie zakresu indywidualnej kontroli sprawowanej przez pracowników nad własnym sposobem odżywiania się oraz wprowadzenie w przedsiębiorstwie systemu stymulacji prozdrowotnych wyborów i działań w tej dziedzinie.***

Cel ten kładzie nacisk na: a/ stymulowanie, umożliwianie, ułatwianie i wspieranie b/ samodzielnie podejmowanych decyzji, wyborów i wynikających z nich działań.

W takim ujęciu celami operacyjnymi można uczynić te wszystkie warunki - leżące tak po stronie jednostki, jak jej otoczenia, które sprzyjać będą dokonywaniu i realizacji owych prozdrowotnych wyborów i decyzji związanych z odżywianiem się, i które poddają się modyfikacji w programach promocji zdrowia realizowanych w przedsiębiorstwie.

W związku z powyższym, ogólnie mówiąc, celami takimi warto uczynić przede wszystkim:

1. rozwój ***zainteresowania*** pracowników sprawami własnego zdrowia i odżywiania
2. kształtowanie ***wiedzy*** /indywidualnych przekonań/ pracowników nt. prozdrowotnych sposób odżywiania się oraz ich związku z własną sytuacją zdrowotną, psychologiczną i społeczną
3. rozwój indywidualnych ***umiejętności*** dotyczących realizowania prozdrowotnych wzorów odżywiania się i wprowadzania modyfikacji we własnych stylach życia
4. wyzwalanie i rozwój ***motywacji*** pracowników do kontrolowania i prozdrowotnego modyfikowania własnego sposobu odżywiania się
5. wprowadzanie w polityce zarządzania, systemie organizacji i przedsiębiostwa ***rozwiązań umożliwia-***

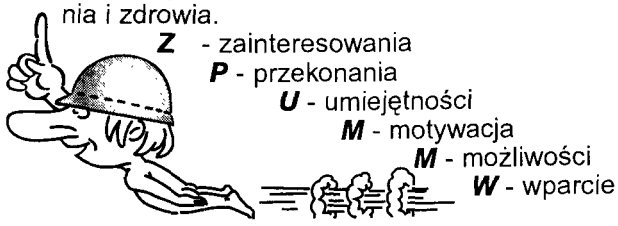
jących i ułatwiających pracownikom dokonywanie prozdrowotnych wyborów w dziedzinie odżywiania się

6 budowanie w kulturze i strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa mechanizmów ***społecznego wsparcia*** dla aktywności pracowników w dziedzinie prozdrowotnego odżywiania się.

Zauważ, że pierwsze cztery cele dotyczą przede wszystkim kształtowania u pracowników dyspozycji psychicznych do kontrolowania swojego sposobu odżywiania się i realizowania prozdrowotnych wyborów tej dziedzinie. Dwa kolejne natomiast głównie budowania w materialnym i społecznym środowisku przedsiębiorstwa warunków i mechanizmów wyzwalających, wspierających, podtrzymujących owe prozdrowotne działania pracowników.

Obie wskazane sfery działań ściśle się uzupełniają, ale można je potraktować również autonomicznie i w celu głównym programu ograniczyć się do jednej z nich. Ujęte łącznie stanowią jednak względnie kompletny, a przy tym użyteczny, zestaw ogólnie określonych uwarunkowań zachowań prozdrowotnych. Możesz go wykorzystać zarówno w celu stymulowania konkretnie określonych zachowań /jak w strategii prewencyjnej/, jak też ogólnej postawy prozdrowotnego odżywiania /jak w strategii autokreacyjnej/.

Zestaw ten, który nazwiemy ZPUM-MW, możesz wykorzystywać również w działaniach związanych z kształtowaniem innych zachowań, nie tylko w sferze odżywiania i zdrowia.



Omówimy obecnie krótko te elementy.

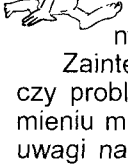
Od czego zależą zachowania?

Stymulowanie trwałych przeobrażeń w zachowaniach zdrowotnych w związku z licznymi ich uwarunkowaniami jest zazwyczaj bardzo trudnym, skomplikowanym i długotrwałym procesem. Proces ten można jednak zaplanować i zorganizować tak, aby prawdopodobieństwo osiągnięcia zadowalających efektów było możliwie wysokie.

Możesz przyjąć, że prawdopodobieństwo wystąpienia pożądanych zachowań będzie tym większe, im:

- więcej elementów zestawu ZPUM-MW zostanie uaktywnionych,
- bardziej zgodny będzie kierunek ich oddziaływania,
- większa będzie siła oddziaływania każdego z nich.

Przyjrzyjmy się, co kryje każdy z tych elementów.



Zainteresowanie to rodzaj intelektualnej otwartości na pewne zagadnienia, to chęć i gotowość dowiedzenia się o nich, zajęcia się nimi, połączona zazwyczaj z pozytywnym stosunkiem emocjonalnym do danej sprawy, uznaniem jej atrakcyjności.

Zainteresowanie kogoś określoną dziedziną, sprawą czy problemem polega przede wszystkim na uświadomieniu mu obecności tego zagadnienia, zwróceniu jego uwagi na owe kwestie. Nieświadomi istnienia pewnych spraw traktujemy je jako obojętne, pozbawione dla nas sensu /np. jedzenie traktujemy podobnie jak oddychanie - czynność wykonywaną przez większość osób bezrefleksyjnie/. Socjologia nazywa takie zjawiska "przezroczystymi dla znaczenia".

Zainteresowanie można wywoływać różnymi metodami. Niezależnie od zastosowanych metod rozwojowi zainteresowania pomaga dostrzeżenie przez człowieka związku pomiędzy daną sprawą, a jego osobą czy sytuacją, w jakiej się on znajduje.

Przekonania to synonim subiektywnie uznawanej wiedzy. To ogół poglądów, oczekiwań, wyobrażeń, przypuszczeń, ocen, wierzeń, które uznajemy za oczywiste, których prawdziwości nie kwestionujemy, o prawdziwości których jesteśmy przekonani. Wiedza taka jest rodzajem mapy czy przewodnika, którymi kierujemy się podejmując racjonalne, naszym zdaniem, działania. Dostarcza nam uzasadnień, przesłanek, instrukcji, potwierdzeń dla realizowanych zachowań, pozwala nam zrozumieć oraz intelektualnie porządkować otaczający nas świat, dokonywać celowych wyborów.

Owa wiedza spełnia wskazane funkcje niezależnie od tego, czy jest obiektywnie /naukowo-empirycznie/ prawdziwa, czy nie. Liczy się tu stopień przekonania i wiary jednostki w jej zgodność z rzeczywistością.

W omawianym kontekście szczególne znaczenie posiadają przekonania dotyczące aktualnego i oczekiwanego obrazu własnej osoby /m.in. stanu własnego zdrowia/, sądy określające nasze wartości i cele a także uświadamiane przez nas oczekiwania kierowane pod naszym adresem ze strony innych, ważnych dla nas osób, przekonania na temat uwarunkowań naszej sytuacji życiowej /w tym zdrowia/ oraz na temat skutków podejmowanych /lub zaniechanych/ przez nas działań. Szczególnie ważne będzie przekonanie na temat stopnia, w jakim nas los zależy od nas samych.

Umiejętności dotyczą praktycznego wykorzystania wiedzy. To dyspozycje do zachowań ukształtowane w oparciu o tzw. wiedzę - receptę /angielski termin "know-how"/ na temat sposobu realizacji danego działania oraz w wyniku praktykowania tego działania. Innymi słowy, jest to praktyczna zdolność do określonego zachowania. Różnicę pomiędzy wiedzą a umiejętnością można zilustrować na

przykładzie słuchacza uczęszczającego na kurs przygotowujący do zdobycia prawa jazdy. Już na początku tego kursu zazwyczaj wie on, jak prowadzi się samochód ale jeszcze nie umie tego robić.

W omawianym kontekście warto zwrócić uwagę nie tylko na umiejętności realizowania określonych wzorów zachowań "życia codziennego" /np. przygotowywanie jakiejś potrawy/ ale także na umiejętności celowego wprowadzania zmian w owym życiu codziennym /np. odmawiania spożywania słoczyczy, picia alkoholu/.

Motywacja oznacza posiadanie subiektywnych powodów podjęcia lub unikania określonego działania. Jest to wewnętrzny stan naszej psychiki - stąd motywację trudno człowiekowi narzucić /motywować go/ ale raczej wyzwolić ją oraz stymulować jej rozwój.

Wyróżnić można dwa typy motywacji: pozytywną /"do"/ i negatywną /"od"/. Pozytywna oznacza, że podejmujemy dane działanie /lub unikamy go/ dlatego, aby w jego efekcie uzyskać określone korzyści /np. pieniądze, dobrą opinię, zdrowie, spokój/. Negatywna występuje wtedy, gdy zauważamy, że dane działanie /lub jego brak/ pozwala nam uniknąć określonych strat /np. kary, złego samopoczucia, choroby/. Jedni z nas są bardziej podatni na pierwszy, inni na drugi typ motywacji.

Motywacja wynika głównie z oceny wartości skutków, jakich spodziewamy się doświadczyć za sprawą zajścia określonych zdarzeń oraz z przeświadczenia o prawdopodobieństwie zajścia tych zdarzeń. Jest to stan stopniowalny, co oznacza, że możemy mieć większą lub mniejszą motywację.

Jest ona skierowana zawsze na jakiś obiekt, co znaczy, że nie możemy mieć motywacji w ogóle, ale motywację do takiego lub innego działania.

Możliwości w prezentowanym schemacie obejmują przede wszystkim zespół warunków środowiska, tak fizycznego jak społecznego, które sprawiają, że dane działanie może być lub nie może zostać podjęte, że łatwiej lub trudniej je zrealizować. To zewnętrzne wobec jednostki okoliczności, umożliwiające realizację jej celów, pragnień, oczekiwań.

To także przynależące jednostce cechy osobnicze zasadniczo nie poddające się modyfikacji /np. płeć, wiek, niektóre elementy stanu zdrowia/, których obecność należy jednakże uwzględniać przy planach służących kształtowaniu jednostkowych zachowań.

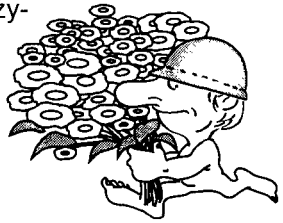
Wsparcie obejmuje te spośród warunków środowiskowych, które nie tyle umożliwiają, co stymulują realizację danego działania i, poprzez wpływ na sprzyjające mu dyspozycje psychiczne, decydują o jego trwałości. Szczególnie ważne jest tu tzw. wsparcie społeczne. Polega ono m.in. na tym, że osoby, grupy społeczne czy organizacje, które mają dla nas z jakiegoś względu duże znaczenie /tzw. "znaczący inni"/, podzielają nasze poglądy, wykazują zrozumienie i aprobatę dla naszych działań, realizują podobne działania a nawet celowo pomagają nam zachowywać się w określony sposób.

Prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanych zachowań będzie tym większe, im więcej spośród wskazanych elementów tego modelu zostanie zaktywizowanych w ramach programu promocji zdrowia w kierunku sprzyjającym pożądanym zachowaniom oraz im silniejsza będzie aktywizacja każdego z elementów.

Powyżej przedstawiliśmy Ci najbardziej potrzebne informacje i wskazówki dotyczące możliwości związanych z konstruowaniem celu Twojego programu. Nie

znamy jednak przedsiębiorstwa, w którym zamierzasz promować zdrowie, stąd nie możemy podsunąć Ci gotowego rozwiązania. W oparciu o ustalone w tym przedsiębiorstwie potrzeby i możliwości jesteś w stanie opracować ten cel wspólnie z powołaną wcześniej Radą Programu. A więc powodzenia!

Na kolejnych stronach powiemy jak aktywizować wskazane wyżej elementy kształtowania prozdrowotnych działań w programie zdrowego odżywiania się i jaki warto nadawać im kierunek.



KROK SIÓDMY

Ustal sposoby realizacji celów

Niezależnie od tego, czy cel Twojego programu wynikać będzie z przyjęcia strategii prewencyjnej, czy autokreacyjnej, możesz korzystać z podobnych sposób /form/ działania, dostosowując do konkretnych potrzeb jedynie ich zawartość treściową. W dalszej prezentacji tych możliwości odwołujemy się do strategii autokreacyjnej, jako do bardziej ogólnej.

Jak zainteresować pracowników ich sposobem odżywiania się?

Zdecydowana większość pracowników przedsiębiorstwa wie, że sposób odżywiania się jest jednym z najważniejszych czynników stanu zdrowia człowieka, ale niewielu spośród nich zauważa, że sposób, w jaki oni sami odżywiają się wpływa na ich zdrowie. Oznacza to m.in., że pracownicy w większości nie interesują się tym, co jedzą i jak jedzą, a przynajmniej nie interesują się tym w kontekście zdrowia.

Dobrym sposobem zwrócenia uwagi i zainteresowania ogółu pracowników tym, co jedzą oraz tym, że ich własny sposób odżywiania ma związek z ich stanem zdrowia, są ***sondaże socjologiczne*** realizowane na starcie programu oraz ***wywiady medyczne*** prowadzone bądź to przy okazji zaplanowanych wcześniej badań okresowych pracowników, bądź specjalnie na potrzeby programu.

Już sam fakt prowadzenia sondażu socjologicznego, w którym pyta się o sposób odżywiania badanych, oddziałuje na ich świadomość. Sugeruje, że jest to ważny problem, skoro ktoś o to pyta. Zmusza do zastanowienia się nad tym zagadnieniem. Technikami godnymi polecenia ze względu na ich szeroki zasięg są tu ankieta oraz

wywiad audytoryjny. Przygotowanie takich badań warto jednak zlecić osobom /instytucjom/ przygotowanym do tego profesjonalnie, bowiem uzyskanie pożądanych efektów w znacznym stopniu uzależnione jest od konstrukcji zastosowanych pytań.

Podobną funkcję spełni również omówienie wyników badania na forum załogi /w radiowęźle, gazecie zakładowej, na tablicach ogłoszeniowych, w formie ulotek, podczas spotkań załogi itp./. Pracownicy zazwyczaj są ciekawi, co myślą inni spośród nich i jak się zachowują. Porównują własne postawy z postawami innych. Jest to więc doskonała okazja do zasugerowania określonych braków w ich sposobach myślenia i działania - braków z punktu widzenia celów programu. To także okazja do zasugerowania pożądanego stanu rzeczy w tym zakresie, ale przede wszystkim do pokazania wagi zagadnienia odżywiania i wywołania refleksji na ten temat.

Zarówno sam fakt badania, jak i popularyzowanie jego wyników, stymuluje wymianę opinii pomiędzy pracownikami, co dodatkowo zwiększa zainteresowanie sprawą. Trudno nie zauważać jakiegoś problemu, gdy wszyscy wokół mówią o nim.

Wywiad medyczny może pełnić w programie podobne funkcje jak badania socjologiczne z tym, że jego oddziaływanie dodatkowo wzmacniane jest autorytetem specjalisty od spraw zdrowia /lekarza, pielęgniarki/. Warto zaangażować specjalistów medycznych, aby przy okazji różnego typu badań załogi /głównie badań okresowych/ pytali jednocześnie o sposób odżywiania się pracownika. Efekt będzie lepszy jeżeli do tego celu zostanie zastosowana krótka ankieta /imienna/ wypełniona przez lekarza lub pielęgniarkę podczas rozmowy z pacjentem /wejdzie ona w skład dokumentacji medycznej, a więc jej wyniki staną się poufne i będą mogły zostać wykorzystane jedynie w opracowaniach zbiorczych/.

Generalna zasada jest taka, że zainteresowaniu pracowników sprawami zdrowego odżywiania się sprzyjać będzie:

♦ wyrażane przez organizatorów programu /zwłaszcza osoby cieszące się autorytetem/ zaciekawienie poglądami i zachowaniami załogi związanymi z odżywianiem się /o czym była mowa/

♦ duża dostępność prawidłowo przygotowanych informacji na ten temat /powiemy o tym na kolejnych stronach/

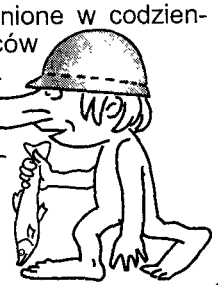
♦ wysoki poziom indywidualnej motywacji /o tym również/ do korzystania z tych informacji.

Jak kształtować przekonania pracowników związane z prozdrowotnym odżywianiem się?

Kształtowanie przekonań, tradycyjnie utożsamione z przekazywaniem wiedzy, jest najczęściej wykorzystywaną metodą w próbach wywierania wpływu na zachowania zdrowotne. W praktyce metoda ta zazwyczaj ogranicza się do popularyzowania informacji o wpływie określonych czynników /często zachowań/ na stan zdrowia człowieka.

Wybierając spośród dostępnych Ci informacji na temat odżywiania te, które zamierzasz upowszechniać w ramach programu /albo konstruując samodzielnie taki przekaz/, zwróć uwagę, aby one były:

możliwie jak najmocniej zakorzenione w codziennych doświadczeniach odbiorców /pracowników przedsiębiorstwa/ - tzn. dotyczyły raczej ich zdrowia /a nie zdrowia w ogóle/, odnosiły się do pokarmów zazwyczaj przez nich spożywanych /np. ryb morskich a nie kawioru/, nie podejmowały raczej tematu przygotowywania posiłków w gronie osób, które z różnych względów tego nie robią itp.



możliwie jak najłatwiejsze do zrozumienia i zapamiętania - tzn. przedstawiane w formie schematów graficznych /np. znana piramida zdrowego odżywiania/, pozbawione hermetycznej terminologii naukowej itp.

możliwie najbardziej nadające się do bezpośredniego, łatwego wykorzystania przez odbiorców - tzn. aby nie byli zmuszani do ciągłego i drobiazgowego liczenia spożywanych kalorii, nie byli nakłaniani do wykorzystywania w przygotowywanych posiłkach tych produktów, na które ich nie stać lub są trudno dostępne /np. świeże truskawki zimą/, mogli łatwo gromadzić użyteczne informacje /warto np. podpatrzeć w tej dziedzinie pomysł wydawnictwa Rider's Digest/ itp.

maksymalnie przyjazne dla odbiorców tzn. przedstawiające nie tyle jakieś powinności czy wręcz nakazy, ale raczej możliwości, które warto wypróbować, których warto doświadczyć na własnej skórze

wyróżniające się na tle tzw. "szumu informacyjnego" - tzn. m.in. przestawiane w innych i bardziej atrakcyjnych formach niż pozostałe oficjalne informacje przekazywane w przedsiębiorstwie, podawane w sytuacjach związanych z tematem a jednocześnie w sposób nieszablonowy /np. do niektórych posiłków wydawanych w zakładowej stołówce dołączamy opis ich przygotowania i prozdrowotnych funkcji użytych w nich składników/.

Zwróć również uwagę, aby informacje, o których mowa, nie ograniczały się do zaleceń na temat prozdrowotnych sposobów odżywiania się. Ważnym obszarem działania jest tu również kształtowanie przekonań sprzyjających ogólnie ***proaktywnej postawie***. Wiele pomysłów w tym zakresie odnajdziesz z pewnością w popularnej ostatnio literaturze z obszaru tzw. pozytywnego myślenia /zajrzyj do literatury polecanej Ci na końcu opracowania/.

Jakich form przekazu można używać?

Do przekazywania wiedzy na temat różnych aspektów zdrowego odżywiania się i kreowania proaktywnych postaw można wykorzystać wiele powszechnie stosowanych metod i technik, używanych tradycyjnie tak w ramach kampanii i akcji związanych z edukacją zdrowotną społeczeństwa, jak w systemach komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Omówimy najważniejsze spośród nich.

Ulotki. Można tutaj poprzestać na tradycyjnych i najprostszych formach edukacji realizowanych w placówkach opieki medycznej. Oznacza to wykorzystanie gotowych, możliwych do zdobycia ulotek na temat żywienia i udostępnienie ich pracownikom w miejscach kojarzonych zazwyczaj z takimi działaniami /np. w przychodni medycznej, z której korzystają pracownicy, w poczekalniach, palarniach, salach śniadaniowych, stołówkach/. Lepszy efekt można uzyskać, gdy ulotki te będą wręczane pracownikom. Może to uczynić np. zaangażowany w realizację programu pracownik działu socjalnego /bhp, zasobów kadrowych/ przekazując ulotki w imiennie zaadresowanych kopertach, np. przy okazji wypłat /lub odbioru "pasków"/. Skuteczność oddziaływania wzmocnimy wtedy, gdy osoba przekazująca ulotki będzie cieszyć się wśród załogi autorytetem /np. lekarz zakładowy lub wykładowca zaproszony na prelekcję o zdrowym odżywianiu/.

Można oczywiście nie poprzestawać na gotowych ulotkach i przygotować specjalne wydawnictwa na potrzeby programu. Jeżeli decydujesz się na tego typu rozwiązanie to warto powołać specjalny, 2-4 osobowy Zespół /jako organ wykonawczy Rady Programu/, który, z racji na ogromne znaczenie działań edukacyjnych w ramach całego programu, zajmie się przygotowywaniem przekazów kierowanych do załogi w związku z promocją zdrowia.

Będzie bardzo dobrze, gdy w jego skład wejdzie pozyskany specjalista od informacji jak i psycholog oraz osoba dobrze zorientowana w zagadnieniach zdrowia i odżywiania /lub umiejąca wyszukiwać tego rodzaju dane/.

Tablice informacyjne. Dobrze się stanie, jeżeli dla potrzeb programu promocyjnego przygotowane zostaną specjalne, osobne tablice informacyjne, odróżniające się od tradycyjnych, zazwyczaj mało atrakcyjnych tablic ogłoszeniowych. Chodzi m.in. o to, aby nie kojarzyły się one z dotychczasowym, nie zawsze pozytywnie ocenianym przez pracowników sposobem przekazywania informacji /program promocji zdrowia jest bowiem w większości przedsiębiorstw nowym przedsięwzięciem/ oraz aby załoga nie była zmuszona wyszukiwać. informacji o odżywianiu w gąszczu innych spraw. Warto zadbać o ciekawą, estetyczną i niebanalną formę plastyczną tych tablic /można np. zorganizować konkurs na ich projekt/.

Tablice powinny być zamontowane w miejscach, które nie tylko stwarzają możliwość zapoznania się z ich treścią, ale w takich, które wręcz skłaniają do takiej czynności /np. nie tam, gdzie pracownicy przechodzą w pośpiechu, ale tam, gdzie zatrzymują się na nieco dłuższy czas bez zbędnego stresu/.

Należy pamiętać, aby treści umieszczane na tablicach były regularnie zmieniane i aktualizowane. W przeciwnym razie wzmacniać będziemy obojętność wobec realizowanego programu promocyjnego. Wydaje się, że okres dwóch tygodni to maksymalny czas przeznaczony dla danego zestawu informacji.

Obojętność wzmacniać będziemy również wtedy, gdy tablice będą wisiały puste. Nawet w przypadku chwilowego niedostatku materiałów informacyjnych te, które posiadamy, warto rozmieszczać tak, aby sprawiały wrażenie wypełnienia tablicy. Załoga powinna widzieć, że mamy jej wiele do przekazania.

W celu wypełnienia tablic można awaryjnie /albo przyjąć jako stałą praktykę/ sięgnąć do popularnych czasopism kobiecych albo bardziej specjalistycznych - kulinarnych. Prezentują one różne interesujące przykłady i zasady prozdrowotnego odżywiania się, które są podane zazwyczaj w przystępnej dla odbiorcy formie. Pomimo to dokonując ich wyboru weź również pod uwagę przedstawione wcześniej cechy dobrej informacji.

Plakaty. Jeżeli uda się zdobyć plakaty na temat zdrowego odżywiania się można je wykorzystywać znacznie swobodniej niż tablice informacyjne. Mogą być umieszczane w ciągach komunikacyjnych /plakat zazwyczaj dobrze oddziałuje przez krótkotrwały, ale częsty kontakt z odbiorcą/, ale również w pokojach pracowniczych, halach produkcyjnych, salach spotkań, stołówkach, a więc wszędzie tam, gdzie możemy spoglądać na nie niejako przy okazji innych czynności. Plakat może ponadto dłużej zajmować swoje miejsce niż materiały na tablicy informacyjnej /ale nie ma nic gorszego niż plakat na pożółkłym ze starości papierze/.

Gazeta zakładowa (firmowa). Jest to doskonała okazja do systematycznego, regularnego dostarczania pracownikom wiedzy na temat zdrowego odżywiania się i kreowania proaktywnych postaw. Jest to również okazja do "wpisania" działań z zakresu promocji zdrowia w inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa /sprawy zdrowia, jego promocji i odżywiania zaczynają być postrzegane przez załogę tak, jak inne ważne problemy życia firmy/.

Jeżeli przedsiębiorstwo nie posiada swojej gazety, to program promocji zdrowia stwarza doskonałą okazję do dyskusji i prac związanych z jej uruchomieniem. Jej pierwsze numery mogą być naprawdę skromne, gdy idzie o

formę, ale powinny być wielkie, gdy idzie o treść - to musi ludzi **ZAINTERESOWAĆ**.

Ważnym uzupełnieniem informacji przekazywanych w formie pisemnej mogą być ***czasopisma i książki*** poświęcone tematyce odżywiania się. Warto pomyśleć o wzbogaceniu w tego typu pozycje biblioteki, z której korzystają pracownicy albo o zorganizowaniu specjalnej biblioteki dla potrzeb uczestników programu.

W tworzenie księgozbioru i jego uzupełnianie warto zaangażować pracowników. Można skierować do nich prośbę o podarowanie na potrzeby organizowanej biblioteki (lub zaproponować jakąś ciekawą gratyfikację za przekazanie) posiadanych przez nich pozycji, które uznają za godne popularyzowania wśród załogi w ramach programu. Można przy tej okazji poprosić ich o uzasadnienie, dlaczego polecają te właśnie pozycje i wypowiedzi te /zwiększające zaangażowanie ich autorów w program/ wykorzystywać do wywoływania zainteresowania daną pozycją wśród innych pracowników.

Kompletując zbiór czasopism pamiętaj, że nie zawsze muszą to być "świeże bułeczki". Być może wydawcy i kolporterzy zechcą pozbyć się bezpłatnie nie sprzedanych egzemplarzy po ukazaniu się nowych numerów. Poinformuj jednak pracowników, że w ten właśnie sposób wzbogacane są zbiory biblioteki /pokażesz, że program mniej kosztuje i uprzedzisz ewentualne komentarze na temat aktualności kompletowanych zbiorów/.

Radiowęzeł. Korzystając z zakładowego radiowęzła /jeżeli taki istnieje/ do przekazywania informacji /audycji/ nt. odżywiania się, należy zadbać m.in. o dwie sprawy. Po pierwsze o takie warunki, aby przekaz był dobrze słyszany /można wybrać np. taką porę nadawania, gdy hałas maszyn produkcyjnych nie zagłusza komunikatu,

takie umieszczenie głośników, gdzie zbierają się pracownicy itp./. Po drugie, warto ustalić jednolity termin /np. każdy czwartek w godz. 11.45 - 12.00/, w którym będą nadawane audycje na omawiany temat.

Dobrze się stanie, jeżeli treści nadawane przez radiowęzeł zakładowy będą tak dobierane, aby nie wymagały od słuchaczy jakiegoś szczególnego skupienia /są one przecież nadawane wtedy, gdy pracownicy wykonują inne czynności/, a raczej powodowały zaciekawienie tematami odżywiania. W tego typu audycjach godną polecenia jest formuła wywiadu z ekspertem /autorytet/ lub uczestnikami programu /jedni z nas/.

Szczególnie w przypadku audycji radiowych ważne jest, aby uczestnicy programu mieli duży wpływ na poruszaną w nich tematykę/a nawet mogli w pełni o niej decydować/.

Prelekcje /wykłady, pogadanki/. Są one cenne o tyle, że wykorzystują kontakt osobisty pomiędzy wkładowcą a słuchaczem, przez co zazwyczaj zwiększają skuteczność przekazu. Należy przy tym zwrócić uwagę, by grupy słuchaczy nie były zbyt liczne. Ważne tu jest, aby w miarę możliwości osoba prelegenta cieszyła się wśród słuchaczy autorytetem.

Skuteczność przekazu będzie również większa, gdy osoby obecne na spotkaniu zostaną obdarowane czymś, co ma związek z poruszanym tematem /np. ulotka, przepis kulinarny, produkt spożywczy itp./.

Zanim zdecydujesz się na wybór i zaangażowanie danego prelegenta, zbierz o nim kilka informacji dotyczących tego, jak jest odbierany przez słuchaczy: czy mówi ciekawie, czy nie zanudza, czy potrafi nawiązać dialog i porozumienie ze słuchaczami? Nawet najbardziej sławna i utytułowana osoba może w bezpośrenim kontakcie z pracownikami podziałać podobnie jak tabletka luminalu.

Wbrew tradycjom akademickim, wykłady trwające 2 razy po 45 minut potraktuj jako sytuację wyjątkową. Znacznie lepiej będzie, gdy tradycją staną się krótkie /do 30 minut/, ale interesujące i /w odpowiedzi na to zainteresowanie/ częstsze prelekcje.

Prezentacja /pokazy, degustacje/ można uznać za niezwykle użyteczną formę działania w programie prozdrowotnego odżywiania się. Tego typu działania bardzo chętnie przeprowadzą przedstawiciele wielu firm produkujących lub sprzedających towary użyteczne z punktu widzenia celów Twojego programu /np. przetwory mleczne,

naczynia kuchenne, parafarmaceutyki/. Przy tej okazji zaprezentują szereg informacji i możliwości związanych z tematem zdrowego odżywiania się, choć oczywiście uczynią to w kontekście zareklamowania swojego produktu. Trzeba tylko dotrzeć do tych firm!

Zwróć jednak uwagę, by firma, którą chcesz zaprosić była wiarygodną i prezentowała na prawdę prozdrowotny produkt.

Skuteczność takiej formy oddziaływania wynika przede wszystkim z dwóch powodów.

Po pierwsze, prezentacje tego typu prowadzone są zazwyczaj przez osoby doskonale przygotowane do tej funkcji, przedstawiające informacje w sposób atrakcyjny i sugestywny, angażujący emocjonalnie słuchaczy.

Po drugie, większość pracowników chętnie korzysta z możliwości udziału w takich spotkaniach, licząc zazwyczaj na oferowane przez prezenterów różnego typu gratyfikacje z tym związane.

Zapraszając przedstawiciela wybranej firmy do przeprowadzenia takiej prezentacji zwróć uwagę na potrzebę

spełnienia tego właśnie warunku. Prezentem przygotowanym dla uczestników spotkania może być poczęstunek, próbka jakiegoś produktu, pełnowartościowy produkt /np. kartonik jogurtu lub soku/, folder z kuponem uprawniającym do tańszego zakupu itp. Dowiedz się wcześniej, co firma dokonująca prezentacji przygotuje dla jej uczestników i poinformuj o tym załogę, gdy będziesz zachęcać ją do udziału w spotkaniu.

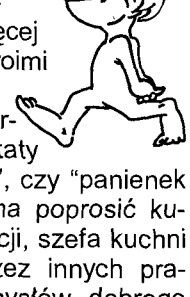
Jak rozwijać umiejętności pracowników w zakresie prozdrowotnego odżywiania się?

Dobrym sposobem rozwoju umiejętności niezbędnych dla powodzenia programu są różnego typu warsztaty czy treningi, powiązane ściśle z prowadzonymi w przedsiębiorstwie działaniami edukacyjnymi. Pamiętając o przywołanej wcześniej sugestii, aby wiedza przekazywana pracownikom nadawała się do praktycznego wykorzystania przez nich w życiu codziennym, warto stworzyć im możliwości wypraktykowania zdobytych informacji.

W tym celu można m.in. zorganizować "klub smakosza" /możecie zaproponować inną nazwę/ grupujący osoby, które zainteresowane są różnymi "eksperymentami kulinarnymi", lubią gotować, przygotowywać posiłki, oryginalne potrawy, przyjęcia, ale również osoby, którym sprawia przyjemność możliwość korzystania z dokonań tych pierwszych. Ideą takiego klubu byłoby głównie stymulowanie jego członków do sprawdzania własnych zdolności i umiejętności kulinarnych oraz do uzupełniania swojego jadłospisu o nowe /ale prozdrowotne/ możliwości. Wszystko to jednak w atmosferze dobrej zabawy!

Organizacja działalności klubu może być bardzo zróżnicowana. Można pomyśleć o specjalnym miejscu /najlepiej na terenie przedsiębiorstwa, np. bufecie, stołówce, salach przeznaczonych na przygotowanie lub spożywanie posiłków czy na zebrania załogi itp., ale również poza zakładem, np. osiedlowym klubie kultury/ i terminie stałych spotkań, na których członkowie klubu wspólnie przygotowują i degustują swoje prozdrowotne, kulinarne pomysły. Można potrawy przygotowywać indywidualnie w domach, a następnie w pracy przeprowadzać jedynie degustacje /np. w czasie przerw śniadaniowych w przygotowanych do tego salach/.

Można również, co by świadczyło o silnej integracji załogi, organizować kulinarne "szaleństwa" w prywatnych mieszkaniach. Dobre w tym celu są również integracyjne wyjazdy załogi. Warto ogłaszać przy tych okazjach różne konkursy na najsmaczniejsze, najzdrowsze, najbardziej oryginalne i inne jeszcze potrawy.



Ważne, by było o tym wszystkim głośno w przedsiębiorstwie i aby jak najwięcej osób miało okazję do wykazywania się swoimi umiejętnościami w gronie członków klubu.

Można do wszystkiego podejść bardziej tradycyjnie i przeprowadzić warsztaty kulinarne dla np. "słomianych wdowców", czy "panienek przed zamążpójściem". O pomoc można poprosić kucharza z pobliskiej /ale dobrej!/ restauracji, szefa kuchni zakładowej stołówki czy lubianego przez innych pracownika firmy, znanego z dobrych pomysłów, dobrego smaku i kulinarnego talentu. Można również wykorzystać w tym celu nagranie wideo telewizyjnego programu typu "Gotuj z Kuroniem".

Treningi umiejętności, co szczególnie warto podkreślić, mogą dotyczyć nie tylko zachowań kulinarnych, ale także

uczenia się konkretnych zachowań społecznych, np. odmawiania jedzenia słodyczy, kontrolowania obfitości spożywanego posiłku czy szerzej - zachowań pozwalających utrzymywać prawidłową wagę ciała lub w ogóle działań związanych z formułowaniem i realizacją osobistych celów. Tutaj do pomocy, przynajmniej na początek, przyda się jednak psycholog lub inny specjalista, np. trener programowania neurolingwistycznego.

Jak wyzwalać i stymulować motywację do prozdrowotnego odżywiania się?

Motywacja do prozdrowotnego odżywiania się jest najważniejszym czynnikiem pożądanych zachowań w tej dziedzinie. Jej brak lub mała siła wynikać może z wielu powodów, np. generalnie pasywnej postawy, braku wiary we własne możliwości, braku planów życiowych, krótkiej perspektywy czasowej w myśleniu o własnej przyszłości, braku refleksji na temat własnego zdrowia i odżywiania się i wielu innych.

Działaniami sprzyjającymi rozwojowi tej motywacji będą zatem wszelkie przedsięwzięcia kreujące ogólnie proaktywne postawy i zainteresowanie własną osobą. Będą również nimi opisywane już działania stymulujące refleksję pracowników na temat własnego sposobu odżywiania się. Motywacyjny charakter będą jednak miały przede wszystkim te spośród nich, które pozwolą pracownikom dostrzec indywidualne korzyści /w tym uniknięcie strat/ związane z kontrolą własnego sposobu odżywiania się oraz odczuć te korzyści na sobie.

W tym kontekście godnymi polecenia są wszelkie formy indywidualnej pracy z osobami, u których zamierza-

my wyzwalać i rozwijać motywację do prozdrowotnego odżywiania się. Warto przede wszystkim wykorzystać omawiane już wcześniej wywiady medyczne. Można uzupełnić je o indywidualnie przekazywane pacjentowi przez lekarza /ewentualnie pielęgniarkę/ zalecenienia żywieniowe, formułowane przy okazji oceny jego stanu zdrowia /uwzględniającej czynniki ryzyka/.

Można zapraszać do gabinetu na indywidualne konsultacje wszystkich pracowników z grup podwyższonego ryzyka chorób powstających na tle wadliwego żywienia. Warto w tym celu opracować specjalną dokumentację, w której wpisuje się udzielane przez lekarza zalecenia dotyczące sposobu odżywiania się, a następnie, przy kolejnych umówionych wizytach, odnotowuje /w obecności pacjenta/ stopień wywiązywania się z realizacji owych zaleceń.

Inną, wartą uwagi formą działań mogą być ogłoszone w przedsiębiorstwie /różnymi ścieżkami komunikacyjnymi/ konkursy /koniecznie z nagrodami!/, skłaniające pracowników do:

- formułowania własnych celów związanych z kontrolą lub modyfikacją sposobu odżywiania się
- poszukiwania u siebie efektów zdrowotnych /np. w sferze wyglądu, samopoczucia, witalności/ wynikających z wyprowadzanych zmian we własnym sposobie odżywiania się
- refleksji nad przyczynami sukcesów lub niepowodzeń we własnych działaniach związanych z kontrolą i kształtowaniem sposobu odżywiania się
- dzielenia się z innymi pracownikami swoimi przemyśleniami, doświadczeniami, sukcesami i porażkami /wraz z propozycjami ich pokonania/ w omawianym zakresie.

Spośród osób biorących udział w konkursach warto stworzyć grupę działającą na zasadach klubu dysku-

syjnego. Najciekawsze, nagrodzone wypowiedzi dobrze będzie upowszechniać wśród ogółu załogi.

Zapamiętaj! Motywująco będą zazwyczaj działać wszelkie formy nagradzania aktywności pracowników związanej z realizowanym programem. Dlatego zaktywizuj sponsorów, aby zapewnić na potrzeby programu odpowiednią pulę nagród!

Jakie możliwości działania tworzyć dla uczestników programu?

Zanim zaczniesz myśleć o tworzeniu nowych możliwości działania na rzecz prozdrowotnego odżywiania się dla uczestników programu, pomyśl:

1 o konieczności liczenia się z ich osobistymi możliwościami oraz

2 o już istniejących możliwościach.

Myśląc o możliwościach leżących po stronie samych pracowników weź głównie pod uwagę wszystkie te czynniki, które mogą utrudniać ich uczestnictwo w programie. Może to być rażąco niski poziom zarobków, niski poziom wykształcenia, zła atmosfera społeczna w przedsiębiorstwie itp.

Wypisz wszystkie takie przeszkody, a następnie przy każdej z nich zapisz plan, w jaki sposób można ją przezwyciężyć /nie działaj indywidualnie - korzystaj z pomocy Rady Programu!/.

Kolejną sprawą jest ponowne przyjrzenie się wcześniej już oszacowanym /przy okazji analizy potrzeb i możliwości firmy/ elementom środowiska i środkom, które sprzyjać mogą prozdrowotnym działaniom pracowników. To np. sale do śniadań, bufet zakładowy, kuchnia, stołówka, profil działalności firmy, fundusz socjalny itp.

Zastanów się, w jaki sposób można wykorzystać te wszystkie możliwości dla potrzeb związanych z realizacją wybranych przez Ciebie form działań promocyjnych.

Kolejnym wreszcie obszarem Twojego namysłu powinno stać się rozważenie, jakie nowe elementy można wprowadzić w środowisku przedsiębiorstwa, aby umożliwiały czy ułatwiały pracownikom realizację prozdrowotnych wzorów odżywiania się.

Pomyśl w tym kontekście o miejscach, w których pracownicy spożywają w ciągu dnia roboczego swoje posiłki. Może warto w ogóle pomyśleć o zorganizowaniu takich miejsc, by pracownicy nie musieli spożywać śniadań przy stanowiskach pracy. A może takie miejsca już są, tylko pracownicy z jakichś powodów nie chcą z nich korzystać? Zastanów się, jakie są tego przyczyny. Może warto poprawić ich estetykę /tu można zaangażować pracowników, by sami zaprojektowali ich wystrój/, zadbać o stronę higieniczną /czyste, zadbane umywalnie z ciepłą wodą/, zlokalizować w bardziej dogodnych miejscach na terenie zakładu /aby nie trzeba było daleko chodzić/, wytłumić hałas dobiegający z hal produkcyjnych itp. Może warto, jeżeli nie zakłóci to funkcjonowania podstawowych procesów produkcyjnych, zreorganizować rytm prac tak, by można było w godny sposób spożyć posiłek. A może pracownicy wolą spożywać posiłki indywidualnie lub w nielicznych, kilkuosobowych grupach zaprzyjaźnionych osób? Być może warto w związku z tym podjąć jakieś działania integrujące załogę. A może wystarczy wprowadzić w salach przeznaczonych do spożywania posiłków rozdawnictwo pozyskiwanych od sponsorów programu produktów spożywczych /owoców, napojów, jogurtów itp./?

Sytuacja w każdym przedsiębiorstwie jest inna, dlatego to Ty jesteś najlepszym ekspertem kierującym wyborem najlepszych rozwiązań.

Weź teraz pod uwagę bufet zakładowy. Jakie tutaj są możliwości wprowadzenia ułatwień? Nie rozważaj jednak tych spraw bez obecności właściciela, ajenta czy per-

sonelu kierującego bufetem. Warto będzie w bufecie wprowadzić ofertę takich produktów, których walory prozdrowotne popularyzowane są w ramach programu /dobrze będzie, jeżeli działania edukacyjne na ten temat i wprowadzenie tej nowej oferty zbiegną się w czasie/.

Może, za sprawą sponsorów, uda się wprowadzić na takie prozdrowotne produkty jakieś "ceny promocyjne" lub będzie możliwość oferowania ich bezpłatnie /z punktu widzenia ekonomicznego funkcjonowania bufetu takie działania pomogą przyciągnąć kientów/.

A co można zrobić w celu ułatwienia prozdrowotnych wyborów w kuchni i stołówce zakładowej? Ten problem podejmij również wspólnie z osobami odpowiedzialnymi za jej funkcjonowanie. Może uda się rozszerzyć menu o posiłki przygotowane zgodnie z propagowanymi w programie zaleceniami, a może w przygotowaniu wszystkich posiłków uda się uwzględnić prozdrowotne zalecenia? Jeżeli tak, to warto poinformować przy tej okazji pracowników o wprowadzonych zmianach. Warto ich również zapytać, co szczególnie odpowiada im w funkcjonowaniu stołówki /bufetu/, a co chcieliby zmienić /aby nie zgubić przy okazji przekształceń tego, co pracownicy cenią, oraz odpowiedzieć przynajmniej na część spośród ich postulatów/.

Generalna idea w kreowaniu możliwości prozdrowotnego odżywiania się jest taka, aby bez zakłócania normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa podejmowanie zachowań żywieniowych służących zdrowiu uczynić nie tylko możliwymi do zrealizowania, ale łatwiejszymi i przyjemniejszymi.

Jak budować wsparcie dla prozdrowotnego odżywiania się?

Wsparciem dla prozdrowotnych zachowań żywieniowych jest przede wszystkim: 1/ konsekwentna realiza-

cja działań zaplanowanych w programie promocji zdrowia, 2/ wysoka ranga nadawana temu programowi przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa i osoby powszechnie lubiane oraz cieszące się w firmie autorytetem, 3/ popularyzowanie wśród załogi szeregu pozytywnych efektów programu, 4/ sprawne funkcjonowanie w ramach programu tzw. grup wsparcia, 5/ włączenie w działania związane z programem rodzin pracowników oraz 6/ popularyzowanie idei i samego programu przez środki publicznego przekazu.

Zauważ, że mówiąc o wsparciu mówimy nie tyle o realizacji, co o ***konsekwencji*** w realizacji programu. Program, ogólnie rzecz ujmując, konstruuje się w tym celu, aby generować i stymulować prozdrowotne działania. Jego konsekwentna realizacja /w przypadku tematu odżywiania się najlepiej to robić w wyodrębnionych etapach przez kilka lat/ pozwoli nie tylko okazjonalnie wyzwolić prozdrowotne działanie, ale będzie to robić sukcesywnie - wyzwalać coraz to nowe działania, stymulować do ich kontynuacji.

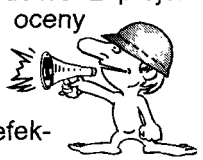
Zwróć ponadto uwagę, by program nie tylko realizowany był konsekwentnie, ale również w taki sposób, aby zapewnić w nim możliwie liczne uczestnictwo pracowników /w atrakcyjnych formach, zgodnie z potrzebami załogi, z wykorzystaniem socjotechnicznych zasad wywierania wpływu społecznego itp./. Liczne, aktywne uczestnictwo załogi jest również ważnym elementem wsparcia. Z tych wszystkich powodów warto jest zatem prowadzić konsekwentną ocenę realizacji programu /powiemy o tym dalej/.

Progam będzie miał tym większą szansę prawidłowej i konsekwentnej realizacji, im silniej będzie wspierany przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa. Idzie tu nie tylko o wsparcie moralne /zgodę na jego realizację/ czy finansowe /techniczne możliwości realizacji/, ale także o aktywne uczestnictwo tych osób /jak również pozostałych "znaczących innych"/ w działaniach przewidzianych w planie programu. Dołóż wszelkich starań,

aby zapewnić to uczestnictwo. Sprawi ono, że pracownicy zaczną postrzegać swoje prozdrowotne zachowania żywieniowe jako dobrze widziane przez przełożonych i inne osoby, na których opinii im zależy.

Popularyzowanie wśród załogi pozytywnych efektów programu tzn. efektów, jakich doświadczają jego uczestnicy /np. poprawy samopoczucia, relacji międzyludzkich, nabycia konkretnych umiejętności kulinarnych itp./ oraz jakie są udziałem całego przedsiębiorstwa /np. poprawa jego publicznego wizerunku, duży udział pracowników w przygotowaniach programu, wzrost wydajności pracy/ działa wspierająco na prozdrowotne zachowania pracowników w dwojaki sposób.

Po pierwsze, zaspokaja ich zazwyczaj silnie zakorzenioną potrzebę poczucia przynależności, pokazuje, że są częścią większej całości złożonej z podobnie myślących i podobnie postępujących osób. Natomiast u pracowników nie uczestniczących w programie zazwyczaj wyzwala motywację do przyłączenia się do grupy uczestników. Po drugie, daje poczucie sensu działania, pokazuje, że realizowane modyfikacje elementów własnego stylu życia przynoszą konkretne efekty, ważne nie tylko dla poszczególnych osób, ale dla całej załogi i przedsiębiorstwa. Dlatego tak istotne jest dobre zaprojektowanie i systematyczne prowadzenie oceny programu, a następnie realizacja działań upowszechniających stwierdzone efekty. Im bardziej głośno będzie w przedsiębiorswie o programie i jego efektach, tym lepiej.



Poczucie wspólnoty i przynależności do niej silnie wspierane jest przez cykliczne formy zajęć grupowych, omawiane już przy okazji motywacji /np. wspominane wcześniej warsztaty dla osób zmagających się z nadwagą, spotkania "klubu smakosza" itp./. Tego rodzaju zajęcia silnie angażują wszystkich członków grupy, wyz-

naczają im indywidualne, ale kontrolowane przez grupę zadania. Brak zaangażowania w działania grupy któregokolwiek z jej członków spotyka się zazwyczaj z dezaprobatą - nie wypada przecież sprawiać zawodu innym, lekceważyć ich oczekiwań, nie wywiązywać się z przyjętych /choćby milcząco/ na siebie obowiązków. Będzie bardzo dobrze, jeżeli w tworzonym przez Ciebie programie przewidzianych będzie wiele zajęć prowadzonych w formie grup wsparcia.

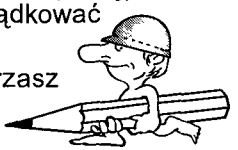
Grupą, która może udzielić bardzo znaczącego wsparcia jest rodzina. W przypadku programu zdrowego odżywiania się takiego wsparcia ze strony rodziny będą potrzebowali zwłaszcza ci pracownicy, którzy nie przygotowują posiłków samodzielnie lecz zdają się w tych sprawach na innych, np. współmałżonków. Zazwyczaj sytuacja ta dotyczy mężczyzn. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że kobiety odpowiadające za kulinarną stronę funkcjonowania rodziny zazwyczaj liczą się z żywieniowymi upodobaniami pozostałych jej członków. Dlatego bardzo ważne jest możliwie maksymalne zaangażowanie do udziału w programie zdrowego odżywiania się całych rodzin. Warto w tym celu przygotowywać i kolportować wykorzystywane w programie materiały edukacyjne również wśród rodzin pracowników oraz w jak największym stopniu zapraszać członków rodzin i mobilizować ich do udziału we wszystkich formach realizacji programu, w których ich uczestnictwo będzie technicznie możliwe. Jednym z zadań Rady Programu warto uczynić ***wypracowanie sposobów i metod zaangażowania rodzin pracowników w program zdrowego odżywiania się.***

Działania prozdrowotne pracowników uzyskają tym większe wsparcie, im bardziej publiczną staną się sprawą, im silniejsza będzie społecznie rozpowszechniania sugestia, że są one powszechnie realizowane przez załogę przedsiębiorstwa. Warto dołożyć zatem wszelkich starań, aby kreować w zewnętrznym środowisku funkcjonowania firmy taki właśnie jej obraz. Takie działanie

z całą pewnością zyska aprobatę szefów przedsiębiorstwa i w związku z tym prawdopodobnie będzie mogło stać się ważnym zadaniem służb marketingowych i public relations firmy.

Planując zadania i działania określ przede wszystkim, kto jest odpowiedzialny za przeprowadzenie każdego z nich. Najlepiej, gdy za określony fragment prac odpowiada jedna osoba. Następnie wskazuje się z kim będzie ona współpracowała oraz kompetencje tych osób w ramach całości programu i w strukturze firmy. Ważne jest też, by sprecyzować źródła finansowania, koszty i terminy realizacji celów, zadań i działań. Lepiej wprowadzać później niezbędne korekty w harmonogram czy kosztorysy, niż pozostawić tę sprawę otwartą.

Na koniec rozdziałów o celach i formach działania przedstawimy Ci użyteczny algorytm postępowania, zgodnie z którym możesz uporządkować podejmowane przez Ciebie kroki:



- Określ cel, który zamierzasz osiągnąć;
- Wypisz, jakie korzyści odniesiesz z jego osiągnięcia;
- Określ głównie przeszkody, jakie musisz pokonać, aby go osiągnąć;
- Określ, jakie dodatkowe umiejętności lub jaka wiedza są Ci potrzebne do osiągnięcia tego celu;
- Określ, z jakimi osobami, grupami, organizacjami należy współpracować, aby go osiągnąć;
- Opracują szczegółowy plan działań zmierzających do jego osiągnięcia;
- Wyznacz realny termin osiągnięcia celu;
- Działaj, działaj, działaj...!

KROK ÓSMY

Przygotuj się do oceny programu

Ocena programu promocji zdrowia może być poważnym przedsięwzięciem, dokonywanym dla potrzeb rozwoju systematycznej wiedzy naukowej. Wielu pracodawców przed podjęciem decyzji o wdrożeniu w swojej firmie promocji zdrowia, wyraża zainteresowanie wskaźnikami skuteczności i efektywności takich programów. Z uwagi na brak tego typu danych dla naszego kraju, każdy wkład w ich pozyskiwanie jest szczególnie cenny.

Jeżeli zależy Ci na takiej ocenie, poszukaj sponsorów, instytucji naukowych lub realizowanych projektów badawczych, które wesprą takie zamierzenia.

Ocena programu może być zadaniem pomyślanym skromniej i ograniczonym do potrzeb Twoich oraz wdrażającej go firmy. Przypuszczalnie ten właśnie aspekt najbardziej Ciebie interesuje.Proponujemy, aby ocenę programu potraktować jako element jego ostatecznego sukcesu. Postaraj się oswoić z tą myślą i zaakceptuj ją!

Kiedy oceniać i dlaczego?

Działania o charakterze oceniającym winny być podejmowane w toku trwania całego przedsięwzięcia promocyjnego. Oznacza to, że o ocenie programu warto zacząć myśleć już w fazie zbierania informacji oraz jego planowania.

Możesz zapytać, dlaczego już wtedy, a nie dopiero pod koniec programu?

W promocji zdrowia proces oceniania ma do spełnienia kilka funkcji.

Pierwsza, to doskonalenie samej koncepcji promowania zdrowia w środowisku pracy oraz warsztatu pracy promotora. Idzie tu o analizę doświadczeń, formułowanie ogólniejszych wniosków, które przydadzą się do rozwoju działalności na rzecz umacniania zdrowia w sferze pracy.

Druga, szczególnie ważna z Twojego punktu widzenia, to stała obserwacja przebiegu technicznej i społecznej strony procesu wdrażania. Idzie tu przede wszystkim o szybkie wykrywanie pojawiających się nieprawidłowości, które mogłyby zagrozić realizacji zaplanowanego celu oraz o ich usuwanie. Gdy zauważysz je w porę, będzie możliwość przeprowadzenia stosownej korekty działań. Gdy ocena wykaże natomiast pozytywne elementy funkcjonowania programu, będzie można je wykorzystać jako doskonały materiał propagandowy, który pozwoli Ci uzyskać większe wsparcie społeczne dla podejmowanych działań. Może to też polegać na rozpoznawaniu szczególnie skutecznych rozwiązań i bardziej intensywnym ich stosowaniu w dalszym procesie wdrożeniowym.

Ocena przebiegu programu dostarcza dwóch podstawowych grup informacji. Pierwsza obejmuje analizę działań organizatorów: ich metodologiczną poprawność, realizację przyjętego harmonogramu, przyczyny ewentualnych niepowodzeń. Druga opisuje reakcje uczestników na program - ich uczestnictwo w proponowanych działaniach, poziom ich zaangażowania i zadowolenia, formułowane przez nich opinie i oczekiwania itp.

Program, który nie jest oceniany, właściwie nie istnieje. Jak w każdym procesie innowacyjnym, praca nad takim programem jest zmaganiem się z nowymi problemami, eksperymentowaniem i poszukiwaniem rozwiązań. W tym sensie bieżąca obserwacja i analiza jego przebiegu oraz włączanie wniosków z tej oceny do aktualnie podejmowanych działań, to niezbędny warunek ich skutecznej realizacji.

Ocena przebiegu realizowanych działań dostarczy Ci odpowiedzi na dwa podstawowe pytania: 1/ czy Ty i Twoi współpracownicy zrobiliście wszystko, aby program przebiegał prawidłowo i zgodnie z harmonogramem, 2/ czy program w swoich celach i sposobach realizacji dostosowany został do potrzeb załogi zakładu.

Słabe uczestnictwo w programie jest zazwyczaj wyrazem niedociągnięć w jednym lub obu wskazanych aspektach.

Jakie efekty oceniać?

Najbardziej oczywisty aspekt oceny - to ocena efektów. Idzie tu m.in. więc o porównanie założonych i osiągniętych celów programu, a więc pokazanie, co i w jakim stopniu udało się zrealizować, a także jakie inne jeszcze /obok planowanych/ skutki wystąpiły w związku z realizacją programu. Tak rozumiana ocena oczywiście jest do przeprowadzenia w końcowej jego fazie.

W ocenie efektów wchodzą w grę co najmniej trzy kwestie. Spróbuj zorientować się:

- czy i na ile wzrosło zainteresowanie pracowników tematem zdrowego odżywiania się ich wiedza na ten temat /zwłaszcza ta praktyczna/ oraz motywacja by jeść zdrowo
- w jakim kierunku i zakresie zmienili swoje zachowania żywieniowe, odżywiają się inaczej i na czym to polega
- jakie zmiany nastąpiły w funkcjonowaniu firmy w obszarach, które uwzględniliście w programie.

Zaplanujcie, jak będziecie mierzyć te zjawiska: jakimi metodami /np. obserwacje, wywiady, dokumentacja fotograficzna/, jakie zastosujecie wskaźniki czy mierniki zmian.

Możecie też zaplanować badanie skutków zdrowotnych programu. Może to oznaczać np. ustalenie, ile osób straciło na wadze, u ilu obniżył się poziom cholesterolu czy trójglicerydów we krwi, czy lepiej czują się osoby z nadciśnieniem, cukrzycą, osteoporozą, czy mniej jest przypadków próchnicy zębów itp.

Zakres tego typu analiz zależy od Ciebie i oczekiwań firmy. Dobrze jest jednak, gdy można się pochwalić konkretnie opisanymi efektami programu.

Jaki jest końcowy wniosek?

Zanim przystąpisz do wdrożenia programu opracuj dokładnie: - co będziesz oceniać, - w jakim celu, - w jaki sposób /metody, kryteria/, - kiedy, - jak opracujesz wyniki, - jak je wykorzystasz, - kto będzie odpowiedzialny za dokonywane oceny, - jakiego wsparcia będziecie potrzebować?

KROK DZIEWIĄTY

Stymuluj i kontroluj przebieg procesu wdrożenia programu

Jeżeli przygotowania oraz decyzje, o których pisaliśmy wcześniej masz już za sobą możesz (oczywiście wspólnie ze wszystkimi osobami zaangażowanymi w przygotowanie programu) przystąpić do wdrożenia programu zdrowego odżywiamia się. Faza wdrożenia to okazja do zaprezentowania całego entuzjazmu, umiejętności i konsekwencji zespołu jego organizatorów.

Dlaczego prowadzić marketing?

Najważniejszym działaniem, czy raczej cyklem działań związanych z zapoczątkowaniem wdrożenia jest marketing całości programu, a następnie poszczególnych działań podejmowanych w jego ramach. Ta ciągłość działań marketinowych wynika stąd, że:

- ✓ zawsze są do pozyskania dla programu nowe osoby, które jeszcze nie uczestniczą w nim, a nawet są mu obojętne lub przeciwne,
- ✓ każde nowe działanie wymaga zareklamowania i "sprzedania", tak samo jak cały program.
- ✓ w naturalny sposób po pewnym czasie realizacji programu spada wśród pracowników poziom zainteresowania i uczestnictwa w nim, stąd powstaje potrzeba

dodatkowej stymulacji zaangażowania załogi, w czym bardzo pomocne są działania marketingowe.

Dobry początek to pomysłowo zorganizowana kampania marketingowa, wykorzystująca wszelkie możliwe do wykorzystania w firmie ścieżki informacji i reklamy!

Idzie tu o przekazanie pracownikom niezbędnej wiedzy o tym, co, jak i dlaczego chcemy robić oraz wyzwolenie ich motywacji do udziału w konkretnych działaniach lub do korzystania z zastosowanych rozwiązań.

Zadbajmy, by pracownicy dowiedzieli się:

- ✓ dlaczego to, co im proponujemy jest najlepsze
- ✓ jakie to może mieć skutki zdrowotne i jakie przyniesie korzyści
- ✓ jakie koszty trzeba ponieść, by z tego skorzystać.

Koszty to bardzo ważny element i nie należy go pomijać. Należy je rozumieć szeroko - to nie tylko pieniądze, a więc drobne opłaty wnoszone za świadczenia, ale np. konieczność pozostania po pracy.

Jeżeli jakieś z organizowanych przedsięwzięć nie jest adresowane do całej załogi, ale do wybranej grupy, to ujawniajmy wyraźnie przyczyny i kryteria tego wyboru. Idzie tu o przeciwdziałanie ewentualnemu poczuciu nierówności w korzystaniu z profitów, jakie niesie ze sobą uczestnictwo w programie.

Jak zainaugurować program?

Kolejne działanie to uroczystość inauguracji programu. Idzie o to, aby proces promocji zdrowia nie "rozmywał się", lecz został ujęty w konkretne ramy czasowe, z wyraźnie zaznaczonym początkiem i końcem. Uroczystość inaugu-

racji programu należy tak przygotować, by stała się okazją do dobrej zabawy dla całej załogi.

Postarajmy się też, aby nasze działania były czymś nowym w stosunku do tego, co robiono wcześniej, aby wzbudzały zainteresowanie, a przy tym były przyjemne dla odbiorców. Pomocne może się okazać np. posługiwanie się ciekawym symbolem programu /graficznym i dźwiękowym/.

Merytoryczne działania przewidziane w harmonogramie programu warto rozpocząć od takiego, które:

jest najbardziej oczekiwane przez większość załogi /masz przecież dobrze rozpoznane jej potrzeby/

pozwoli zakończyć się spektakularnym sukcesem /wyzwoli duże uczestnictwo, da wyraźnie zauważalne efekty/ - na początek niczego nie potrzebujesz tak bardzo, jak choćby małego, ale sukcesu!

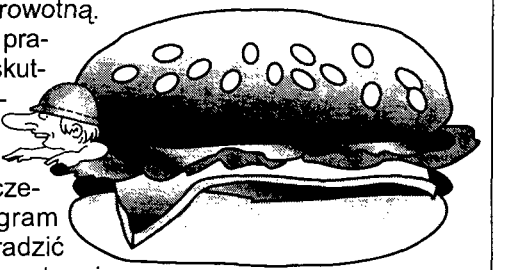
nie wymaga od pracowników dużego zaangażowania osobistego /większość osób, które będą uczestniczyć w programie, woli otrzymywać coś, niż dawać od siebie, przynajmniej na początku/.

Jakimi kierować się zasadami?

Realizacja każdego działania powinna kończyć się podaniem do publicznej wiadomości, co i jak zostało zrobione. Jest to też okazja by podkreślić zasługi osób zaangażowanych w wykonanie danego przedsięwzięcia. ***Nie obawiajmy się dyskontowania naszych sukcesów***. Wręcz przeciwnie. Róbmy to z całą systematycznością. To stymuluje działania organizatorów, jak również uczestników.

Dobrze się stanie, jeśli uda się osiągnąć w programie przewagę konkretnych ***działań praktycznych*** /np. wprowa-

dzanie ulepszeń na stołówce, treningi uczące nowych sposobów postępowania/ nad webalnymi, a więc tradycyjną oświatą zdrowotną.



Nie straszmy pracowników złymi skutkami zdrowotnymi określonych sytuacji czy działań, jeśli równocześnie nasz program nie pomaga im radzić sobie z trudną sytuacją czy problemem. A więc np. nie organizujmy kampanii informacyjnej na temat wpływu złego odżywiania na zdrowie, jeśli nie zamierzamy realizować działań, które pokażą, że można zmienić złe nawyki żywieniowe i jak to zrobić.

Przywiązywanie uwagi do zachęcania i przekonywania pomaga unikać stosowania nakazów czy przymusu. Liczy się przecież dobre samopoczucie pracownika, a ono z pewnością zależy od jego poczucia godności i możliwości dokonywania wyborów. Reklamujmy więc nasze przedsięwzięcia, zamiast zmuszać do brania w nich udziału.

Najlepiej rozpocząć swoją przygodę z promocją zdrowia w miejscu pracy od ***przedsięwzięć prostych i dobrze przygotowanych***. Pamiętajmy też, że skomplikowane na pierwszy rzut oka procedury postępowania stają się zrozumiałe i prostsze, gdy po prostu zaczynamy je stosować, a przy tym jest w nas gotowość do uczenia się na błędach. Wiele spraw staje się też zrozumiałymi i prostszymi, gdy działamy w grupie - zespole promotorów zdrowia.

Wzajemna współpraca, kierowanie się zasadą: "niech każdy robi to, co najlepiej potrafi", może uczynić z promowania zdrowia sposób na urozmaicenie i osiąganie większej satysfakcji z dotychczas pełnionych ról

(np. specjalisty ds. bhp., pielęgniarki czy lekarza zakładowego) lub stać się nową, ciekawą profesją.

Pamiętajmy o dawaniu ***dobrego przykładu***. Szczególnie dotyczy to tych realizatorów programu, którzy są członkami załogi zakładu, w którym jest on wdrażany. Służenie przykładem to problem wiarygodności. Jak można np. wierzyć i realizować związane z programem polecenia inspektora bhp wówczas, gdy on sam ich nie przestrzega lub pozwala na to zaprzyjaźnionym osobom? Jak może namawiać innych do odchudzania się osoba, która sama ma nadwagę /lub jest otyła/ i nie zamierza schudnąć?

Cały czas na bieżąco oceniajmy: a/ przebieg i b/ poziom zadowolenia pracowników z programu. Są to, najogólniej mówiąc, obserwacje zgodności pomiędzy przyjętym harmonogramem i kosztorysem prac a rzeczywistym poziomem ich realizacji oraz bieżące gromadzenie i analiza opinii i uczestnictwa pracowników w realizowanych działaniach. Może to wymagać obecności przedstawiciela zespołu promotorów na różnych spotkaniach, warsztatach, jak również prowadzenie rozmów, przygotowywania sprawozdań i dokumentów z obserwacji. W tym przypadku, podobnie jak przy działaniach diagnostycznych, należy je realizować w taki sposób, by godzić ich funkcje ewaluacyjne z reklamowaniem programu.

W ramach inicjowania, planowania i realizacji programu mamy dostęp do szeregu informacji o różnym stopniu poufności. Mogą to być dane o: firmie, kadrze zarządzającej, pracownikach. Pamiętajmy: ***obowiązuje nas bezwzględne zachowanie tajemnicy.*** Różnego typu dane można publikować jedynie w formie opracowań zbiorczych lub za przyzwoleniem określonych osób czy komórek. W ten sposób budujemy stosunki oparte na zaufaniu oraz tworzymy dobry wizerunek własnej osoby i zespołu realizującego program.

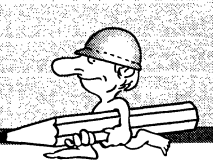
Organizowanie i wdrażanie zakładowego programu promocji zdrowia to twórcze i ciekawe zajęcie. Może ono szczególnie usatysfakcjonować tych wszystkich, którzy lubią wyzwania, pracę z ludźmi, zdobywanie nowych umiejętności. Dla wielu z nas istotne może też być również to, że pomagamy innym troszczyć się o zdrowie - wartość silnie określającą jakość naszego życia.

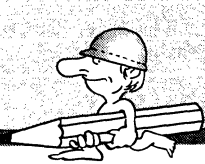
Wszystkich gotowych do promowania zdrowia zapraszamy do dzielenia się swoimi przemyśleniami, pomysłami, obawami i doświadczeniami z Krajowym Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy w Instytucie Medycyny Pracy w Łodzi. Będziemy zaszczyceni współpracą z Państwem w ramach procesu upowszechniania promocji zdrowia pracujących, w tym również programów zdrowego odżywiania się.

Życzymy powodzenia!

Zachęcamy Cię do przeczytania

- Carnegie D., I ty możesz być liderem, Emka, Warszawa 1995,
- Cialdini L., Wywieranie wpływu na ludzi, GWP, Gdańsk 1996,
- Covey S.R., 7 nawyków skutecznego działania, MEDIUM, Warszawa 1996,
- Gertig H., Żywność a zdrowie: podręcznik dla studentów, PZWL, Warszawa 1996,
- Gniazdowski A., Promocja zdrowia w miejscu pracy. Teoria i zagadnienia praktyczne, wyd. II, IMP, Łódź, 1997,
- Grossmann R., Scala K., Promocja zdrowia a rozwój organizacyjny, Wiedeń, 1993,
- Gumowska I., Czy wiesz co jesz?, Alfa, Warszawa 1995,
- Gumowska I., Dziesięć przykazań prawidłowego żywienia, Watra, Warszawa 1986,
- Haingh R., Zdrowa żywność, zdrowa kuchania, BGW, Warszawa 1992,
- Hasik J., Dobre leczenie to właściwe żywienie, PZWL, Warszawa 1997,
- Kierst W. i in., Nauka o żywieniu zdrowego i chorego człowieka, PZWL, Warszawa 1989,
- Podstawowe zasady żywienia w praktyce lekarza rodzinnego, pod red. J.Buttriss, Sanmedica, Warszawa 1996,
- Szczepańska A. i wsp., Kuchnia i zdrowie, PZWL, Warszawa 1991,
- Ygnasik A.P., Sztuka przekonywania, MEDIUM, Warszawa 1994,
- Zatoński W., Jak zdrowo się odżywiać, Fundacja "Promocja Zdrowia", Warszawa 1998.





KRAJOWE CENTRUM PROMOCJI ZDROWIA W MIEJSCU PRACY przy ***Instytucie Medycyny Pracy w Łodzi*** jest czołowym w kraju ośrodkiem koordynującym wdrażanie programów promocji zdrowia w miejscu pracy. Prowadzi badania dotyczące stanu i czynników warunkujących zachowania zdrowotne społeczeństwa polskiego oraz realizuje działania mające na celu upowszechnienie programów promocji zdrowia w miejscu pracy. Opracował i wydał pierwszy w naszym kraju poradnik poświęcony działaniom tego typu pt. ***"Promocja zdrowia w miejscu pracy. Teoria i zagadnienia praktyczne" (Łódź, 1994)***. Ma bogate doświadczenia w szkoleniu organizatorów przedsięwzięć promocyjnych. Realizuje i konsultuje pilotowe wdrożenia modelowych programów promocji zdrowia w zakładach pracy.

KRAJOWE CENTRUM PROMOCJI ZDROWIA W MIEJSCU PRACY oferuje firmie wdrażającej program promocji zdrowia współpracę w zakresie:

- Profesjonalnej diagnozy społecznych i zdrowotnych problemów zakładu pracy.
- Konstruowania zakładowego programu promocji zdrowia dostosowanego do specyfiki i koncepcji rozwoju firmy.
- Pozyskiwania akceptacji załogi dla programu oraz zadań i celów firmy.
- Doboru i szkolenia kadr organizujących program na terenie firmy.
- Konsultowania realizacji programu oraz ewaluacji jego przebiegu i efektów.
- Popularyzacji programu, a tym samym reklamy firmy w środowiskach: nauki, biznesu, administracji i środkach masowego przekazu.

KRAJOWE CENTRUM PROMOCJI ZDROWIA W MIEJSCU PRACY
INSTYTUT MEDYCYNY PRACY im. prof.dra med. Jerzego Nofera
ul. Św. TERESY 8, 90-950 ŁÓDŹ, skr. poczt. 199
tel. (0-42) 6314 685, 6314 686; fax (0-42) 655 61 02

ISBN 83-86052-74-0