

Kurs mod større trivsel

Erfaringssamling

Trivsel og Korttidsfravær

- et udviklingsprojekt i Social- og Sundhedsforvaltningen i Kolding Kommune

Social- og Sundhedsforvaltningen har i kraft af projektet Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt haft et særligt fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel i år 2002 og 2003.

Det væsentligste element i projektet har været at blive klogere på, hvordan man som leder kan arbejde målrettet med at fremme trivslen for bl.a. ad den vej at reducere et arbejdsbetinget korttidsfravær. Målet har været, at et mindre antal ledere skulle gøre sig nogle konkrete erfaringer, som efter projektet skulle bringes videre til andre ledere. I alt har 11 arbejdspladser deltaget i Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt. Heraf har de 9 arbejdspladser været med under hele forløbet.

Rengøringsgruppen i Ældredistrikt Syd måtte desværre frafalde projektet, da Serviceleder Karin Staugaard Hansen efter kort tids sygdom døde i eftersommeren 2003. Karin nåede dog med sit store engagement i sine medarbejders trivsel at bidrage til projektet med gode og meningsfulde tiltag.

Børnehaven Søgade blev kort efter søsættelsen af projektet indstillet til lukning. Projektets karakter og projektforsøget i Søgade fik derfor hurtigt en anden drejning end på de øvrige arbejdspladser. Deres erfaringer med trivsel under en lukning er imidlertid både interessante og relevante. Derfor er de også medtaget i eksempelsamlingen.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke alle medarbejdere og ledere fra de arbejdspladser, der har deltaget i projektet. Uden jeres bidrag var projektet ikke blevet til noget.

Tiden er nu inde til at få det søsatte projekt sikkert i havn og til at blive inspireret af de erfaringer, lederne fra de udvalgte arbejdspladser har gjort sig. Vi håber at kunne give noget af den viden, erfaring og klogskab, der er blevet genereret i projektet, videre gennem nærværende eksempelsamling.

Det er Styregruppen meget magtpåliggende, at erfaringerne fra projektet bruges som en appetitvækker til også fremover at fastholde fokus på trivsel og udvikling. Det er to elementer, som er en naturlig og nødvendig del af vores daglige bestræbelser, for at skabe en god arbejdsplads.

Lad os derfor tage fælles ansvar for vores arbejdsliv med en beslutning om, at "Fokus på Trivsel og Udvikling er en naturlig del af hverdagen!"

Styregruppen

Indholdsfortegnelse

Trivsel og udvikling - en naturlig del af hverdagen (forord)	3
Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt	7
Refleksioner omkring projektets udformning	11
Erfaringer med trivselsfremme	15
Arbejdet med trivsel blev en integreret del af hverdagen <i>Plejecenteret Vonsildhave</i>	14
Trivsel på dagsorden giver større åbenhed <i>Plejeomsorgsgruppen Lærkevej</i>	17
Når vilkårene forandres undervejs <i>Familieafdelingen</i>	20
Skibene i søen skal også i land <i>Støttecenteret Levisonsvej</i>	25
Plads til stjernedage <i>Støttecenteret Skovvænget</i>	27
At finde et fælles mål <i>Distriktshjemmevejledning til handicappede</i>	30
Det vanskelige udviklingsønske <i>Opgangsfællesskabet Gramrolighed</i>	33
Interessegrupper gav større trivsel <i>Børnehaven Toftebo</i>	36
Kunsten at finde ejerskab <i>Støttepædagogkorpset</i>	39
Trivslen når arbejdspladsen nedlægges <i>Børnehaven Søgade</i>	43
Indledning til de afsluttende afsnit	47
Hvad er trivsel	48
At arbejde med trivsel som udviklingsprojekt	51
Afslutning	56
Litteraturliste	57

Baggrund

Kolding Kommunes overordnede fokusområde på arbejdsmiljøområdet var i år 2002 og 2003 psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Som et særligt initiativ valgte Social- og Sundhedsforvaltningen i den forbindelse at iværksætte Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt.

I en årrække forinden havde man i Kolding Kommune arbejdet med at forebygge sygefravær gennem en tidlig opfølgningsindsats i samarbejde med den enkelte sygemeldte medarbejder.

I Social- og Sundhedsforvaltningen oplever man, at korttidsfraværet er et driftsforstyrrende element i hverdagen. Erfaringerne fra det tidligere arbejde med at forebygge fravær har imidlertid vist, at tiltag, der tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders sygefravær, ikke har haft stor effekt på korttidsfraværet. Derimod er det forvaltningens opfattelse, at de ved at forbedre medarbejdernes arbejdsbetingelser har en reel mulighed for at påvirke korttidsfraværet¹.

Med søsættelsen af Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har Social- og Sundhedsforvaltningen ønsket at lade udvalgte ledere og mellemledere i forvaltningen arbejde særlig målrettet med at fremme trivslen - både i forhold til det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Det har været - og er fortsat - håbet, at erfaringerne fra de udvalgte arbejdspladser kan berige de øvrige ledere i forvaltningen i forhold til at arbejde med trivselsfremme - og ad den vej give inspiration til et målrettet arbejde med at reducere et arbejdsbetinget fravær. Samtidig er det et håb, at forvaltningen i fremtiden vil kunne bruge erfaringerne i forbindelse med lederuddannelser og andre initiativer til lederudvikling.

Projektledelse

Arbejdspsykolog Kate Holm Sørensen fra BST job+miljø A/S har været projektleder på Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt. Kate har dermed haft hovedansvaret for projektets ledelse og koordinering. Desuden har hun været konsulent på de enkelte aktiviteter i projektet. Arbejdsmiljøleder Jette Vangslev, Arbejdsmiljøtjenesten, Kolding Kommune har bistået projektlederen med sekretærbistand og har deltaget på en række af de møder, der er afholdt gennem projektperioden.

Kolding Kommune har herudover haft nedsat en styregruppe, som har haft det overordnede ansvar for projektets udvikling.

Styregruppen har bestået af:

Områdechef Willi Weber, Børneområdet

Områdechef Kirsten Møller Nielsen, Social- og Arbejdsmarkedsområdet

Områdechef Charlotte Scheppan, Seniorområdet

Ole Larsen, Næstformand i Forvaltningsgrensudvalget

Arbejdsmiljøleder Jette Vangslev, Arbejdsmiljøtjenesten i Kolding Kommune

Arbejdspsykolog Kate Holm Sørensen, BST job+miljø A/S

På de fleste af de udvalgte arbejdspladser har der herudover været nedsat en lokal styregruppe bestående af den daglige leder på arbejdspladsen samt medarbejderrepræsentanter.

Projektperiodens indhold og forløb

Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har først og fremmest været tænkt som et internt lederudviklingsprojekt for den daglige leder på de deltagende arbejdspladser. Målet har været at give dem mulighed for at udvikle egne ledelseskompetencer inden for den organisatoriske kontekst, som de arbejder i til dagligt. I praksis har det betydet, at de deltagende ledere, hver især har været tovholdere for udviklingsprocessen på deres arbejdsplads.

Projektet har været tilrettelagt, så det har været muligt at tage udgangspunkt i allerede igangværende aktiviteter. På den måde har projektet på nogle af arbejdspladserne kunne bidrage til en yderligere kvalificering og erfaringsopsamling i forhold til allerede igangsatte trivselsfremmende initiativer.

I september 2002 blev der afholdt et indledende dialogmøde på alle arbejdspladserne, hvor der blev sat fokus på trivslen på den pågældende arbejdsplads. I fællesskab definerede ledere og medarbejdere de udviklingsønsker, de ønskede at arbejde med det næste år for at fremme trivslen på deres arbejdsplads.

Et år senere vendte projektlederen tilbage til et afsluttende dialogmøde med alle medarbejdere på de enkelte arbejdspladser for at høre, hvilke erfaringer de havde gjort sig i projektperioden.

Herudover har lederne under hele projektperioden (maj 2002-november 2003) fået tilbudt sparring fra projektlederen i forhold til at arbejde med trivselsfremme og egne ledelsesroller. Desuden har de haft mulighed for at deltage i forskellige ledelsesseminar og opsamlingsmøder.

Udover de aktiviteter, der har været på de udvalgte arbejdspladser, er der i Social- og Sundhedsforvaltningen blevet afholdt en række temamøder omkring trivsel, fravær og personaleledelse. Samtlige ledere i forvaltningen har ydermere hvert halve år fået tilsendt opgørelser over korttidsfraværet.

Projektets deltagere

De arbejdspladser, der har deltaget i Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt er ikke blevet udvalgt på grund af dårlig trivsel eller højt fravær.

Udvælgelsen er derimod sket ud fra følgende kriterier:

- * at der skulle være en bred repræsentation af forskellige arbejdspladstyper inden for forvaltningen
- * at de enkelte ledere og arbejdspladser har ønsket at deltage frivilligt
- * at de enkelte ledere og arbejdspladser har haft de nødvendige ressourcer til at kunne deltage.

Følgende arbejdspladser har deltaget:

SOCIAL- OG ARBEJDSMARKEDSOMRÅDET
Opgangsfællesskabet Gramrolighed, Specialrådgivningen
Distriktshjemmevejledningen, Specialrådgivningen
Støttecenteret Skovvænget, Specialrådgivningen
Støttecenteret Levisonsvej, Specialrådgivningen
Familieafdelingen.

Trivsel og Korttidsfravær
- et udviklingsprojekt

SENIOROMRÅDET

Plejeomsorgsgruppen Lærkevej, Distrikt Nord

Rengøringsgruppen, Distrikt Syd

Vonsildhave Plejecenter, Distrikt Vest

BØRNEOMRÅDET

Børnehaven Toftebo

Børnehaven Søgade

Støttepædagogkorpset

Projektets formål og opbygning tager udgangspunkt i følgende hypoteser og antagelser:

Fravær og trivsel

Projektet er baseret på den hypotese, at trivsel har betydning på forhold som fravær, personaleomsætning og kvaliteten af det arbejde, der ydes. Derudover har trivsel også indflydelse på medarbejdernes helbred.

Fravær kan ses som en af de muligheder, den ansatte har for at håndtere belastninger i arbejdsmiljøet. Ved at fremme trivslen på arbejdspladsen kan man begrænse de ansattes fravær. Med andre ord kan et arbejdsbetinget fravær reduceres ved at etablere arbejdsforhold, der kan motivere og engagere medarbejderne, så de bliver mindre belastet og har mere lyst til at gå på arbejde.

Lederudvikling

Ledelsen spiller en væsentlig rolle i forhold til medarbejdernes trivsel. De fleste mellemledere oplever, at personaleledelse på en og samme tid er den vigtigste og vanskeligste opgave.

Mellemledernes oplevede behov for at afklare tvivlsspørgsmål og dialog om egen måde at skabe forandringer på, er langt større end de oplevede muligheder for refleksion og dialog i hverdagen.

Toplevelsen spiller en stor rolle for mellemledernes mulighed for at udøve en god personaleledelse, da de er med til at sætte de overordnede mål og rammer for organisationen. Der er derfor vigtigt, at topledelsen deltager aktivt i en udviklingsproces for mellemledere.

Mellemlederne har brug for at have kendskab til topledelsens forventninger til deres ledelsesarbejde. Topleledelsen må vise, at de støtter udviklingsprocessen og er villige til at deltage aktivt i dialog med deres mellemledere.

Udviklingsprocesser

Det kan være svært at måle effekten af et udviklingsprojekt, da forandringer tager tid. Medinddragelse, implementering og forankring er tids- og ressourcekrævende, men til gengæld betaler investeringen sig, fordi forandringen er mere gennemgribende og varig.

Styregruppen for Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har fra begyndelsen af projektperioden været opmærksom på, at det under alle omstændigheder ville være vanskeligt at sætte lighedstegn mellem projektets succes og et fald i korttidsfraværet. Derfor har man også bevidst fravalgt højt sygefravær som et kriterium for at kunne deltage i projektet - velvidende at det ville gøre det endnu vanskeligere at måle, om projektet medførte et fald i korttidsfraværet. For styregruppen har det været vigtigere, at de arbejdspladser, der skulle deltage i projektet, også skulle have ressourcer til at følge det til dørs og herved gøre sig erfaringer, som andre kunne få glæde af.

Et udviklingsprojekt kan fremme ledelsens muligheder for at etablere arbejdsforhold, der fremmer trivslen, og dermed nedbringer korttidsfraværet blandt medarbejderne. Det handler både om at skabe en

konkret læring i forhold til at fremme trivslen her og nu, og om at skabe en mere generel læring omkring, hvad ledelsen generelt kan gøre for at fremme trivslen på arbejdspladserne. Det kan være ganske krævende at forbedre arbejdsbetingelserne, så trivslen fremmes. Men det bliver lettere, efterhånden som man får og deler erfaringer om emnet.

Deltagerinvolvering

Det er vigtigt med deltagerinvolvering. Deltagerne er nødt til at føle motivation, have lyst og have indset, at de kan få et udbytte af projektet. Det er derfor vigtigt, at den lokale leder i samarbejde med medarbejderne og topledelsen definerer det lokale mål inden for rammerne af projektet

På de følgende sider beskrives de erfaringer, de udvalgte arbejdspladser har gjort sig i den udviklingsproces, de har været igennem. Beskrivelserne, der er baseret på samtaler og møder med ledere og medarbejdere gennem projektføløbet, er ikke udtømmende, men giver et overordnet billede af de væsentligste erfaringer fra arbejdspladserne.



Skibe i søen

Plejecenteret Vonsildhave er et af Kolding Kommunes 9 plejecentre for ældre med omfattende behov for pleje og omsorg. På centeret er der ansat ca. 45 medarbejdere, som ved fælles hjælp bemander centeret døgnet rundt.

Ingrid Elbæk Pedersen er distriktsleder for seniorområdet i distrikt Vest, hvor Vonsildhave ligger. Sygeplejefaglig leder er Lise Lotte Thomsen. Marianna Hygum Hermansen er afdelingsleder på Vonsildhave, og hun har dermed det daglige ledelsesansvar for plejepersonalet på centeret.

Marianna gik ind i Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt vedvarende om, at der ikke fulgte penge med projektet. Projektet skulle derfor integreres som en naturlig del af hverdagen, uden at der f.eks. blev afholdt mange ressourcekrævende møder om emnet.

Det gode kan også blive bedre

Marianna og Lise Lotte beskriver det første dialogmøde som en meget positiv oplevelse. Medarbejderne havde mange ting at bidrage med - både på positivlisten og listen over udviklingsønsker. Det gjorde stort indtryk på både Marianna og Lise Lotte. De betragter det som udtryk for, at medarbejderne ikke bare affinder sig med deres arbejdssituation, men også er indstillet på, at de selv kan være med til at gøre den endnu bedre.

De konkrete handlingsplaner

Fra et tidligere projekt, hvor der blev arbejdet med handlingsplaner, har Marianna og Lise Lotte erfaret, at det er vigtigt, at medarbejderne bliver gjort til aktører med reel indflydelse og ansvar for de handlingsplaner, der arbejdes med. Derfor blev det besluttet, at der ikke skulle nedsættes en styregruppe for projektet. Alle medarbejdere skulle have mulighed for individuelt at vælge sig ind på netop de områder, der havde deres særlige interesse.

På det indledende dialogmøde blev det besluttet at arbejde med 6 forskellige handlingsplaner i 6 forskellige grupper.

Handlingsplanerne er blevet drøftet på personalemøderne, og det er Mariannas oplevelse, at det er vigtigt, at handlingsplanerne for de enkelte udviklingsønsker tilrettelægges individuelt. Nogle problemstillinger har en tendens til at blive opløst ved blot at snakke om dem, mens der skal arbejdes målrettet med at løse andre. Fx er det vigtigt at afstemme handleplanernes løbetid med udviklingsønsket. Marianna vurderer, at der for nogle af handleplanerne på Vonsildhave skulle have været sat en deadline, som lå betydeligt tidligere end projektperiodens udløb.

Marianna har også erfaret, at det kan være nødvendigt at justere i handlingsplanerne, så de bliver meget præcise og meget målbare. På det første dialogmøde kom det f.eks. frem, at medarbejderne oplevede, at der var et særligt stort arbejdspress i aftenvagten. Marianna ansatte derfor en ekstra aftenvagt til deling mellem to afdelinger. Løsningen gav imidlertid nogen uro. Det viste sig at være svært for de 2 afdelinger at deles om den ekstra person i vagten. Marianna ændre-

de derfor planen, så den ekstra ressource kun blev tilknyttet én af afdelingerne.

Medarbejderne vurderer, at den ekstra aftenvagt har forebygget lange sygefraværsperioder. I dag er plejetyngden dog ikke så tung mere, og den ekstra ressource er derfor ikke længere til stede. Hverken medarbejdere eller ledelse har oplevet, at det har været et problem at fjerne den ekstra ressource igen.

Siden opstarten af projektet er der kommet en del nye medarbejdere. Marianna beskriver, at det kan være vanskeligt at få dem involveret i handlingsplanerne. Der er anden introduktion og videnstiligning, der fylder mere i hverdagen for nye medarbejdere. På den baggrund besluttede Marianna, at der skulle udpeges en formand for hver handlingsplangruppe. Formanden fik ansvar for at inddrage de nyansatte - for nogle er det lykket.



Det er vigtigt at bakke medarbejdernes løsning op

Medarbejderinvolvering

En væsentlig forudsætning for at kunne involvere medarbejderne aktivt i at skabe en arbejdsplads med høj trivsel og arbejdsglæde er ifølge Marianna, at hun som leder er med til at skabe tillid og tryghed. I sin ledelsesstil bestræber hun sig derfor på at være lyttende og ikke fordømmende. Medarbejderne skal turde melde åbent ud, hvis der er noget der trykker dem. Det er nemlig langt bedre, at tingene diskuteres i et åbent forum frem for i "skyllerummet".

Undervejs gennem projektperioden har Marianna søgt at skabe tryghed ved at stille sig til rådighed. Hun har dog samtidig tilstræbt, at projektet skulle være hjælp til selvhjælp. Hun har derfor lagt vægt på at bakke de løsninger op, som medarbejderne selv er kommet med på deres problemer, hvis hun har vurderet, at de var egnede og kom hele vejen rundt om problemstillingen.

Ledelsesmæssig opbakning

Både Marianna og Lise Lotte fremhæver, at projektet har tydeliggjort det gode samarbejde, de har i ledergruppen. Derudover fremhæver de, at de har fået en god opbakning fra deres egne ledere. Marianna oplever, at det var godt med et opfølgingsmøde, hvor bl.a. områdechef Charlotte Scheppan deltog, da det gav en oplevelse af, at



Det er vigtigt med et godt samarbejde og opbakning fra egne ledere

Charlotte var godt inde i projektet. Samtidig gav det mulighed for at få afstemt forventningerne om produktet af projektet. Marianna og Lise Lotte beskriver, at korttidsfraværet har været faldende gennem projektperioden, men da der er mange faktorer, der spiller ind på fraværet, er det svært at sige, om det kan tilskrives projektet. Marianna og Lise Lotte fremhæver samtidigt, at en stor del af det aktuelle sygefravær skyldes nedslidning.

Gode råd

- * Sørg for at arbejdspladsen er positivt engageret til at ville indgå i projektet - hvis andre har udpeget arbejdspladsen, skal man sørge for at få at vide, hvad begrundelsen for dette er.
- * Sæt fokus på det positive - og brug det som afsæt til, hvad der kan gøres bedre.
- * Det er godt med en fast tidshorisont og også at arbejde med "delhorisonter".
- * Være præcis med målene, lave mål der kan måles på.
- * Det er vigtigt, at handleplaner bliver brugt som et naturligt arbejdsredskab for både medarbejderne og lederne.
- * Lederne skal tage afsættet i det medarbejderne ønsker, så det også bliver medarbejdernes projekt.
- * Lederen kan være katalysator i processen.
- * Projektet skal være integreret i dagligdagen - det skaber ringe i vandet.
- * Det kan være godt med en konsulent udefra - men man kan godt gøre det uden.
- * Få alle med, også nye medarbejdere, der kommer udefra midt i et projektforsløb.
- * Vær opmærksom på, at det giver større trivsel på arbejdspladsen, når medarbejderne kan få lov til at gøre de ting, de er gode til.
- * Vær opmærksom på hinanden.
- * Lederne skal give ros, men samtidig turde skubbe til medarbejderne, hvis de sidder fast i et negativt fokus. Det er vigtigt, at det bliver gjort på en god og værdig måde.

Plejeomsorgsgruppen Lærkevej er en del af Kolding Kommunes hjemmepleje. Med udgangspunkt i lokaler på Lærkevej yder gruppen personlig pleje og omsorg, rengøring og andet praktisk arbejde i brugers eget hjem. Gruppen hører organisatorisk under Seniorrådets Distrikt Nord med Karen Sundbøll som distriktsleder. Susanne Wasniowski er gruppens serviceleder, og har dermed det daglige ledelsesansvar.

For udenforstående kan tonen i plejeomsorgsgruppen, der er tilknyttet plejecenteret Lærken, synes lidt rå. Her kalder man en skov for en skovl. "Chefen", sådan kalder medarbejderne Susanne Wasniowski, er da heller ikke bange for at sige nogle kontante ord. Ingen skal dog være i tvivl om, at der er hjertevarme bag ordene. Susanne ser det nemlig som sin vigtigste opgave at være der for personalet - også selv om det betyder, at hun må nedprioritere andre ting.



Det er vigtigt at lytte til det, medarbejderne har på dagsordenen

Investerer i medarbejdernes behov

Susanne er sikker på, at det betaler sig at komme medarbejderne i møde, hvis der er et særligt behov. Eksempelvis har Susanne på et tidspunkt indkaldt afløserne i 6 uger på trods af manglende budgetdækning. På det tidspunkt havde medarbejderne på Lærkevej gennem længere tid været udsat for et særligt stort pres, og de havde brug for at blive aflastet. Det er hendes erfaring, at en investering som denne betaler sig hjem gennem større trivsel i medarbejdergruppen og mindre fravær. Herudover styrker det også medarbejdernes fleksibilitet og ansvarsfølelse for arbejdspladsen, hvis de ved, at ledelsen også er parat til at bakke dem op, når der er modvind.

Sygefraværstatistik gav anledning til forundring

I forbindelse med Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har samtlige ledere i Social- og Sundhedsforvaltningen fået tilsendt statistikker over medarbejdernes fravær. For Susanne betød dette en interessant opdagelse. Det viste sig nemlig, at aftenvagternes fravær var højere end dagvagternes, og det fik hende til at sætte særlig fokus på aftenvagtens arbejdsmiljø.

Det viste sig, at aftenvagtens arbejde var kendetegnet ved, at aftenvagten ikke havde samme mulighed for støtte som dagvagterne samt at bindeledet mellem dag- og aftenvagten var mangelfuldt. Susanne tilrettelagde herefter arbejdet således, at en assistents arbejdstid blev lagt, så den overlappede dag- og aftenvagten.

Susanne oplever, at dette overlap havde en positiv indflydelse på aftenvagternes trivsel, fordi aftenvagterne ligesom dagvagterne nu havde en, som kunne hjælpe dem her og nu, f.eks. i forhold til konfliktfyldte situationer ude i hjemmene, og at tilknytningen til arbejdspladsen blev tydeligere. Samtidig oplevede hun, at ordningen også havde en positiv betydning for fraværet.

Ordningen eksisterer desværre ikke mere, da den pågældende assistent fik andet arbejde, og hendes afløser pt. er udlånt til en anden arbejdsplads. Susanne vurderer dog, at det kunne have været afløst endnu tydeligere i fraværstatistikken, hvis ordningen havde fortsat.

Større åbenhed

Åbenhed omkring fravær og trivsel er ifølge Susanne en betingelse for at kunne nedbringe sygefraværet.

Da hun blev spurgt, om hun havde lyst til at deltage i Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt sagde hun ja - ikke fordi de havde aktuelle problemer med trivslen eller fraværet på Lærkevej - men fordi hun gerne ville være med til at skabe og videregive viden om, hvad der fremmer trivslen. Susanne nedsatte derfor en lokal styregruppe, bestående af hende selv og 4 medarbejdere. Styregruppen skulle fungere som bindeled mellem Susanne og de øvrige medarbejdere, så hun bedre kunne blive klædt på til personaleledelse.

Både Susanne og medarbejderne oplever generelt, at det har været godt at sætte trivsel og det generelle arbejdsmiljø på dagsordenen.

Det er blevet mere legalt at snakke om trivsel og fravær.

Problemer, der ikke bliver diskuteret åbent, kan være med til at skabe en negativ stemning og skabe en tilbøjelighed til, at det er de negative briller, der bliver taget frem, når arbejdet vurderes generelt.

Ejerskab en forudsætning for succes

For Susanne var det vigtigt, at det arbejde, der blev sat i gang i forbindelse med Trivsel og korttidsfravær - et udviklingsprojekt, kunne inddrages i det daglige arbejde på Lærkevej. Dels for at projektet ikke blev en ekstra "arbejdsopgave" og dels for at gøre projektet vedkommende og interessant for medarbejderne.

De handlingsplaner, medarbejderne besluttede at arbejde med, tog da også i høj grad afsæt i dagligdagen - fx blev det besluttet at arbejde



Det er vanskeligt at være tovholder, når ejerskabet mangler

på at sikre, at information om brugerne blev videregivet fra en medarbejder til en anden. En opgave, som kunne give alle en lettere hverdag, hvis den blev taget alvorligt af alle. Hverken Susanne eller medarbejderne oplever imidlertid, at arbejdet med handlingsplanerne har haft den store indflydelse på deres trivsel.

Et vellykket forløb kræver et fælles og gensidigt ansvar hos både medarbejderne og lederen, og for Susanne er det vigtigt at understrege vigtigheden af, at alle føler ejerskab for de handlingsplaner, der arbejdes med. Dette ejerskab lykkedes det ikke at skabe i tilstrækkeligt omfang på Lærkevej. Resultatet blev et dalende engagement gennem projektperioden.

Susanne oplever, at det har været hende og medarbejderne i den lokale styregruppe, der har trukket læsset. Det har hele tiden være nødvendigt at "rykke medarbejderne" for at sikre, at der blev fulgt op på handlingsplanerne, og holdningen "vi når det nok" har kendetegnet processen - sandsynligvis fordi projektperioden har været strakt over mere end et år - på Lærkevej var det for lang tid.

Gode råd til at fremme trivlsen

- * Vær opmærksom på hinandens trivsel.
- * Giv mulighed for socialt samvær omkring noget sjovt.
- * Tal åbent om problemerne.
- * Undgå "skyllerumssnak".
- * Brug sygefraværsstatistikker som en pejling i forhold til trivlsen.

Gode råd om at arbejde med udviklingsprojekter

- * Sørg for at sikre ejerskab blandt både medarbejdere og ledelse.
- * Lederen skal sikre information.
- * Lederen skal holde øje med, at projektet kører på sporet.
- * En projektperiode skal strække sig over kort tid, så medarbejderne kan overskue projektet og se, at de skal arbejde effektivt, hvis de skal nå målet.

Familieafdelingens primære opgave er at sikre socialt truede børn og unge den bedst mulige støtte og opbakning med udgangspunkt i familiens samlede situation.

Til denne indsats arbejder der forskellige faggrupper i familieafdelingen; rådgivere, sekretærer og familiekonsulenter. Medarbejderne er geografisk placeret i samme bygning, men er fordelt på flere etager. Organisatorisk hører afdelingen under Social- og Arbejdsmarkedsområdet. Afdelingschef er Inge Frank, og Lis Eriksen er daglig leder (distriktsleder). Familieafdelingen indbefatter også et familiecenter, men sidstnævnte har dog ikke deltaget i projektet.



*Der er mulighed for med-
og modspil, når bolden gribes*

Kloge af tidligere erfaringer

Da Lis fik mulighed for at deltage i Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt, greb hun ikke blot bolden, men traf også nogle beslutninger om, hvordan den skulle spilles.

Familieafdelingen havde allerede gjort sig en række erfaringer med at arbejde med projekter. De havde bl.a. oplevet, at projekter var gledet ud i sandet pga. manglende fokus og ukonkrete handlingsplaner.

Lis opstillede derfor følgende betingelser for at sikre et vellykket forløb. Projektet skulle foregå i tæt samarbejde med både Lis' egne ledere og medarbejdere, og projektet skulle følges helt til døren og afsluttes på en ordentlig måde. Herudover skulle projektet være brugbart og relevant for netop familieafdelingen, og fokus skulle ligge på trivsel frem for fravær.

Allerede ved opstarten af projektet nedsatte familieafdelingen en lokal styregruppe, som blev kaldt trivselsgruppen. Udover Lis bestod gruppen af afdelingschef Inge Frank og medarbejderrepræsentanter fra de enkelte faggrupper. Lis blev tovholder for projektet, men planlægningen af forløbet skulle ske i tæt samarbejde med trivselsgruppen og de øvrige medarbejdere.

I trivselsgruppen var der enighed om følgende:

- * Det er vigtigt, at der løbende bliver fulgt op på projektet.
- * Det er vigtigt at holde fast i sikre og synlige succeser - intet er for småt.
- * Det er vigtigt, at handleplanerne er konkrete, nærværende og brugbare.
- * Det er vigtigt, at der findes en passende balance mellem projektet og familierådgivningens efteruddannelsesforløb, så det ene ikke overskygger det andet.

- * Det er vigtigt at "sælge" projektet, så medarbejderne oplever, at det nytter noget.
- * Det er vigtigt at ledelsen sender signaler om, at de prioriterer projektet. F.eks. ved at give en samlet information om projektet, indlede dialogmødet med ledelsens håb og ønsker samt prioritere møder i trivselsgruppen.
- * Det er vigtigt med et tæt samarbejde mellem trivselsgruppen og de øvrige medarbejdere.
- * Det er vigtigt, at medarbejderne er med til at definere, hvordan trivselsgruppen kan arbejde med projektet for ad den vej at fremme medarbejdernes engagement og ejerskab.

Udviklingsønskerne

På det indledende dialogmøde var der meget positiv energi til stede, og medarbejderne fremlagde udviklingsønsker i forhold til både de fysiske forhold, samarbejde, ledelse, arbejdets indhold og tilrettelæggelse m.v.

I forhold til de fysiske rammer havde medarbejderne et stort udviklingsønske, men da familieafdelingen forinden var blevet stillet en flytning til andre lokaler i udsigt, blev det besluttet ikke at arbejde med dette område.

Medarbejderne besluttede at arbejde med at fremme deres trivsel ved at tydeliggøre sekretærfunktionens rolle, bl.a. med henblik på aflastning af familierådgiverne. Herudover blev det besluttet at arbejde med at skabe klarhed omkring rollefordelingen imellem lederne og den faglige konsulent, og hvordan ledelsen kunne blive bedre til at tage bestik af rådgivernes arbejdspress og fremme familiekonsulenternes faglighed. Lis ønskede derudover at benytte projektet til at gøre sin rolle som daglig leder endnu mere tydelig.

Politiske vindstød

Efter det første dialogmøde blev der truffet politisk beslutning om en besparelse, udsættelse af udflytning til arbejdsmarkedsafdelingen, samt besparelser på personale i socialforvaltningen. For familieafdelingen betød beslutningen en udsættelse af en længere ønsket flytning til nye lokaler samt en beskæring med 1/2 administrativ medarbejder.

Trivselsgruppen oplevede, at alle medarbejdere i større eller mindre omfang var berørte af den politiske beslutning. Situationen skabte utryghed om fremtiden, og medarbejderne havde en oplevelse af, at deres trivsel blev bombet tilbage på et niveau, som var lavere end da projektet startede.

*Skibene skal bemandes,
så vi kan justere kursen*



De stod med andre ord med en udfordring i forhold til, hvordan de skulle holde fast og komme videre med det trivselsfremmende arbejde på trods af de politiske beslutninger. Det var derfor vigtigt at give mulighed for gensidig anerkendelse for de eventuelle frustrationer, de politiske beslutninger havde afstedkommet i familieafdelingen, samt at gøre handlingsplanerne mere nutidige. På den baggrund blev det besluttet at afholde et nyt dialogmøde.

Fra frustration til udvikling

Medarbejderne blev sat sammen to og to på tværs af funktioner og interviewede hinanden omkring deres oplevelser af forløbet. Efterfølgende blev de bedt om at fremlægge for hinanden på plenum med det håb:

- * At de ved at dele oplevelser havde større sandsynlighed for at dele indtryk, følelser og reaktioner og mindske spænding.
- * At de enkelte faggrupper følte sig set og hørt og anerkendt.
- * At de enkelte faggrupper kom lidt i metaposition i forhold til egne oplevelser ved at blive spejlet i andres fortællinger.
- * At blive beriget af de forskellige perspektiver, der kan være på forløbet.
- * At mindske en opfattelse hos deltagerne af, at deres reaktioner er unormale.
- * At mobilisere ressourcer til gensidig støtte og samhørighed i gruppen.

Lis fremlagde efterfølgende de aktuelle handlingsplaner og fortalte om forløbet indtil nu. Hun udvidede handlingsplanerne ved at inddrage de fysiske forhold, da den forventede flytning var blevet udsat.

Derudover blev handlingsplanerne udvidet med et ønske om at arbejde videre med strukturen, da de politiske beslutninger havde gjort det nødvendigt at arbejde med strukturen inden for de eksisterende rammer.

Formålet med dette punkt var at synliggøre de enkelte handlingspunkter og tydeliggøre, hvad der var sket indtil nu. Dette skulle fremhæve, at der trods de politiske beslutninger blev arbejdet konstruktivt med at fremme medarbejdernes trivsel.

De enkelte grupper fik efterfølgende mulighed for at genvurdere handlingsplanerne: Var de stadig aktuelle, var der behov for ændringer eller tilføjelser? Formålet var dels at give de enkelte faggrupper mulighed for at forholde sig til deres ønsker og behov for fremtiden samt at sikre, at trivselsgruppen faktisk arbejdede med det, medarbejderne vægtede i forhold til deres egen trivsel. Det tjente også det formål at fremme et fælles ejerskab for det videre projektforbøb.

De generelle tilbagemeldinger fra den lokale styregruppe var, at det var et godt dialogmøde. Det var godt at få dialog omkring den proces, de havde været igennem. Derudover var det godt at få revurderet handlingsplanerne, da det gav trivselsgruppen et mere detaljeret billede af medarbejdernes behov og ønsker, og at det kvalificerede processen og ejerskabet af projektet. Det 2. dialogmøde ville sandsynligvis

have været godt, uanset det særlige behov, der opstod efter de politiske beslutninger.

Dialogen omkring den vanskelige proces, de har været igennem siden de politiske beslutninger tydeliggjorde, at situationen har påvirket medarbejderne forskelligt - bl.a. afhængig af funktion og den geografiske placering i huset. Dette kom også til udtryk ved, at behovet for dialogmødet var forskelligt. Medarbejderne gav udtryk for, at det havde været godt at få en fælles viden omkring bl.a. sekretærens situation. Tilbagemeldingerne på handlingsplanerne gav et indtryk af, at det nyttede noget.

Det afsluttende dialogmøde

Da det afsluttende dialogmøde skulle afholdes, var der kommet endnu et politisk vindstød, som i mange henseender gav medvind. Det var så godt som besluttet, at afdelingen skulle flytte til nye lokaler i foråret 2004. Trivselsgruppen ønskede derfor at bruge det afsluttende dialogmøde til at vende blikket tilbage i forhold til de erfaringer, de havde gjort sig i forhold til at skabe en arbejdsplads, hvor alle trives og er glade for at gå på arbejde. Blikket skulle også vendes fremad i forhold til, hvordan de fortsat kan arbejde målrettet med at fremme trivslen bl.a. i forbindelse med den foranstående flytning.

Medarbejderne har generelt oplevet, at dialogmøderne i projektet har været godt - de har givet mod til at gøre noget. Det har derudover gjort indtryk og givet tro på, at man bliver taget alvorligt i og med, at der er blevet arbejdet målrettet med at forbedre trivslen - det er godt at få lavet opfølgning og gjort status, så de selv får fornemmelsen af, at det nytter noget. Generelt vurderer medarbejderne, at det er betydningsfuldt for et vellykket forløb at have jævnlige dialogmøder og fast information. Dialogmøderne i projektet har gjort projektet mere nærværende og har været med til at fastholde fokus på, hvad der præcist skal arbejdes med. De oplever konkret, at der er sket noget, og at medarbejderinddragelsen er blevet tydeligere. Derudover har dialogmøderne været energigivende og har givet mere indblik i de andre faggruppers arbejdsfunktioner, hvilket i sig selv er betydningsfuld for trivslen. Nogle medarbejdere fremhæver dog, at det har været svært at fastholde fokus og kunne derfor have ønsket sig kvartalsvise dialogmøder.

Derudover fremhæver flere af medarbejderne, at det de konkret har arbejdet med har haft en positiv indflydelse på trivslen, f.eks. at der er blevet en tydeligere rolleafklaring mellem ledelsen og den faglige konsulent, at ledelsen tager bestik af arbejdspressen, og at der er større afklaring omkring rådgivernes kerneydelser.

Lis oplever generelt, at projektet har været en stor opgave, men at hun via projektet har fået en model til at skabe udvikling i stedet for frustration. Hun oplever, at der har været en rød tråd igennem forløbet. Den røde tråd har været et styringsredskab, som også kunne samles op, når den blev væk. Hun oplever, at dialogmøderne har været gode og konstruktive - det har været en god metode og en god styring. Derudover fremhæver hun, at medarbejdernes positivitet og

engagement har været godt, og at det har været godt, at forløbet er startet ud med, at forventninger til forløbet og hinanden er blevet klargjort. Lis vurderer, at forløbet har haft en positiv betydning for medarbejdernes trivsel - bl.a. ved at medarbejderne oplever, at det har været meningsfyldt, og at de er blevet taget alvorligt. Medarbejdernes trivsel påvirker også Lis' trivsel. Generelt vurderer Lis, at der er en sammenhæng mellem trivsel og fravær. Hun tror dog ikke, at forløbet kan måles på fraværet, da det i forvejen har været lavt, men særligt fordi medarbejderne i familieafdelingen nogen gange ikke kan overskue at blive hjemme med sygdom, selvom de reelt har brug for det.

Gode råd

- * Den øverste ledelse skal gøre sig klar og melde ud med, hvad de forventer og ønsker af projektet.
- * Den daglige leder skal inddrages tidligt i forløbet, så de kan være med til at forme forløbet.
- * Projektet skal tilpasses de konkrete medarbejdere, så de oplever at det er meningsfyldt.
- * Det er godt at have konsulentbistand til at styre processen.
- * En lokal styregruppe kan være med til at sikre, at medarbejderne er med.
- * Afhold jævnlige dialogmøder til opfølgning og information.
- * Arbejd med realistiske og meningsfyldte handlingsplaner.
- * Få hjælp udefra til at samle tråden op ind imellem.
- * Ledere og medarbejderne skal kunne se mulighederne i forandringerne.
- * Det er vigtigt med gensidig tillid - at man bliver set og hørt.
- * Vis omsorg og spørg til den enkeltes trivsel.

Støttecenteret Levisonsvej er et bofællesskab for 12 fysisk og psykisk udviklingshæmmede mennesker, der bor i hver sin lejlighed i umiddelbar tilknytning til støttecenteret. Støttecenteret fungerer som samlingssted og tryghedsfaktor for de 12 brugere. I støttecenteret arbejder 6 pædagoger og 1 husassistent.

Organisatorisk er støttecenteret Levisonsvej placeret i Specialrådgivningen under Social- og Arbejdsmarkedsområdet. Afdelingschefen hedder Bente Grønfeldt og gruppelederen Jette Hvidtfeldt. Jettes arbejdstid dækker også Støttecenteret Skovvænget.

Mange tiltag var allerede i gang

Da Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt blev søsat, havde både Jette og medarbejdere en oplevelse af, at de allerede var i gang med mange tiltag for at skabe en bedre arbejdsplads, men at de savnede overblik og struktur i forhold til at arbejde målrettet med dem. Efter nogen betænkningstid besluttede medarbejderne, at deres udviklingsønske skulle være at få styr på de ting, der allerede var sat i gang. Troen på at det kunne gøre en forskel at bruge tid og energi på at få nogle af de skibe, der allerede var sat i søen, i land frem for at sætte nogen nye ud, var tilstede blandt både ledelse og medarbejdere.

Trods det manglende overblik havde det nemlig vist sig, at det forudgående arbejde med fx positiv feedback, trivelsamtaler og fokus på den pædagogiske praksis m.m. havde bidraget positivt til medarbejdernes trivsel.



Alle de gamle projekter

Faglig og social støtte er vigtig

Medarbejderne har en generel oplevelse af, at de delprojekter, de hver især har beskæftiget sig med, alle har haft en betydning for deres trivsel, fx at der er blevet igangsat supervision.

Særligt fremhæver de dog, at muligheden for at kunne dele hinandens faglige vurderinger er vigtig for dem - måske fordi de som en konsekvens af at have meget alene-arbejde ikke har mulighed for den daglige erfaringsudveksling.

I den forbindelse har der været afholdt en pædagogisk dag omkring analyse af pædagogisk praksis. Dagen blev brugt til at sætte fokus på

kollegernes faglige overvejelser m.v., og hver enkelt medarbejder havde på forhånd fået en problemstilling, som de skulle forholde sig til på dagen, hvilket var med til at skabe seriøsitet og engagement på dagen.

Dagen havde haft en god og konkret dagsorden, og der havde været tid og rum til fordybelse og til, at alle kunne komme til orde. Denne dag beskriver medarbejderne som rigtig god og berigende.

Herudover fremhæver medarbejderne, at det har været positivt, at de hver 4. måned har været til en personlig trivselssamtale med Jette. De oplever, at det har været med til at fremme en god kontakt til deres leder, og at de i disse samtaler kan få talt om ting, der har betydning for netop deres personlige trivsel.

Trivslen er blevet større og mere synlig

Både medarbejderne og Jette mener, at de allerede havde en god trivsel på Levisonsvej inden projektet blev startet, men deres deltagelse i projektet har dog gjort dem mere bevidste om, hvad trivsel er for en størrelse, og de oplever også, at de har fået mere fokus på deres trivsel.

Samtidigt har det sat en positiv proces i gang at synliggøre og arbejde målrettet med ting, som var på dagsordenen, inden de blev tilbudt at deltage i Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt. Det har været godt at tage fat i hængepartier, lave handlingsplaner for dem og evaluere dem. I den forbindelse har Jette erfaret, at det har været vigtigt at gøre status over forløbet - både for hende selv og for medarbejderne, så man til sidst sammen kan vinge opgaverne af. Det er dog vigtigt, at de trivselsfremmende tiltag bliver videreført som en naturlig del af deres hverdag.

En væsentlig erfaring har også været, at det er vigtigt at både medarbejdere og ledere kan sortere væsentligt fra uvæsentligt, for nogen gange kan det være en kunst at finde tiden og ressourcerne til at

Gode råd

- * Arbejd med noget konkret.
- * Undgå at sætte for mange skibe i søen og sorter væsentligt fra uvæsentligt.
- * Både medarbejderne og lederen skal sortere.
- * Det skal være medarbejdernes projekt og proces.
- * Indholdet skal komme fra medarbejderne.
- * Der skal være tid og ressourcer til at arbejde målrettet.
- * Lederen kan bidrage til processen ved at skabe struktur, overblik og plads til dialog.
- * Evaluere forløbet og gør det, der er godt, til en naturlig del af hverdagen.

Støttecenteret Skovvænget er et bofællesskab for voksne udviklingshæmmede. Medarbejderne, 7 pædagoger og 2 husassistenter, holder til i et støttecenter, hvorfra de yder støtte, råd og vejledning til beboerne f.eks. i forhold til økonomi, personlige forhold, dagligdag, konfliktløsning m.m.

Støttecenteret Skovvænget er beliggende i umiddelbar tilknytning til 8 boliger for udviklingshæmmede. Derudover benytter 12 brugere fra lokalområdet støttecenterets tilbud.

Organisatorisk er Støttecenteret Skovvænget placeret i Specialrådgivningen under Social- og Arbejdsmarkedsområdet.

Afdelingschef er Bente Grønfeldt, og Jette Hvidfeldt er ansat som gruppeleder, og hendes arbejdstid skal også dække Støttecenteret Levisonsvej.

Den gode trivsel var tilstede

Da Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt sættes i gang på Skovvænget, er det både medarbejdernes og Jettes opfattelse, at der generelt er en god trivsel på Skovvænget, samt at de hele tiden arbejder med at gøre det endnu bedre.

Medarbejderne fremhæver bl.a., at de har spændende og varierende arbejdsopgaver, og at de gennem deres arbejde kan gøre en positiv forskel for beboerne. Herudover fremhæver medarbejderne, at de har gode udviklingsmuligheder og stor selvstændighed i arbejdet.

Som leder fremhæver Jette, at medarbejdernes trivsel går hånd i hånd med brugernes trivsel. Medarbejdernes trivsel bliver forstærket, når de føler, at de gør en positiv forskel i forhold til brugernes trivsel.

Samtidig er medarbejdernes trivsel en betingelse for, at de kan gøre et godt arbejde i forhold til brugere.

Plan for eget arbejde

På projektets indledende dialogmøde besluttede medarbejderne og ledelsen på Skovvænget at arbejde med et udviklingsønske om at skabe større balance mellem forventninger og ressourcer.

Gennem mere struktur og tid til planlægning af arbejdsopgaverne håbede medarbejderne at kunne opnå en mindre tidspresset hverdag. De oplevede, at de administrative opgaver ofte blev til hængepartier, som ikke blev færdiggjort. Det gav medarbejderne dårlig samvittighed. Et af skridtene mod målet blev at tilrettelægge den enkelte medarbej-



*Tid til fokus
på det faglige arbejde*

bejders arbejdstid i forhold til de mange forskellige opgaver, hun var involveret i ved hjælp af et planlægningsværktøj, som én af medarbejderne havde udviklet til at indplacere sine forskellige opgaver på faste tidspunkter. Det var vigtigt, at den enkelte medarbejders opgaver blev indplaceret i en helhed, som var synlig for alle.

Begrebet "stjerner" blev indført som en betegnelse for individuel tid, hvor medarbejderen har mulighed for at fordybe sig i administrative og faglige opgaver.

Medarbejderne fremhæver, at det er positivt for trivslen, at der er blevet indarbejdet "stjerner" i kalenderen. Der er dog stor forskel på, hvor meget den enkelte freder sine "stjerner". Det kan nemlig være en kunst ikke at have dårlig samvittighed overfor brugerne og kolleger, når man freder sin tid. Den generelle opfattelse blandt medarbejderne er dog, at "stjernerne" ikke går ud over brugerne, og at de pårørende har accepteret ordningen. De understreger dog, at det er vigtigt at bevare fleksibiliteten i forhold til brugernes behov.

Medarbejderne oplever, at det generelt kan være svært at få arbejdsro i hverdagen på grund af mange forstyrrelser og afbrydelser fra kolleger, telefoner og brugere. Medarbejderne oplever dog, at det er godt at planlægge arbejdet, fordi det giver mulighed for at have fokus på én ting af gangen. Stjernerne har derfor været med til at skabe mere arbejdsro og derigennem reduceret arbejdspresset.

Set i bakspejlet har medarbejderne et billede af, at det fælles mål har betydet, at alle har taget udviklingsønsket alvorligt, men at det har taget lang tid at nå frem til en endelig form på arbejdsplanerne. Ved afslutningen af Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har planerne kun kørt i meget kort tid, og for enkelte er planerne fortsat kun noget, der fungerer på papiret.

Kunsten at finde ejerskabet

Da projektet startede, brændte hverken Jette eller medarbejderne for det. Medarbejderne havde en oplevelse af, at projektet blev trukket ned over hovedet på dem. Nogle oplevede, at projektet var uovervejet, og at projektmagerne ikke helt vidste, hvad de ville med det. Samtidig oplevede de, at ordet "korttidsfravær" havde en meget negativ klang. På det første dialogmøde, som blev holdt sammen med de tre øvrige arbejdspladser fra Hjemmestøtte til Handicappede, havde medarbejderne samtidig en oplevelse af, at kæden hoppede af. Forumet var forkert, og forventningerne var ikke afstemte. Både Jette og medarbejderne oplever, at det trods startvanskelighederne er endt med at være et godt projekt. Ejerskabet og engagementet kom, da de fik tilpasset projektet, så det kom til at handle om noget konkret og relevant for netop Skovvænget.

En krævende, men lærende proces

Jette oplever, at det har været en sej og tidskrævende proces at igangsætte projektet og få det ind i nogle rammer, som passede til Skovvænget. Hun fremhæver dog, at det er endt med at blive et godt forløb, hvor der er blevet arbejdet konkret med forhold, der fremmer

medarbejdernes trivsel. På Skovvænget har det været særlig godt at få sat fokus på den faglige fordybelse, da denne har stor indflydelse på medarbejdernes trivsel.

Jette fremhæver, at en forudsætning for en vellykket proces er, at alle har ejerskab i forhold til opgaven.

Derfor er det afgørende, at dem, der brænder for projektet, bringer deres energi og gejst videre til dem, der skal involveres i forløbet. Som daglig leder er det vigtigt at tage afsæt i det, medarbejderne oplever som betydningsfyldt, og skaber struktur og overblik igennem forløbet. Samtidig er det vigtigt, at medarbejderne tager et medansvar for deres trivsel, så det bliver et fælles projekt - og ikke kun et ledelsesprojekt.



Hvem tænder for engagementet?.

Gode råd

- * Vælg det rette tidspunkt for processen - der skal være tid og ressourcer til arbejdet.
- * Både medarbejderne og ledere skal være motiveret og kunne se formålet med processen - der skal arbejdes hen imod et fælles ejerskab.
- * Arbejd med processen i det rette forum.
- * Lederen skal give klare meldinger om, hvad der kan lade sig gøre.
- * Sørg for løbende opfølgning på processen, så den bliver synlig i hverdagen og tilpasset ændrede vilkår.
- * Indkreds konkrete opgaver, som der kan arbejdes med.
- * Dem der brænder for projektet, skal bringe energi og gejst videre til dem, der skal involveres i forløbet.
- * Der skal være fokus på det fremadrettede og positive - nærvær i stedet for fravær.

At finde et fælles mål

Distriktshjemmevejledning til handicappede

Distriktshjemmevejledningen yder social pædagogisk støtte til voksne personer, der på grund af betydelig nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer, har behov for råd og vejledning med udgangspunkt i eget hjem.

Der er ansat 5 distriktshjemmevejledere, som alle er pædagoger.

Distriktshjemmevejledningen hører under Hjemmestøtte til

Handicappede. Organisatorisk hører afdelingen under

Specialrådgivningen med Bente Grønfeldt som afdelingschef. Ejgild

Christensen er gruppeleder for distriktshjemmevejledergruppen samt for opgangsbofællesskabet Gramrolighed.

Ejgild vurderer, at medarbejdernes trivsel er et meget vigtigt element i det socialpædagogiske arbejdsfelt. Trivsel er en betingelse for et godt arbejde i forhold til brugerne. Derfor sagde han ja til at gå ind i Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt, så både han selv og andre kunne få sat fokus på trivslen. Det er dog vigtigt at understrege, at der i forvejen var en god trivsel hos hjemmevejledningen, og at projektet skulle støtte op om den proces, der allerede var sat i gang i forhold til at arbejde med trivsel.

En god arbejdsplads

På det første dialogmøde fremgik det også tydeligt, at hjemmevejlederne værdsatte deres arbejdsplads, som var kendetegnet ved et godt fællesskab med humor og omsorg. Samtidig var der meget selvstændighed i arbejdet og store frihedsgrader. Derudover værdsatte medarbejderne, at der var udfordringer i opgaverne, og at ressourcerne til at løse opgaverne var godt afstemte.

Der manglede dog ikke ideer til, hvad der kunne bidrage til at skabe en endnu bedre arbejdsplads, f.eks. forbedring af de fysiske forhold, nyere teknologi, fælles fagligt forum med samarbejdspartnerne i handi-caprådgivningen og at supervisionen ikke blev aflyst.

Et fælles mål

På det første dialogmøde var det svært at få afstemt Ejgilds og medarbejdernes forventninger til, hvilke udviklingsønsker, der skulle arbejdes videre med. Projektets, medarbejdernes og ledelsens forventninger og mål med forløbet var ikke afstemt. Samtidig oplevede både medarbejderne og Ejgild, at det første dialogmøde var forvirrende, og at det ville have været bedre, at det var blevet afholdt på den enkelte arbejdsplads. Derfor har de i fællesskab arbejdet videre med at få konkretiseret de udviklingsønsker, som er realiserbare.

Efter det første dialogmøde har medarbejderne og ledelsen haft særlig fokus på det, de rent faktisk har indflydelse på i forhold til at fremme trivslen. De har blandt andet haft fokus på aflysning af supervision.

Medarbejderne oplevede, at den indledende snak omkring supervision var lidt af en "magtkamp". Ejgild og medarbejderne trak i hver sin retning. Efterfølgende har de fundet en fælles platform, hvor de enes om at prøve en ny procedure for aflysning af supervisionen, så den ikke bliver aflyst, hvis der kommer afbud samme morgen. Ejgild har valgt at tage medarbejdernes ønske alvorligt ved at indføre en prøveperio-



Barrierer kan nedbrydes, så der kan skabes dialog

de, hvor proceduren for aflysning af supervision bliver ændret. Ejgild beskriver, at han ved at gøre det har undgået, at det bliver en magtkamp, og at de i stedet kan arbejde med det reelle indhold. Ejgild oplever, at medarbejderne overvejer deres egen andel i forhold til aflysning, og dermed tænker mere over f.eks. afspadsring på supervisionsdage.

De har besluttet, at fokus på de fysiske rammer ligger uden for dette projekt, da det som sådan ikke er noget, de som medarbejdere og gruppeleder har reel indflydelse på.

Faglige drøftelser

Distriktshjemmevejledningen har udviklet de faglige drøftelser på personalemøderne. De har bl.a. haft faglige drøftelser af brugerne i forbindelse med fornyelse af samarbejdsaftalerne. Dette har bl.a. betydet, at de har fået større fagligt fokus på egne og hinandens brugere - også dem der traditionelt ikke har fyldt så meget. Ydermere beskriver de, at de er begyndt at specialisere sig mere som enkeltpersoner og blive bedre til at videregive viden til hinanden. Derudover er de i gang med at etablere et fælles fagligt forum med handicaprådgiverne, som er deres primære samarbejdspart.

På det afsluttende dialogmøde fremhæver medarbejderne generelt, at det har været positivt at arbejde med ovenstående. Både medarbejderne og Ejgild fremhæver, at supervision spiller en stor rolle for deres faglige udvikling og trivsel, hvorfor det fortsat er vigtigt at værne om den. Medarbejderne oplever ikke, at forløbet har haft nogen konkret indflydelse på fraværet, da det i forvejen har været lavt.

Ejgild oplever, at prioritering har været vigtig. Det har været vigtigt at arbejde med det, der er reel indflydelse på. Derudover oplever han, at tidsforløbet har været godt. Projektet har udviklet sig over tid, hvilket han grundlæggende oplever som positivt, da det givet tid til, at erfaringerne har kunnet lagres. Det er dog samtidig vigtigt at have en

At finde et fælles mål

Distriktshjemmevejledning til handicappede

deadline og lave opfølgning. Han vurderer, at projektet på en eller anden måde har påvirket trivslen og fremhæver, at korttidsfraværet fortsat er lavt. Generelt fremhæver han, at det er vigtigt at adskille trivsel og fravær og tage udgangspunkt i det positive. Det er vigtigt at have fokus og holde fast i, hvad man kan gøre noget ved og gøre medarbejderne opmærksom på, hvad de kan gøre noget ved. Han beskriver, at det er vigtigt med systematik ved opstarten af et projekt, og at det bliver lukket ordentligt ned igen.

Gode råd

- * Find en fælles platform.
- * Arbejd med det man har reel indflydelse på.
- * Forløbet skal startes op med at få afstemt gensidige forventninger.
- * Der skal arbejdes systematisk og målrettet med forløbet, og det skal slutes af på en ordentlig måde.

Gramrolighed er et opgangsfællesskab for 15 sent udviklede unge mellem 18 og 25 år, der har behov for socialpædagogisk støtte i en periode fra 1-3 år. De 4 hjemmevejledere, der er ansat til at støtte de unge med at håndtere hverdagen, er uddannede pædagoger. Gramrolighed er organisatorisk placeret i Specialrådgivningen under Social- og Arbejdsmarkedsområdet. Afdelingschef er Bente Grønfeldt og gruppeleder er Ejgild Christensen. Gruppelederens arbejdstid dækker også Distriktshjemmevejledning til handicappede. Da Ejgild blev spurgt, om han kunne tænke sig at deltage i udviklingsprojektet Trivsel og Korttidsfravær, fik han ikke lang betænkningstid. Han valgte dog at gå ind i projektet. Man kan, som han siger, altid blive klogere på, hvad trivsel er.

Godt at sætte fokus på trivsel

Hverdagen på Gramrolighed bidrager ifølge medarbejderne med mange trivselsfremmende faktorer, og de oplever, at de trives på arbejdspladsen. Medarbejderne beskriver, at de har et godt forhold til både ledelsen og hinanden. Arbejdet er alsidigt og selvstændigt, og der er gode udviklingsmuligheder.

Det indledende dialogmøde til Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt blev afholdt sammen med medarbejderne fra Støttecenteret Levisonsvej, Distriktshjemmevejledningen og Støttecenteret Skovvænget.

Medarbejderne oplevede, at det var positivt, at de i dette forum kunne få inspiration fra hinanden, ligesom det også var givende at høre medarbejderne fra en anden arbejdsplads sætte ord på den trivsel, de har på Gramrolighed. I forhold til arbejdet med den enkelte arbejdsplads' udviklingsønsker ville de dog have ønsket, at der havde været mere tid på dialogmødet til dialog og overvejelse, så udviklingsønsket var blevet mere konkretiseret.



Familieanliggende

Kommunikation er en svær en

Udviklingsønsket blandt medarbejderne på Gramrolighed blev at sætte fokus på den interne kommunikation - både i forhold til medarbejderne indbyrdes og i forhold til Ejgild. De ønskede bl.a. at arbejde med gensidig anerkendelse og feedback samt kompetenceafklaring i forhold til samarbejdsaftaler og økonomi. Det viste sig dog hurtigt, at de havde brug for at få udviklingsønsket konkretiseret yderligere, så det var håndterligt at arbejde med.

De har derfor brugt meget tid på at få indkredset, hvad de hver især mente, der skulle til for at forbedre den interne kommunikation. I forsøget på at få udviklingsønsket konkretiseret viste det sig, at der blandt medarbejderne har været flere oplevelser af, hvad udviklingsønsket indebar, og hvilke løsningsmuligheder, der forelå.

Som et eksempel på, hvad der set fra medarbejdernes synspunkt kunne forbedre kommunikationen, var et ønske om et forum, hvor de kunne drøfte de faglige udfordringer og give hinanden kollegial feedback, uden at Ejgild overværede det.

Set fra Ejgilds synspunkt var dette ønske udtryk for, at medarbejderne var bekymret for at hænge hinanden ud. Ejgild kunne ikke bakke op om dette synspunkt. Han har den holdning, at kollegial feedback bør gives i forhold til den pædagogiske praksis, hvor der sættes fokus på den faglige udvikling frem for, hvem der eventuelt måtte have løst en opgave uhensigtsmæssigt. I et sådant forum burde der set fra hans synspunkt ikke være problemer i, at han som leder kunne deltage. Ejgild oplever, at vanskelighederne med at få afdækket, hvad det er, kommunikationsønsket præcist indeholder, bl.a. dækker over en pænhed - en pænhed der betyder, at nogle ting forbliver usagte, fordi man ikke ønsker at gøre hinanden kede af det. På den måde kan det usagte blive styrende.

Oplevelsen af processen

Både medarbejderne og lederen oplever, at det har været svært at arbejde konkret med udviklingsønsket. Det har været diffust, hvordan arbejdet med at fremme kommunikationen skulle foregå. Derudover har et forventet efteruddannelsesforløb været årsag til, at arbejdet med udviklingsønsket er blevet yderligere udsat.

Nogle oplever, at det har været fint at bruge tiden til at få indkredset, hvad der skal arbejdes med. Andre

har derimod oplevet det som en langsom proces, og efterfølgende har de tænkt på, om de som medarbejdere måske kunne have skubbet lidt på for at fremme processen. De oplever, at det har været svært at holde gejsten og energien oppe efter så lang tid.

Først i september 2003 - næsten et år efter at projektet blev sat i gang - oplevede medarbejderne, at de for alvor kommer i gang med at



Medarbejdere vokser ved anerkendelse

arbejde med deres udviklingsønske. Der blev afholdt en pædagogisk dag, hvor intern kommunikation blev sat på dagsorden sammen med en ekstern konsulent. De valgte at fokus på den pædagogiske dag skulle være på feedback og anerkendelse. De oplever, at feedback og anerkendelse har stor betydning for deres trivsel. Det støtter bl.a. op om det, de er gode til og giver dem en oplevelse af at blive taget alvorlig, hvilket de oplever giver dem energi og arbejds glæde. Derudover giver feedback mulighed for at få øje på ting, som kan forbedre det pædagogiske arbejde. Medarbejderne ønsker, at de fortsat arbejder med at få anerkendelsen til at fylde mere i den interne kommunikation.

Udover ovenstående har de på Gramrolighed indført mere struktur på deres personalemøder, så de faglige drøftelser omkring beboerne fylder mere og går mere i dybden. Derudover har de personaleintern supervision én gang om måneden, hvor Ejgild har rollen som supervisor.

Trods vanskelighederne har medarbejderne en oplevelse af, at der også har været positive gevinster ved at deltage i projektet. Det har været godt at blive taget alvorligt og se, at der bliver handlet på det udviklingsønske, de har fremsat. Derudover oplever de, at det har været hjælpsomt med en konsulent udefra i forhold til at få indkredset temaet.

Ejgild oplever, at kommunikationsproblematikken på Gramrolighed er blevet mere og mere kompliceret, jo længere de er kommet hen i processen - det har været vanskeligt at indkredse, hvad det præcist handler om.

Til andre, der vil arbejde med udviklingsønsker, fremhæver Ejgild derfor vigtigheden af en fælles forståelse af det udviklingsønske, man vil arbejde med. Han vurderer også, at det er hjælpsomt at få hjælp fra en konsulent, som kan hjælpe med at få udviklingsønsket præciseret, så der kan arbejdes målrettet med det.

Gode råd

- * Det er vigtigt, at man bestræber sig på at være meget konkret fra begyndelsen.
- * Man kan med fordel starte med et lille problem og øve sig på det, før man tager fat på større problemer.
- * Det er vigtigt ikke at slå for stort brød op - det skal være realistisk.
- * Der skal tages udgangspunkt i det positive.

På Toftevej 30 i Almind ligger den lille selvejende børnehave Toftebo. Institutionens 45 børn er fordelt på 2 stuer, og personalestaben består af 4 pædagoger, 2 pædagogmedhjælpere og en daglig leder, som også er pædagog.

Da Kate Schmidt i august 2001 overtog ledelsesroret i Toftebo, var sygefraværet højere end gennemsnittet i Kolding Kommune. Hun oplevede, at der var behov for at fremme medarbejdernes engagement og faglige stolthed. Hun ønskede derfor at skabe grobund for større medarbejderinvolvering i beslutningsprocesserne omkring den daglige drift.

Kate havde derfor ikke brug for lang betænkningstid, da hun blev spurt, om de i Toftebo havde lyst til at deltage i udviklingsprojektet Trivsel og Korttidsfravær. Hun ønskede forandringer.

Udviklingsprojektet har medført, at tirsdag nu er blevet en særlig dag i ugen - den dag arbejder de nemlig i interessegrupper.

At interessegrupperne kunne bidrage til at fremme trivslen i det omfang, som de har vist sig at have gjort, var der nok ikke nogen, der havde turdet gætte på.

Resultatet er imidlertid uomtvisteligt. Den faglige stolthed, humøret og engagementet har fået et spark opad, og korttidsfraværet er faldet.



Det brænder vi for

Vejen til målet

På medarbejdernes liste over udviklingsønsker stod der mange ting - bedre fysiske rammer, faglig udvikling, styrkelse af forældresamarbejdet og samarbejdet på tværs af stuerne samt en udvikling af ledelses-

teamet. Medarbejderne blev dog hurtigt enige om, at interessegrupper kunne opfylde flere af ønskerne. Især vurderede de, at det ville skabe trivsel for den enkelte medarbejder at få mulighed for at fordybe sig i en arbejdsopgave, som netop havde hans eller hendes særlige interesse.

Målet stod hurtigt klart. Et år senere skulle der eksistere en musikgruppe, en tegne/malegruppe og en ude/bålgruppe.

Gruppernes eksistens skulle være dokumenteret i form af et billedgalleri fra hver gruppe og nedskrevne målsætninger.

Det blev samtidigt besluttet, at interessegrupperne i første omgang skulle være et internt anliggende i personalegruppen og ikke en fast driftsopgave.

En dråbe med store dønninger

Interessegrupperne har affødt positiv respons fra både børn og forældre, og i dag er interessegrupperne en integreret del af den daglige drift. Medarbejderne har dog været glade for, at interessegrupperne i opstartsperioden blev betragtet som et forsøg, der ikke blev meldt ud til forældrene. Det har nemlig givet dem mulighed for at gøre sig erfaringer, som de kunne bruge til at fastlægge deres endelige mål med interessegrupperne.

Den endelig målformulering blev først nedfældet på skrift, efter at interessegrupperne for alvor var blevet sat på skinner. Og selv om medarbejderne er enige om, at der kunne have været fordele ved at fastlægge dem tidligere, har de også en generel oplevelse af, at det har været et godt valg at vente.

Da ordene endelig kom på papir, gav skriveprocessen nemlig en a-ha oplevelse, som skabte en øget erkendelse af det forløb, de havde været igennem.

Medarbejderne beskriver, at deres engagement og faglige stolthed er vokset i takt med, at interessegrupperne er vokset. Arbejdet med interessegrupperne har givet frihed under ansvar, og det har været dejligt at få tid og mulighed for fordybelse.

De oplever også, at fællesskabet er blevet større, og hvor man tidligere talte om rød og gul stue, tales der nu om Toftebo som en samlet helhed.

Som personalegruppe oplever medarbejderne større åbenhed, hjælpsomhed og tolerance i forhold til hinanden. Alle er blevet kolleger med alle, og alle støtter op om hinanden.

Som leder glæder Kate sig også over forløbet. Korttidsfraværet er faldet, og Kate oplever også, at medarbejderne er blevet mere åbne i forhold til at samarbejde med omverdenen.

Herudover er det hendes opfattelse, at forløbet har haft en positiv indflydelse på hendes egen trivsel - hun går glad på arbejde og glad hjem.

Kate har også bemærket, at børnehavens fysiske rammer nu bliver brugt på en bedre måde, samt at aktivitetsgrupperne har en positiv indflydelse på børnene - de er bl.a. blevet bedre til at hjælpe hinanden.

At tilbakemeldingerne fra børn og forældre er positive er også et skulderklap, og i sig selv med til at fremme trivslen.



Lederen skal være styrende - men ikke forstyrrende

Trivsel i Toftebo i dag

Både Kate og medarbejderne har en oplevelse af, at trivslen i dag er langt bedre end før interessegrupperne blev indført. Set i bakspejlet beskriver medarbejderne i dag arbejdet med interessegrupperne som en succesoplevelse. En succes, som både Kate og medarbejderne tilskriver den generelle indsats, de enkelte har bidraget med, samt at projektet blev iværksat på et gunstigt tidspunkt, hvor både ledelsen og medarbejderne var motiveret for forandring. Forløbet har været kendetegnet ved at være en selvforstærkende proces, som har givet positive dønninger på stort set alle aspekter af arbejdslivet. Interessegrupperne er derfor i dag det centrale udviklingspunkt for det videre arbejde med at fremme trivslen.

Gode råd til at arbejde med interessegrupper

- * Alle skal føle ejerskab.
- * Inddrag medarbejderne fra begyndelsen.
- * Tag udgangspunkt i medarbejdernes ønsker og interesser.
- * Opstil konkrete og målbare mål.
- * Ledelsen skal være styrende - men ikke forstyrrende.

Støttepædagogkorpsets primære arbejdsopgave er at støtte børn med særlige pædagogiske behov ude på den enkelte institution. Herudover foretager støttepædagogerne kortvarige, selvstændige pædagogiske observationsforløb og giver vejledning til forældre og personale omkring barnet.

Da Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt sættes i gang, består korpset af 24 medarbejdere. Under projektperioden besluttes det, at korpset ikke længere skal give støtte til kommunens SFO'er, og der oprettes yderligere en specialgruppe, hvorved Støttepædagogkorpset bliver reduceret til 17 medarbejdere.

Den enkelte støttepædagog arbejder ude på en eller to institutioner og refererer ledelsesmæssigt til Støttepædagogkorpsets leder, Asta Moldt. Korpset hører organisatorisk under Børneområdet i Kolding Kommune.

Trivsel på tværs af kommunens institutioner

Medarbejderne i Støttepædagogkorpset deltager ikke i personalemøderne på de enkelte institutioner, men deltager derimod i 2 møder om måneden sammen med de øvrige medarbejdere i korpset. Herudover er medarbejderne opdelt i mindre basisgrupper, hvor der bliver sat fokus på konkrete faglige opgaver.

Det er Aastas oplevelse, at der generelt er en god trivsel i korpset. Den daglige trivsel påvirkes dog meget af den enkelte opgave og arbejdet på den enkelte institution.

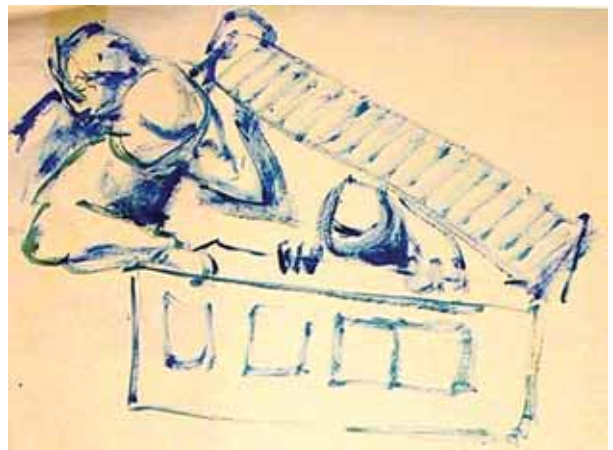
For at få skabt det bedst mulige forløb for både børn og voksne afholder Asta en introduktionssamtale, når der sættes en ny opgave i gang. I samtalen deltager både institutionen og den medarbejder fra korpset, som skal indgå i opgaveløsningen.

Asta oplever, at det er en konstant udfordring for hende at skabe trivsel på de enkelte arbejdspladser. Medarbejderne står altid i en kløft, fordi deres arbejdsplads er skiftende. Samtidig ser Asta ikke den enkelte medarbejder i dagligdagen, og hun er derfor afhængig af, at medarbejderne kommer til hende, hvis de har særlige behov eller ønsker.

En svær opstart

Korpset kom relativt sent ind i Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt i forbindelse med, at Børnehaven Søgades deltagelse i projektet blev reduceret. Asta blev grebet af ideen med projektet, og hun tog derfor mod tilbudet.

Allerede i opstarten af projektet var Asta opmærksom på, at en betingelse for et vellykket projekt var, at medar-



Skal vi nu kontrolleres for sygefravær?

bejderne bakkede projektet op. De skulle opleve projektet som omsorg, ikke som kontrol - f.eks. i forhold til fravær. Hun nedsatte derfor en lokal styregruppe med medarbejderrepræsentanter fra de enkelte basisgrupper, som bl.a. skulle sikre, at projektet blev tilrettelagt i tæt samarbejde med medarbejderne. Den enkelte medarbejderrepræsentant fra styregruppen skulle sikre information og dialog om projektet i de enkelte basisgrupper.

Set i bakspejlet kan Asta dog se, at det aldrig lykkedes at så ideen tilstrækkeligt godt blandt medarbejderne. Det har bl.a. betydet, at dagsordenen for projektet fra begyndelsen blev uklar. Flere medarbejdere har f.eks. nævnt, at projektets titel og introduktionen til forløbet kunne have været bedre. "Korttidsfraværs-spøgelset" gav anledning til en del usikkerhed om, om der var en (skjult) dagsorden. Kunne det måske tænkes, at de havde for meget fravær?

Medarbejderne har generelt beskrevet, at de føler, at indgangen til projektet har haft en u hensigtsmæssig effekt på hele forløbet. De har haft en oplevelse af, at projektet er blevet trukket ned over hovedet på dem. Andre fik dem påduttet et behov eller problem, som de ikke selv oplevede at have. Det manglende ejerskab for projektet har begrænset motivationen og gejsten for at deltage i projektet.

Engagement og ejerskab gik i bølge og dal

Trods startvanskelighederne var der en god energi på det første dialogmøde, hvor det blev besluttet, at der skulle arbejdes med handlingsplanerne i basisgrupperne. Den ene basisgruppe arbejdede efterfølgende engageret med deres udviklingsønske, mens de to andre basisgrupper mistede gejsten eller slet ikke fandt den i den efterfølgende periode.

Dette fik Asta til at træffe en beslutning om, at projektet skulle opleves som brugbart og relevant for medarbejderne. Hvis dette ikke kunne lade sig gøre, måtte korpset træde ud af projektet.

På den baggrund blev der afholdt et ekstraordinært dialogmøde i februar 2003, som skulle bruges til at tage temperaturen på projektet.

Konklusionen på mødet blev, at de fleste medarbejdere mente, at de havde energi og gejst til at arbejde videre med at sætte fokus på trivsel. Det var dog vigtigt for dem, at de kom til at arbejde med udviklingsønsker, som havde den enkelte medarbejders særlige interesse. Flere af basisgrupperne



Købmandsbutikken

havde nemlig oplevet, at de havde så forskellige behov og ønsker i forhold til at fremme deres trivsel, at det var vanskeligt at finde et konkret udviklingsønske at arbejde videre med i fællesskab. Det blev derfor foreslået, at de skulle arbejde sammen i interessegrupper på tværs af basisgrupperne.

Asta arrangerede efterfølgende et personalemøde, hvor hun anvendte en metode hun kaldte "købmandsbutikken". På en planche skrev alle medarbejderne de ønsker, de havde i forhold til at fremme trivslen og definerede deres eget bidrag i forhold til dette udviklingsønske.

Efterfølgende gik medarbejderne på shopping hos hinanden ved hjælp af plancherne for at finde sammen i interessegrupper. Herefter kunne de definere et fælles udviklingsønske.

Asta oplever, at modellen med at arbejde i interessegrupper er så god, at den også skal anvendes efter at Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt er afsluttet. Da medarbejderne fik mulighed for at arbejde med noget, som var konkret og relevant for dem, fik de også fornyet ejerskabet og engagementet for projektet.

I det hele taget vurderer Asta, at det har været godt at bryde lidt mere op i forhold til basisgrupperne.

At arbejde med at fremme trivslen

Flere af medarbejderne oplever, at det i projektet er lykkedes dem at sætte fokus på trivsel. De har fået mange nye vinkler på, hvad trivsel er, og hvordan man kan arbejde med at fremme trivslen. Det har været særlig godt at få fokus på de ting, som de selv har indflydelse på i forhold til at fremme trivslen. Herudover har forløbet været med til at stille spørgsmålstegn ved, om "det vi plejer" også er det rigtige at gøre i fremtiden.

Ligesom Asta beskriver medarbejderne, at det har gjort en positiv forskel at arbejde med handlingsplaner i interessegrupper. En utilsigtet sidegevinst ved modellen har været, at medarbejderne har lært hinanden bedre at kende på tværs af basisgrupperne.

Medarbejderne fremhæver dog samtidigt, at forløbet kunne være blevet endnu bedre, hvis projektet havde været tilrettelagt som et kortere, men mere intensivt forløb. Den lange projektperiode har bl.a. medført, at det har været vanskeligt at fastholde fokus på udviklingsønskerne. Arbejdet med udviklingsønskerne er derfor blevet for løst og spredt. Herudover fremhæver medarbejderne, at det kunne være ønskeligt, at de havde haft mulighed for at fremlægge, hvad de enkelte interessegrupper arbejdede med, i et fælles forum. Mange af de ting, der er blevet arbejdet med i de enkelte interessegrupper, kunne også være kommet de andre i korpset til gode.

Påvirkning på trivslen

Der er stor forskel på, om medarbejderne oplever, at projektet har været med til at fremme deres trivsel eller ej. Nogen fremhæver, at forløbet allerede har haft en positiv indflydelse på deres trivsel.

De nævner bl.a. at:

- * Medarbejderne har lært hinanden bedre at kende på tværs af korpset

- * De har fået flere hjælpemidler på institutionerne
- * Deres problemer er blevet taget alvorligt
- * De har fået en sparringspartner på institutionerne
- * De er blevet bedre til at sige fra
- * De har fået brugt nogle af de ressourcer, de normalt ikke plejer at bruge
- * De har fået mod til at gøre noget andet end "vi plejer"
- * De har en oplevelse af, at der er ting, de har indflydelse på og kan rykke ved

Andre oplever ikke, at projektet har påvirket deres trivsel. Af denne gruppe har flere dog en forventning om at komme til det, efterhånden som arbejdet med udviklingsønskerne giver afkast.

Asta beskriver, at forløbet har bidraget til, at hun er blevet mere bevidst om, hvad trivsel betyder. Hun har derigennem også fået mere fokus på medarbejdernes trivsel. Samtidig beskriver hun, at både hun og medarbejderne er blevet mere bevidste om, hvad de kan forbedre i eget regi. Herudover er hun blevet særlig opmærksom på, hvor vigtigt det er at tage udgangspunkt i de ting, der har medarbejdernes interesse og engagement.

Asta oplever ikke, at forløbet har haft nogen betydning for fraværet i korpset, men tror på, at det kan have en betydning for fraværet at sætte fokus på trivsel.

Gode råd

- * Et forløb skal startes på baggrund af medarbejdernes og ledernes konkrete behov og ønsker
- * Arbejd med klare, konkrete og målbare mål
- * Arbejd med korte forløb
- * Tag udgangspunkt i medarbejdernes interesser og ressourcer
- * Sørg for opfølgning og tilrettelser undervejs
- * Lederen skal fungere som tovholder og samle trådene ind imellem
- * Giv medarbejderne tid til at diskutere i fælles forum
- * Hold trivsel og fravær adskilt - det kan give misforståelser
- * Tag referater, og brug dem til at bevare overblikket
- * Brug konsulentbistand til at bevare overblikket
- * Lyt til hinanden og hav øje for den enkeltes signaler
- * Drag omsorg, hvis der er dårlig trivsel
- * Brug MUS-samtaler til at samle op på den enkelte medarbejder
- * Ledelsen skal være opmærksom på personalepleje
- * Samarbejde og synlig ledelse fremmer trivslen.

Da projekt Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt startede, var Børnehaven Søgade en selvejende institution med driftsoverenskomst med Kolding Kommune.

I Børnehaven Søgade var der plads til 76 børn i alderen fra 3-6 år, fordelt på 4 stuer, hvoraf den ene var en udegruppe. Børnehaven var beliggende i to store gamle huse med mange små hyggelige rum. Der var ansat 3 medhjælpere og 9 pædagoger, hvoraf den ene var institutionsleder Rita Gravesen.

Kort efter at institutionen valgte at gå med i Trivsel og Korttidsfravær, blev institutionen indstillet til lukning på grund af en generel besparelse i Kolding Kommune.

Da Søgade blev indstillet til lukning, besluttede Rita med opbakning fra medarbejderne at arbejde videre, som om institutionen ikke skulle lukkes, og dermed også at deltage i Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt.

Samtidig blev det besluttet, at det også ville være hensigtsmæssigt at være med i projektet, hvis indstillingen til lukning blev endelig vedtaget. Dels i forhold til at fremme trivslen under en lukningsproces og dels i forhold til at drage og videregive erfaringer om, hvordan man bedst muligt drager omsorg for medarbejderne og fremmer trivslen under en lukning.

Siden blev det endelig vedtaget, at institutionen skulle lukkes den 1. april 2003.

Reaktioner på lukningen

Personalet og ledelsen stod i en vanskelig situation, som fyldte meget. Derfor blev det besluttet, at det ville være hensigtsmæssigt med et ekstraordinært dialogmøde, hvor lukningen blev sat på dagsordenen. Ønsket med dialogmødet var at give en reel mulighed for at drage omsorg for hinanden. På mødet fik hver enkelt medarbejder mulighed for at sætte ord på, hvordan lukningen havde påvirket hende. Følgende er en sammenfatning af de forskellige oplevelser af lukningen.

Generelt oplevede personalet, at de havde haft flere forskellige reaktionsmåder i løbet af lukningsperioden. Hele følelsesregisteret havde været i spil fra sorg, frustration, vrede, skyldfølelse, usikkerhed, en følelse af kaos til en følelse af at være blevet ført bag lyset. De fleste havde oplevet fysiske reaktioner som gråd, nervøs mave, klump i halsen m.v.

Flere af medarbejderne beskrev den første periode som uvirkelig, som en film, der kørte forbi en, eller som en osteklokke de befandt sig i. Andre beskrev det som en periode, hvor de nægtede at tro på, at det var sandt, og hvor de søgte at kæmpe imod. Perioden blev generelt beskrevet som en følelsesmæssig rutsjetur i forsøget på at skabe struktur og mening i den aktuelle situation, hvor man det ene øjeblik finder fornyet håb og engagement, og det næste øjeblik bliver dybt frustreret og mangler optimisme i forhold til fremtiden.

Generelt beskrev personalet en følelse af at være splittet - splittet mellem ikke at kunne slippe en arbejdsplads, hvor de har trives, og det at

skulle orientere sig i forhold til en ny arbejdssituation. Splittelsen kom også til udtryk i dagligdagen, hvor de følte sig splittet mellem at skulle få institutionen til at fungere i forhold til børnene og forældrene og samtidig søge nyt arbejde. Splittelsen kommer også til udtryk i forhold til at skulle finde et godt og meningsfyldt arbejde og samtidig at føle sig presset til at handle hurtigt for at få et arbejde.

Generelt beskrev personalet, at det var svært at få struktur på hverdagen. Mange havde set et lyspunkt i at kunne se frem til et roligt efterår, hvor de havde mulighed for at få en god afslutning med børnene - få børn og meget personale. De oplevede dog, at hverdagen efter sommerferien havde været kaotisk. Det var ikke den samme institution mere - børn var flyttet, og noget af personalet var rejst.

Børnene var ikke længere på deres vante stuer og havde dermed ikke det samme personale og de samme kammerater. Nogle af børnene var ikke glade ved at skulle afleveres om morgenen, og personalet oplevede generelt en manglende arbejdsglæde.

Generelt oplevede personalet, at de var meget sårbare i forhold til omverdenens reaktioner - både i forhold til private og professionelle. Nogle oplevede, at det havde været ubehageligt, at der blev spurgt meget til deres situation, og andre oplevede, at det var ubehageligt, at der ikke er blevet spurgt. Andre beskrev, at det havde været ubehageligt at være jobsøgende, hvor de oplevede, at andre institutioner ikke altid var imødekomende. Personalet fik stor forældreopbakning, men oplevede samtidig også, at dette kunne have en negativ indvirkning på deres fremtidige jobsøgning, fordi det måske fik andre institutioner til at tro, at de var for selvtillidstrækkelige.



Man kan ikke tage smerten væk - men hjælpe videre

Lukningen set i bakspejlet

I januar-februar 2003 foretog projektleder Kate Holm Sørensen en telefonisk samtale med hver enkelt medarbejder, som var ansat på Søgade op til lukningen af institutionen for at høre om deres oplevelse af lukningen set i bakspejlet. Nedenstående er en sammenskrift af den telefoniske opfølgning.

Flere medarbejdere beskriver, at de mangler en reel begrundelse for lukningen af Søgade. De beskriver, at den officielle begrundelse ikke har virket meningsfyldt, og de oplever derfor, at der ikke har været åbenhed omkring den reelle begrundelse.

Enkelte beskriver, at de oplever, at der ikke var lydhørhed i forhold til forældrenes og personalets forslag, hvilket også har givet manglende tiltro til, om de har fået den reelle begrundelse for lukningen. En

enkelt fremhæver dog, at det også er vigtigt at være opmærksom på, at de som personale er følelsesmæssigt berørt af situationen, hvorfor det kan være svært at adskille de objektive kriterier for lukningen og den subjektive følelse.

Personalet vurderer generelt, at institutionen skulle være lukket meget hurtigere efter at beslutningen var truffet. Intentionen om en lang overgangsperiode var god, men i praksis har det hverken været godt for personalet eller børnene.

Personalet beskriver, at de har følt sig splittet mellem at skulle finde et nyt arbejde og ønsket om at skabe en stabil hverdag for børnene i overgangsperioden og fremhæver, at det kunne være ønskeligt, at børnene f.eks. var flyttet til anden institution i sommerperioden.

Flere fremhæver, at det kunne være ønskeligt, at hele personalegruppen var blevet flyttet til en anden institution - f.eks. en ny institution, der skulle startes op. De beskriver, at personalegruppen havde et godt samarbejde og en god trivsel og dermed gode ressourcer at bygge videre på, som kunne bruges på en fælles ny arbejdsplads.

Flere fremhæver, at det er vigtigt at være opmærksom på, at man ikke kan fjerne sorgen og frustrationen over at miste sit arbejde på en arbejdsplads man er glad for. Samtidig bliver det fremhævet, at det er vigtigt at være opmærksom på, at de enkelte mennesker er forskellige i forhold til, hvornår de erkender, hvilken betydning lukningen har for én, og hvordan de skal agere.

Flere af medarbejderne giver udtryk for, at det kunne have været ønskeligt, at der var blevet lagt en strategi/handlingsplan for lukningen. De ville også gerne tidligt i forløbet have haft en klar udmelding om, hvad de kunne forvente, samt hvilke muligheder de havde i forhold til fremtidig ansættelse, kurser m.v.

Samtidig fremhæver flere et ønske om, at de tidligt i forløbet havde fået hjælp til, hvordan de kunne håndtere situationen - f.eks. gennem en struktureret snak som på det ekstraordinære møde, der blev afholdt i forbindelse med projektet.

Gode råd til håndtering af lukning

- * Undgå en lang lukningsperiode
- * Opstil en konkret tidsfrist for lukning
- * Hav en plan klar for flytningen af børnene
- * Flyt børnene i hold
- * Sørg for, at forældrene hurtigst muligt ønsker en anden institution
- * Sørg for at personalet får information om lukningen, før nyheden kommer i pressen
- * Sørg for information til medarbejderne om deres situation (kurser, opsigelsesperioder m.v.)
- * Giv plads til jobsøgning - tilrettelæg arbejdet, så det kan lade sig gøre

Gode råd til medmenneskelig omsorg

- * Hold ekstraordinære møder, hvor medarbejderne får mulighed for at tale om oplevelser og reaktioner - gerne med ekstern hjælp
- * Vær opmærksom på, at institutionen ikke er den samme mere efter der er truffet en beslutning om lukning
- * Vær opmærksom på, at lukningen påvirker de enkelte medarbejdere forskelligt
- * Vær opmærksom på, at man ikke kan fjerne sorgen og frustrationen
- * Støt den enkelte kollega i forhold til hendes individuelle behov
- * Vis jobannoncer til hinanden
- * Undgå at give hinanden forudindtagede negative holdninger til andre institutioner

Det primære formål med Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har været at blive klogere på, hvordan man som leder kan arbejde målrettet med at fremme trivslen for bl.a. ad den vej at reducere et arbejdsbetinget korttidsfravær. Det har været et ønske, at et mindre antal ledere skulle gøre sig nogle konkrete erfaringer, som derefter kunne berige og inspirere andre ledere.

De afsluttende afsnit er skrevet ud fra mit perspektiv som arbejdspsykolog og ekstern konsulent for projektet gennem hele dets levetid. På de følgende sider vil jeg præsentere nogle af de erfaringer fra projektet, der har fremstået som centrale i forhold til lederens rolle. De erfaringer, der fremhæves, er på mange måder sammenhængende - både hinandens forudsætning og virkning. De enkelte afsnit overlapper derfor også i et vist omfang hinanden.

Som projektleder på Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har jeg været en væsentlig aktør i de aktiviteter, der har været igangsat på de udvalgte arbejdspladser. Dermed er det en selvfølge, at min beskrivelse ikke vil afspejle en objektiv sandhed, men snarere min personlige - om end professionelle - fortolkning.

Arbejdspsykolog og projektleder Kate Holm Sørensen
BST job+miljø A/S

Hvad er trivsel?

Hvad god trivsel er, kan hverken defineres kort eller entydigt. Der er mange forhold, der påvirker trivslen, og det er individuelt hvilke forhold, der fremmer eller hæmmer den enkelte medarbejders følelse af velvære og arbejdsglæde. Generelt kan man sige, at god trivsel på arbejdspladsen handler om at have det godt med at skulle på arbejde og stadig have det godt med sit arbejde, når man går hjem igen. De fleste ved godt, hvad det er, der gør deres arbejdsdag god. For lederen består kunsten derfor først og fremmest i at skabe dialog og afstemme forventninger om, hvordan arbejdspladsen og den enkelte i fællesskab kan skabe den gode arbejdsdag. Det er vigtigt at huske, at medarbejderne er eksperter på deres egen trivsel - der findes ingen facitliste. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at det enkelte menneske kommer på arbejde som et helt menneske. Derfor påvirker trivsel på arbejdspladsen og trivsel i privatlivet også hinanden gensidigt.

Overordnet ser det dog ud til, at der er nogle grundlæggende forhold, der har betydning for trivslen på arbejdspladsen. De væsentligste beskrives i de følgende afsnit.

Relationer mellem mennesker

Trivslen påvirkes både af samspillet mellem ledere og medarbejderne og mellem kollegerne internt. Gensidig respekt, anerkendelse og omsorg er øjensynligt alle vigtige faktorer for, at medarbejderne trives. En god kontakt har en positiv indvirkning på samspillet. Når mennesker får etableret en direkte kontakt, er der større sandsynlighed for gensidig forståelse - man får mulighed for at se verdenen med den andens øjne.

På flere af arbejdspladserne er det blevet fremhævet, at det i sig selv har haft en positiv indvirkning på trivslen, at der er blevet etableret dialog på tværs af afdelinger, faggrupper og ledelsesniveauer. Samtidig er der øjensynligt en tilbøjelighed til, at der opstår myter, fordomme og grøfter, når afstanden er stor og kontakten begrænset.

Samspil mellem medarbejderen og opgaven

Trivslen bliver også påvirket af samspillet mellem medarbejderne og deres opgaver. Der er en generel sammenhæng mellem medarbejderens oplevelse af at kunne løse opgaverne og deres trivsel. Det er særlig betydningsfuldt, at medarbejderne oplever, at de har tid, kompetencer og evner til at løse opgaven tilfredsstillende. Hvis der er en god balance, påvirker det trivslen i positiv retning. Hvis opgaverne derimod virker meningsløse, besværlige eller er vanskelige at nå på den tid, der er til rådighed, påvirkes trivslen negativt. Samtidig er det vigtigt, at medarbejderen har kompetence til at kunne prioritere i opgaverne og har mulighed for støtte og opbakning fra både kolleger og ledelsen.

At arbejde med mennesker

I Social- og Sundhedsforvaltningen handler arbejdsopgaverne stort set altid om mennesker. Relationen til brugerne og de pårørende har stor

Hvad er trivsel?

indflydelse på medarbejdernes trivsel på godt og ondt. Når man arbejder med mennesker, skal man bruge sin person som en vigtig del af arbejdet - ellers risikerer man at blive kold og mekanisk i sin kontakt. Samtidig skal man bruge sin person professionelt - ellers risikerer man at blive overinvolveret og privat. Balancen mellem at bruge sig selv og samtidig passe på sig selv er afgørende i forhold til at have et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives.

Medarbejdernes trivsel bliver i høj grad spejlet i brugernes trivsel. Brugernes trivsel påvirker medarbejdernes trivsel, og medarbejdernes trivsel er en forudsætning for, at de kan levere et stykke arbejde, der fremmer brugernes trivsel.

I projektet har det været tydeligt, at medarbejderne ser en stor sammenhæng mellem deres egen trivsel og den måde, de løser deres faglige opgaver på. Mange udviklingsønsker igennem projektperioden har handlet om at få skabt et lærings- og refleksionsrum ved hjælp af supervision, faglige drøftelser m.m.

Store ændringer i arbejdslivet

Når der sker forandringer og omstruktureringer på ens arbejdsplads, vil medarbejderne ofte føle utryghed - utryghed i forhold til den indflydelse, forandringerne har på deres fremtidige arbejdssituation. Kan jeg beholde mit arbejde? Kan jeg få et nyt arbejde, hvis jeg mister mit nuværende? Kan jeg klare de ændrede krav? Mister jeg noget, som er værdifuldt for mig?

Udefrakommende forandringer har en tilbøjelighed til at skabe frustration og dermed påvirke trivslen i negativ retning.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at forandringer påvirker det enkelte menneske forskelligt, og at der gives anerkendelse og rum til denne forskellighed. Ved store forandringer står medarbejderne og ledelsen ofte i en vanskelig situation, som kan fylde meget. Derfor kan det være hensigtsmæssigt at give tid og rum til at forholde sig til forandringerne, f.eks. ved at holde ekstraordinære møder, hvor netop dette tema er på dagsordenen. På den måde gives der reel mulighed for at drage omsorg for hinanden, og man begrænser behovet for at snakke om vanskelighederne i anden sammenhæng.

Det kan være hensigtsmæssigt, at sådanne møder har en fast struktur, hvor hver enkelt får mulighed for at fortælle om sine oplevelser, følelser og reaktioner. På den måde bliver der givet mulighed for:

- * at dele indtryk, følelser og reaktioner
- * at mindske spændinger
- * at mindske en opfattelse hos deltagerne af, at deres reaktioner er unormale
- * at mobilisere ressourcer til gensidig støtte og samhørighed i gruppen
- * at dele informationer

Der findes som sådan hverken nogen rigtig eller forkert måde at reagere på. Forskellige reaktioner kan være normale reaktioner på en unormal situation.

Hvad er trivsel?

I projektet har det vist sig gavnligt at give medarbejdernes oplevelse af forandringerne særlig opmærksomhed ved bl.a. at give plads til dialog omkring de enkelte medarbejders oplevelse og behov i forbindelse med forandringer.

Det er vigtigt at give alle mulighed for at komme til orde. Dog skal man være opmærksom på, at der kan være personer, der af en eller anden grund ikke har lyst til at udtale sig ret meget. For dem kan der være megen mening og et stort personligt udbytte i blot at lytte. Nogle medarbejdere kan også have brug for og have større tryghed ved en individuel snak om, hvordan forandringerne påvirker den enkeltes trivsel.

Det kan også være hensigtsmæssigt at bevare fokus på det, som stadig er godt på arbejdspladsen. På den måde får man mulighed for at tanke op og finde energi til det fortsatte arbejde.

Vi er selv med til at konstruere den virkelighed, vi lever i, gennem den måde, vi tænker og taler om os selv, hinanden og vores arbejdsplads på. Ved at fokusere på det, der allerede fungerer godt på arbejdspladsen, kan vi få øje for, at bægeret ikke er halvt tomt, men halvt fyldt.

Dialog om trivsel

For at få et overblik over trivslen på arbejdspladsen kan en fælles dialog og afklaring være en hjælp. Dialogen kan skabe et fokus og indblik i den aktuelle trivsel. Samtidig kan dialogen give et billede af eventuelle udviklingsområder, som kan føre til konkrete initiativer. På den måde kan dialogen bruges konstruktivt - som et værktøj for arbejdspladsens udvikling. I Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt er dialogen foregået på dialogmøder, hvor der er blevet sat fokus på den aktuelle trivsel og mulige udviklingsområder.

I projektet er det blevet vægtet at sætte fokus på den trivsel, der allerede har været til stede. Dette har vist sig at have en positiv indflydelse på trivslen i sig selv. Både medarbejderne og lederne har fremhævet, at det har været opløftende, motiverende og inspirerende at rette blikket mod egne, kollegers og organisationens stærke sider. Tilmed har det været lærerigt, fordi dette fokus samtidig har afdækket viden om, hvad det er, arbejdspladsen gør helt konkret, når trivslen er høj, og hvilke betingelser, der giver næring til at fremme trivslen. Herudover har dialogen været rettet mod udviklingsønsker - og ikke problemer. Når der arbejdes med udviklingsønsker, arbejder man fremadrettet mod drømme, håb og ønsker for fremtiden. Det giver mulighed for at sætte fokus på, hvem der kan og skal bidrage med hvad, for at komme den ønskede fremtid i møde. En problemfokuseret tilgang kan forstørre problemerne, da det så bliver med de problemfokuserede briller, at vi ser på vores arbejdsliv. Tilmed udtrykkes problemer ofte i et særligt sprog, som er kendetegnet ved underskud, fejl, beskyldninger, bebrejdelser, skam m.m.

Det er imidlertid vigtigt, at drømmene om et bedre arbejdsliv bliver sat ind i en realistisk kontekst, så fokus bliver lagt på de opnåelige drømme og ikke på uopnåelige forventninger. På dialogmøderne har lederne derfor haft mulighed for at give feedback på medarbejdernes udviklingsønsker i forhold til, hvad de som ledere har vurderet, at det var realistisk at arbejde videre med. Det har med andre ord været vigtigt at rette fokus på forhold, som arbejdspladsen har haft reel indflydelse på at påvirke.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at mulighederne og metoderne til at arbejde med trivsel er mange. Det er derfor afgørende at finde en metode, der passer til arbejdspladsens kultur, ressourcer, behov og ønsker. På de arbejdspladser, hvor medarbejderne allerede oplever en god trivsel, kan det være interessant og energiskabende at have fokus på, hvad det er, der allerede skaber trivsel, og som er vigtigt at bevare fremover, mens det at definere udviklingsønsker kan synes uinteressant, meningsløst og endda problemfokuserende.

Ejerskab

At iværksætte et trivselsfremmende udviklingsforløb kræver ejerskab og energi - både af den enkelte medarbejder og lederen. Ejerskab og mening går hånd i hånd. Ejerskabet blomstrer, når medarbejdere og ledere oplever, at det de arbejder med er meningsfyldt, konkret og har en positiv virkning på deres fremtidige trivsel.

Arbejdet med at fremme trivsel bæres i høj grad af en personlig energi. Energien er et personligt engagement, som skal bringe projektet igennem alle dets faser - fra ide, proces til afslutning. Energien kræver en særlig opmærksomhed og pleje - for tabes den på gulvet, går udviklingsarbejdet sandsynligvis samme vej.

Projektets overlevelse og projektresultaternes fremtidige anvendelse er dybt afhængige af, om arbejdspladsen og projektet kan kommunikere dvs. om alle involverede parter "føler mening" med det hele. For at opnå et vellykket projektarbejde, må man derfor sikre:

- * at alle involverede parter oplever udviklingsarbejdet som vigtigt, betydningsfuld og spændende
- * at projektet kan forventes at medføre indsigt og udvikling og der med fremtidig succes

Meningsløshed tapper energi og fører til tilbagetrækning og ligegyldighed. Til gengæld har udviklingsarbejdet, når det lykkes, en indre nerve, som er medrivende og lystskabende.

I og med at Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har været tænkt af andre end de udvalgte arbejdspladser, har det været en væsentlig - måske den væsentligste opgave - at få det lokale udviklingsprojekt konkretiseret, så det gav mening og ejerskab for både leder og medarbejderne.

Projekter er en konstruktion af mange historier

Det kan være hjælpsomt at anskue projekter som en konstruktion af mange historier. Projektdeltagerne og andre interessenter handler ikke i forhold til projekter ud fra én entydig sandhed om projektet - f.eks. det der står i en projektbeskrivelse. I stedet handler de ud fra deres tolkning af projektets betydning og mening.

Meningen med et projekt ligger indlejret i den måde, man forholder sig til og taler med hinanden på i forhold til projektet. Den mening, vi tillægger et projekt, bestemmer, hvad vi synes, der er oplagt at gøre og sige, og hvad vi synes er meningsløst, dumt eller ineffektivt. Hvis vi kan ændre den mening, vi tillægger projektet, vil vi også ændre de handlinger, vi finder naturlige.

Dermed bliver historier som bærere af mening interessante for ledelse af et trivselsfremmende projekt. Det er vigtigt, at lederen undervejs i projektet sikrer sig, at de forskellige meninger om projektet afstemmes. Når alt andet glipper, når forvirring og uvished råder, er samtalen og koordinering af historierne vejen frem for lederen. Det er vigtigt, at lederen har forståelse for de historier, der kan blive fortalt omkring et projekt, og fortæller meningsfulde historier i opstarten, undervejs og ved afslutningen af projektet.

Igennem projektførelsen har det været en udfordring for lederne at finde en fælles forståelse af projektet for både dem selv og medarbej-

derne, som har gjort det meningsfyldt for dem at investere tid og ressourcer i at arbejde målrettet med opgaven. For nogle arbejdspladser har meningen været til stede fra starten, og for andre har det taget tid at finde den eller at holde fast i den. Som tovholdere af et trivselsudviklingsprojekt har de konstant skulle balancere mellem "making decisions" og "making sense".

At der i projektets titel er indgået ordet korttidsfravær har fået mange ledere og medarbejdere i projektet til at undre sig. Hvad er meningen med, at vi på vores arbejdsplads er blevet udvalgt til at deltage? Er der skjulte dagsordner i forhold til, at vi har for meget fravær? For dem har det været en kunst at finde meningen med projektet. Hvad vil vi selv have ud af projektet, og lever det op til "projektmagernes" forventninger? For flere arbejdspladser har det været meningsfyldt at få omdefinert projektet til kun at omhandle trivsel, eller de har omdøbt det til Trivsel og Sundhed.

Synlige processer og resultater

Gejst og engagement er ikke nok alene. Hertil skal lægges hårdt arbejde og en målrettet indsats. Energien må fokuseres i forhold til et mål, og der må foretages afgørende prioritering af energiforbruget. Med andre ord må energien have en struktur at operere indenfor, hvis den ikke skal blive diffus eller brænde ud. Det peger på nødvendigheden af at afgrænse projektet til et mål, der kan realiseres. Målet vil muligvis blive omformuleret undervejs, men det ændrer ikke på kriteriet om realiserbarhed som et løbende krav.

I projektet er der blevet arbejdet med handlingsplaner. Det har været af stor betydning, at handlingsplanerne er blevet så konkrete, at både medarbejderne og lederen har haft en klar oplevelse af, hvad målet har været, og hvad der skulle til for at nå i mål. Derudover har det været betydningsfuldt, at handlingsplanernes løbetid skulle være tilstrækkelig kort til, at både medarbejderne og lederne kunne bevare fokus og overblik over forløbet. Meningsfuldheden har haft bedst betingelser i forventningen om en kommende succes. Derudover har det været bemærkelsesværdigt, at oplevelsen af succes i høj grad først har været til stede, når der er blevet gjort status og opfølgning, f.eks. i forbindelse med det afsluttende dialogmøde.

Uforudsigelighed er et vilkår

Verden er blevet mere kompleks, og forandringerne sker i et hurtigt tempo. Resultatet er, at projekter mere end nogen sinde er udsat for kompleksitet, forandringer og uforudsigelighed. Det kan derfor være hjælpsomt at være opmærksom på, at projekter ligesom levende systemer veksler mellem perioder af ligevægt og forudsigelighed og perioder langt fra ligevægt, hvor forudsigelse og kontrol er vanskeligt eller umuligt. Tilpasning må ses som en dyd og ikke som et resultat af dårlig ledelse og manglende forudsigelighed. Hvis man ikke er opmærksom på denne dyd, er der risiko for, at projektet kører af sporet eller i en retning, hvor behovet ikke længere er tilstede. Som leder af et trivselsfremmende projekt er det vigtigt at tænke sig

selv som aktør i en foranderlig verden og ikke som et offer for uforudsete hændelser. Når kæden hopper af, er det vigtigt at finde ud af, om man ønsker at fortsætte, og i så fald være med til at sætte kæden på igen.

En udfordring ved kompleksitet, uforudsigelighed og forandring for lederen er, at modsætninger vil opstå, bestå og opløses i løbet af hele projektførelsen. Det vil kun undtagelsesvis være muligt at løse alle modsætninger og dilemmaer, før projektet går i gang. Ikke alle dilemmaer kan løses - lederen må finde en måde at leve med dem på. Tiden er løbet fra et ideal om at være proaktiv i betydningen af at have tænkt enhver eventualitet eller ethvert argument igennem på forhånd, og så få tingene mingleret. Set i dette lys er forandringer forventelige, og tilpasning er derfor en kompetent administration heraf. En leder af et udviklingsprojekt kan med fordel se sig selv som en aktør, der sammen med sine medarbejdere kritisk reflekterer over den feedback, der udløber af de hidtidige aktiviteter, og på baggrund af denne refleksion finde frem til næste handling.

I Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har det været tydeligt, at handlingsplanerne ikke blot kunne sættes i gang som skibe, der bliver sat i søen, og selv sejler i havn. De skulle bemannes med en kaptajn, der kunne navigere og udstikke en ny kurs, hvis der kom vindstød undervejs.

Refleksionslommer

Ledere står ofte med mange forhold, hvorom de skal træffe beslutninger. Vilkaerene for deres beslutninger er ikke altid entydige - specielt ikke, når det handler om beslutninger, som kan have betydning for medarbejdernes trivsel. Det er derfor særligt vigtigt for ledere at have et forum og et netværk, hvor de kan skabe sig nogle refleksionslommer. Refleksionslommerne kan både bruges til at få "læsset af", få nye



Det er vigtigt med refleksionslommer og overblik

ideer og gode råd, men også til at komme op i helikopteren og se det hele lidt oven fra.

Refleksionslommerne i projektet har haft form som ledermøder og temadage. De har fungeret som psykiske åndehuller og som fora for læring. I projektet har det også været tydeligt, at der er forskel på, hvor meget den enkelte leder har behov for sådanne fora, og i hvilket omfang de får det dækket inden for organisationens rammer eller gennem eget ledelsesnetværk.

Endelig har mange af lederne i forbindelse med Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt fremhævet, at deres egen trivsel er betydningsfuld i forhold til medarbejdernes. Ledernes trivsel er vigtig for, at de kan rumme medarbejdernes perspektiv og følelser. I den sammenhæng kan det derfor være betydningsfuldt at give ledere mulighed for støtte og sparring til at kunne vedligeholde og udvikle egen rummelighed.

Et af formålene med Trivsel og Korttidsfravær - et udviklingsprojekt har været at gøre sig erfaringer med at fremme trivslen. Det har været en kongstanke i projektet, at man ved at fremme trivslen har mulighed for at reducere et arbejdsbetinget fravær. Det er med baggrund i statistiske opgørelser over korttidsfraværet ikke muligt at afgøre, om der er en direkte sammenhæng. Både medarbejderne og lederne fra de udvalgte arbejdspladser oplever dog generelt, at der kan være en sammenhæng mellem trivsel og fravær. Samtidig er det af flere medarbejdere og ledere blevet understreget, at nogle medarbejdere oplever sig selv som så uundværlige i dagligdagen, at de faktisk går på arbejde trods sygdom.

Både medarbejderne og lederne fremhæver generelt, at det også er vigtigt at være opmærksom på, at fravær kan skyldes mere og andet end forhold på arbejdspladsen eller reel sygdom. Lederne efterlyser i den sammenhæng værktøjer til at håndtere fravær og manglende trivsel, som skyldes andre faktorer - f.eks. nedslidning gennem arbejds livet, problemer på hjemmefronten og "ondt i livet".

Det har været en tese i projektet, at lederne spiller en væsentlig rolle i forhold til medarbejdernes trivsel. Igennem projektet har det for mig som projektleder været meget positivt at opleve i hvor høj grad, medarbejdernes trivsel ligger både daglige ledere og øverste ledelse på sinde. Projektet har samtidig understreget, at det ikke altid er lige til og nemt at omsætte de positive intentioner til konkrete handlinger. Det er en konstant udfordring at få sat fokus på trivslen i en travl hverdag, som lederne ikke altid er herre over at sætte dagsordenen for. Jeg tror på, at projektet har hjulpet lederne til at sætte trivslen højt på dagsordenen - både for dem selv og for medarbejderne, og at de samtidig er blevet mere bevidste om deres eget bidrag. Jeg tror samtidig på, at der i fremtiden på de enkelte arbejdspladser vil være et naturligt fokus på trivslen - trivslen er sat på dagsordenen. Samtidig har projektet tydeliggjort, at mellemlederne har stor gavn af at have tæt kontakt og opbakning fra deres egen ledere.

I den løbende dialog omkring projektet har der været opmærksomhed på, at det kan være svært at måle effekten af et udviklingsprojekt, da forandringer tager tid. Jeg tror på, at det bliver lettere at arbejde med trivsel efterhånden, som man får og deler erfaringer om emnet. Jeg tror også på, at de erfaringer, lederne fra de udvalgte arbejdspladser har gjort sig, er meget vigtige at give fokus og lade være til inspiration for deres og andre ledes fortsatte bestræbelser på at holde fast og arbejde målrettet med at fremme trivslen.

I projektet har det også været tydeligt, at motivation, lyst og oplevelse af muligt udbytte af projektet har været afgørende for, om projektet reelt er blevet omsat til trivselsfremmende arbejde. I fremtiden kan man håbe på, at initiativer til at arbejde med trivselsfremme kommer fra de enkelte arbejdspladser. Hvis initiativer kommer fra andre, er det vigtigt, at der bliver tid og mulighed for dialog, så både medarbejderne og lederne kan finde en passende arbejdsform, et fokus og en indfaldsvinkel, som er tilpasset den enkelte arbejdsplads' behov og ønsker.

Afslutning

Som afslutning på projektet er det mit indtryk, at de udvalgte ledere er blevet mere bevidste om deres medarbejders trivsel og om, hvordan de kan arbejde med trivsel i et udviklingsforløb. For mange af lederne har det ikke været et ubetinget nemt forløb. Det har været en kunst at få tilpasset projektet den enkelte arbejdsplads, både i forhold til at få skabt mening, at få det passet ind i en travl hverdag og at få skabt en arbejdsform og struktur, der har givet mulighed for succes. Jeg er meget imponeret over, hvor seriøst lederne og medarbejderne har taget denne opgave.

Tak for et godt og givende samarbejde.

Arbejdspsykolog og projektleder Kate Holm Sørensen
BST job+miljø A/S

**Amtsrådsforeningen og Kommunale Tjenestemænd
og Overenskomstansatte (KTO)**

Ledelse på kryds og tværs. 2003

Arbejds miljøinstituttet

Bedre trivsel - mindre fravær. Projekt intervention i fravær og trivsel (PIFT). 2002

Arntoft, Mette og Arne Vestergaard.

Ledelse i kompleksitet - perspektiver på globale (projekt)lederkompetencer. Erhvervspsykologi. Volume 1, nummer 3, 2003

Dall, Mads Ole, Solveig Hansen, Vibeke Bastide, Bente Lynge og Frank Iversen.

Slip anerkendelsen løs - Appreciative Inquiry i organisationsudvikling. Frydenlund 2001

El-Salanti, Nadia og Karin Mathiesen

Sygefravær og arbejdsfastholdelse - evaluering af forsøg i 9 statslige institutioner. CASA 2000

Klausen, Hans

Fravær et symptom. Trykt i bladet Arbejds miljø nr. 9, 1996

Kristensen, Tage S.

Sygefravær som coping. Trykt i Socialmedicinsk tidsskrift nr. 1, 1995

**Kommunernes Landsforening, Amtsrådsforeningen, Københavns
Kommune, Frederiksberg Kommune og Kommunale Tjenestemænd
og Overenskomstansatte (KTO)**

Krisehjælp - hvordan? 1998

Nielsen, Kit Sanne

Virksomhedsintern lederudvikling. Trykt i Erhvervspsykologi i praksis - metode til fælles bevægelse. Dansk Psykologisk Forlag 1998

Rønnoe, Lasse

Ledere i netværk - relationers betydning for mestring. En undersøgelse af kommunale leders erfaringer med netværksgrupper. Puls 2002

Schwartz, Ida

Energiens liv eller død . Trykt i Pædagogisk udviklingsarbejde - en nødvendighed. Semi-forlaget 1994

Stagis, Klaus

Fravær og nærvær. Forandringsforsøg med ledelse, samarbejde, trivsel og fravær. BST Københavns Kommune. 2. oplag 2000

**Århus Kommune, Afdeling for Sundhed og Omsorg,
Personaleafdelingen**

En kortlægning og analyse af trivsel og sygefravær på Lokalcentrene i Århus Kommune. 2001

Århus Kommune, Afdelingen for Sundhed og Omsorg
Koncept for undersøgelse af medarbejdertrivsel. 2001

Forsideillustration

"Skibe i søen"

I Kolding Kommune omtaler man ofte projekter som skibe, der sættes i søen. For disse skibe gælder det vilkår, at de ikke sættes ud i en blank sø, men i et rørt farvand, og det er derfor vigtigt at kunne navigere.

Den daglige leder er oftest skibets kaptajn, og det er op til ham eller hende at sikre, at skibet bliver bemandedet og kommer sikkert i havn.

"Skibe i søen" er ligesom erfaringssamlingens øvrige illustrationer malet af billedkunstneren Karsten Auerbach. Illustrationerne afspejler den viden, erfaring og klogskab, der er blevet genereret i projektet.

Udgiver

Social- og Sundhedsforvaltningen, Kolding Kommune

Tekst

Arbejdspsykolog Kate Holm Sørensen, BST job+miljø A/S
Kommunikationsmedarbejder Anni Holm Johannessen,
BST job+miljø A/S

Illustration

Billedkunstner Karsten Auerbach

Grafisk tilrettelæggelse

Jan Tveråmo, Social- og Sundhedsforvaltningen



Kolding
Kommune

www.kolding.dk

BST. job+miljø

www.job-miljo.dk