



Til ledere og personaleansvarlige

Skab fremmøde med sund arbejdspladskultur

Inspiration og redskaber til dialogen
på arbejdspladsen

cabi 
BEDRE ARBEJDE
TIL FLERE

Udgivet af:

Cabi – bedre arbejde til flere
Åboulevarden 70, 3. sal
8000 Aarhus C
Telefon: 86128855
Mail: cabi@cabiweb.dk

Redaktion:

Anette Hansen, Cabi
Birgitte Poulsen, Cabi
Jakob Rom Johansen, Cabi
Jesper Krusell, Katalysator Kommunikation

September 2016, 2. oplag

Grafisk tilrettelæggelse:

ActVisual

Foto: Arkiv

Kataloget kan downloades på
www.cabiweb.dk/sundkultur

Som et landsdækkende videns-, konsulent- og netværkshus arbejder Cabi for at fremme rummelighed på arbejdsmarkedet og virksomheders sociale engagement.

Vi tilbyder:

- Viden, værktøjer og lovstof på cabiweb.dk
- Aktuelle nyhedsbreve
- Rådgivning på tlf. 86 12 88 55
- Arrangementer og sparring i VirksomhedsnetværkCabi
- Kurser og konsulentydelse

Se mere på cabiweb.dk

Find os på:



Indholdsfortegnelse

God arbejdspladskultur er vigtig for din virksomhed	3
Kender du din kultur?	4
Din rolle som leder – og de andres.....	6
Åbn dialogen om forandring.....	10
Redskaber: Sådan arbejder du med arbejdspladskulturen	12
Fraværs- og nærværsmatrix: Få øje på jeres kultur	13
Et spil om fravær og nærvær: Frem med holdningerne!	14
Stop-mere-nyt: Sæt handling bag ordene	15
Fiskebensmodel: Pak særlige temaer ud.....	16
Sådan afdækker og arbejder du med god trivsel	18
Brainstorm-øvelse: Fælles værdier for god trivsel.....	19

FAKTA: Fravær på grund af egen sygdom 2012–2014

	2012	2013	2014
I alt (angivet i procent)			
Stat	3,21	3,33	3,32
Kommuner og regioner	5,36	5,50	5,54
Virksomheder og organisationer	2,65	2,64	2,76

Kilde: Danmarks Statistik

Tabellen viser omfanget af og udviklingen i fraværet på grund af egen sygdom fra 2012–2014.

Som det fremgår, er der stor forskel på det private og det offentlige arbejdsmarked. En af forklaringerne på det højere sygefravær i den kommunale og regionale sektor er, at der er tale om mange kontakt- og omsorgsarbejdspladser som børneinstitutioner, skoler, sygehuse og socialområdet.

God arbejdspladskultur skaber fremmøde på arbejdspladsen

Tag fat om arbejdspladskulturen, når du vil have lavt sygefravær og højt fremmøde. Det betaler sig både for virksomheden, kollegerne og medarbejderne selv.

"Nårhh, du ser da skidt ud i dag. Mon ikke du skulle tage at gå hjem? Det er da slet ikke i orden, at du er på arbejde, når du har det sådan". Knap er kollegaen ude af døren, før de to tilbageværende medarbejdere kigger på hinanden ryster på hovedet, og siger: "Nu igen!"

Eksemplet er fra en større arbejdsplads med højt fravær. 18 dage i gennemsnit per medarbejder. På virksomheden herskede en arbejdspladskultur, hvor de ansatte nærmere talte hinanden hjem end på arbejde, hvis en kollega af den ene eller anden årsag ikke var hundrede procent på toppen en dag.

Sådan behøver det dog ikke at være. Sæt som leder fokus på arbejdspladskulturen i samarbejde med tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Åbn dialogen med medarbejderne, så I sammen skaber og understøtter en kultur, der skaber trivsel og fremmøde på arbejdspladsen til gavn for alle parter.

I denne pjece finder du inspiration og redskaber til, hvordan du som leder kan gribe arbejdet an, og skabe den nødvendige dialog mellem ledelse og medarbejdere, som kan skabe en forandring i kulturen.

Få styr på din kultur

Arbejdspladskultur handler om måden, vi er sammen på om det at gå på arbejde, måden vi forstår fravær på, og måden vi kommunikerer med hinanden på.

Vi ved, at arbejdspladskulturen er central, når sygefraværet skal sænkes, eller du skal fastholde et lavt sygefravær. Fx kan vi se, at på trods af samme rammevilkår kan to objektivt sammenlignelige virksomheder have vidt forskellige fraværscenerer blandt medarbejderne.



Vidste du?

At en tredjedel af alt fravær skyldes dårligt psykisk arbejdsmiljø?

Kilde: "Analyse af sygefraværet" Beskæftigelsesministeriet, 2008

God arbejdspladskultur er godt for forretningen

Det er ikke god forretning at have højt fravær. Hverken økonomisk eller menneskeligt. Er der lavt fravær i din virksomhed, er der højt fremmøde. Hvis der konstant er mange til at løse kerneopgaven, er der også mange til at producere god kvalitet. Hvis vi producerer god kvalitet, bliver vi glattere for at gå på arbejde, og hvis vi er glade for at gå på arbejde, producerer vi mere og bedre.

Der er således god grund til, at du som leder har fokus på en arbejdspladskultur, der skaber trivsel og fremmøde, fordi det hænger tæt sammen med at drive en virksomhed sundt og bevare arbejdspladserne.

Brug værktøjerne i dette katalog til at undersøge kulturen på jeres arbejdsplads, og udvælg de værktøjer, som er relevante for jer i den fortsatte proces. Og husk, at ændringerne ikke kommer fra den ene dag til den anden. Det tager tid, men til gengæld er det en bæredygtig måde at ændre uhensigtsmæssig adfærd.

God arbejdslyst!



Eksempel: U hensigtsmæssige normer

På en arbejdsplads indenfor sundhedsvæsenet var der opstået den norm, at hvis en ægtefælle var syg, så var det i orden selv at sygemelde sig – og vi taler ikke om mere alvorlig sygdom.

Husk: Du er kulturbærer

Kender du din kultur?

Som leder sætter du en standard for din virksomheds kultur. Det skal du være bevidst om for at kunne ændre den.

Arbejdspladskultur handler først og fremmest om, at der på enhver virksomhed med årene skabes nogle normer, nogle uskrevne regler og måder at gøre tingene på. Et slags fælles adfærdsmønster, et fælles sprog vi bruger, når vi taler med og om hinanden eller måden, vi sætter os i kantinen osv.

Som leder er du kulturbærer i forhold til, hvordan I kommunikerer om blandt andet fravær i din virksomhed. Din adfærd har afgørende betydning for den kultur, du er med til at skabe på arbejdspladsen.

Der er stor forskel på, om du møder en medarbejder, som har en del fravær med nysgerrighed eller blotte konstateringer, når du skal skabe en god dialog. Læg op til en åben dialog om fraværet og sig fx "Jeg er nysgerrig på, hvad der gør, at du så ofte bliver ramt af sygdom?" i stedet for "Nå, så var du nok syg igen", hvor du med din kommunikation virker fordømmende.

Du tilpasser dig

Det er ikke sproget alene, som gør forskellen, men der kan nemt opstå dårlige vaner, som ingen rigtig efterhånden ved, hvor kom fra. De er bare opstået med tiden, og er blevet en del af normen på arbejdspladsen.



Vidste du?

- At studier viser, at mennesker, der går glade på arbejde, producerer 12 procent mere end de, der ikke gør?
- At mennesker, der mangler arbejdsglæde og gode relationer på arbejdspladsen, har 4,8 gange mere fravær.

Kilde: "Arbejds miljø set med virksomhedsøkonomiske briller", COWI for LO, november 2010.

Det er ikke ualmindeligt at se, at hvis en medarbejder, der næsten aldrig har fravær, bliver ansat på en arbejdsplads med højt fravær, begynder vedkommende stille og roligt over tid at oparbejde højere fravær. Man tilpasser sig normen.

Kendetegn ved fraværskultur og nærværskultur

	Fraværskultur	Nærværskultur
Indstilling til arbejdet	Arbejdet er livsgrundlag (løn)	Arbejdets indhold
	Kollegialt sammenhold prioriteres før arbejdets indhold	Fællesskab på arbejdspladsen prioriteres før løn
Forholdet mellem ledelse og medarbejdere	Præget af konflikt	Præget af samarbejde
	Fraværende ledelse	Nærværende ledelse
	Uopmærksomhed på medarbejderne som hele mennesker	Opmærksomhed på medarbejdere som hele mennesker
Medarbejderindflydelse	Lav	Høj
Arbejdsorganisering	Hierakisk (skarp arbejdsdeling)	Flad (gruppeorganisering o.l.)
Organisatoriske krav	Mød op og pas arbejdet!	Deltag og engagér dig!
Medarbejdernes værdi	Medarbejdernes indsats anerkendes ikke	Medarbejdernes indsats anerkendes
	Medarbejderne har lav status	Medarbejderne oplever arbejdet som meningsfuldt, og at det giver tilfredsstillelse
Personalepolitik	Kontrollerende og sanktionerende	Forebyggende
Omgangstone	Præget af lukkethed	Præget af (og evt. med krav om) åbenhed
	Måske åbenhed i kollegagrupper	

Kilde: "Skaber I nærvær eller fravær på arbejdspladsen? Karin Mathiesen, CASA i "Fokus på nærvær – om at forebygge og nedbringe sygefravær i staten", Personalestyrelsen, 2013

TIP: Undersøg kulturen !

Som leder har du ansvaret for den arbejdspladskultur, der dominerer i din virksomhed. Du har også ansvaret for at skabe forandring, hvis det er hensigtsmæssigt.

- Få dig et overblik over situationen.
- Hvad kalder på ændringer?
- Er du selv klar til at ændre din egen adfærd?

Eksempel: Tal om nærvær

På en mindre omsorgsarbejdsplads fortæller lederen: "Her minder vi hver eneste dag hinanden på, at man gerne må være syg". Forestil dig, at hun i stedet for havde sagt: "Her minder vi dagligt hinanden om, at det er normen at gå på arbejde hver dag. Vi kigger hinanden i øjnene og siger: "Vi er her alle sammen, så nu kan vi udføre vores arbejde godt."



Tjek dine værdier

Din rolle som leder – og de andres

Hvis du skal skabe forandringer i arbejdspladskulturen, peger pilen kun en vej – nemlig på dig selv som leder. Du har ansvaret både for at sætte mål for processen og for vejen til at nå målet.

Før du går i gang med en proces, kan det være en rigtig god ide, at du får kigget grundigt på dine egne lederværdier. Det kan styrke dit ståsted som leder, når du skal argumentere og fastholde, det du står på, som du ikke giver køb på. Find inspiration i boksen på næste side.

Ansvaret ligger altså ene og alene hos dig. Men du kan ikke gøre det alene. Det er dig, der tager beslutningen om at skabe forandringen om et større fremmøde, men det er medarbejderne og ledelse i fællesskab, der skaber forandringen.

Brug de tillidsvalgte

Team op med naturlige nøglepersoner i virksomheden som fx tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. I kraft af deres roller har de - ligesom dig - en væsentlig interesse i at medvirke til et sundt arbejdsmiljø, hvor deres kolleger og medlemmer trives.

Og de skal ikke bare orienteres, men inddrages. Det betyder, at du skal have modet til at invitere dem ind i et rum, hvor du har sat målet om et større fremmøde. Italesæt, at det er en bunden opgave.

Hvordan I skal gøre det, er en fælles proces, som du kan tage i rummet sammen med dem. Det kan være rigtig vanskeligt – også på det personlige plan. Men hvis du tør vise den tillid, tør stå ved og dele, hvad du synes er svært, og hvilke overvejelser du har i den forbindelse, kan du sikre dig et team, der både er ambassadører for den daglige forandring og dine konkrete sparringspartnere i forandringsprocessen.

Skab rammerne til dialog

Medarbejderne skal naturligvis også involveres. Det er i bund og grund dem, der skal skabe forandringen i det daglige. Det betyder, at I i teamet skal have skabt en proces,



På fire år nedbragte vi fraværet fra 14 procent til 2,7 procent. Det krævede mod og vilje til at inddrage medarbejderne. Men når vi spurgte medarbejderne om idéer og løsninger, så viste det sig faktisk, at de havde masser at byde ind med.

Vi behøvede ikke store investeringer i maskiner. Ofte handlede det om at lave om på nogle arbejdsgange og at skabe et bedre arbejdsmiljø. Det var en investering i god trivsel og god kommunikation. Vi VILLE det her, og det kunne medarbejderne mærke. ☺☺

Leder i mindre produktionsvirksomhed

hvor I fremmer dialogen, udveksler synspunkter og aktiverer medarbejderne, så alle får en mulighed for at præge processen. Det er stadig dig, der tager de endelige beslutninger og har ansvaret, men hvis du vil have forandring, skal du i dialog med dem, der kan skabe den. Hent redskaber til arbejdet på side 12 og frem.

Reaktion på forandring

Et vigtigt opmærksomhedspunkt i enhver forandringsproces er netop at udøve ledelse efter de medarbejdere, man har. De er forskellige og har forskellige behov. Når man sætter udvikling og forandring på dagsordenen, reagerer vi forskelligt som mennesker. Nogle medarbejdere ønsker ikke udvikling og forandring, men har det bedst med at gøre, som de altid har gjort. Det betyder ikke, at de ikke er dygtige, men at de skal bæres ind i en forandringsproces helt anderledes end de medarbejdere, som ville brænde helt ud, hvis ikke de fik mulighed for at forandre og udvikle sig.



Redskab: Bliv skarp på din væsentligste ledelsesværdi

Brug denne øvelse til at blive helt skarp på dine vigtigste værdier som leder. Det giver dig afklaring og styrker dit ståsted, inden du inddrager de tillidsvalgte og medarbejderne.

Sådan gør du:

- Lav fire papirlapper og skriv en vigtig ledelsesværdi for dig på hver lap.
- Fjern så den, der er mindst vigtig og kig på de tre resterende.
- Fjern nu den, der er mindst vigtig for dig og kig på de to tilbageværende.
- Fjern den, der er mindst vigtig.
- Nu har du fået identificeret din aller-væsentligste værdi.

Du kan også bruge øvelsen i din medarbejdergruppe til at synliggøre mangfoldigheden i, hvad der er vigtigst for medarbejderne.

Kilde: www.lederweb.dk

Eksempel: Inddrag de tillidsvalgte og skab et stærkt team

I en SFO valgte lederen at teame op med en tillidsrepræsentant, en arbejdsmiljørepræsentant og en mellemlider.

Lederen inddrog dem tidligt i processen og italesatte tydeligt, at de var centrale nøglepersoner for at kunne skabe den nødvendige forandring.

Det skabte grobunden for et godt samarbejde, og de kørte sammen processen fra start til slut. De lykkedes med at sænke fraværet fra 15 til 6 procent på fem kvartaler.



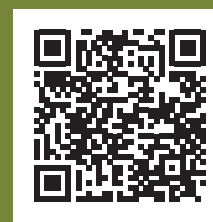
”

Jeg går forrest, og interesserer mig for mine medarbejdere både fagligt og personligt. Hvis der er én ting, man kan være helt sikker på, så er det, at man ikke bliver behandlet ens. Medarbejderne er forskellige og har brug for noget forskelligt. ”

Skoleleder, Bakkeskolen, Fredericia

Case: Tillid giver trivsel

Video: Se hvordan Bakkeskolen arbejder med ledelse og trivsel på arbejdspladsen



Klik ind på <https://vimeo.com/album/1538573/video/20233984> eller brug QR-koden for at se videoen.

Husk: Fravær er andet end egen sygdom

Vær opmærksom på, at der også kan dannes særlige kulturer omkring fravær på grund af børns sygdom eller hjemmearbejde.

Barns 1. og 2. sygedag er noget af det fravær, som ikke fremgår af sygefraværstatistikken, men det er også fravær, der ikke bidrager til at løse kerneopgaven. I mange virksomheder er det nærmest tabubelagt at tale om det. Mange opfatter det som en ret, men i hovedparten af overenskomsterne er det en mulighed – ikke en ret. Som kollega ved man ikke altid, om fraværet skyldes eget sygefravær eller barnets, man konstaterer blot, at kollegaen er væk, og det betyder noget. Der er i øvrigt ofte sammenhæng mellem højt fravær på grund af barns sygdom og højt sygefravær.

Hjemmearbejdsdage kan der også opstå nogle u hensigtsmæssige kulturer i forhold til, hvis normerne for det ikke er regelsat og tydeligt kommunikeret. Der er meget forskellige muligheder for at arbejde hjemmefra, i forhold til hvilke funktioner medarbejderen varetager. Nogle har slet ikke muligheden, og andre har det i høj grad. Det kan skabe uro, hvis I ikke får talt om det og meldt nogle klare retningslinjer ud for, hvad man må og ikke må i den forbindelse. Selv om meget arbejde kan klares fra en computer hjemmefra, så vil det ofte være de kolleger, som er på kontoret, der får de akutte forstyrrelser og kundehenvendelser.

Tip:

Få talt om og lav klare retningslinjer for, hvordan I håndterer fravær ved barns sygdom og hjemmearbejdsdage. Hvor mange hjemmearbejdsdage må medarbejderne have om ugen? Om måneden? Er der ikke klare aftaler, ved dine medarbejdere heller ikke, hvad de skal forholde sig til.

Tip: Tag udgangspunkt i hele virksomheden

Vi kan have en tendens til at tænke, at skal vi gøre noget ved fraværet, så er det fx de seks procent mest fraværende, vi skal tage udgangspunkt i.

Det kræver imidlertid, at få medarbejdere flytter rigtigt meget for at skabe resultater. Hvis derimod fokus er på, at alle medarbejdere har bare en halv dags mindre fravær, så giver det for alvor resultater.

Så forlad tanken om at tage udgangspunkt i det individuelle fravær og arbejd i stedet med fraværet i hele enheden.



Brug personalemødet

Åbn dialogen om forandring

Forbered dig og vær tydelig i din kommunikation, når du sætter behovet for forandring på dagsordenen. De fleste kan tilslutte sig en forandring, hvis de forstår, hvorfor den er nødvendig.

Personalemødet vil ofte være det forum, som du kan bruge til at sætte behovet for forandring på dagsordenen. Hvis udfordringerne med fraværet er store, kan det være en fordel at bruge en ekstern person til at redegøre for, hvad det er for et problem, der er tale om. Det kan være en konsulent, du hyrer ind, eller det kan være en leder fra en anden afdeling eller virksomhed.

Men i de fleste tilfælde vil det være dig selv som leder, der skal præsentere, hvad det er for en forandring, du ser, der er brug for. På den måde tager du ansvaret for, at der er arbejdspladser - også om to og fire år.

Tip: Forbered dig ud fra disse spørgsmål !

Brug disse spørgsmål til refleksion i din forberedelse. De hjælper dig til at sætte konkrete ord på, hvorfor du sætter fokus på arbejdspladskulturen.

- Hvad kan du "se", som kræver en ændring?
- Hvad har du af forventninger til fremmøde og trivsel i virksomheden?
- Hvilke forventninger har du til medarbejderne?
- Er fokus på sygefravær et tegn på mistillid?
- Er det forbudt at være syg?
- Hvorfor og hvordan vil du skabe forandring?

Forbered dig godt på, hvordan du vil italesætte forandringen. Hvad er det for nogle helt konkrete forventninger, du har til fremmøde og trivsel? Hvilket ansvar har du, og hvilket ansvar forventer du, at medarbejderne tager? Gør helt klart, at det her betyder ikke, at nu er det forbudt at være syg, men om at forebygge fravær, der kan forebygges.

Vær tydelig i din kommunikation

Gør det klart, at behovet for forandring ikke betyder, at du ikke har tillid til dine medarbejdere. Det drejer sig om et fælles fokus på at udvikle en kultur, som er sund for både medarbejdere og virksomheden. Og gør det helt klart, hvorfor og hvordan du vil skabe rum for forandring. Fx ved at teame op med tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentant, så I i fælleskab kan planlægge en proces, som involverer de øvrige medarbejdere.

Sig klart og tydeligt, hvad du vil opnå, og hvorfor du vil det. Stå samtidig ved alt det, du endnu ikke ved. Fortæl, hvordan og hvornår du regner med at kunne informere mere, og husk i det hele taget at holde et højt informationsniveau. Også om ting, du endnu ikke har afklaret eller kan svare på.

Ærlighed og tydelighed giver dine medarbejdere mulighed for at forstå behovet. De fleste kan tilslutte sig en forandring, hvis de forstår, hvad den kommer til at betyde for dem selv og deres arbejdssituation. Hent inspiration til argumentationen i modellen til højre.

Bedre forretning:

Høj medarbejdertrivsel, der giver øget produktivitet, giver i sidste ende gode tal på virksomhedens bundlinje.

Højere trivsel:

Når I har flest mulige hænder på arbejde hver dag, vil der alt andet lige være mere overskud i afdelingen. I vil halte knap så meget bagud, vil skulle slukke knap så mange ildebrande, og I vil bedre kunne levere den aftalte kvalitet. Når I når jeres opgaver og har overskud, spiller det positivt ind på stemningen på jeres arbejdsplads. I vil opleve en større arbejdsglæde og en højere trivsel. Det bliver rarere at gå på arbejde.

Forretning

Trivsel

Flere hænder

Produktivitet

Kundetilfredshed

Højere produktivitet:

Med flest mulige på arbejde hver dag vil I alt andet lige kunne producere mest. Derudover ved man, at man er mest produktiv, når man trives og er glad. Undersøgelser viser, at man producerer op til 12 procent mere, når man er mentalt ovenpå. Og med høj produktivitet forbedrer I virksomhedens konkurrenceevne.

Højere kundetilfredshed:

Det større overskud, den større arbejdsglæde og den højere trivsel, der kommer af at være flest mulige på arbejde hver dag, vil smitte af på den måde, I agerer overfor jeres kunder. De vil alt andet lige få en mere positiv oplevelse af jer, hvilket fx kan være med til at reducere antallet af klager og højne kundetilfredsheden. En stigende kundetilfredshed vil desuden kunne smitte "tilbage" og påvirke arbejdsglæden og trivslen yderligere.



Konkrete redskaber til arbejdet:

Redskaber: Sådan arbejder du med arbejdspladskulturen

Her får du som leder nogle simple redskaber, som du – fx sammen med dit team af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter – kan bruge til at involvere medarbejderne i forandringsprocessen. Det er vigtigt at få deres iagttagelser, holdninger og idéer på banen, når I sammen skal skabe en reel forandring på arbejdspladsen.

Når du bruger redskaberne er det vigtigt, at alle stemmer høres, og at det er tydeligt, at ingen er mere betydningsfulde end andre. Brug øvelserne til at udveksle vigtige synspunkter, argumentere og tage dialoger om de væsentligste ting for, at I sammen kan skabe den nødvendige forandring.

Vælg og brug redskaberne, som de giver bedst mening for dig og arbejdspladsen. De er i dette afsnit præsenteret i den rækkefølge, de efter vores erfaring danner grundlag for den bedste proces.

God arbejdslyst!

Hent mere gratis viden

www.cabiweb.dk/sygefravaersvaerktoejskasse: Fem trin til lavere fravær. Her finder du som leder eller personaleansvarlig viden og redskaber til at sænke fraværet. Under trin 2 "Arbejd med kulturen" kan du blandt andet finde en PowerPoint med øvelser fra denne pjece, som du frit kan downloade og bruge på fx personalemøder, seminarer eller lignende.

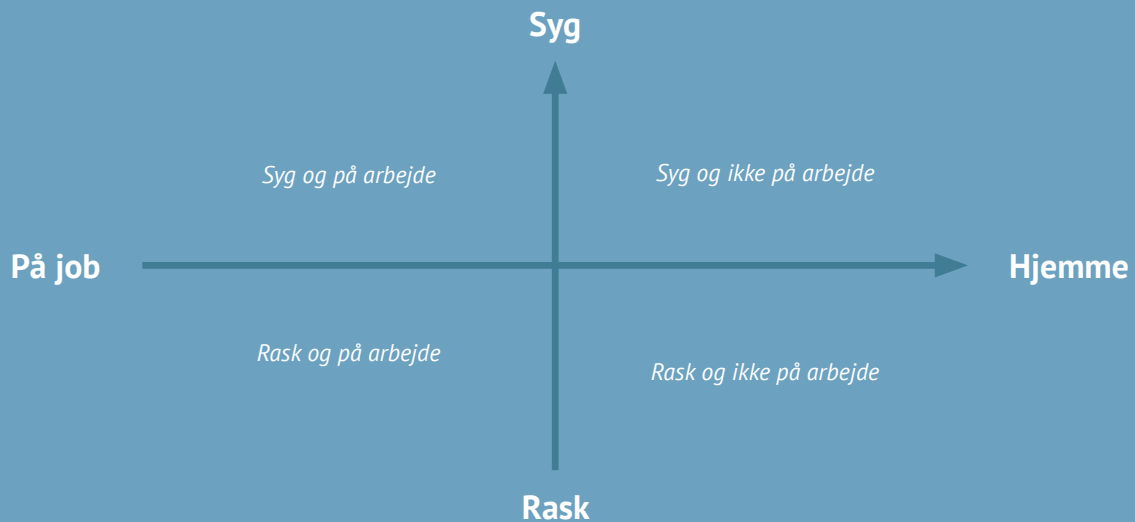
www.cabiweb.dk/virksomhedsnetvaerkcabi: Hent viden og inspiration til at sænke fraværet i din virksomhed gennem Danmarks største netværk for socialt ansvarlige virksomheder, VirksomhedsnetværkCabi. Medlemskab samt deltagelse i arrangementer og erfa-grupper er gratis.

Fraværs- og nærværsmatrix:



Få øje på jeres kultur

Brug denne matrix, når I skal afdække udgangspunktet for den forandringsproces, I skal i gang med. Modellen giver jer et godt udgangspunkt for den første overordnede snak om fravær og fremmøde på arbejdspladsen.



Kilde: AMI

Sådan gør du:

- 1 Sæt matrixen op på en PowerPoint, en flipover eller almindeligt A4-papir. Del medarbejderne op i mindre grupper. Det er vigtigt at skabe trygge rammer, da dialogen er meget personlig.
- 2 Drøft i grupperne:
 - Hvornår har I selv eller andre befundet jer i hver af de fire felter? Kom med eksempler.
 - Hvor ligger I selv? Og hvor ligger virksomheden som helhed?
 - Hvad skal der til for, at I kommer ind i de enkelte felter, og hvad er væsentligt for jer at få drøftet igennem i den forbindelse?

Matrixen giver jer mulighed for både at få talt om trivsel og sygenærvær – altså det at gå syg på arbejde. Hvad vil det egentlig sige at være rask, og hvornår skal man blive hjemme? På den måde får I den første overordnede snak.

Efter den indledende snak ud fra matrixen kan I gøre dialogen mere konkret ved at spille "Fraværs-nærværsspillet" på side 14. Her bliver I præsenteret for nogle helt konkrete situationer, som deltagerne skal forholde sig til. Spillet belyser forskellige holdninger til og praksis for, i hvilke situationer man sygemelder sig - og hvornår man ikke gør.

Et spil om fravær og nærvær

Frem med holdningerne!

Brug spillet til at belyse forskellige holdninger til fravær og fremmøde på arbejdspladsen. Hvordan forholder deltagerne sig fx til fravær på grund af en kosmetisk operation? Eller hvis man kommer for sent, når bilen ikke kan starte?

Download spillet gratis på www.cabiweb.dk/spil.

Spillet tager ca. en halv time og kan fx gennemføres på et personalemøde som et led i, at få sat gang i dialogen om jeres holdninger og kultur i forhold til fravær og fremmøde.

Du kan også bruge spillet til at drøfte fraværsmønstre på arbejdspladsen i en ledergruppe eller på et samarbejdsudvalgsmøde. Brug fx spillet som en indledning til den forandringsproces, I skal i gang med.

Sådan spiller I

Inddel deltagerne i grupper med tre til seks deltagere. Deltagerne trækker kort med forskellige konkrete situationer om fravær og fremmøde, som de ud fra en gruppedrøftelse skal placere i ni forudbestemte kategorier:

1. Trist og ked, brug for en fridag?
2. Brug for en selvbetalt fridag.

3. Hank op i dig selv, kom af sted!
4. Ikke helt på toppen? Jeg melder mig syg.
5. Tjenestefri med løn.
6. Jeg kommer med glæde!
7. Jeg bytter vagt med en kollega.
8. Jeg aftaler at komme så hurtigt, jeg kan?
9. Barns 1. Sygedag.

Der skal være en eller flere personer til stede, som har et grundigt kendskab til regler, politikker og kutyme på sygefraværsmrådet.

Her er det oplagt, at det er dig og dit team af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter, hvis du har valgt at følge rådet om at teame op med dem.

(Spillet er udviklet af Anne Marie Sandal, Holbæk Kommune, og tilpasset af Moderniseringsstyrelsen)



Eksempel: Blik for forandringen hos den enkelte

En leder inden for ældreplejen brugte spillet på et personalemøde. Medarbejderne var meget optaget af spillet, og et par dage efter overhører hun tilfældigvis to medarbejdere snakke ude på gangen.

Samtalen handlede om migræne, som den ene medarbejder døjede med. Kollegaen foreslår at hjælpe med bestemte løft og arbejdsstillinger, så den anden undgår at få hovedet ned ad, så hun vil være i stand til at passe andre dele af sit arbejde.

Lederen siger: *"Et simpelt spil kan få den indflydelse, at medarbejderne selv - uden at blive påvirket af en leder - går ind og tænker: Jeg kan skabe en forandring i mig og dermed vores måde at være sammen på."*



Sæt handling bag ordene!

STOP

MERE

NYT

Hvad gør vi fremadrettet?

Brug denne øvelse til at sætte ord på, hvad I skal ændre, hvad der fungerer godt på arbejdspladsen og hvilke nye tiltag, der skal sættes igang.

1. Del jer op i grupper (ca. seks i hver gruppe). Øvelsen tager ca. en halv time, og grupperne skal hver diskutere ét af disse områder:
 - Hvad skal vi sammen stoppe med at gøre for at opnå en mere hensigtsmæssig kultur omkring trivsel og sygefravær?
 - Hvad gør vi godt, og ville det - hvis vi gjorde mere af det - kunne bringe endnu mere trivsel og lavere sygefravær med sig?
 - Hvilke nye ting skal vi gøre? Er der noget, vi slet ikke gør eller kommunikerer om i dag, som ville medføre en positiv forandring, hvis vi gjorde det?
2. Sæt gerne særligt fokus på ledelse, kommunikation og samspillet samt på arbejdspladsen og den interne dialogkultur. Sørg for at alle grupper har papir og skriveredskaber, så de kan skrive ned, hvad de kommer frem til.
3. Præsenter herefter resultaterne fra gruppearbejdet for hinanden, så I får lejlighed til at kommentere på hinandens resultater og evt. få konkretiseret udsagnene.

Hvis fx en gruppe er kommet frem til, at vi skal stoppe med at brokke os, er det vigtigt at få fat i, hvordan gør vi det. Skal nogle være særligt ansvarlige for at italesætte, hvis én alligevel brokker sig eller hvordan? Sørg for at få resultaterne skrevet ned og gjort synlige efterfølgende, så alle hele tiden kan genopfriske, hvad I kom frem til.

TIP: Hjælp medarbejderne med at blive konkrete

Ofte er vi tilbøjelige til at komme med nogle udsagn, som kan være svære umiddelbart at omsætte i handling. Derfor er det en god ide, at du hjælper medarbejderne til at blive meget konkrete. Find inspiration i disse eksempler på konkretiseringer af udvalgte udsagn:

- **Vi skal stoppe med at tale hinanden hjem!**
Spørg til, hvad er det helt konkret, vi skal stoppe med at sige. Fx "Du ser da noget skidt ud i dag, skulle du ikke være blevet hjemme?"
- **Vi skal være bedre til at kommunikere direkte!**
Spørg til, hvad er det helt konkret vi skal gøre mere af? Fx: At sikre at I altid taler med hinanden, når noget presser sig på, i stedet for at tale om hinanden.
- **Vi vil skabe en mere åben kultur!**
Spørg til, hvad det helt konkret betyder. Fx: At der altid meldes ærligt og klart ud om, hvilke aftaler der er indgået med den enkelte, så alle kender de præmisser, vi går på arbejde med.



Fiskebens-modellen:

Pak særlige temaer ud



Undervejs i processen kan der dukke temaer op, som I af forskellige årsager må vente med at pakke ud til et senere tidspunkt. Brug denne model til at analysere, hvordan I kan folde de særlige problemstillinger ud.

I jeres arbejde med arbejdspladskulturen kan I støde på temaer, I skal arbejde videre med i en anden sammenhæng. Eller temaer, der af forskellige årsager er behov for at parke i et stykke tid.

Sørg altid for at melde klart ud, hvad der sker i disse situationer - og husk at følg op.

I kan bruge fiskebens-modellen til at finde frem til relevante handlinger, når der dukker større problemstillinger op, som I ikke kan løse uden en videre analyse.

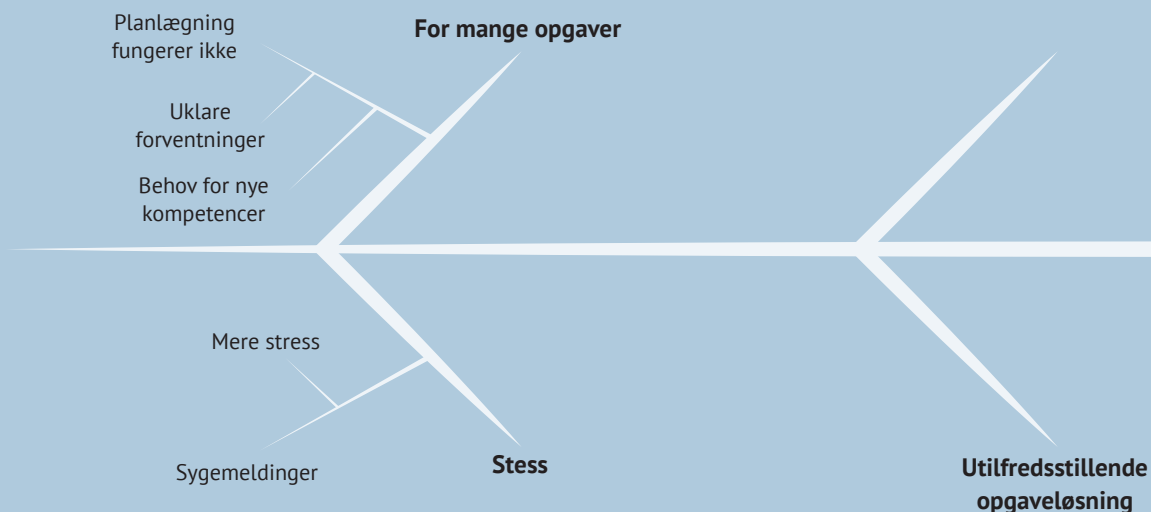
Sådan bruger I modellen:

1. Tegn et diagram som nedenfor op på en tavle eller flipover.
2. Find årsagerne til den problemstilling, I ønsker at belyse, og skriv dem over stregen. Identificér konsekvenserne af problemstillingen, og skriv dem under stregen.
3. Arbejd videre med at finde flere årsager, der hænger sammen med den primære årsag og flere konsekvenser, der hænger sammen med den primære konsekvens.

Hvor længe det tager er svært at afgøre, men bliv ved indtil I ikke har flere idéer. Vær opmærksom på, at de nyeste og bedste ideer ofte kommer til sidst, fordi man starter med det, der ligger lige for – så vær lidt vedholdende. Målet er at få så nuanceret et billede som muligt

Årsagerne giver jer viden og inspiration til, hvad der kan være med til at løse problemstillingen, mens konsekvenserne afklarer, hvor vigtigt det er at gøre noget ved problemstillingen.
4. Lav en fælles opsamling:
 - Hvad giver analysen umiddelbart anledning til?
 - Hvilke handlinger er der behov for?
 - Er der behov for at inddrage andre i forhold til at løse problemstillinger?
 - Er der behov for yderligere kvalificering af handle muligheder?

Eksempel: Sammenhænge mellem årsag og konsekvenser af arbejdspress



Social kapital

I denne pjece tager vi udgangspunkt i arbejdet med arbejdspladskulturen. Der er mange andre udgangspunkter for at skabe en ønsket forandring. I tiden er mange virksomheder optaget af et begreb som "Social kapital".

Der findes flere definitioner af begrebet. En af de tilgange, der er blevet mest udbredt i Danmark, er at vurdere og arbejde med den sociale kapital ud fra følgende tre elementer:

1. **Tillid** – dvs. at man kan regne med hinanden. Herunder at medarbejderne har tillid til dét, kolleger og ledelse siger, og at ledelsen har tillid til, at de ansatte af sig selv udfører et godt stykke arbejde.
2. **Retfærdighed** – dvs. at alle parter i virksomheden oplever, at de bliver fair behandlet. Det handler ikke kun om, at goderne bliver retfærdigt fordelt, men mindst lige så meget om, at "tingene går ordentligt for sig".
3. **Samarbejde om kerneopgaven** – dvs. at medarbejdere og ledelse formår at arbejde effektivt sammen om den opgave, virksomheden er sat i verden for at løse.

Behov for nye kompetencer

Usikkerhed

Uklare forventninger
Manglende informationer

Årsager

Konsekvenser

Kilde: BUPLs Lederforening

Hvad er god trivsel på jeres arbejdsplads?

Sådan afdækker og arbejder du med god trivsel

En anden vinkel på arbejdet med arbejdspladskulturen er hele dialogen om, hvad god trivsel i jeres virksomhed er for en størrelse.

Vi taler tit om trivsel, men dét der gør, at du trives, er formodentlig ikke det samme, som får din kollega til at trives. Alligevel taler vi ofte om det, som om vi har en fælles forståelse af det.

Alene dét hver især at få sat ord på, hvad der er vigtigt for ens egen trivsel og høre, hvad der er vigtig for kollegaerne, kan skabe en forandring. Pludselig får man en forståelse for hinanden og de små og store ting, der kan øge trivslen. Fx i kommunikationen med en bestemt kollega, i måden man henvender sig på, eller i måden man interesserer sig for kollegaen på.

Brug brainstormøvelsen på næste side til at høre hinandens værdier og argumenter. Øvelsen hjælper jer til at træffe nogle valg i fællesskab - og til at sætte ord på og formulere værdier, som I kan bruge aktivt i hverdagen.

TIP: De seks guldorn

Ifølge forskning i psykisk arbejdsmiljø har disse seks faktorer størst indflydelse på trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø:

- ✓ **Krav i arbejdet.** Tempo, arbejdsmængde, deadlines, følelsesmæssige krav, sociale krav.
- ✓ **Indflydelse i arbejdet.** Indflydelse på arbejdsstedets indretning, arbejdets udførelse, hvem man samarbejder med, etc.
- ✓ **Mening i arbejdet.** Sammenhængen med den øvrige produktion og formålet med virksomhedens indsats.
- ✓ **Social støtte.** Støtte, hjælp og feedback fra ledere og kolleger på de rette tidspunkter.
- ✓ **Forudsigelighed.** Informationer om relevante planer og begivenheder for at undgå usikkerhed og uvished blandt de ansatte.
- ✓ **Belønning i arbejdet.** Belønning, der svarer til indsatsen. Der kan være tale om løn, karriereforløb eller almindelig anerkendelse og påskønnelse.

Kilde: www.arbejdsmiljoforskning.dk



Brainstorm-øvelse:



Fælles værdier for god trivsel

Med denne simple øvelse får du medarbejdernes egne ord i spil samt fremmer en vigtig og relevant dialog og argumentation i medarbejdergruppen. Brug den til at identificere fælles værdier for god trivsel på jeres arbejdsplads.

Du skal bruge:

- Papir (gerne mellemstore post-its) og skriveredskaber
- Flip-over eller tavle til den afsluttende opsamling.

Sådan gør du

Øvelsen tager mellem fem kvarter og to timer. I kan maksimalt være 30 personer ad gangen (vi anbefaler dog færre).

1. Skriv "God trivsel" på tavlen eller flip-over
2. Indled fx med at italesætte, at god trivsel er et udefineret begreb. Hvem ved, hvad sidemanden mener er god trivsel? Hvor stor sandsynlighed er der for, at det er det samme, vi tænker, når vi siger "god trivsel"? Det, der giver mig god trivsel, kan være det, der giver dig dårlig trivsel. Vi skal have defineret, hvad god trivsel er for os som gruppe og forstå mangfoldigheden.
3. Enkeltvist brainstormer deltagerne i to minutter over "Hvad er de tre vigtigste værdier for mig i god trivsel", og noterer tre bud ned på papir.
4. Deltagerne finder sammen to og to og deler deres tre værdier. De skal nu vælge tre værdier, de kan blive enige om. Det kræver argumentation - og det er her, forandrin-

gen sker.

5. Parrene finder dernæst sammen med et nyt par og deler de valgte værdier. Gennem yderligere argumentation skal firkløveret nu igen indskrænke seks værdier til tre fælles værdier.
6. Firkløveret går sammen med et andet firkløver og gentager i fælleskab øvelsen med at dele og vælge værdier.

Deltagerne har nu identificeret tre fælles værdier for god trivsel. Der er blevet argumenteret hele vejen igennem, og deltagerne har indgående forståelse for, hvad de betyder.

Du kan vælge at stoppe op, når I er nået ned til to grupper med til sammen seks værdier. Her kan I skrive disse seks op på tavlen og lade den sidste argumentation foregå i plenum.

Vær opmærksom på i den fælles opsamling at få argumentationen for de tre valgte værdier med.

Hvis en af værdierne fx er "anerkendelse", skal I være helt eksplicitte omkring, hvad der så ligger i anerkendelse, hvem skal anerkende hvem, og hvordan gør man det?

Det er god forretning at arbejde med kulturen

Fraværende medarbejdere koster på trivslen, på kvaliteten og på bundlinjen. Og når en virksomhed først får opbygget en usund arbejdspladskultur, kan det være svært at få den ændret – men langt fra umuligt.

I dette katalog får du som leder fingre i viden og nogle enkle redskaber til arbejdet med at opbygge en arbejdspladskultur, der fremmer fremmødet i din virksomhed.

Med redskaberne ved hånden kan du starte en proces, hvor hele arbejdspladsen samarbejder om at sænke et for højt fravær, vedligeholde et lavt fravær eller sætte fokus på medarbejdernes værdier og trivsel.

Redskaberne er velafprøvede, og Cabis konsulenter har gode erfaringer med at bruge dem til at skabe forandringer både i offentlige og private virksomheder.

Vi håber, at du får gavn af kataloget og har succes med at skabe endnu mere fremmøde, arbejdsglæde og god kvalitet ude i din virksomhed.

Få flere tips til at håndtere fraværet og arbejdspladskulturen

Ring tlf. 86 12 88 55 og få en snak med en af Cabis eksperter. Eller klik ind på cabiweb.dk, hvor du kan:

- Hente inspiration i værktøjskassen "Fem trin til lavere sygefravær"
- Se aktuelle Cabi Kurser og arrangementer i VirksomhedsnetværkCabi
- Få nyhedsbreve med tips og værktøjer