



KLAUS FALKENBERG

PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG SYGEFRAVÆR I MEJERIINDUSTRIEN I DANMARK

Håndbog til arbejdet med det psykiske
arbejdsmiljø og sygefravær

BFA

TRANSPORT
SERVICE - TURISME
JORD TIL BORD

BRANCHEFÆLLESSKABET FOR ARBEJDSMILJØ

Mejeriindustriens Arbejds miljøudvalg

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord 1

Del 1

1.1 Baggrund for og formål med projektet 2

1.2 Resultater fra projektet 2

1.3 Opbygning af håndbogen 3

Del 2

2.1 Fakta om sygefraværet i Danmark 4

2.2 Hvad ved vi på nuværende tidspunkt om sygefravær og psykisk arbejdsmiljø? 4

2.3 Beskrivelse af deltagervirksomhederne 5

2.4 Organisering i samarbejdsudvalget (SU) eller i sikkerhedsorganisationen (SiO)? 6

2.5 En optimal start på projektet 8

2.6 Sygefraværspolitik eller nærværspolitik? 9

2.7 Sygefraværregistrering 11

2.8 Implementering af sygefraværspolitik 15

Del 3

3.1 Eksempler fra arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø 17

3.1.1 Stuegang 17

3.1.2 Systematik 18

3.1.3 Synliggørelse af resultater og nøgletal 18

3.1.4 Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) 19

3.1.5 Samarbejde 19

3.1.6 Styrke de sociale relationer 19

3.1.7 Stress 20

3.1.8 Lederudvikling 20

3.1.9 Uddelegering 20

3.1.10 Uddannelse af mobbekontaktpersoner 21

3.2 Erfaringer og anbefalinger fra projektet vedr. indsatser for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø 22

Nyttige links 24

Forord

Denne håndbog samler erfaringerne fra projektet ”Psykisk arbejdsmiljø og sygefravær i mejeriindustrien i Danmark”.

Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg håber, at erfaringerne vil hjælpe andre virksomheder i deres arbejde med det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær. Psykisk arbejdsmiljø og sygefravær er problemstillinger, der er meget oppe i tiden, og som der arbejdes med på mange virksomheder på meget forskellige måder. Forhåbentlig kan erfaringerne fra projektet være til inspiration for andre.

Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg ønsker alle god læselyst – og god arbejdslyst!



Håndbogen er blevet til som en udløber af de erfaringer, deltagervirksomhederne i projekt ”Psykisk arbejdsmiljø og sygefravær i mejeriindustrien i Danmark” har gjort sig i løbet af det år projektet fandt sted (januar 2005 - december 2005). Håndbogen kan give andre virksomheder svar på og ideer til:

- Hvordan kan man som virksomhed arbejde med det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær?
- Hvilke metoder passer bedst til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær?

Del 1

1.1) Baggrund for og formål med projektet

Mejeriindustrien har gennem flere år arbejdet målrettet med udviklingen af arbejdsmiljøet. Det har givet mærkbare resultater for det fysiske arbejdsmiljø. Mange mejerivirksomheder fungerer i dag på et flot arbejdsmiljømæssigt forebyggelsesniveau, og er i mange henseender vel- og selvkørende i forhold til det fysiske arbejdsmiljø. Der er også blevet arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, og specielt i de sidste år er bevidstheden om trivsel og arbejdsglæde på arbejdspladserne blevet forøget. Der er stadig udfordringer, og nogle af disse handler om at håndtere det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet.

Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg har gennem BAR Jord til Bord fået midler til nærværende projekt. **Formålet** med projektet er:

- at gøre mejerivirksomheder i stand til at analysere, identificere, tage hånd om og udvikle det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig hjælpes virksomhederne til at indarbejde de nye krav fra arbejdsmiljøloven om ”Inddragelse af virksomhedens sygefravær m.h.p. vurdering af, om forhold i virksomhedens arbejdsmiljø kan medvirke til sygefraværet.” (Jf. bekg. om arbejdets udførelse, Arbejdstilsynet, 2004).

1.2) Resultater fra projektet

- 2 ud af de 3 deltagervirksomheder har over det sidste år efter projektets afslutning fastholdt og i mindre grad yderligere minimeret sygefraværet med lidt mere end ½ %.
- Succesen med at minimere sygefraværet er mest iøjnefaldende i de virksomheder, hvor SIO og SU har insisteret på at finde frem til enighed om politikker og procedurer for sygefraværet.
- Hvor virksomhederne har haft flest handleplaner for og dermed størst indsats overfor det psykiske arbejdsmiljø, er der sket den største reduktion af sygefraværet.

- Jo mere deltagervirksomhederne har involveret medarbejderne i arbejdet med handleplanerne for det psykiske arbejdsmiljø, jo bedre resultater for sygefraværet.
- Jo bedre resultater på trivselsmålingerne, des større økonomisk overskud på virksomhedens bundlinie.
- For hver ½ % sygefraværet minimeres, kan industrivirksomheder for hver 100 ansatte ”hæve” ca. 150.000 kroner i direkte besparet udgift. Dertil kommer besparelse af indirekte udgifter.*

* Indirekte udgifter i kraft af faglig kvalitetstab, reduceret samarbejdssynergi, øget administration, etc.

1.3) Opbygning af håndbogen

Del 2 beskæftiger sig med sygefravær. Fakta og viden om sygefravær er beskrevet, og projektets anvendte metoder gennemgås. Hvert afsnit afrundes med en opsummering af de erfaringer, som er gjort i projektet, samt de anbefalinger, der kan gives videre til andre virksomheder, der ønsker en indsats for sygefraværet.

Del 3 viser eksempler på, hvordan der er blevet arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Afslutningsvis gives erfaringer og anbefalinger videre.



Del 2

2.1) Fakta om sygefraværet i Danmark

- Hver dag er ca. 140.000 mennesker i arbejdsstyrken sygefraværende i Danmark.*
- De private virksomheders udgifter til sygefravær skønnes at være ca. 23 mia. kr.*
- De offentlige udgifter til sygedagpenge udgør ca. 12 mia. kr.*
- De offentlige virksomheder arbejder mere bevidst med nedbringelse af sygefraværet end de private virksomheder.*
- I de private virksomheder har medarbejdere gennemsnitligt ca. 5 % sygefravær.*
- 1/3-del af medarbejderne i de private virksomheder har intet sygefravær, mens 1/3 står for 80% af det korte sygefravær (under 2 ugers sygefravær)**
- Mejeriindustriens medarbejdere har gennemsnitligt ca. 4,5 % sygefravær.***

*Kilde: Ledernes Hovedorganisation, Sygefravær og arbejdsmiljø, okt. 2006

** Kilde: Analyse af det danske sygefravær. Beskæftigelsesministeriet, maj 2003

*** Kilde: Rundspørge i mejeriindustrien, Falkenberg, 2006

2.2) Hvad ved vi på nuværende tidspunkt om sygefravær og psykisk arbejdsmiljø?

- Hvor både det psykiske og fysiske arbejdsmiljø er godt, er sygefraværet ca. 1-2 % lavere end hvor det er nogenlunde eller dårligt.*
- Virksomheder der har godt fysisk og godt psykisk arbejdsmiljø, har stort set ikke sygefravær som følge af betingelser i arbejdsmiljøet.*
- Virksomheder der har både dårligt fysisk og dårligt psykisk arbejdsmiljø kan henføre næsten 1/3-del af sygefraværet til betingelser i arbejdsmiljøet.*
- Stort sygefravær har sammenhænge med hårdt fysisk arbejde, dårlig stemning, manglende indflydelse på arbejdet og for få udfordringer i arbejdet, rygtdannelse og sladder.*
- Medarbejdere ser skævt til andre medarbejdere med højt sygefravær,

og på disse arbejdspladser har man typisk et højt fravær generelt.*

- Hvor virksomheder har et godt psykisk arbejdsmiljø:

- er medarbejdere parate til at påtage sig ekstra opgaver, når der er syge kolleger.*

- tages der hensyn til medarbejdere, der vender tilbage efter længere tids sygefravær.*

- Ved længerevarende sygefravær har de virksomheder, der tager kontakt til medarbejderen under deres sygdom generelt lavere sygefravær.*

- Hvor lederen vurderer sig selv som dårlig til at tage konflikter, er der generelt mere mobning på arbejdspladsen og højere gennemsnitligt sygefravær.**

- Psykisk arbejdsmiljø, stress og hjerte- karsygdommes sammenhænge er ofte blevet bekræftet.***

- Arbejdsrelateret stress og følgerne heraf udgør i Storbritannien ca. 20 % af alt fravær. Vi mangler i Danmark mere præcise tal for dette.****

*Kilde: Ledernes Hovedorganisation, Sygefravær og arbejdsmiljø, okt. 2006

** Kilde: Ledernes Hovedorganisation, Sygefravær, 2002.

*** Kilde: The European Heart Network. <http://www.ami.dk/upload/tsk/stressreportweb-144302a.pdf>

**** Kilde: <http://www.bullyonline.org/stress/health.htm>

2.3) Beskrivelse af deltagervirksomhederne i projektet

De tre virksomheder har henholdsvis 160, 350 og 400 ansatte. Fælles for deltagervirksomhederne er, at fødevareproduktionen er højt specialiseret og har et højt teknologisk niveau, som løbende moderniseres. Der arbejdes i 3 holds skift 7 dage om ugen.

Alle deltagervirksomhederne har gennem de sidste 5-6 år arbejdet med trivselsmålinger, og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er skrevet ind i virksomhedernes forretningsmodeller på lige fod med andre mål for effektivitet og produktivitet.

2.4) Organisering i samarbejdsudvalget (SU) eller i sikkerhedsorganisationen (SiO)?

Psykisk arbejdsmiljø

Deltagervirksomhederne har forskellige erfaringer og dermed også forskellig kultur i forhold til hvordan de organiserer arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Der findes mange måder at foretage denne arbejdsdeling mellem SU og SIO på. SiO har fordelen ved at være organet, der har arbejdsmiljøloven, som bestemmer for hvad, der er tilladt, og hvad der ikke er tilladt. For det psykisk arbejdsmiljø findes der ikke lovgivning, der bestemmer, hvad der er tilladt eller ej, men der er en del vejledninger udgivet af Arbejdstilsynet, som anviser handlemuligheder.

I mange virksomheder er det SU, der har opgaven med at tage vare på det psykiske arbejdsmiljø. SU's arbejde er organiseret omkring ledernes og medarbejdernes positioner, og de forskellige fagforbunds interesser er varetaget her. Der er flere tiltag til at fagforbundene og arbejdsgiverforeningerne laver overordnede rammeaftaler omkring f.eks. mobning, og der bliver oftest placeret en opgave lokalt på den enkelte virksomhed med at få parterne til at blive enige om det mere konkrete indhold i aftalerne.

Mange personrelaterede faktorer spiller også ind på, om organiseringen af det psykiske arbejdsmiljø er placeret det ene eller det andet sted. F.eks. den øverste leders indstilling, ildsjæle der brænder for emnet, personlig status i virksomheden, placering i ledelsessystemet, etc.

Argumentet for at arbejde på et godt psykisk arbejdsmiljø, trivsel og arbejdsglæde er, at mennesker der trives med deres job også yder en god arbejdsindsats. Dette ses i øget ansvarlighed, engagement, effektivitet og produktivitet, og dermed bliver det psykiske arbejdsmiljø et konkurrenceparameter på lige fod med "hårde" bundlinietail.

Sygefravær

Begrebet sygefravær har vi kendt til længe, men det er først de seneste år, der er blevet arbejdet koncentreret med indsatser på området.

Deltagervirksomhederne har alle inden projektets start registreret deres sygefravær centralt. Det har været ledelsesniveauet, der har fået sygefraværstillene, og dermed ledelsen der har haft opgaven med at forvalte disse informationer.

En enkelt af deltagervirksomhederne havde netop vedtaget en sundhedspolitik, som først og fremmest indeholdt en stillingtagen til, at man skulle tage sygefraværssamtaler med sygefraværsmeldte. Ellers havde ingen af deltagervirksomhederne forholdt sig aktivt til, hvordan de kunne arbejde med at nedbringe sygefraværet. Selvom det længe har været et ønske at gøre noget ved det.

Sygefravær blev fra 1. januar 2005 indskrevet i arbejdsmiljøloven, og det påhviler i dag virksomhederne ifm. deres APV at lave en systematisk indsats for at registrere sygefraværet og arbejde med at minimere sygefraværet.

Erfaringer og anbefalinger fra projektet vedr. organisering af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og sygefravær:

1. Tag udgangspunkt i jeres egen kultur !!

Et godt udgangspunkt for at gå i gang med en proces omkring sygefravær og psykisk arbejdsmiljø er at starte med det, der i forvejen ”virker for jer”. En deltagervirksomhed lagde arbejdet med at omsætte handleplaner for det psykiske arbejdsmiljø i SiO, mens arbejdet med sygefraværet blev kvalificeret og forberedt af SiO, og efterfølgende godkendt i SU. De 2 andre virksomheder havde erfaringer med at lægge arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i SU, og SU blev naturligt organet der tog opgaven for sygefraværet også.

2. Insister på at have en dialog !!

I SIO/SU skal det være muligt at finde løsninger, også på trods af uenigheder. Når der skal arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær, så er det uendeligt vigtigt, at man kan arbejde mod konsensus, og på den måde signalere til resten af virksomheden, at ”vi finder ud af det sammen.” Når alle parter er indstillet på at indgå kompromisser, og når dialogen viser, at det er argumentationen for både lederes, medarbejderes og virksomhedens bedste, der bliver resultatet, så står et forandringsprojekt som dette på et godt fundament.



3. Sørg for koordinering mellem SU og SiO !!

Da det er et krav til virksomhedernes APV, at sygefraværet bliver vurderet i forhold til arbejdsmiljøet, så kommer virksomhederne ikke uden om at inddrage SiO i arbejdet med sygefravær. Man hører ofte, at emner bliver dobbeltbehandlet i både SiO og SU, og det er nok ikke muligt helt at undgå. Men man kan sørge for at koordinere indsatserne ved at lave aftaler om, hvem der gør hvad og hvornår. En af deltageraktiviteterne har organiseret SU-møder om formiddagen, og SiO-møder om eftermiddagen. Ind imellem disse holdes en fælles frokost, hvor der bliver givet gensidige informationer.

2.5) En optimal start på projektet

Efter de første indledende øvelser med at få accept fra deltageraktiviteterne

hederne til at være med i projektet, gik vi i gang med at forberede en individuel tilrettelagt 2-dages konference for hver deltagervirksomhed. Hver virksomhed besluttede selv, hvem der skulle deltage på konferencen. En virksomhed sendte hele SiO, en anden sendte hele SU, og den sidste sendte det meste af SU sammen med hele SiO.

Erfaringer og anbefalinger fra projektet vedr. start af et projekt

1. Tag jer tid !!

Samstemmende for alle deltagere har det lydt, at det har været en god måde at starte et større projekt som dette med en 2-dages konference. Med to dage har man muligheden for at kvalificere baggrunden for at gå ind i projektet, få faglig input vedr. sygefravær og psykisk arbejdsmiljø, og samtidig have gode og grundige diskussioner om, hvad man vil med projektet. Tid til at få gjort et godt stykke forarbejde, samt tid til at få lavet tids- og handleplaner, som er nogenlunde realistiske.

2. Tag væk !!

Når man er væk fra de vante rammer, så bliver andre måder at være sammen på betydningsfulde. Der bliver plads til både formelt og ikke mindst uformelt samvær, og at se hinanden på nye måder og at indtage nye roller overfor hinanden. Det alvorlige og det lette får nye muligheder for at blive talt om, og samtidig på nye måder. Dertil kommer, at en række af dagligdagens praktikaliteter, såsom fritagelsen fra mails og forstyrrende telefoner også virker befordrende på måderne at have nærvær og samvær med hinanden.

2.6) Sygefraværspolitik eller nærværspolitik?

Der er blevet jongleret en del rundt med begreberne ”fravær og nærvær” i forbindelse med at sygefraværet er blevet dagsordensat. Det kan virke lidt poppet, når man laver kampagner for nærvær, eller offentliggør

fremmødeprocenten. Ikke mindst fordi alle ved, at det i virkeligheden drejer sig om at reducere fraværet. Alligevel er det værd at huske på hvilke nærværs-faktorer, der gør, at langt de fleste kommer på arbejde. F.eks. engagement, ansvarlighed, social støtte/kontakt, udvikling, etc.

En sygefraværspolitik bliver et centralt redskab i den retningsgivende proces for, hvad virksomheden ønsker at opnå og undgå på området. Sygefraværspolitikken bliver et styringsredskab for, hvilken sygefraværskultur man ønsker at arbejde på. På den måde bliver der sat mange holdninger og værdier i spil.



Erfaringer og anbefalinger fra projektet vedr. formulering af en sygefraværspolitik

1. Vær kortfattet og præcis i formuleringen af jeres sygefraværspolitik.

Der er gode erfaringer med at formulere sig i en enkelt overordnet sætning, som både indfanger, hvad man vil opnå, og hvad man gerne vil

undgå i forbindelse med sygefraværet. Nok så væsentligt bliver det at fremhæve, hvad man gerne vil opnå. F.eks. trivsel, arbejdsglæde, generelt bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø, åbenhed om fravær, etc.

2. Vær enige om det overordnede formål med sygefraværspolitikken.

Diskussionen om formålet med sygefraværspolitikken, og hvorfor det giver god mening at have en sådan er i sig selv en betydningsfuld proces. Flere gange undervejs har deltagerne i projektet måttet tage diskussionen ”om igen”, fordi de ikke har haft samme opfattelse af, hvad der er blevet aftalt. Det er alt for bekostningsfuldt at forlade et møde, hvor der ikke er samtykket om beslutningerne. Det kommer til at accelerere negative spiraler, hvor tvivlen får for gode betingelser, med mistillid og lukkethed til følge. Skriv de fælles opnåede formuleringer ned undervejs i debatten, og vær sikker på at komme bordet rundt, og dermed sikre opbakningen til beslutningen, inden diskussionen afsluttes.

2.7) Sygefraværsregistrering

Hvis man skal have en idé om, hvilken slags sygefravær man har på virksomheden, så er man også nødt til at have en registrering af sygefraværet.

Der har været mange drøftelser af, **hvad der skal registreres?** Det har været let at blive enige om at bibeholde de fraværskategorier man i forvejen havde:

- almindelig sygdom
- barns første sygedag
- graviditet

Det har også været let at blive enige om at indføre en kategori, der registrerer:

- arbejdsulykkerrelateret sygefravær.

Anderledes svært har det været at finde måder at spørge ind til det psy-

kiske arbejdsmiljø. I alle deltagervirksomheder har man været enige om, at man kunne spørge til:

- arbejdsrelateret sygefravær (ja/nej, samt plads til en begrundelse).

Metoderne til **hvordan sygefravær registreres** bliver centrale, idet sygefraværspolitikken overordnede formål og de tilhørende procedurer prøves af. Det bliver her virksomhedens troværdighed kommer på prøve, fordi medarbejdere og ledere skal vise, at de kan omsætte sygefraværspolitikken intentioner i handlinger, som jo gerne skal leve op til det overordnede formål med politikken. Alle deltagervirksomheder har lavet en **registreringsblanket** med et sæt procedurer, som gør det tydeligt:

- hvad der sker, når en sygefraværsmedling ringes ind til virksomheden,
- hvad der sker, når den sygefraværsmedte kommer tilbage efter længe-revarende sygdom, og skal have en sygefraværssamtale, og
- hvad der spørges om, og at det foregår i fortrolige rammer, hvad enten samtalen foregår i telefonen eller ansigt til ansigt efter sygefraværet.

Det er først og fremmest lederne, der har fået opgaven med at tale med de sygefraværsmedte medarbejdere. Men man har forskellig kultur for **hvem man ringer en sygemelding ind til**, og i mange tilfælde bliver det en medarbejder, der tager imod beskeden. Allerede her er det, at **åbenheden omkring sygefraværet** kommer på en prøve. For vil den sygefraværsmedte orientere om, hvad vedkommende fejler? En deltagervirksomhed indførte 3 begrundede standardspørgsmål, som blev stillet ved indringning af sygefravær:

- 1) Alvorlighed? For at vide hvordan der bedst kan støttes og vises omsorg.
- 2) Forventet sygefraværsperiode? For at kunne planlægge (vikarer, indkaldelse af kolleger, etc.).
- 3) Næste kontakt? For at afklare, hvem der skal tage kontakt og hvornår.

Sygefraværssamtalen bliver afholdt, som en personlig samtale under fortrolige rammer med den sygefraværsmedte, som regel efter, at den pågældende er kommet tilbage på arbejde igen. Men der er gode er-

faringer med at indkalde sygefraværsmeldte **allerede dagen efter en arbejdsulykke**. Her har man mulighed for at udfylde skadesanmeldelsen til Arbejdstilsynet. Man kan lave en ulykkesanalyse, og man kan så hurtigt som muligt sætte forebyggende foranstaltninger i værk. Samtidig har man muligheden for at vurdere om den sygefraværsmeldte vil kunne varetage andre opgaver end de sædvanlige, og samtidig tilbyde arbejde på en delvis sygemelding.

En god sygefraværssamtale er kendetegnet ved:

- at være kort.
- at gå lige til sagen.
- at give indtryk af, at det vi taler om er vigtigt.
- at være åben overfor, at noget med fordel kan gøres anderledes.
- at der er mulighed for at få hjælp i en svær situation.
- at begge parter overholder en fortrolighed.

Hvem arbejder med registreringen/opgørelserne og **hvordan bliver resultaterne anvendt** og evt. offentliggjort? I projektet har de deltagende virksomheder givet opgaven med at indsamle registreringen til en administrativ medarbejder, som samler blanketterne og udskriver opgørelserne til lederne, og evt. også til medlemmerne i de ansvarlige udvalg (SU eller SiO). Resultaterne drøftes i SU eller SiO, som har opgaven med at oversætte analyserne til nogle konkrete handlinger, som gør en forskel for virksomheden.

Erfaringer og anbefalinger fra projektet vedr. registrering af sygefravær

1. Vær åben og forvent åbenhed, og I får åbenhed igen !!

Hvis virksomheden ikke i SIO/SU har ”committet” sig helt til en fælles beslutning om at arbejde med åbenhed, så vil det hurtigt afspejle sig i en kollaps af hele sygefraværspolitikken og de tilhørende procedurer. Såfremt lederne ikke sørger for at få udfyldt sygefraværblanketterne sammen med medarbejderne, får medarbejderen indtryk af, at det er li-

gegyldigt, fokus mistes, og de gode intentioner bliver gjort til skamme. Når man derimod fastholder fokus, sørger for at have dialogen, spørger åbent ind til sygefraværet, det ses at registreringerne bliver anvendt positivt, der ses positive effekter af dialogerne og registreringen, så er vi inde i en positiv spiral.



2. I skal turde at turde !!

Flere af deltagervirksomhedernes ledere er begyndt at spørge direkte til om sygefraværet er relateret til det psykiske arbejdsmiljø. I takt med, at lederne bliver klædt bedre på til at tage ”vanskelige samtaler”, og på den måde kan rumme medarbejderes problemstillinger, og tør tage fat hvor ”skoen trykker”, så erfarer medarbejderne også, at det kan betale sig at være åben i dialogen. Det er naturligvis ikke alle konflikter der kan løses, men de fleste konflikter har mulighed for at blive løst, hvis de kan komme frem i dagens lys.

3. Tidlig indsats betaler sig !!

Hvornår er sygefravær ”længerevarende”? Deltagervirksomhederne har haft forskellige holdninger til, hvornår man har skullet have en sygefraværssamtale. Men det ses tydeligt, at de bedste resultater er opnået, hvor der er forholdsvist lille margen, inden sygefraværssamtalen finder sted. Helt ned til 3 sygefraværdsdage på et kvartal. Hvor margen bliver

for stor, risikerer man at have sluppet muligheden for dialog, og det bliver for sent med en støtte og omsorg i forhold til at få gjort noget ved problemerne. Endnu en fordel ved at gribe hurtigt ind er, at åbenheden, tilliden og trygheden også afspejler sig i andre samarbejdsforhold, som skal håndteres med samme åbenhed.

2.8) Implementering af sygefraværspolitik

Når en sygefraværspolitik skal blive **et levende værktøj**, så drejer det sig om at få skabt så gode betingelser for udviklings- og forandringsprocessen som muligt. Nedenfor gives en **checkliste**, som med fordel kan anvendes inden tids- og handleplanerne sættes i gang på virksomheden:

- Klart **formål** og klare mål?
- Er der tilstrækkelig **motivation** for projektet?
- Har vi **tiltro** til projektet?
- Har vi planlagt tilstrækkelig **inddragelse** af andre, som sikrer ejerskab i alle led i virksomheden?
- Er der afsat **ressourcer og rammer** for at kunne bevare fokus?
- Er det **rette tid og sted** i virksomhedsudviklingen til at kunne lykkes med projektet
- Er der planlagt passende ”milepæle” og muligheder for **evaluering**?

Hvorfor? Og hvorfor igen? Man er nødt til at holde fast i, hvorfor man har besluttet at arbejde med sygefraværet, men alligevel er det centralt, at der er plads til at evaluere, om det nu stadig er det rigtige, man foretager sig? I projektet er der blevet løbende evalueret, og justeringer er foretaget på den enkelte deltagervirksomhed undervejs. Alle har dog holdt fast i deres overordnede formålsformulering for, hvorfor der fortsat arbejdes med sygefravær.

Når holdninger og værdier brydes, så vil der opstå uoverensstemmelser! Hvor holdninger og værdier ikke får mulighed for at mødes, så tager kulturen over!

I virkeligheden har man et valg i de situationer, som opstår i forbindelse med implementeringen af sygefraværspolitikken. Et valg mellem at tage konfrontationerne, når uoverensstemmelser og holdningsforskelle er på vej til at blive italesat eller at lade være. Den utilsigtede konsekvens af ikke at tage diskussionerne og konflikterne vil være, at kulturen tager over og det usagte, det unævnelige eller det tabubelagte får for meget magt. Vi kan vise for meget hensyn ved ikke at turde tale om det, vi bilder os selv ind, andre nok heller ikke tør tale om. Eksempler på **tabubelagte sygefraværstemaer**:

- Sygefravær er en privat sag
- Dødsfald i den nære familie eller vennekreds
- Livstruende sygdomme
- Personlige kriser
- Psykiske sygdomme
- Alkohol-, stofmisbrug og anden misbrug

Erfaringer og anbefalinger fra projektet vedr. implementering af sygefraværspolitik

1. Husk at formidle resultaterne og succeserne !!

I en forandringsproces, hvor der arbejdes med holdninger, værdier og virksomhedens kultur er det nødvendigt at holde fast i de små succeser. For at kunne gøre det, er der en vigtig funktion i at samle op på tids- og handleplaner løbende. Alt for ofte vil tendensen til at ”der sker heller aldrig noget” vise sig, som en naturlig udløber af, at man ikke gør sig selv den tjeneste at vise resten af virksomheden (og sig selv), hvilke resultater, der faktisk er opnået. Sygefraværspolitikken risikerer at blive alt andet end et levende værktøj.

2. Sæt ord på det unævnelige !!

Holdninger og værdier eksisterer alle vegne. Mange holdninger og værdier har vi med, som en del af vores opvækst og personlige livserfaring. Når vores kerneværdier bliver sat til debat, og andre stiller spørgsmål

ved dem, så vil en naturlig reaktion være, at man forsvarer sig. Jo mere det bliver accepteret, at man kan undersøge egne og andres holdninger og værdier, jo større sandsynlighed for at man kan finde et fælles afsæt, som gavner både den enkelte og virksomheden. Har vi opnået at stå på gyngende grund sammen, og alligevel fundet frem til brugbare løsninger, så har vi et godt fundament for at gå ind i et forandringsprojekt, som kræver fælles ansvarlighed, commitment, fælles fokus og opbakning for at ændre en tavs accepteret kultur.

Del 3

3.1 Eksempler fra arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø

Der er blevet arbejdet meget forskelligt hos deltagervirksomhederne med det psykiske arbejdsmiljø.

Den første opgave man har, når man vil arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, er at udpege indsatsområder. I projektet har vi anvendt **trivselsundersøgelser**, som har spurgt ind til alle de nedenfor nævnte emner (samt endnu flere) for at finde indsatsområderne for den enkelte virksomhed. På 2-dages konferencen blev der både arbejdet med trivselsundersøgelserne og **dialogmetoder**. På den måde fik vi overblik over hvilke problemstillinger deltagervirksomhederne hver især stod med, og samtidig kunne vi igangsætte analysen, kategoriseringen, udvælgelsen og prioriteringerne af hvilke emner, der skulle tages fat på.

I det følgende gives eksempler på, hvordan der er blevet arbejdet med nogle af emnerne indenfor det psykiske arbejdsmiljø. Emnet fremhævet med **fed** uddybes:

3.1.1 Møder - afdelingsmøder - overlapsmøder - liniemøder - ”**stuegang**”

”Stuegangens” betydning blev tydelig, da vi på en af deltagervirksomhederne gik ned i substansen af, hvad der skal til for, at linierne kan fungere og køre optimalt i hverdagen. De skal have hurtige præcise svar på

de problemer, som løbende opstår. Derfor går alle lederne nu mindst en ”stuegang” pr. vagt, for at høre, hvordan der kan igangsættes handlinger, som letter arbejdet og sikrer et produktionsmæssigt ”flow”. Denne idé blev hurtigt kopieret af en anden deltagervirksomhed.



3.1.2 Planlægning - **systematik** - struktur - retningslinier - arbejdsplaner

En god planlægning er en planlægning, der kan laves om!! På alle deltagervirksomhederne er planlægning af de industrielle fødevarerprocesser meget kompliceret, men det kan lykkedes at opbygge systematiske procedurer, så ikke al planlægning skal laves om hele tiden. Flere af deltagervirksomhederne har haft succes med at implementere systematik og struktur, og det giver overblik. En del IT-værktøjer er blevet taget i anvendelse til formålet, og selvom det giver et vist overblik, så skal man ikke glemme, at værktøjerne ikke er klogere end de informationer, der bliver indtastet. Samtidig har en del ledere arbejdet bevidst på at øge informationsniveauet så medarbejderne har vidst, hvor de skulle hente oplysninger, når planlægningen er blevet lavet om.

3.1.3 Målopfølgning - **synliggørelse af resultater og nøgletal**

Synliggørelse af nøgletal med jævne mellemrum har været en af de

mest positive tiltag projektet har erfaret. Hvor det tidligere kunne hedde sig, at ”vi får heller aldrig noget at vide”, så er der i forskellig grad løbende ophængt og informeret om nøgletal for produktivitet, spild, sygefravær, trivsel, etc. For nogle linier er nøgletallene specificeret og opgjort for hver linie eller som minimum afdelingsvist. Det skaber engagement og ejerskab for liniens/afdelingen resultater.

3.1.4 Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) - kompetenceudvikling

Mange har en idé om, at man skal være psykolog for at kunne gennemføre en MUS med en medarbejder. Dels skal man først og fremmest være det man er, nemlig leder, og dels skal man være endnu mere af det man er, nemlig sig selv, når en MUS gennemføres. Der findes tonsvis af vejledninger til, hvad man skal tale om og spørge til, men det er ikke vejledningen, der skaber en god MUS. En del ledere fra deltagervirksomhederne har erfaret dette, og de står ikke længere famlende overfor MUS. De har fået en vigtig erfaring med at nærvær overfor, anerkendelse og værdsættelse af den person, de har MUS med, er hovedingredienserne.

3.1.5 Samarbejde - gensidige forventninger til samarbejde - samarbejde i pressede situationer - samarbejde på tværs af afdelinger - ansvarlighed - konstruktiv kritik - feedback - konfliktløsning

Et samarbejde handler grundlæggende om at tale sammen og lave aftaler. Jo mere et samarbejde bygger på gensidig respekt, tillid, tryghed og fælles mål, des bedre chancer for at skabe bæredygtig personlig og organisatorisk udvikling. Alle emner tilhørende det psykiske arbejdsmiljø drejer om samarbejdets akse. Alle deltagervirksomhedernes indsatser har en berøring med begrebet samarbejde.

3.1.6 Styrke de sociale relationer

Den uformelle side af organisationens liv vil altid i en vis grad have indflydelse på organisationens formelle liv. På 2-dages konferencen sås betydningen af at hygge sig og tale sammen til ud på de små timer. Der bliver stadig drøftet fagligt indhold, men det bliver gjort under nogle andre rammer, hvor der f.eks. ikke er en ordstyrer eller en referent. En af deltagervirksomhederne tog på virksomhedsbesøg med det meste af

en afdeling og flere ledergrupper tog af sted til kulturelle begivenheder. Det giver muligheder for at styrke sociale relationer, og se hinanden fra nye vinkler, og dermed også tage og give nye roller til hinanden.

3.1.7 Stress

Krav/ressource/støtte-modellen har været afprøvet i mange afskygninger. Det er et stykke vedholdende arbejde at prøve at balancere kravene i arbejdet med de ressourcer den enkelte person er udrustet med. Er kravene for store både i omfang og tidsmæssigt, så må vi søge støtte hos andre. Der har været en del stress på vores deltagervirksomheder. Specielt har ledere været presset med krav om besparelser og effektiviseringer. Der har desuden været større organisationsforandringer, som har betydet, at mellemledere har skullet omdefinere deres funktioner og ansvarsområder. Gode muligheder for en åben og ærlig kollegial støtte har været centralt i disse processer.

3.1.8 Lederudvikling - synlig ledelse - leder-uoverensstemmelser - organisationsudvikling

Et lederudviklingsprojekt er at sige ja til det uvisse !! Der er blevet arbejdet med lederudvikling på både person, afdelings- og organisationsniveau i projektet, og fælles for forløbene er, at der er dukket behov og erkendelser op, som der ikke har været bevidsthed om tidligere. Disse erkendelser skaber i sig selv en forandring, og forhåbentlig også en forbedring på sigt. Men forandringer har det lettest med at blive omsat, når behovene erkendes og forstås af flere personer. Vi har set gode eksempler på, at ledere har kunnet udtrykke behov og erkendelser, som i udgangspunktet har været i modsætning til den eksisterende kultur på virksomheden. Takket være vedholdende fokusering og engagement er disse forandringer til stadighed i fuld gang med at blive realiseret.

3.1.9 Uddelegering - medarbejderinvolvering - nye ideer til optimering af arbejdet

Vi ved mere og mere, og viden forpligter !! Ledere får konstant flere opgaver, og det virker som et vilkår, at det ikke er muligt nogensinde at blive ”færdig”. Skal der prioriteres, så er det en vigtig pointe, ikke at tænke på hvad man må lade være med, men derimod tænke på, hvad

man som leder, kan sætte andre til. En del lederproblemer handler om, at have for lidt tid. Her er krav/ressource/støtte-modellen igen anvendelig. En leder kan faktisk bede medarbejdere om hjælp. En af de store forhindringer er lederen selv. For hvis opgaver skal afgives, så afgiver man samtidig magt til medarbejderen, og man er nødt til at have tillid til og respekt for, at medarbejderen kan løse opgaven. Der er samtidig en mulighed for at medarbejderen er bedre til at løse opgaven end lederen selv, og det er for de fleste en skræmmende tanke. Desværre !!

3.1.10 Mobning - **uddannelse af mobbekontaktpersoner** - markedsføring af mobbepolitik - omgangstone

Mobning er en svær størrelse af håndtere. Uddannelse af ledere og medarbejdere er et erkendt behov. Dette lykkedes bedst, når der samtidig med uddannelsen bliver taget stilling til, hvilke roller medarbejderne og lederne med fordel kan indtage, når mobning skal håndteres. Vi har uddannet en del nøglepersoner i projektet, og antallet af mobbede er halveret. Flot !!



3.2 **Erfaringer og anbefalinger** fra projektet vedr. indsatser for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø

Ikke for mange mål - gå efter S.M.A.R.T.e mål !!

Vi har i projektet forsøgt at holde hinanden op på at gøre målene for den enkelte virksomhed **Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske og Tidsfastsatte**. Der er blevet lagt særlig vægt på de realistiske overvejelser, og om det nu også var mål, der kunne nås. Det har haft den konsekvens, at handleplanerne i de fleste tilfælde er blevet omsat til handlinger hurtigere end planlagt.

Gå efter succeserne - og synliggør dem !!

Vi har gentagende gange måtte gøre hinanden opmærksomme på, hvad der rent faktisk er blevet opnået med det psykiske arbejdsmiljø ved hele tiden at holde vores handleplaner for øje. Det kan være svært at se fremskridtene fra dag til dag, men når vi går en måned eller mere tilbage i tiden, så ser vi, at tingene flytter sig.

Vær modige - så I tør stå på gyngende grund sammen !!

Erfaringerne med at turde sætte ord på det vanskelige har været væsentlige for virksomhederne. Når dét som mange ved, også kan sættes ord på, så kan der gøres noget ved det. Denne erkendelse kan anvendes i alle sammenhænge, som kræver samarbejde. Og som på denne måde bliver en del af et psykisk arbejdsmiljø.

En aftale er en aftale - Gør det I lover hinanden !!

Det er vigtigt, at vi ikke lover hinanden mere end det, vi kan leve op til. For nogen er det banalt, for andre bliver det meget centralt, når man skuffes gang på gang. Man risikerer at miste respekten og tilliden til hinanden, hvis vi ikke lever op til det, som vi lover hinanden.

Ærlighed varer længst - ligesom gensidig respekt og tillid !!

Der vil altid være grænser for, hvad man kan og skal dele med sine arbejdskolleger. Under alle omstændigheder vil der være spørgsmålet om timing, og om at finde det rette tid og sted til at tage drøftelserne. Når der er enighed om, hvor grænserne går, så bliver det også nemmere at stole på hinanden – gensidigt.

Vedholdende fokus - med mange veje til målet !!

Hvad skal der til for, at indsatsen for det psykiske arbejdsmiljø lykkes? At der holdes fokus, fokus og fokus!! Det drejer sig ikke om at tilsidesætte alle andre projekter og opgaver, men derimod om at integrere alle andre løbende aktiviteter i de emner for det psykiske arbejdsmiljø (og sygefravær), som det er besluttet at gøre noget ved.

Sæt pris på hinanden - og anerkend og værdsæt forskelligheder og kvaliteter !!

Grundlæggende er alle gode til noget. I dygtige kollegagrupper arbejdes der ikke efter laveste fællesnævner, for vi skal ikke være gode til det samme. Vi arbejder derimod med at kompensere for hinandens svagheder, og erkender, at vi fungerer bedst, når alle i gruppen dels gør dét de er bedst til, og dels hjælpes ad med både det sure og det sjove.

Nyttige links:

www.barjordtilbord.dk

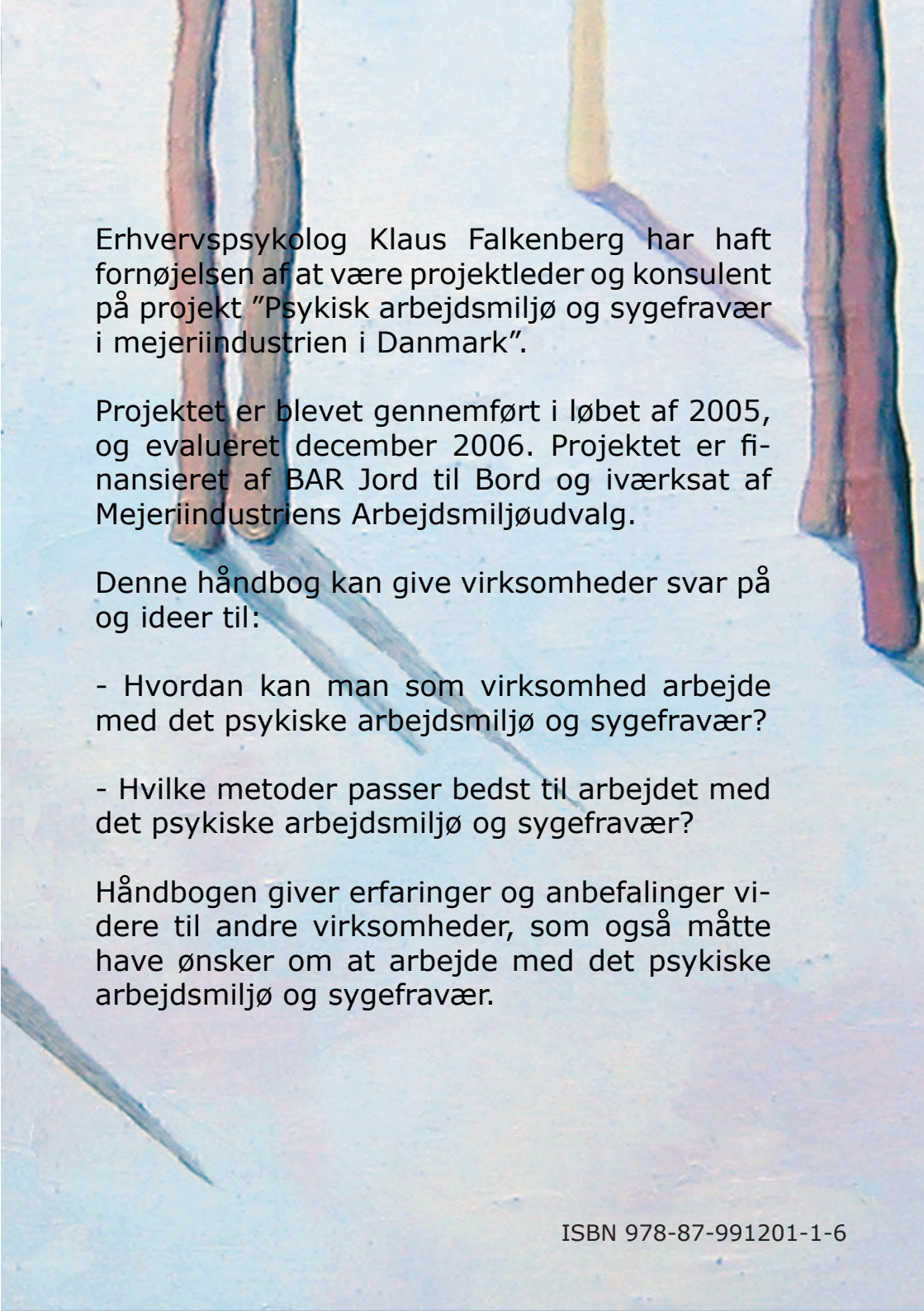
www.arbejdstilsynet.dk

www.lederne.dk

www.ami.dk

www.godarbejdslyst.dk

Forsideillustration og layout af Mette Davidsen 2007
ISBN- nummer: 978-87-991201-1-6



Erhvervspsykolog Klaus Falkenberg har haft fornøjelsen af at være projektleder og konsulent på projekt "Psykisk arbejdsmiljø og sygefravær i mejeriindustrien i Danmark".

Projektet er blevet gennemført i løbet af 2005, og evalueret december 2006. Projektet er finansieret af BAR Jord til Bord og iværksat af Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg.

Denne håndbog kan give virksomheder svar på og ideer til:

- Hvordan kan man som virksomhed arbejde med det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær?
- Hvilke metoder passer bedst til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær?

Håndbogen giver erfaringer og anbefalinger videre til andre virksomheder, som også måtte have ønsker om at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær.