

Usikkerhed giver dårlig trivsel

Samtale fremmer forståelsen. Det gælder både i forholdet mellem medarbejdere og ledere og mellem medarbejderne indbyrdes. Og når forståelsen vokser, bliver arbejdsmiljøet styrket.

Af Tina Wilchen Christensen, cand.polit. i social antropologi og selvstændig konsulent i firmaet Humanculture

Illustration: Lars Andersen

Udvikling af en fælles forståelse blandt ledere og medarbejdere for, hvad der skal til for at klare hverdagens trivselsudfordringer, har afgørende betydning for arbejdsmiljøet. Med baggrund i en fælles forståelsesramme er de ansatte enige om spillets regler og følger dem i praksis.

Det smitter af på kvaliteten af det udførte arbejde og på mængden af den del af sygefraværet, der kan knyttes til arbejdsmiljøet.

Det var nogle af resultaterne af projektet "Flyt Fokus" i Silkeborg Kommune (se boks side 42).

Underbemanding koster

Årsagerne til sygefravær i arbejdslivet er komplekse. Alligevel er der bred enighed om, at en stor del af forklaringen skal findes i arbejdsmiljøet. I en antropologisk undersøgelse af fire arbejdspladser gode praksis pegede medarbejderne i henholdsvis to børnehaver og to plejehjem på en række forskellige forhold som årsag til sygefraværet.

Pædagoger/pædagogmedhjælperne satte lighedstegn mellem sygefravær og underbemanding og manglende mulighed for at kunne udføre deres arbejdsopgaver tilfredsstillende. Fraværet var tilsyneladende også et resultat af mange følelsesmæssigt belastende opgaver i relation til forældre og børn.

Sygefraværet blandt sosu-assistenten og -hjælperne syntes derimod i langt større grad at være knyttet til uklare sociale spilleregler i personalegruppen med

uenighed omkring den praktiske løsning og prioritering af arbejdsopgaverne.

De uklare spilleregler betød, at de ansatte befandt sig i en situation, hvor den kollegiale omgang var til konstant forhandling. Dermed kom medarbejderne til at føle sig usikre på hinanden. Den tilstand påvirkede arbejdets kvalitet, da usikkerheden også bremsede medarbejdernes forsøg på at få gang i en dialog om den udførte pleje og den gældende kvalitetsstandard.

Når arbejdsmiljøet udvikler sig på den måde, melder de ansatte på plejehjemmet sig oftere syge, da arbejdsdagen både kollegialt og arbejdsmæssigt føles uoverskuelig.

Fælles værdier

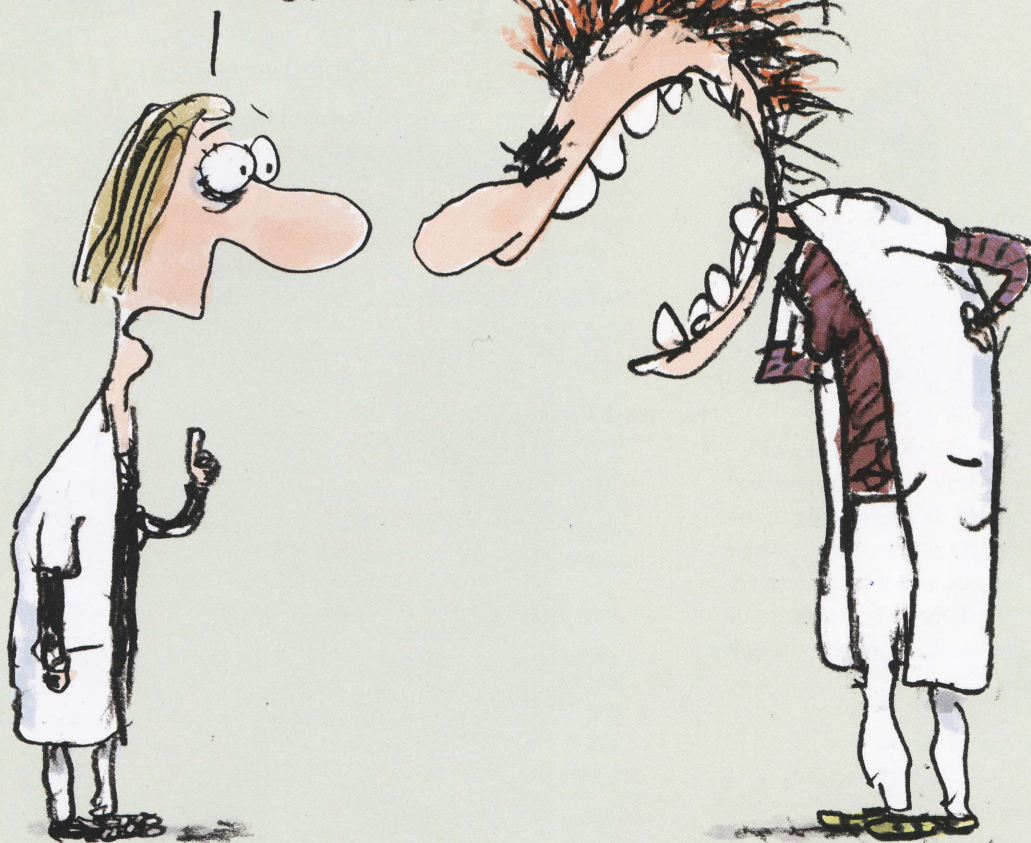
Når medarbejderne kunne fortælle om et godt arbejdsmiljø, var det ofte som resultat af en tydelig ledelse, der i fællesskab med medarbejderne udviklede præmisserne for løsning af arbejdsopgaverne, normer for omgangen med forældre og pårørende samt den kollegiale adfærd.

Ledelsen skulle skabe en bevidsthed hos medarbejderne, så samarbejdet og omgangsformen på arbejdspladsen ikke bare var noget, der opstod tilfældigt, men var resultatet af både den enkelte medarbejders adfærd, de adfærdsnormer, de ansatte udviklede i fællesskab, og god ledelse.

Undersøgelsen af den gode praksis viste blandt

KAN VI IKKE
GODT DRØFT
VORES FÆLLES
OMGANGSTONE?

NEJ!



andet, at pædagoger syntes at være mere bevidste om deres egen adfærd i forhold til kollegaer, hvilket havde en positiv betydning. De var klare i mælet over for hinanden og bevidste om præmisserne for deres samarbejde og omgang.

Sosu-assistenten og -hjælperne syntes derimod ikke at have samme indsigt i de sociale mekanismer, der har så afgørende betydning for udviklingen af det gode arbejdsmiljø. Men en af forskellene på de to faggrupper er også, at børnehavepædagoger arbejder med adfærd og samspil, hvilket ikke får samme fokus i sosu-assistenternes uddannelse eller arbejdsliv.

Ledere som igangsættere

Det er ledernes ansvar at sætte gang i den proces, der fører til afklaring af, hvilke værdier medarbejderne har, og derefter

hvilke værdier og spilleregler, der så skal gælde på en arbejdsplads.

Når medarbejderne først gøres bevidste om egne værdier og i fællesskab udarbejder et værdisæt og nogle spilleregler, udvikler de samtidig en fælles referenceramme, som de kan henvise til. Resultatet er, at de ved, hvad de hver især taler om.

Det betyder også, at det bliver lettere for dem at være i dialog – også i mere konfliktfyldte situationer, hvilket resulterer i, at medarbejderne i langt større udstrækning kan udvikle fælles forståelse af de kvalitetsmål, der skal gøre sig gældende for pleje af de ældre eller for opdragelse af børn i børnehaverne.

De to plejehjem, som var med i undersøgelsen, viste, hvor afgørende betydning det har for arbejdsmiljøet, at en leder formår at sætte gang i en proces, der fører til

Større fællesskab på jobbet

Mange af tidens tiltag mod sygefravær er centreret om den enkelte medarbejder.

Undersøgelsen "Best Practice – godt arbejdsmiljø som vej til færre sygedage" viser derimod, at "den gode praksis" består i at skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne oplever sig selv som en del af et fællesskab med tydelige værdier og spilleregler.

Tydelige spilleregler får også den betydning, at medarbejderne har lettere ved at arbejde sammen om en fælles standard og mod et fælles mål. Fællesskabet på en arbejdsplads er afgørende for, at medarbejderne trives, samtidig med at arbejdets kvalitet øges.



udviklingen af fælles spilleregler på arbejdspladsen og derefter løbende – i samarbejde med medarbejderne – at integrere nye kollegaer i den kultur.

Plejhjemmet udleverede for det første en pjece ved ansættelsen. Af den fremgik arbejdspladsens målsætning klart og tydeligt. Samtidig var medarbejderne meget bevidste om at tale om og efterleve arbejdspladsens værdier og spilleregler, som de i fællesskab havde udviklet igennem et år.

Arbejdet med at udvikle en fælles forståelsesramme blandt medarbejderne er en længerevarende proces, der skal vedligeholdes hver dag. Til gengæld synes arbejdets kvalitet også at blive bedre, ligesom der opstår færre usikkerhedsmomenter og dermed potentielle konflikter blandt medarbejderne. Resultatet er, at tilfredsheden blandt de ansatte stiger med færre sygedage som resultat.

Samtale fremmer forståelsen

Sygefravær skaber travlhed på den arbejdsplads, som mangler en medarbejder. Det betyder, at de resterende medarbejdere skal løbe hurtigere for at udføre samme mængde arbejde. Når travlheden stiger, taler medarbejderne minimalt sammen, dermed misforstår de oftere hinanden, og der kan hurtigt udvikle sig en barsk tone.

Undersøgelsen af den gode praksis har vist, hvor vigtigt det er, at medarbejderne har mulighed for at tale sammen. Både den formelle samtale i form af mødedeltagelse og den uformelle snak, der opstår i løbet af en arbejdsdag, har betydning for at udvikle og vedligeholde det gode arbejdsmiljø.

Det vil sige, der skal være både rum og tid til, at medarbejderne kan få talt ordentligt sammen. Mange informationer udveksles mellem medarbejderne i pauser og i mere uformelle fora, som er til gavn for kvaliteten af det udførte arbejde, fordi den enkelte medarbejder bedre ved, hvad der er blevet gjort, og hvad der skal gøres.

Når medarbejderne har mulighed for at snakke sammen, kan en ansat, der har haft en svær situation med pårørende eller forældre, også lige vende det

med en kollega. Det giver mulighed for sparring, og flere medarbejdere oplevede, at det havde stor betydning for deres trivsel på arbejdspladsen. Flere af de ansatte ved plejhjemmene kunne således fortælle, hvorledes indførsel af gruppemøder havde været med til at stoppe konflikter i opløbet.

Når arbejdspresset stiger, er noget af det første, der spares væk, kurser, aktiviteter med børn og ældre samt tiden til pauser. Det virker måske som et logisk sted at spare, men undersøgelsen viser, at netop de ting, der medvirker til at skabe fælles oplevelser blandt medarbejderne, er vigtige ingredienser i udviklingen af en fælles virkelighed, som har stor betydning for arbejdsmiljøet og dermed sygefraværet. □



Projektet "Flyt Fokus"

- Silkeborg Kommune har i 2008 og 2009 med støtte fra Forebyggelsesfonden gennemført projektet for at nedbringe sygefraværet på kommunens arbejdspladser. Projektet består af en række delprojekter og har involveret cirka 100 arbejdspladser.
- Et af delprojekterne i "Flyt Fokus" er rapporten "Best Practice – godt arbejdsmiljø som vej til færre sygedage", som er resultatet af en antropologisk analyse og er baggrunden for denne artikel.
- Deltagerne i undersøgelsen er ansatte – inklusive leder og køkkenpersonale – ved to børnehaver og to plejehjem. For hver af de to institutionstyper havde den ene et højt sygefravær og den anden det laveste i 2007.
- I undersøgelsen blev ansatte fra en institution med et højt sygefravær og en med et lavt interviewet om arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads for derigennem at belyse den gode praksis.
- Analysen er baseret på 26 enkelt- og fokus-gruppeinterviews af 41 medarbejdere fra to børnehaver og to plejehjem.

Læs mere om projektet på: www.humanculture.dk
www.silkeborgkommune.dk