



Mere viden - bedre arbejdsmiljø

Beretninger om ti kommuners vej
til et bedre arbejdsmiljø



Indhold

Greve Kommune

Peace & Love i Nældebjerg Plejecenter Side 5

Børnholm Kommune

På vej og park mod værdibaseret ledelse Side 7

Roskilde Kommune

Bedre sammenhold støvsugede sygedagene væk Side 9

Esbjerg Kommune

Bliv din egen lykkes sosu-hjælper Side 11

Frederikshavn Kommune

Forlænget weekend hver tredje dag Side 13

Odense Kommune

Ulykkerne kan spares væk Side 15

Silkeborg Kommune

Med licens til at være glad Side 17

Randers Kommune

Randers - en kommune uden smerter Side 19

Sydfalster Kommune

Hjemmehjælperne smed kludene på Sydfalster Side 21

Vejle Kommune

Giv lærerne fri – til at bestemme selv Side 23

Mere viden - bedre arbejdsmiljø

Projektledelse:

Turid Eikeland - KL

Niels Jakobsen - HK

Konsulenter og redaktion:

Katrine Nordbo Therkildsen - KL

Jan Tjørnemark - Projektbasen

Pjecen er udarbejdet af KL og KTO

Tekst, koncept, layout, foto, tryk: www.TabulaRasa.biz

1. udgave 2005

Printed in Denmark

side 3

Vil du skabe et bedre arbejdsmiljø i din kommune?

Fælles for disse ti historier er, at medarbejdere og ledere har sat sig det mål at deres arbejdsmiljø skal blive bedre. De har i fællesskab iværksat initiativer der forbedrede arbejdsmiljøet. Nogen har med succes anvendt anerkendte metoder, andre har tænkt helt nyt. I samtlige ti kommuner har projekterne bidraget til højere grad af trivsel, et bedre forhold mellem ledelse og medarbejder, og sygedagene er raslet ned.

Vi kan lære meget af kommunernes historier i denne pjece. Vi kan lære noget om hvordan de gjorde og hvilke resultater det førte med sig. Men vigtigst af alt: Vi kan lære, at uanset hvilke problemer der er, så kan arbejdsmiljøet blive bedre når ledelse og medarbejdere tager fat i fællesskab. Denne pjece er inspiration til dig, uanset om du er leder, medarbejder, tillidsmand eller sikkerhedsrepræsentant. Den er skrevet ud fra erkendelsen, at jo mere viden vi har - jo bedre arbejdsmiljø kan vi få.

God arbejdsmiljølyst.



Kjeld Hansen

Formand for KL's løn- og personaleudvalg

Peace & Love i Nældebjerg Plejecenter

Vold og trusler om vold fra aggressive pårørende kan forebygges. Blandt andet ved at tale girafsprog og se det hele lidt fra oven. Det er en af de mange ting, det prisbelønnede projekt ”PARIS” har lært medarbejderne på Nældebjerg Plejecenter.

Det er svært for en udenforstående at forestille sig, at medarbejdere på et plejecenter kan blive udsat for vold og trusler fra de pårørende. Men det sker, og problemet er langt større, end de fleste har lyst til at forestille sig. Det måtte de i hvert fald se i øjnene på Nældebjerg Plejecenter i Greve. Her var mange af medarbejderne i 2002 så psykisk nedslidte på grund af aggressive pårørende, at de ikke længere kunne varetage deres arbejde ude i hjemmene.

Dialog som våben

I dag er situationen helt anderledes. Medarbejderne bliver stadig udsat for trusler, men mange af de episoder, som tidligere ville have udviklet sig ubehageligt, bliver i dag standset i opløbet gennem dialog og kommunikation. Og medarbejderne sidder ikke alene tilbage med de psykiske mén, men kan diskutere dem åbent og i et fælles sprog med hinanden. Der bliver kort sagt taget hånd om problemerne.

Kurser i konflikthåndtering

Forandringerne er resultatet af et målrettet projekt om psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladser med risiko for vold (forkortet PARIS), som plejecentret har gennemført i 2003 og 2004. Det overordnede mål med projektet har været at gøre medarbejderne i stand til at arbejde bevidst med konflikthåndtering og gennem dialog at kunne få en situation under kontrol.

De 120 medarbejdere på plejecentret har alle deltaget i kurser om stress, konflikthåndtering og kommunikation, der er blevet formuleret en fælles voldspolitik, og psykisk førstehjælp, stress og konflikthåndtering er blevet faste punkter ved instruktionen af nye medarbejdere. Fire gange om året diskuterer sikkerhedsudvalget nu plejecentrets politikker og procedurer, og der er blevet indført et skema, som skal anvendes, når en medarbejder bliver udsat for psykisk vold.

Prisværdige resultater

Resultaterne af projekt PARIS har allerede vist sig. Nældebjerg Plejecenter er blevet et meget trygtere sted at arbejde for medarbejderne, og sygefraværet er faldet markant. Og lige så vigtigt: Det at tale om vold, ikke mindst vold som en del af arbejdsituationen, er ikke længere tabu. Hver enkelt medarbejder ved nu, at hvis der opstår en situation med vold eller trusler, så vil den altid blive taget alvorligt – og løst som et fælles problem.

Ikke mærkeligt at Nældebjerg Plejecenter i 2004 modtog Arbejdsmiljøprisen fra Dansk Sygeplejeråd i Roskilde Amt. Centret kan jo forebygge vold og trusler i PARIS.

VIL DU VIDE MERE?

Sundhedsfremmekonsulent Betina Kruse
tlf.: 43 97 86 00 / e-mail: bekr@greve.dk

På vej og park mod værdibaseret ledelse

Da kommunerne på Bornholm blev slået sammen, blev ledelsen flad. I hvert fald i Vej og Park Bornholm, hvor man indførte værdibaseret ledelse, og medarbejderne arbejdede i selvstyrende grupper. I starten var der lidt skepsis. Men to år efter var der ingen tvivl: Projektet var en succes. I 2004 blev Vej og Park Bornholm udnævnt til årets virksomhed af SID.

På Bornholm har de haft en lille prøvesmag på opgave- og strukturreformen. De fem gamle kommuner blev slået sammen, og derfor kan andre kommuner lære meget af at studere, hvordan det er gået på Bornholm. Og hvis man studerer, hvordan de har gjort i Vej og Park Bornholm, kan man endda få en opskrift på succes.

Ledelse i fællesskab

Vej og Park Bornholm skulle fra 2003 fungere som en virksomhed. Den blev bygget op af de fem gamle Vej og Park enheder fra de gamle kommuner, og nu skulle den organiseres som en virksomhed, der gik ud i fri konkurrence med andre virksomheder. Der var ikke plads til offentlige sovepuder, nu skulle der kæmpes på pris og kvalitet.

For at hjælpe den nye virksomhed godt på vej indførte man en helt flad ledelsesform: "*Ledelse i fællesskab*". Der blev udpeget i alt fire ledere for forskellige områder, mens de øvrige 150 ansatte skulle fungere i selvstyrende grupper – eller "sjak", som de selv kalder det.

I begyndelsen var medarbejderne en smule skeptiske: Hvad skulle det her nu føre til? Men denne skepsis forvandlede sig til arbejdsglæde og succes i løbet af kort tid.

Teambuilding til sjakket

Hvordan bliver man en selvstyrende gruppe? Det var det første, medarbejderne skulle lære. Derfor kom alle medarbejderne på kurser i, hvordan man planlægger arbejdet i en selvstyrende gruppe, om hvordan man håndterer konflikter og teambuilding. Det rustede medarbejderne til at arbejde som enheder, der selv løste de forskellige opgaver. Og en vigtig del af at være en velfungerende gruppe er, at arbejdsmiljøet er i orden. De enkelte sjak arbejdede derfor systematisk med at lave arbejdspladsvurderinger. På den måde er arbejdspladsvurderinger blevet et aktivt værktøj i hele processen med at skabe selvstyrende sjak – og det har sikret, at arbejdsmiljøet er i fokus fra starten.

Ledelse skal være baseret på fælles værdier

Hele kommunefusionen og projekt "Ledelse i fællesskab" tvang Vej og Park Bornholm til at tænke i nye baner. Og det lærte dem, at det er afgørende at have et fælles værdisæt. Er der ikke fælles værdier, kan man ikke arbejde i et decentralt system.

Det har været en stor opgave at skabe virksomheden Vej og Park Bornholm. Men det er lykkedes at få en ledelsesform, der er værdibaseret. Medarbejderne er enige om værdierne, og det har ført til større ansvarlighed, større effektivitet og langt større arbejdsglæde.

Nu har Vej og Park Bornholm banet vejen. Resultaterne taler for sig selv. Andre kan følge i deres spor. Men de skal løbe hurtigt for at følge med.

VIL DU VIDE MERE?

Entreprenørchef Bjarne Freund-Poulsen
tlf.: 56 97 50 05 / e-mail: bjarne.freund-poulsen@brk.dk

Bedre sammenhold støvsugede sygedagene væk

Hvordan får man 220 rengøringsmedarbejdere til at komme smilende på arbejde hver morgen? Hvordan får man sygedagene til at styrtdykke? Hvordan får man så godt et ry, at der skal oprettes ventelister til ledige rengøringsjob? Og hvordan sparer man årligt 4 mio. kroner uden at fyre en eneste medarbejder? Svaret finder du i denne historie om Roskilde Kommunes ”Interne Service”.

I begyndelsen var der mange rynkede pander og bekymret mumlen. Det var år 2001, og rengøringspersonalet havde fået meddelelsen om, at hele kommunens rengøringsområde skulle i udbud. Hvis der var et firma, der kom med et bedre bud, ville alle medarbejderne risikere at miste deres arbejde.

Intern service bliver til

Men Roskilde kommunes rengøringsfolk valgte at tage støvekluken i den anden hånd og bød på opgaven i konkurrence med 10 firmaer. Og de vandt.

De kunne beholde deres job, men de skulle vænne sig til, at alting forandrede sig. Rengøringen skulle centraliseres og omdøbes til noget, der mest af alt lød som noget fra en amerikansk krimi: ”intern service”.

Kan vi ikke bare gøre, som vi altid har gjort?

Der var naturligvis skepsis i starten; hvorfor kan vi dog ikke bare gøre, som vi altid har gjort? Men på en række cafémøder opdagede medarbejderne, at de pludselig fik mulighed for at være med til at påvirke deres arbejde. Der var ikke længere bare en chef, der dikterede alt fra oven. Intern service var en flad struktur, hvor medarbejderne arbejdede i selvstyrede grupper.

Selvstyrede grupper kræver uddannelse

At arbejde i selvstyrede grupper er naturligvis ikke noget, man bare kan fra den ene dag til den anden. Derfor kom personalet på kurser, hvor de lærte, hvordan man organiserer arbejdet.

I hver gruppe skiftedes de til at være koordinator, og de oplevede en frihed i arbejdet, som de aldrig før havde haft. Det blev en spændende udfordring at løse opgaverne, de var fælles om ansvaret, og pludselig var det ikke bare et gulv, der skulle skures, men en del af noget større, hvor de selv skulle få dagligdagen til at fungere med indkøb, planlægge ferier og fridage og ringe efter vikarer, når nogle blev syge i gruppen. De kørte deres eget show, og de gjorde det med større glæde end nogensinde før. Samtidig steg deres løn, da de blev selvstyrede.

Arbejds miljøet blev bedre

En anden ting, som der blev gjort noget ved, var arbejds miljøet. Sammen med ledelsen blev der lavet arbejdspladsvurderinger, og dermed fik man øje på, hvor der var problemer. Uanset om det var fysiske ting eller psykiske gnidninger, sørgede ledelsen sammen med grupperne at få dem løst. Der blev indkøbt bedre hjælpemidler, og der blev indført nye metoder, som forhindrede, at arbejdet blev nedslidende.

Intern service – en succes der vokser

Roskilde kommune har nogle af de største smil blandt rengøringsmedarbejderne. De er simpelthen blevet gladere for at gå på arbejde. De har fået energien tilbage og føler, at de gør en forskel. Sygedagene er der langt færre af end før. Der er langt mere kontakt med de andre kolleger, og det har vist sig, at grupperne har ført folk sammen på tværs af nationaliteter og kulturel baggrund. Rygterne om det gode arbejdsmiljø har fået folk til at søge ind i teamet i Intern service, og der er over 50 på venteliste. Selvom lønnen er steget, har kommunen sparet 4 millioner årligt på grund af centraliseringen.

Men her stopper de ikke i Roskilde: Selvtilliden stiger, og nu vil Intern service til at udvide ved også at klare opgaver for kommunens bibliotek, kantiner og interne postkontor.

Man skal kigge langt efter sure nullermænd i Roskilde.

VIL DU VIDE MERE?

Indkøbschef Steen Elhede
tlf.: 46 31 30 40 / e-mail: steene@roskilde.kom.dk

Er der noget bedre end kolleger, som sætter pris på én? Et forbedret arbejdsmiljø førte til stærkt sammenhold blandt rengøringsmedarbejderne i Roskilde.

Bliv din egen lykkes sosu-hjælper

Det kneb med lykken på Østerbycentret. Stemningen var dårlig, sygefraværet højt, og ingen troede rigtigt på, at det nogensinde ville blive bedre. Men de tog fejl. Efter at have indført værdibaseret ledelse og sat fokus på den generelle trivsel på arbejdspladsen ser alt helt anderledes ud. Læs her, hvordan lykken vendte i Esbjerg.

I sommeren 2002 tog ledelsen på Østerbycentret en ambitiøs beslutning: Østerbycentret skulle forvandles til Esbjergs bedste arbejdsplads. Men vejen var lang. Stemningen blandt centrets 130 medarbejdere var præget af utilfredshed og frustrationer, og sygefraværet var helt oppe på 7,33%. Det værste var dog, at ingen rigtigt troede på, at det nogensinde ville blive bedre. Organisationen var stivnet og havde mistet sin evne og vilje til forandring. Sammen med en ekstern konsulent besluttede Østerbycentret, at der skulle arbejdes med lederudvikling, indføres værdibaseret ledelse og sættes fokus på den generelle trivsel både hos ledelse og medarbejdere gennem metoden *Appreciative Inquiry*.

Det positive spørgsmål

Appreciative Inquiry betyder: "Påskønnende undersøgelse". I praksis er det en metode, der afdækker kvaliteter og muligheder hos både ledelse og medarbejderne, og som kan bringe nyt liv og ny kraft til organisationen. Et centralt element i Appreciative Inquiry er det positive spørgsmål. Et positivt spørgsmål er et spørgsmål, som ikke leder til kritik, nedrakning og sortseeri, men inspirerer de adspurgte til at bruge deres forestillingsevne, være innovative og se konstruktivt på fremtiden. Og det var netop, hvad Østerbycentret havde brug for.

Workshops og temadage

Forandringsprocessen startede med en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø og en fastsættelse af mål, strategi og handleplan. For ledelsen blev der herefter arrangeret fem workshops. Målet var at indføre værdibaseret ledelse og formulere både fælles og personlige mål for indsatsen og blive enige om en vision for plejecentret. Og for medarbejderne blev der arrangeret fem temadage, som tog udgangspunkt i Appreciative Inquiry. De fem temadage med medarbejderne resulterede i et 72 sider langt katalog med ideer og forslag til projekter, der kunne skabe en mere positiv arbejdsdag.

Fællesspisning, stavgang og etik

Ved et stort, fælles møde mellem ledere og medarbejdere blev der valgt syv projekter ud fra idekataloget, som der skulle arbejdes videre med. Ud af disse syv projekter har tre af dem fundet en levedygtig form:

- > Der er blevet nedsat en kompetencegruppe, der planlægger interne udviklingsforløb på plejecentret. Gruppen har bl.a. tilrettelagt forløb om etik og et helhedsorienteret menneskesyn.
- > Der også blevet lavet en madgruppe, som arrangerer fællesspisning én gang om måneden.

- > Og endelig er der blevet etableret en trivselsbutik, som arrangerer motionsaktiviteter som "line-dance", stavgang og massage til de ansatte.

Forandringen fortsætter...

Resultaterne kan ikke blot mærkes på den generelle humør. Spørgeskemaundersøgelser blandt medarbejderne har vist en klar forbedring af det psykiske arbejdsmiljø på en række punkter. Og så er der sygefraværet. Det er faldet fra 7,33% til 4,61%. Det vigtigste er dog, at det er lykkedes at skabe en forandringskultur blandt både ledelse og medarbejdere. Alle ved nu, at forandring er mulig, og at man, når man griber det rigtigt an, selv kan være med til at formulere sin egen fremtid. De ansatte på Østerbycentret er blevet deres egen lykkes SOSU-hjælpere.

VIL DU VIDE MERE?

Centerchef Karl Kristian Schwartz
tlf.: 76 16 16 16 / e-mail: kks@esbjergkommune.dk



En tur i hængekøjen hver tredje dag – det blev muligt for de ansatte på plejehjemmet Søparken Leve-Bo.

Forlænget weekend hver tredje dag

Tre dage på arbejde – tre dage fri. Sådan ser skemaet ud for 15 medarbejdere som på plejehjemmet Søparken Leve-Bo har fået lov til at deltage i en ny forsøgsordning. Nu planlægger Søparken at gøre ordningen permanent. Ordningen er nemlig ikke blot god for medarbejderne og deres familier, som har fået langt nemmere ved at organisere deres hverdag, men også for institutionen som helhed. Der er ikke længere brug for afløsere, og medarbejderne har fået energien tilbage og kan yde deres bedste.

Der skal sommetider en ydre anledning til for at ændre på de traditionelle måder at gøre tingene på. På plejehjemmet Søparken Leve-Bo i Nordjylland var det en flytning fra en stor bygning med 30 beboere på hver afdeling til et kompleks af mindre huse med 10 beboere i hvert.

En svensk model

For at få den indviklede skemakabale til at gå op begyndte gruppeleder Gitte Olesen at tænke i nye baner. Hun havde nemlig set en tv-udsendelse om en svensk ordning, hvor medarbejderne arbejdede efter en 3-3-model, dvs. havde vagter tre dage i rap og derefter tre dage fri. Hun diskuterede ideen med sin områdeleder fra Om-sorg og Pension i Frederikshavn Kommune, og de besluttede at give det en chance og køre et forsøg med 10 medarbejdere i to af de nye huse i en prøveperiode på et år.

Overvældende tilslutning

Det var ikke uden bæven, de sendte et spørgeskema ud til medarbejderne for at høre om deres ønsker. Hvis ideen med en 3-3-model ikke fandt tilslutning, ville den dø. Men tilslutningen var overvældende. 50 medarbejdere fra Søparken og Abildparken, et andet plejehjem i kommunen, ønskede at arbejde efter den nye model, som skulle indføres i juni 2003 ved indvielsen af de nye bygninger.

Større overblik, færre fejl

3-3-modellen er enkel og overskuelig for både medarbejdere og administration. Medarbejderne følger 3-3-modellen i rullende turnus med en arbejdstid på otte en kvart time per vagt. Særlige tillæg for weekender og helligdagene findes til gengæld ikke længere. Tillæggene bliver nemlig fordelt ud over hele året, så alle arbejdsdage giver det samme. Dette sparer ikke blot tid for administrationen, men gør det også meget nemmere for medarbejderne at gennemskue deres lønseddel, der tidligere nemt kunne indeholde fejl.

Selvafløsning ved sygdom

Medarbejderne er opdelt i små, selvstyrende grupper med en tovholder i hver, der holder styr på vagtplaner, ombytning af vagter og fordeling af udviklingsdage og fleksdage. Flexsdagene er en ny ting. 3-3-modellen giver nemlig langt bedre mulighed for, at medarbejderne kan afløse hinanden ved sygdom og lignende, og i den forbindelse bruges fleksdagene. Ordningen giver også bedre mulighed for at give medarbejderne tid til at komme på kursus. I praksis har hver medarbejder 15 fleksdage om året samt fire udviklingsdage, som skal bruges på faglig opkvalificering.

Mere kvalitet i arbejdsdagen

Ordningen har vist sig som en stor succes – både menneskeligt og fagligt. Det er nemmere at indrette sig med familien derhjemme, og den megen stress, der herskede før, er blevet afløst af større arbejdsglæde, og det smitter af – ikke blot på det psykiske arbejdsmiljø – men også på kvaliteten af det arbejde, der bliver udført. Men kan det egentlig undre nogen? Hvem vil ikke gerne yde lidt ekstra, hvis man får lov til at holde forlænget weekend hver tredje dag?

VIL DU VIDE MERE?

Områdeleder Hanne Holmberg

tlf.: 96 22 58 20 / e-mail: hah@frederikshavn.dk



Der er penge at spare ved at undgå ulykker.

Ulykkerne kan spares væk

Mange frygter, at en effektiv forebyggelse af arbejdsulykker er både kompliceret og dyr. Men i Odense Kommune har en stor undersøgelse vist, at det modsatte er tilfældet. Kommunen kan spare millioner af kroner hvert år ved at sætte flere ressourcer ind på forebyggende arbejde og få struktur på arbejdsmiljøet. Og mens de fleste tidligere spurgte: *Har vi råd?* - så lyder spørgsmålet nu i Odense kommune: *Har vi råd til at lade være?*

Det koster at forebygge arbejdsulykker. Men det koster endnu mere at lade være. Det viser en stor undersøgelse om arbejdsulykker, som Odense har gennemført i 2003 og 2004. Undersøgelsen viste, at Odense Kommune bruger 19 millioner kr. om året på arbejdsulykker. Det er nemlig ikke kun de ekstreme sager, hvor ulykkerne munder i ud i en arbejdsskade-erstatning, der koster, men også alle de andre: Der skal betales løn og refusionsgodtgørelse til den ulykkesramte, der er vikarudgifter i sygeperioden, udgifter til sygebehandling, honorar til læge, omkostninger til sagsbehandling, erstatning af ødelagt materiel. Kort sagt: Udgifterne tårner sig op, når en medarbejder kommer til skade. I hvert fald hvis man, som Odense Kommune gjorde det, benytter sig af SACA-metoden til at regne omkostninger ud.

Hvad koster en ulykke?

SACA står for Systematic Accident Cost Analysis og er en metode, der sikrer, at samtlige indtægter og udgifter i forbindelse med en arbejdsulykke bliver inddraget i beregningen. Og SACA-metoden taler sit eget, klare sprog: I gennemsnit koster en arbejdsulykke i Odense Kommune 76.654 kr. For det beløb kan der laves meget forebyggende arbejde.

VIL DU VIDE MERE?

Forhandlingschef Anders Havkrog Jensen
tlf.: 66 13 13 72 / e-mail: ahav@odense.dk

Hændelige uheld findes ikke

Undersøgelsen i Odense Kommune handlede dog ikke kun om økonomi. Undersøgelsen havde også til formål at udvikle et effektivt værktøj til analyse og forebyggelse af arbejdsulykker.

Værktøjet blev testet på 101 arbejdsulykker inden for park og vej, daginstitutionsområdet, dagplejen, og ældre- og handicapområdet. Resultaterne af disse analyser gør radikalt op med en af de mest udbredte fejlopfattelser inden for arbejdsmiljø. De fastslår nemlig, at der ikke findes *hændelige uheld*. Alle ulykker har en årsag – og de kan forebygges.

En femtrinsraket til forebyggelse af ulykker

I praksis er værktøjet opbygget som en femtrinsraket. De første tre trin har til hensigt at indkredse årsagerne til ulykken – både de umiddelbare og bagvedliggende årsager. Når disse årsager er blevet kortlagt, er det muligt at gå videre til fjerde trin og på baggrund af den ny erhvervede viden få stablet konkrete ideer til forebyggelse på benene. Men for at det ikke skal blive ved de gode ideer, føres de bedste af dem videre i femte og sidste trin, som består i at udarbejde en handleplan.

Formålet med handleplanen er ikke kun at kigge på de umiddelbare årsager men at få fat i problemets rod.

Derfor udformes handleplanen, så der kan sættes ind på flere niveauer. Det kan selvfølgelig

lig dreje sig om fysiske ændringer, fx flytning af puslebordet i en daginstitution og lignende. Men brugen af handleplanen stopper ikke her. Handleplanen gør det også muligt at vurdere, om det er nødvendigt at ændre arbejdsmetoder og rutiner, fx gennem indførelsen af nogle faste procedurer. Den åbner også op for, at der kan komme forslag til organisatoriske ændringer, fx ved at sørge for at den ny erhvervede viden fra analysen gøres til et fast punkt på personale-møder.

Sygefraværet faldt med 50%

Udviklingen af værktøjet og analysen af de 101 arbejdsulykker havde en overraskende sidegevinst. I løbet af projektforløbet faldt sygefraværet med 50%. Denne halvering af sygefraværet skyldes dog ikke de enkelte forebyggende tiltag – det er stadig alt for tidligt – men det forhold at der kom fokus på arbejdsmiljøet og blev skabt øget dialog mellem medarbejdere og ledelse. Særligt i dagplejen blev den øgede opmærksomhed på arbejdsulykker modtaget med stor glæde. Der gik kort sagt "sport i den", og resultatet viste sig med det samme.

Med disse gode erfaringer i bagagen har Odense Kommune sat sig et ambitiøst mål for de kommende tre år: Antallet af arbejdsulykker skal reduceres med 15%. Lykkes det, vil Odense Kommune samlet kunne spare 2,8 millioner kr. om året. Og så er udgifterne til den forebyggende indsats endda talt med.

Med licens til at være glad

De gør det systematisk. De gør det godt. Og så har de papir på det. Silkeborg kommune blev i 2003 arbejdsmiljøcertificeret, og det har hjulpet dem til at styrke arbejdsmiljøet for kommunens 4.500 ansatte. Men er certifikatet en garanti for et godt arbejdsmiljø? Det blev afsløret i en af kommunens børnehaver.

Det hele begyndte i 2002, hvor det blev besluttet, at man nu skulle arbejde systematisk for at sikre arbejdsmiljøet for kommunens medarbejdere. Det var slut med de forhåndenværendes søms princip: Nu skulle det organiseres ned til mindste detalje, og det skulle krones med et arbejdsmiljøcertifikat.

Synligt, målrettet og imageskabende
Naturligvis vidste man godt, at et certifikat ikke i sig selv er en garanti for at arbejdsmiljøet er i orden. Men man vidste, at man ved at blive certificerede fik et magtfuldt værktøj til at nå 3 overordnede mål:

1. Arbejdsmiljøarbejdet skal gøres overskueligt og kunne dokumenteres
2. Indsatsen skal være målrettet og systematisk, så alle institutioner er på samme høje niveau
3. Det skulle give positiv omtale og styrke Silkeborg kommunes image som en arbejdsplads, der tager medarbejdernes trivsel seriøst.

Er certificering ikke blot en spændetrøje?

Da kommunen fik certifikatet, var der ca. 250 sikkerhedsgrupper, der arbejdede systematisk og effektivt, og som havde ført til et meget højt niveau i arbejdsmiljøarbejdet. Man havde også opdaget, at det at blive certificeret, med de regler og procedurer, det nu fører med sig, ikke står i modsætning til det at have en værdibaseret ledelse. Certificeringen kræver blot, at der er nogle mindstekrav, der er opfyldt. Den enkelte sikkerhedsgruppe kan så selv supplere med deres egne metoder og udvikle deres egne værktøjer.

De små synger – og de voksne får godt arbejdsmiljø

Børnehaven Virklund var en af Silkeborgs institutioner, der begyndte at arbejde systematisk med arbejdsmiljøet. Lederen, Jytte Ingerslev, er ikke i tvivl om, at det har været en fordel. *"Certificering af arbejdsmiljøarbejdet har klart været med til at systematisere mit arbejde som leder"*.

I institutionen blev der bl.a. udarbejdet handleplaner for arbejdsmiljøarbejdet, og det medførte, at der rent faktisk blev taget fat om mange af de ting, man før blot snakkede om – og det blev fulgt op på en meget præcis måde.

Kravene om at arbejde systematisk medførte også, at arbejdet blev synligt for enhver. Der blev skrevet "håndbøger", og der var faste procedurer for, hvad man gjorde, når der kom nyansatte.

Og resultatet? Alle er inddraget i arbejdet, alle påtager sig et ansvar. Medarbejderne kan mærke, at de er glattere for at gå på arbejde – med deres "license to arbejdsmiljø".

VIL DU VIDE MERE?

Arbejdsmiljøkonsulent Nis Kjær
tlf.: 86 83 60 25 / e-mail: nk@silkeborg.dk

Arbejdsmiljøcertifikatet var med til at børnene nu kunne tegne glade pædagoger i børnehaven Virklund.

Randers - en kommune uden smerter

Det skal jo gøre lidt ondt at arbejde i en kommune. Ryggen skal værke, musearmen smerte, benene summe, og hovedet dunke. Hvis man virkelig skal gøre noget ved smerterne, skal man jo have en masse dyre eksperter udefra, ikke? Forkert. I områdecenter Møllevang i Randers kommune havde man en klar holdning: Arbejdsmiljøet kan og skal bedres, og vi kan selv. I løbet af et år blev områdecentret smertefrit. Læs her hvordan.

De ømmede sig i Randers for et år siden. Uanset hvilket arbejde medarbejderne havde, påvirkede det kroppen. Det gjaldt ikke mindst social- og sundhedshjælperne, for når de skulle forflytte patienter, kunne det være meget belastende for deres rygge.

Utraditionelle midler skal i brug

Men det kan man gøre noget ved, hvis bare der tages lidt utraditionelle midler i brug. Det gjorde man i områdecenter Møllevang. Områdechef Marianne Hansen er slet ikke i tvivl om, at arbejdsmiljøet er et klart ledelsesansvar, og hun var klar til at gøre en indsats for at komme smerterne til livs. Men hvordan gør man det uden at hyre en hær af kostbare konsulenter udefra? Svaret kom fra en af centrets fysioterapeuter. Hun foreslog, at man gav et spørgeskema til en række udvalgte medarbejdere – medarbejdere der i forvejen havde udtrykt bekymring for deres helbred, og som ofte havde sygefravær på grund af smerter i bevægeapparatet. Der gik ikke lang tid, før spørgeskemaerne kom tilbage og ud fra dem, kunne fysioterapeuten hurtigt lave målrettede træningsprogrammer til de ansatte, der tog hensyn til den enkelte.

Operation "Færre skavanker"

Marianne Hansen var med på ideen fra starten, og operation "Færre skavanker" blev skudt i gang. Da træningsprogrammerne var på plads, startede i alt 11 ansatte med at træne to gange om ugen i arbejdstiden. Der gik ikke lang tid, før resultaterne viste sig. De ansatte kunne mærke, at de fik et bedre helbred, smerterne forsvandt, og med dem faldt også antallet af sygedage.

Operation "Færre skavanker" der løb over et år medførte, at der på områdecenter Møllevang kom øget fokus på kroppen og måden, man belastede den på ved fx at have forkerte arbejdsstillinger. En af de ting, man blev opmærksom på, var, at det er vigtigt at bede om hjælp fra en kollega til fx at forflytte en tung patient i stedet for som før at "tage chancen" alene. Det blev med andre ord legalt, at man passede på sig selv.

Sunde sjæle i sunde kroppe i Randers

Både ledelse og ansatte betegner i dag operation "Færre skavanker" som en succes. En evaluering afslørede, at de ansatte gennem træningen havde fået forbedret deres livssituation betydeligt. De havde langt færre smerter, færre sygedage, og de havde fået mere energi.

Da projektet sluttede, fortsatte man med at have træningshold og afspændingshold for de ansatte. Der er også tilbud til de ansatte om, at de kan få adgang til fysioterapi. I dag er der et helt katalog med tilbud om aktiviteter, hvor undervisningen betales af arbejdspladsen, mens tiden "betales" af de ansatte.

De knejser med nakken i Randers – og de gør det uden smerter.

VIL DU VIDE MERE?

Fysioterapeut Merete Martinsen
tlf.: 89 15 20 00 / e-mail: molak@randers.dk



Med træning forebyggede de, at personalet fik smerter i Områdecenter Møllevang.

Hjemmehjælperne smed kludene på Sydfalster

Der udbrød revolution på Sydfalster. En stille én. Men den havde stor effekt. Kommunens politikere var klar til at bidrage til, at hjemmehjælperne fik et bedre arbejdsmiljø, og det medførte, at alle hjemmehjælperne nu kan yde en bedre service uden at få ondt i ryg og hænder.

- Jamen, bliver her nu ordentligt rent?

Det var den store bekymring hos borgerne, der fik besøg af hjemmehjælperne i Sydfalsters kommune. De kunne jo se, at plejerne pludselig ikke brugte så meget vand og vred gulvkludene, når der blev vasket gulve.

Men denne bekymring forsvandt meget hurtigt. For ikke nok med at der blev gjort bedre rent i hjemmene: Borgerne oplevede også, at hjemmehjælperne sjældnere havde sygedage og var gladere for deres arbejde.

Vi gør det

De er hurtige i Sydfalsters kommune. Nogle hjemmehjælpere havde hørt om et succesfuldt projekt med anderledes rengøringsmetoder i Odense og det fortalte de til kommunens politikere. Sagen blev undersøgt, og politikerne bevilgede penge til, at de nye rengøringsmetoder blev indført i hjemmeplejen. Det begyndte i 2002, og i 2004 var det endeligt implementeret – og en dunderende succes.

Ikke længere på spanden

BST var med i projektet fra starten, og sammen med 15 hjemmehjælpere holdt de en stor temadag for at finde frem til hvilke problemer, der er omkring rengøring i borgernes hjem. Det kom nu frem, at problemerne især var de u hensigtsmæssige arbejdsstillinger, når der blev gjort rent, når spande skulle løftes, og når kludene skulle vrides.

Derfor blev der taget en klar beslutning: Fra nu af skulle der ikke længere anvendes klude og spande, når der blev gjort rent. I stedet blev der fundet en leverandør, der kunne levere microfiberklude og bestemte skånsomme rengøringsmidler. Personalet kom på kurser i, hvordan de skulle anvende de nye midler, og så var tavlen visket ren, og personalet kunne begynde på en frisk.

Av min arm

Resultaterne viste sig meget snart. Det blev langt nemmere at gøre rent i borgernes hjem – og faktisk blev der renere end før. Hjemmehjælperne slap nu for de anstrengende arbejdsstillinger, tunge løft og hudirritation på grund af vandet. Antallet af sygedage dalede, og på grund af projektet var arbejdsmiljø pludselig blevet et emne, man tog seriøst. Medarbejderne begyndte at tale sammen om de problemer, de mødte i deres hverdag, erfaringer blev udvekslet, og de kollegiale bånd blev styrket.

Og så har projektet haft en sideeffekt. Når man banker på lørdag formiddag hjemme hos hjemmehjælperne, kan man faktisk gribe dem i at gøre rent – og de bruger ikke klude og spande, men de nye metoder. Bedre anbefaling findes vel ikke?

VIL DU VIDE MERE?

Områdeleder Bente Nielsen
tlf.: 54 17 30 00 / e-mail: bni@sydfalster.dk

Giv lærerne fri – til at bestemme selv

Lærerne var trængte: Af ny lovgivning, kritik i medierne, krævende forældre og vanskelige børn. Skolelederen var trængt: Af lærerne som ikke vidste, hvem de ellers skulle gå til med deres problemer. Sådan så hverdagen ud på Hældagerskolen, indtil Vejle Kommune besluttede at indføre værdibaseret ledelse i alle de kommunale institutioner. Men så ændredes alt også.

Det er ikke nemt at være lærer i den moderne folkeskole. Undervisningen skal tage højde for ny lovgivning og direktiver fra ministeriet. I medierne bliver skolerne udsat for stærk kritik. Og forældrene holder sig ikke tilbage med at stille store krav. Børnene er ofte vanskelige at håndtere og har ikke altid den respekt for undervisningen og lærerne, som man kunne ønske.

På Hældager i Vejle var det psykiske arbejdsmiljø præget af dette. Lærerne følte sig trængte, og sygefraværet var alt for stort. Der var derfor grund til at tro, at en beslutning om at indføre værdibaseret ledelse ville gøre underværker på skolen.

Fællesskab og faglighed

Lærerne var i begyndelsen skeptiske: Kan man udskifte den traditionelle skolemodel med en værdibaseret organisationsform? Men gennem drøftelse og dialog lykkedes det langsomt at få engageret alle i de nye planer, og det blev til sidst besluttet, at skolens organisation skulle hvile på to grundlæggende værdier: *Fællesskab* og *faglighed*.

Det skulle imidlertid ikke være op til ledelsen at beslutte, hvordan disse værdier skulle forvaltes men op til lærerne selv – og det var noget helt nyt. Lærerne blev opdelt i afdelinger og selvstyrende teams – et team for hver årgang. Disse selvstyrende enheder skulle hver især udarbejde værdisætninger, kvalitetsmålinger og handleplaner.

Vis hensyn – tænk dig om

En af de store udfordringer var at få ryddet op i den jungle af regler, som med årene havde groet sig stor og tæt. Tillidsrepræsentant Martin Fessel fortæller: *Vi havde regler for utrolig mange ting: Fra hvordan elever skulle opføre sig, og til hvornår man kunne få fri til begravelse.*

Det var naturligvis ikke muligt at afskaffe alle regler, fx regler defineret af lovgivningen og regler omkring sikkerhed. Derudover var det stadig hensigtsmæssigt at have nogle almene færdselsregler på skolen. Alle andre regler blev kogt ned til én: *Vis hensyn – tænk dig om.*

De nye roller

Den nye organisationsform har givet alle på skolen nye roller. Skolelederen skal ikke længere være alle steder på én gang men kan koncentrere sig om at udvikle skolen og coache de ansatte. Sikkerhedsrepræsentanten skal ikke længere optræde som "regel-vagthund" men bygge bro til ledelsen og sikre, at medarbejderne inddrages i forandringsprocessen. Det vigtigste er dog, at lærerne har fået en medindflydelse, som de ikke havde før på arbejdets tilrettelæggelse, og at de selv kan tage ansvar.

Der vil stadig være nye love at tilpasse undervisningen efter, utilfredse og nervøse forældre, som ringer hjem sent om aftenen og støjende og provokerende børn, som forstyrrer undervisningen. Men lærerne er ikke længere trængte på samme måde. De har nu muligheden for at sætte sig sammen i deres selvstyrende team og finde ud af, hvordan de håndterer problemet. De har kort sagt fået friheden til at bestemme selv.

VIL DU VIDE MERE?

Skoleleder Lise Holmen

tlf.: 76 41 80 00 / e-mail: haeldagerskolen@vejle.dk



Ti beretninger om de folk der gjorde det

De vidste ikke om det ville lykkes. De vidste ikke om de havde evnerne. Men de gjorde det.

De gjorde op med vanetænkning, fordomme og traditioner. De overvandt sig selv og deres tvivl i kampen om at gøre kommunerne til bedre steder at arbejde. I pjecen kan du læse om hvordan ledelse og medarbejdere i ti forskellige kommuner forbedrede deres trivsel på vidt forskellige måder.

Det er beretninger om frontløbere i børnehaver, plejehjem, skoler, områdecentre, Vej og Park og rengøringsafdelinger der var åbne for forandringer og omstilling og som derved fik arbejdsglæden tilbage.

