

# Trivselsdialoger i ACA

*Emner og pointer fra Trivselsspillet nov. 2018*

## Introduktion

I det følgende præsenteres pointerne fra dialogerne afstedkommet af Trivselsspillet. Pointerne er sorteret under de hovedemner, som blev identificeret ud fra Trivselsspilsbesvarelserne. Dialogerne fandt sted i forskellige afdelinger/grupper og derfor fremgår der forskellige holdninger og perspektiver til de enkelte emner – holdninger og perspektiver, der afspejler den gruppe, som dialogen har fundet sted i.

Lederne har også besvaret spørgsmål og reflekteret over diskussionspunkterne i Trivselsspillet. Ledernes pointer er præsenteret side om side med medarbejdernes, da det ofte er de samme emner, fokuspunkter og holdninger, der bliver givet udtryk for i både leder- og medarbejderbesvarelserne.

## Trivsel på arbejdspladsen

For at man som medarbejder trives på sin arbejdsplads, er følgende essentielt:

- God stemning og gode kollegaer
- Faglige udviklingsmuligheder og god faglig sparring med kollegaer
- Visionær faglig ledelse
- Flexibilitet i tilrettelæggelse af arbejdstiden (en god work/life balance)
- En omstillingsparat ledelse
- Gode fysiske rammer, som giver mulighed for ro til at koncentrere sig

## Relationen mellem kollegaer

*Det gode kollegaskab*

Et godt kollegaskab bygger på:

- Tillid
- Åbenhed
- Ærlighed (også i forhold til kvaliteten af opgaver)
- Respekt (både personligt og fagligt)
- Fælles forståelse i forhold til opgaveløsning - forventningsafstemme
- Hjælpsomhed
- Kompetenceudvikling af hinanden
- Anerkendelse af forskelligheder og øje for hvordan disse kan bruges positivt i arbejdsøjemed
- Rummelighed
- Hensigtsmæssig kommunikation
- Tydelighed
- Varme og anerkendelse af andres kvaliteter
- Har man kritik skal den være konstruktiv

- Forståelse for hinandens vilkår
- Empati og engagement – man skal interessere sig for hinanden som personer
- Ansvarlighed
- At huske på, at vi mødes om at arbejde

Dialogen mellem kollegaer er vigtig. Vi skal spørge ind til hinandens trivsel. Er der konflikter mellem kollegaer, som ikke kan løses i dialog mellem de implicerede, inddrages lederen.

### *At tage ansvar for stemningen på arbejdspladsen*

Det er vigtigt at man hver især tager ansvar for den gode stemning på arbejdspladsen. I pausen skal der ikke kun tales om negative ting. Der skal være plads til positive og sjove emner. At være morgenfrisk, glad og møde på arbejde med en positiv attitude er vigtigt. Sociale arrangementer skaber også et godt kollegaskab – fx morgenbrød hver fredag, månedlige spilaftener og lignende.

*”Har én travlt har alle travlt”*

Musketerånden mellem kollegaer er vigtig – har én travlt har alle travlt. Kollegaer skal dække ind for hinanden og hjælpe hinanden.

## **Sladder og brok på arbejdspladsen**

### *Holdninger til sladder og brok på arbejdspladsen*

Der er forskellige holdninger til sladder og brok på arbejdspladsen. Pointerne i punkt 1) fremkommer hos både ledere og medarbejdere. Pointerne i punkt 2) fremkommer udelukkende hos (enkelte) ledere.

- 1) At sladre og brokke sig er naturligt og menneskeligt. Problemet opstår hvis det går i selvsving og der dannes en brokkekultur på arbejdspladsen.
- 2) Hverken sladder eller brok er acceptabelt på en arbejdsplads.

### *På den positive side...*

Sladder kan give sammenhold i mellem kollegaer og brok kan fungere som en ventil for negative følelser og frustrationer. Når man brokker sig overfor kollegaer kan det give anledning til, at kollegaer hjælper med løsningsforslag. Brok kan være udtryk for et stort engagement og kan ofte oversættes til noget konstruktivt og omsættes til feedback.

### *På den negative side...*

Brok og sladder er sjældent konstruktivt. Kontinuerlig negativ omtale af fx studerende, VIP’ere og ledelsen er opslidende at høre på for mange medarbejdere. Sladder er en del af et vind-tab-paradigme og sladrer man eller brokker sig overfor en kollega, tager man noget fra dem. Man hæver på den sociale konto.

### *Hvorfor opstår sladder og brok?*

En gruppe af medarbejdere understreger, at problemet ikke er brok og sladder i sig selv, men de bagvedliggende årsager til brok og sladder. Heri ligger det, at man bør anerkende eksistensen af brok og sladder på arbejdspladsen, identificere årsagen og behandle denne. Skinprocesser kan også give anledning til brok. Hvis ledelsen træffer beslutninger uden at medarbejderne har nogen reelle indflydelsesmuligheder skal dette meldes klart ud. Når informationer ikke kommer hurtigt ud fra ledelsen kan der opstå sladder mellem kollegaer.

### *Hvad kan man gøre?*

Flere understreger, at brok er tydelig og åbenlys utilfredshed. Derfor kan brok ofte omformuleres så det problem der peges på, kan beskrives og en løsning dermed er lettere at tage fat på. Før man brokker sig bør man overveje om man kan ændre noget og om hvordan man kan gå konstruktivt ind i ændringen. Man bør desuden gå til de rette personer så budskabet bliver hørt. Som leder bør man undersøge, de bagvedliggende årsager til brok – uanset om denne er negativ eller konstruktiv. Man bør også udvise respekt for individet og ikke sammenligne kollegaer med hinanden eller med sig selv. Alle på arbejdspladsen skal være med til at skabe en kultur, hvor man ikke taler negativt om andre bag deres ryg. Brok kan smitte af og virke demotiverende på nogle medarbejdere. Derfor bør man undgå at de frustrationer man har, smitter af på kollegaerne, da dette er gift for det gode arbejdsmiljø.

### *Faldgruber ved nul-tolerance politik overfor sladder og brok?*

Man kan komme til at dække over kollegaers fejl, langsommelighed eller mangelfulde evne til at planlægge, fordi man føler, at det ville være at sladre, hvis man gik til lederen. Det er også vigtigt at skelne mellem omsorgsfuld bekymring og sladder. Vi må ikke blive bange for at interessere os og drage omsorg for hinanden.

## **Omgangstone**

### *Hvad er god omgangstone*

Vi skal være professionelle og dertil hører en god tone. Når man antager det bedste om hinanden kommer den gode tone helt af sig selv. God tone er, når man kan tåle, at det man siger, bliver gentaget overfor andre (fx rektor). Det er vigtigt at tænke over det miljø man er i og ikke råbe eller tale ned til folk. God omgangstone er også når man giver taletid til hinanden og der er plads til forskellige meninger og holdninger. Man skal kunne spørge om noget uden at få skæld ud af kollegaerne – også selvom det man spørger om allerede er blevet sagt. At kvittere for godt arbejde og give konstruktiv feedback hører desuden under god omgangstone.

### *Årsager til dårlig omgangstone*

Dårlig omgangstone kan opstå når man mangler overskud, har fået negativ feedback eller når der er private ting, der bekymrer en. I sådanne situationer, kan man godt lade det gå ud over kollegaerne og

det er selvfølgelig ikke hensigtsmæssigt. I afdelingerne skal der veksles i tonen mellem kollegaer i afdelingen og brugerne. Dette kan give udfordringer. Dårlig omgangstone kan også opstå når medarbejderne har meget travlt og derfor ikke har tid til at tænke over måden et budskab bliver leveret på.

### *Konsekvenser af dårlig omgangstone*

Dårlig omgangstone giver syge og stressede medarbejdere og går udover den service, der bliver leveret til de studerende. Dårlig omgangstone gør, at medarbejderen trækker sig fra fællesskabet, giver lavere kvalitet i opgaveløsningen, manglende sparring på projekter og opgaver, at medarbejderne ikke vil være backup for hinanden og ikke byder sig til.

### *Hvad kan man selv gøre?*

Det er ok at sige fra, hvis tonen er for hård. Det er ligeledes ok at sige undskyld, hvis man har været kort for hovedet. Vigtigt at tænke før man melder tilbage, så man ikke reagerer på den spontane negative følelse. Vi skal være opmærksomme på god tone i både personlig, telefonisk og e-mailmæssig sammenhæng. Tænke over hvordan man virker på skrift – undgå store bogstaver i mail, undgå at svare ”nej” på mail uden yderligere, undgå visse ord som kan misforstås på skrift. Vi skal desuden være opmærksomme på ikke at kritisere en kollegas arbejde i andres medhør. Vigtigt at man skelner mellem konstruktiv kritik og dårlig omgangstone. Det er vigtigt at kunne lytte til og modtage feedback. Oplever man dårlig omgangstone kan det være en god ide at italesætte den dårlige stemning og hvad det gør ved en.

### *Hvad kan lederen gøre?*

Der bør være en aftale mellem leder og medarbejdere om, at hvis brugeren har en uhensigtsmæssig tone sendes vedkommende videre til lederen. Som leder er det også vigtigt at sørge for, at følsomme samtaler foregår i fortrolighed – under fire øjne. Lederen skal have opmærksomhed på om medarbejderne har for travlt, da travlhed kan påvirke omgangstonen negativt.

## **Manglende viden om kollegaers faglighed og arbejdsgange**

### *I dagligdagen*

Oplevelsen af, at kollegaer fra andre afdelinger ikke har respekt for eller mangler forståelse af den enkelte medarbejders faglighed hæmmer medarbejderen i at udføre sit arbejde.

### *Når lederen i Aarhus har medarbejdere i Emdrup*

Medarbejderne i Emdrup pålægges samme arbejdsgange som deres kollegaer i Aarhus, uden at de eksisterende arbejdsgange og fagmiljøer respekteres.

## *Ved nye tiltag*

Nye regler, procedurer og lignende udefra giver anledning til frustration pga. mangel på tid og oplevelsen af, at nye tiltag ofte ikke bærer noget positivt med sig grundet backoffice har mangel på indsigt i de daglige problematikker på Institutterne.

## **At komme til orde**

### *Ret eller pligt?*

Alle er enige om, at det er en ret at komme til orde. Men der er forskellige holdninger til, om det er en pligt. Argumenterne for, at det at komme til orde er en pligt, er følgende:

- For at undgå umyndiggørelse
- For at gøre sin indflydelse gældende
- Alle medarbejders mening skal høres, for at teamet kan ramme den bedste løsning
- Vi skal løfte i flok
- Alle er vigtige for afdelingens succes
- Der er brug for så mange input/nuancer/holdninger som muligt for at give det mest nuancerede billede af emnet/opgaven der diskuteres
- Når få personer stjæler billedet går viden tabt og mødekonklusioner er givet på forhånd

### *Hindringer i at komme til orde*

Det kan være vanskeligt at komme til orde hvis der er en **sprogbarriere**. Nogle oplever at blive hånet, når de ikke mestrer sproget. Når andre snakker hele tiden, er det også svært at få ordet. Omvendt snakker nogle medarbejdere også meget, fordi kollegaerne forholder sig tavse. Nogle **medarbejdere dominerer**, snakker i munden på hinanden og udviser respektløshed og ligegyldighed overfor deres kollegaer. Det kan virke grænseoverskridende for mange, at skulle **tale i en stor gruppe**. Det kan også være en udfordring at komme til orde, hvis **et møde er for kort**. Hvis man oplever, at **nogle kollegaers ord vejer tungere end andres**, har man ikke lyst til at ytre sig. Hvis man har fornemmelsen af **ikke at blive hørt, ikke er tryk** eller at der **ikke er kultur for dialog** i afdelingen, holder man sig også tilbage. Man kan også holde sig tilbage af frygt for **at blive misforstået**, at provokere eller såre nogen. Højt tempo i samtalerne og pågående tone kan også gøre, at nogle medarbejdere har svært ved at komme til orde. På møder kan det være svært for teamlederen at komme til orde. **Lederen tager over**, dagsordenen ryger og teamlederen mister sin funktion.

### *Hvad kan man gøre?*

For at sikre, at alle kommer til orde kan man indføre ordstyrer eller håndsoprækning til møder. Medarbejderne skal være opmærksomme på at give plads til hinanden og læse hinanden. Det er ok med time-out i andres talestrøm. Medarbejdere skal møde hinanden med anerkendelse og respekt. Hvis man har svært ved at få noget sagt, kan man alliere sig med en kollega man er tryk ved, som kan hjælpe med at formidle budskabet til den store gruppe. Man kan også starte med at dele noget internt i sit team, og så kan teamet være fælles om at tage det med videre til fællesmøderne.

### *Hvad kan lederen gøre?*

Nogle gange bliver en beslutning truffet for hurtigt uden alle er blevet hørt. Lederen skal kunne "sætte foden på bremsen" så alle får taletid. Dog kan dette være svært i praksis, da beslutninger ofte skal træffes med det samme. Lederen har pligt til at lytte, skabe retfærdighed og give ens vilkår. Lederen skal sørge for, at der er en mulighed for, at alle kan komme til orde. Lederen skal give en fornemmelse af, at den enkelte medarbejder bliver set og hørt. Her er det vigtigt med synlighed og nærvær og at lederen signalerer at medarbejderen er værdsat og at der er en god dialog mellem lederen og medarbejderne – også i forhold til fordelingen af opgaver. Lederen skal være nærværende når medarbejderen taler og kigge medarbejderen i øjnene. Vigtigt at lederen møder medarbejderen med anerkendelse. Lederen skal være opsøgende i forhold til de tavse medarbejdere. Det er vigtigt at der er andre muligheder for at komme til orde end på de store møder.

## **Møder**

### *Emner der er relevante på møder*

Til teammøder skal der være plads til at diskutere enkeltsager udover orienteringspunkterne. Således sikrer man, at der er plads til erfaringsudveksling og nye ideer. Opfølgning på status af igangværende projekter og processer motiverer. Succeshistorier og trivsel må også gerne deles på møder. Meget store møder med videolink egner sig bedst til orienteringsmøder, hvorimod trivsels- og drøftelsesspørgsmål hører sig til i mindre fora.

### *Emner der er irrelevante på møder*

Afdelingsmøder skal ikke handle om ikke-arbejdsrelaterede emner. Interne udfordringer i et enkelt team hører ikke til på fællesmøder. Det gør brok og kritik heller ikke – det bør man tage med lederen.

### *Succeskriterier for et godt møde*

- Møder for alle medarbejdere i ACA skal ligge først på dagen så rengøringen har mulighed for at deltage
- Fælles enighed om formålet med møderne – indføre motiveringspunkter til dagsordenen
- Lederen skal sikre sig, at alle mødedeltagere forstår hvad der bliver snakket om. Dette gælder også til ledermøder. Vi kommer fra forskellige afdelinger og har forskellige udgangspunkter
- Mere struktureret videndeling
- Vigtigt at medarbejdere inviteres med til de møder, som er relevante for dem
- Efter endt møde lukkes alle punkter af, så alle er klar over hvad der er aftalt
- Vigtigt at minde om spillereglerne for møder på videolink (eventuel kunne mødelederen læse dem op inden mødet) og håndhæve disse undervejs
- Bedre struktur på møderne, så man kan prioritere relevant indhold

### *Nytænkning af mødeform*

Man kunne udfordre mødeformen ved for eksempel at indføre gåmøder (walk-and-talk). Det kunne være givtigt at afholde møder på tværs af teams, hvor en specifik opgave er i fokus. Forsøg med at uddelegere mødefaciliteringen. Nogle oplever også succes med at afholde møder af max en times varighed.

## **Lederens rolle**

### *...i forhold til afdelingen*

Lederen skal vise interesse for, hvad der sker i afdelingen.

Lederen skal have fokus på personaleledelse og samarbejdsflader.

Lederen skal spotte ressourcemangel og kende genvejene i AU's politiske system.

Lederen skal have visioner for, hvor afdelingen skal hen, eller støtte de visioner medarbejderne har.

Lederen skal skabe struktur for afdelingen.

Lederen skal kunne træffe klare beslutninger og kunne stå på mål for dem.

Lederen skal kunne sætte retfærdige og klare grænser og være tilregnelig i sin adfærd.

Lederen skal hjælpe det gode kollegaskab på vej ved at afsætte tid og rum til sociale aktiviteter.

Lederen skal vægte fælles efter- og videreuddannelse højt og opfordre til samarbejde på et fagligt plan.

Lederen skal skabe rammer hvor gode ideer kan opstå, have værktøjer til at vurdere kvaliteten af ideerne og have et rum til at afprøve og eventuelt fejle.

Lederen skal være klar i sine udmeldinger.

Lederen skal være tydelig i forhold til rammer og ledelsesstil.

### *...i forhold til medarbejderne*

Lederen skal være åben overfor andres synspunkter og holdninger.

Lederen skal bakke op om, drage omsorg for og beskytte sine medarbejdere.

Lederen har ansvar for at rydde konflikter af vejen og mægle mellem uenige kollegaer.

Lederens dør skal være åben for alle medarbejdere og lederen skal lytte til medarbejderne.

Lederen skal føre situationsbestemt ledelse.

Lederen skal huske på, at alle kan have en dårlig dag.

Lederen skal være et eksempel/en rollemodel for medarbejderne.

Lederen skal bringe individuelle kompetencer i spil og give medarbejderne mulighed for at udnytte deres potentiale.

Lederen skal skabe rammerne for faglig udvikling.

Lederen skal tage forslag fra medarbejderne alvorligt.

Lederen skal udvise forståelse for mellemlederens udfordringer i forhold til tidspres og arbejdsbyrde.

Lederen skal være synlig og tilgængelig for medarbejderne.

Lederen skal kunne se det hele menneske – både fagligt og personligt.

Lederen skal være tydelig, gennemsigtig og sige højt hvorfor han/hun gør som han/hun gør

Lederen skal yde konstruktiv konfliktløsning.

Lederen skal værdsætte og anerkende medarbejderens arbejdsindsats.

Lederen skal give plads til at medarbejderne gør ting på forskellige måder.

### *..i forhold til opgaver*

Lederen skal give medarbejderne tillid i opgaveløsningen, frihed under ansvar og klare mål og rammer.

Lederen skal kende til medarbejdernes opgaver.

Lederen skal hjælpe med opgaveprioritering.

Lederen skal yde kvalificeret sparring og rådgivning i forhold til opgaveløsning.

## **Relation mellem leder og medarbejder**

### *Den gode leder-medarbejder-relation*

Godt humør, åbenhed, gensidig respekt, professionalisme og klarhed omkring opgaven er omdrejningspunktet for den gode relation mellem leder og medarbejder. Der skal være en positiv tilgang, åbenhed, ærlighed, medvirken og deltagelse. I relationen skal der også være tillid, fælles forståelse af strategiske mål, respekt for kompetencer og roller i organisationen, gensidig inspiration og anerkendelse. Det er også vigtigt at rollefordelingen mellem leder og medarbejder er klar og tydelig. Lederen og medarbejderen skal forventningsafstemme for at undgå misforståelser og konflikter.

### *Lederen har brug for at medarbejderne...*

...viser tillid

...tager ansvar

...bruger deres kompetencer

...giver medspil og modspil; medarbejderen skal udvise følgeskab og give faglig sparring til lederen, så lederen har bedre forudsætninger for at lede

...er selvledende i et vist omfang



- ...svarer på henvendelser
- ...har de rette kompetencer både fagligt og personligt
- ...tager ansvar og er selvstændig
- ...er stabil
- ...udviser teamspirit
- ...er åben, engageret og løsningsorienteret

### *Når man ikke trives med sin leder*

Trives man ikke med sin leder kan man snakke med sin Tillidsrepræsentant eller sin Arbejdsmiljørepræsentant. Man kan også gå i dialog med lederen. Alternativt kan man lære at leve med det eller søge et andet arbejde. En gruppe (medarbejdere) påpeger, at i en leder-medarbejder konflikt har medarbejderen formentlig tabt slaget på forhånd og må derfor søge væk. Andre (ledere) påpeger, at hvis man ikke trives med sin leder må man fokusere på det positive og overveje hvad man selv kan gøre for at komme til at trives bedre. Medarbejderen skal forsøge at finde frem til, hvad det (læs: at medarbejderen ikke trives med sin leder) reelt handler om.

### *En spillende træner*

En leder fremhæver, at en flad struktur, hvor lederen fungerer som spillende træner, giver gode relationer og gør, at alle har plads til at komme til orde.

## **En retfærdig leder**

### *Findes den retfærdige leder overhovedet?*

Der vil altid være nogen, som er utilfredse med en leders beslutninger. Det er umuligt at gøre alle tilfredse. Men sikrer lederen, at alle medarbejdere har lige muligheder, er man godt på vej mod retfærdighed.

### *Retfærdighed med øje for forskellighed*

Den retfærdige leder behandler alle faggrupper lige men er åben overfor medarbejdernes forskellige behov og forskellige udfordringer. Lederen skal altså ikke behandle alle medarbejdere ens, da medarbejderne er forskellige – men alle medarbejdere skal have samme vilkår.

### *Den retfærdige leder*

Lederen skal inddrage medarbejderne i beslutningsprocesser eller sørge for at medarbejderne bliver orienteret når der er truffet beslutninger. Fællesregler skal håndhæves, men evalueres og godkendes individuelt og lederen skal give klar udmelding på undtagelser. Ved beslutninger hvor medarbejderne

ikke bliver behandlet ens, skal lederen have faglige begrundelser. Det er vigtigt at lederen er transparent i sine beslutninger og orienterer om, hvorfor noget er besluttet. Rollefordelingen mellem leder og medarbejdere skal være klar således at kun lederen uddelegerer opgaver – ikke medarbejderne. Det er vigtigt at holde løfter i forbindelse med ekstra ressourcer og afgivelse af opgaver. Det er desuden vigtigt at en leder har indsigt i den enkeltes opgaveportefølje samt styrker og svagheder, så opgaver kan fordeles efter ressourcer, interesser og kompetencer.

### *Eksempler på uretfærdig ledelse*

Uretfærdighed opleves typisk i forbindelse med:

- Fri på 1. maj
- Ved opgavefordeling (uretfærdig og ubegrundet opgavefordeling mellem afdelinger og på tværs af afsnit)
- I behandlingen af medarbejdere på forskellige lokationer – der skal ikke gøres forskel
- Når medarbejdere stopper skal de have en ordentlig afsked – der må ikke gøres forskel
- Sygdom, ferie, efter- og videreuddannelse og overholdelse af generelle personalepolitikker
- Lønssystemet er ikke retfærdigt fordi lønnen ikke afspejler den værdi medarbejderen bibringer arbejdspladsen (det er demotiverende)

### *IAU regi*

Det er meget vigtigt, at den politiske ledelse forstår og overholder forvaltningsmæssige procedurer. Nogle medarbejdere påpeger, at der ikke er ens personaleregler på Aarhus Universitet. Forskelsbehandlingsgrøfter mellem medarbejdergrupper bliver tydelige i forhold til HR i VIP-miljøet.

### *Når lederen opleves som uretfærdig*

Opleves lederen som uretfærdig skabes der et dårligt arbejdsklima og der dannes grobund for sladder, brok, splid mellem medarbejdere og dårlig stemning. Oplevelsen af uretfærdighed giver den enkelte medarbejder en følelse af frustration, manglende ejerskab og ligegyldighed.

## **Mulighed for indflydelse**

### *Fordele ved at medarbejderne føler sig inddragede*

Inddragelse og frihed i opgaveløsningen øger ansvarsfølelsen og arbejdsglæden.

### *Konkrete ønsker fra drift og rengøring*

Drift og rengøring ønsker i højere grad at blive involveret i udvalg. Desuden er der ønske om at få indflydelse på indretningen af undervisningslokaler for at undgå, at indkøbte møbler er uhensigtsmæssige i forhold til drift og rengøring.

## Sygefravær

### *Hvornår melder man sig syg?*

Der skal være en klar aftale i afdelingen om eventuel hjemmearbejde ved halv-sygdom. Det er i orden ikke altid at præstere 100% på arbejde, men ikke i orden at melde sig syg medmindre man er syg, mener mange. Andre pointerer, at man risikerer at forlænge sin sygemelding, hvis man tager småsyg på arbejde. Sygdom er ikke altid enten-eller. Det kan være en mere flydende tilstand. Eksempelvis kan det tyde på stress eller depression, hvis man har været uoplagt gennem en længere periode. Vigtigt at gribe ind tidligt.

### *Dårlig samvittighed i forhold til kollegaer og opgaver*

Ofte melder man sig ikke syg selvom man er syg af hensyn til kollegaerne. Det er svært at melde sig syg når man har konkrete deadlines eller opgaver, der virker umulige at overdrage. Sygdom er kilde til dårlig samvittighed overfor sig selv, de studerende og kollegaerne.

### *Hvordan kollegaer forholder sig til sygemeldte*

Når man kommer tilbage efter ferie eller sygdom er det ikke i orden, at man får kommentarer fra kollegaer om, hvor travlt der har været mens man har været væk. Det skal være okay at være syg eller holde ferie – det må ikke give anledning til dårlig samvittighed eller at den, der har været fraværende bliver stigmatiseret. Kollegaer bliver nødt til at tage ansvar for kollegaers og teamets arbejdsopgaver og ikke blot egne.

### *Konsekvenser af sygemelding*

Langtidssygemeldinger kan smitte og derfor skal der findes gode løsninger så de tilbageværende kollegaer ikke presses. Sygdom i en medarbejderstab kan betyde driftstop, som påvirker mange ansatte. Sygdom har særlig stor betydning, hvis man er en del af et mindre team. Det er vigtigt med en backup ordning ved sygdom, fx i forhold til at tage referater til møder. En langtidssygemelding påvirker og chokerer medarbejderne, som kommer til at tænke på, om der er et strukturelt/systematisk problem i afdelingen. Det giver dårlig stemning på arbejdspladsen når man har mistanke om, at sygefravær blandt en kollega skyldes mistro eller for mange opgaver. Medarbejderne må arbejde mere pga. kollegaers sygdom. Hvis det ofte er den samme person, der er syg, giver det en skævhed i samarbejdsrelationen.

### *Lederens ansvar ved fravær*

Når medarbejderen har meldt sig syg, tager en omsorgsdag eller barnets 1. sygedag må lederen ikke stille spørgsmål ved, om det nu er nødvendigt. Et højt sygefravær blandt medarbejderne er stressende for lederen. Det kan være svært at få dagene til at hænge sammen, når ikke alle møder op på job. Fravær (minus sygdom) skal planlægges i god tid så nærmeste leder har mulighed for at

vurdere om det kan lade sig gøre. Ved langtidssygdom skal lederen lave en omprioritering af arbejdet/nye arbejdsplaner og eventuelt søge ekstra ressourcer. Lederen skal også sørge for at beskytte og støtte de medarbejdere, som er påvirket af en kollegas sygemelding – både fysisk i forhold til opgavemængde og psykisk i forhold til eventuel chok/bekymring for den sygemeldte medarbejder. Lederen skal desuden følge op på status med den sygemeldte. Når medarbejderen kommer tilbage fra en sygemelding, skal der gøres noget for at samle op på medarbejderens velbefindende og arbejdsopgaver.

## **Stress**

### *Årsager til stress*

Årsagerne til stress ligger typisk ikke et klart sted. Det kan være relateret til privatsfæren og/eller arbejdet. Forskel mellem forventninger og vores resultater i (arbejds)livet kan virke uoverstigelige. Stress kan skyldes uklarhed i forhold til arbejdsafvikling, krydspres, oplevelsen af ikke at have kompetencer til at løfte de opgaver, man er sat til, og det kan også skyldes private forhold. Stress er ikke travlhed. Frustrationer over beslutninger, man ikke har magt over, eller føler sig hørt i, er heller ikke stress, men kan være medvirkende. Oplevelsen af inddragelse uden reel indflydelse er også en klar stressfaktor.

### *Stress og travlhed*

Om man kan se en ende på en travl periode har stor betydning for om man rammes af stress eller ej. De medarbejdere, som oftest rammes af stress er de medarbejdere, som har et højt kvalitetskrav til eget arbejde og hvor tiden til udførelsen af opgaven ikke følger med. Stress kan opstå når arbejdet virker uoverskueligt og overblikket forsvinder. Ofte er stress udløst af eksterne faktorer så som ad-hoc projekter. Mange travle perioder uden ro og pause kan give stress. Følelsen af at være isoleret og alene om opgaverne kan gøre almindeligt arbejdspress til stress.

### *Stress og ledelse*

Dårlig ledelse kan give anledning til stress. Dårlig omgangstone i personalegruppen, uklare roller og retningslinjer kan også være en stressfaktor. Formår lederen ikke at få medarbejderne til at føle ejerskab for opgaverne giver det anledning til en ligegyldighed, som kan give anledning til stress. Timingen af nye tiltag fra ledelsens side er vigtig og formålet med de nye tiltag skal være forståeligt. Store ændringer kan med fordel nedbrydes i mindre faser, så forløbet bliver mere overskueligt.

### *Forebyggelse af stress*

Lederen skal være retfærdig i opgavefordelingen og afsætte midler til vikarer, om nødvendigt. I travle perioder kan teamwork være en hjælp. Vigtigt at kunne snakke med en kollega eller en leder, når man føler sig presset. Faste regler om sagsbehandlingsfrister kan afhjælpe stress for nogen. For andre kan den manglende fleksibilitet give anledning til stress i sig selv. Vigtigt at understrege, at medarbejdere reagerer forskelligt i forhold til stress og arbejdsplanlægning i det hele taget. I forbindelse med spidsbelastningsperioder udløst af organisationsforandringer skal konkret ledelsesopbakning og -

tilstedevær sikres. Fokus på medarbejdere, som tidligere har været stresset. Når man har været stresset skal der ikke så meget til før man bliver stresset igen.

### *Hvad kan man selv gøre?*

Man skal være god til at sortere i opgavemængden, sige ”pyt” og sige fra. Husk at slappe af når der er ro til det. Medarbejderne glemmer at falde ned igen når de ikke længere har travlt. De bliver alt for lang tid i opfattelsen af, at de har travlt også i perioder hvor de faktisk ikke har det, nævner en leder.

### *Hvad kan kollegaerne gøre?*

Kollegerne skal hjælpe med at tolke tegnene på, at man er på kanten af stress. Medarbejderne skal drage omsorg for hinandens private forhold og støtte op om en god arbejdsfordeling.

### *Hvad kan lederen gøre?*

Er man på kanten af stress, er der behov for ”nødstop” fra lederen. Lederen skal tage opgaver fra medarbejdere, hjælpe med at prioritere medarbejderens opgaver og sikre at der ikke kommer flere opgaver ind, ansætte ekstrahjælp, nedsætte ydelser eller organisere arbejdet anderledes. Medarbejderen har brug for lederen til sparring på opgaver og som hjælp til at træffe beslutninger. Vigtigt at man bliver set og ikke står med urimelige situationer alene. En medarbejder på kanten af stress har brug for lederens forståelse og hjælp til at tolke tegnene på, at man er på kanten til stress (her er teamlederne ofte rigtig gode). Vigtigt at medarbejderen føler, at lederen stoler på medarbejderens vurdering af egen travlhed.

### *På højere niveau i ACA*

Den øvre ledelse har ansvar for at sikre gennemskuelige processer og klar italesættelse af organisationens kerneydelser og opgaveløsningsforventning.

### *Rammerne*

I forhold til stress er det ikke nok at fokusere på medarbejderens reaktion på rammerne. Man skal også undersøge om rammerne i sig selv giver stress.

## **En sund og sjov arbejdsplads**

Det gør det sjovere at gå på arbejde når man har gode kollegaer, når der er sociale tiltag og spændende fysiske rammer.

### *De fysiske rammer*

Arbejdspladsen kan gøres sundere og sjovere ved at arbejde med de visuelle omgivelser. En frugtordning ville også være godt. Plads til at individualisere arbejdspladsen omkring skrivebordet virker positivt.

### *Det sociale*

Afholdelse af møder på tværs af afdelinger ville give medarbejderne et større kendskab til hinanden og gavne kollegaskabet. Småskøre indslag som "kjolefredag", spileftermiddage og andre sociale arrangementer har også positiv effekt. Der mangler en fredagsbar i Tåsingegade – det kunne være sammen med BSS. I løbet af dagen kan man tage småpauser sammen med kollegaer. Den årlige ACA udflugt er et positivt indslag. Kunne også være godt med temadage et par gange årligt, hvor alle er samlet, med fokus på et fagligt emne.

### *Plads til fysisk aktivitet*

Planlagt fysisk aktivitet, der giver anledning til grin og bevægelse vil være en af hovedelementerne i skabelsen af en sund og sjov arbejdsplads. Blandt medarbejderne med kontorarbejde kan der være behov for at ligge ned, dyrke mindfulness, bruge elastikker, gå en tur, lave skulderøvelser, gymnastik, at rejse sig op under et møde. Andre eksempler kunne være gående 1:1 møder.

### *Mentalt*

Vi skal have fokus på hvad vi lykkes med og når i mål med. Vi skal have flere fejringar/markeringer af, når noget går godt. Man kunne invitere en forsker i arbejdsmiljø til at holde et oplæg og inspirere os.

### *Hindringer ift. at skabe kreative ideer og nye tiltag*

Travlhed gør det svært at udvikle nye ideer og koncepter til en sund og sjov arbejdsplads. Tager man initiativ til noget nyt kommer man selv til at sidde med ansvaret og det bliver endnu en opgave.

### *Hvad kan medarbejderne gøre?*

Ønsker man at ændre noget, skal man være villig til at gå forrest. Nye ideer skal præsenteres i rette forum, være gennemtænkte og tidsmæssige forhold skal tages i betragtning, påpeger en leder. ACA kunne lave en idekonkurrence i forhold til ideer, som kan øge sundhed og trivsel. Man kunne også lave en prioriteringstavle til udviklingsideer og projektideer. Det er rigtig godt at fastholde ideerne men svært at prioritere udviklingsprojekter i en travl hverdag. Vigtigt at man kollegaer imellem udviser åbenhed, imødekommenhed, lad-os-prøve!-mentalitet og prioriterer at bruge tid sammen.

### *Hvad kan lederen gøre?*

Lederen skal gerne gå forrest og dermed sætte rammerne for det som kan tillades. Konservative ledere kan være svære at få med på alternative ideer. Vigtigt at lederne forholder sig åbent til medarbejdernes forslag, støtter og bakker op. Lederen skal gribe medarbejdernes gode ideer – ellers sker der ingenting. Det er dog ikke kun lederens ansvar at opstarte og holde liv i nye initiativer – det kræver fx en høj grad af medarbejderindsats for at få gymnastik med elastikker til at fungere. Lederen skal bakke synligt op om initiativer, så det bliver tydeligt at man arbejder bevidst med at skabe en sund arbejdsplads. Aktiviteter til at skabe en sund og sjov arbejdsplads skal sættes i system og der skal afsættes tid til ideudvikling. Lederen skal bringe de gode ideer han/hun får videre til afdelingen.