

# 6 LØSNINGSKATALOG

## **MERE FASTHOLDELSE**

*Inspiration til metoder og redskaber*

 Dansk Socialrådgiverforening



# INDHOLD

- Side 3: Forord  
Brugsanvisning
- Side 4: Mere fastholdelse
- Side 5: Løsningsmetode: Støtte af sygemeldte og deres kolleger
- Side 6: Løsningsmetode: Forebyggelse af sygdom og fravær
- Side 7: Løsningsmetode: Bæredygtigt arbejdsmiljø
- Bagside: Kilder  
Liste over alle kataloger i serien 'Sammen skaber vi forandringer – mere fag og arbejdsglæde'

*Bemærk, at dette katalog er ét ud af i alt syv løsningskataloger.  
Se oversigten over materialerne på bagsiden.*

## Vi vil gerne blive klogere sammen

Dansk Socialrådgiverforening er med dette materiale i gang med et læringsprojekt. Vi prøver os selv af med nye tilgange til problemløsning:

- Hvordan kan socialrådgiverarbejdspladser blive bedre til tidlige og forebyggende indsatser, som styrker fagligheden og arbejdsglæden? Hvordan kan Dansk Socialrådgiverforening understøtte arbejdspladsen i disse udviklingsprocesser?

Kommentarer til denne publikation samt vurderinger og erfaringer med de redskaber og metoder, som der henvises til, må meget gerne sendes til:

Arbejdsmiljøkonsulent i Dansk Socialrådgiverforening Elisabeth Huus Pedersen,  
[ehp@socialraadgiverne.dk](mailto:ehp@socialraadgiverne.dk)

**Dansk Socialrådgiverforening**  
Toldbodgade 19 B, 1253 København K.  
[www.socialraadgiverne.dk/vi-forandrer](http://www.socialraadgiverne.dk/vi-forandrer)  
Grafik: Signe Ida Christiansen  
Marts 2020 V.1.2.

# FORORD

Socialrådgiverarbejde er meningsfyldt og betydningsfuldt. Men socialrådgivernes arbejde er også præget af udfordringer og belastninger. En rapport udarbejdet af COWI har vist, at arbejdspress og stress er et stort problem, og mange socialrådgivere oplever, at det er svært at skabe kvalitet i arbejdet.

Dansk Socialrådgiverforening har besluttet at sætte fokus på, hvordan socialrådgivere kan få 'mere fag og arbejdsglæde' gennem seks målsætninger. Det er intentionen, at vores fælles arbejde med at udfolde disse målsætninger tilsammen vil understøtte udviklingen af et bedre arbejdsmiljø og socialrådgivernes mulighed for at udfolde sig fagligt. Arbejdsmiljø og faglighed i kerneopgaven hænger sammen og kan påvirke hinanden både positivt og negativt.

Vent ikke med at handle – tag fat i problemerne, mens de er små. Start med at tage små, sikre skridt hen mod visionen om en stærk faggruppe med et solidt socialrådgiverfagligt handlerum.

Dette løsningskatalog giver Dansk Socialrådgiverforenings bud på særligt udvalgte metoder og redskaber, der kan anvendes af ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter til at understøtte udviklingen af den gode socialrådgiverarbejdsplads.



**Ditte Brøndum**

Næstformand  
Dansk Socialrådgiverforening

## Brugsanvisning

Kataloget ligger også på DS' hjemmeside, og det er nødvendigt at slå op her, for at kunne bruge de links til metoder og redskaber, der er i kataloget. Links er markeret i kataloget med blå skrift.

Slå op på

[www.socialraadgiverne.dk/vi-forandrer](http://www.socialraadgiverne.dk/vi-forandrer)

På hver side i løsningskataloget introduceres et redskab efter følgende disposition:

**Kom hurtigt i gang** - her gengives i sin helhed en enkel metode eller dialogspørgsmål, som hjælper jer hurtigt i gang med problemløsningen.

**De gode redskaber** - her præsenteres og linkes til gode redskaber, der kan bruges til at løse konkrete udfordringer.

**Gå i dybden** - her henvises til materiale, der yderligere kan uddybe eller supplere løsningsmetoderne.

Til hvert redskab foreslås i varierende grad også film, podcasts, tjeklister, cases eller særlige vigtige pointer

De metoder og redskaber, som kataloget henviser til, er produceret af bl.a. BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration eller kan findes på hjemmesiden Viden på Tværs, som er overenskomstparternes fælles hjemmeside for personalepolitiske projekter.



# MERE FASTHOLDELSE

## **HVEM OG HVAD SKAL VI HOLDE FAST I?**

*Vi skal holde fast i at hjælpe sygemeldte kolleger tilbage til arbejdet, og holde fast i hinanden som kolleger. Vi skal undersøge årsager til sygefravær, og kunne sætte helhedsorienterede og bæredygtige løsninger i værk. Så holder vi også fast i faget.*

*De bedste løsningsmetoder er **støtte af sygemeldte og deres kolleger**, forebyggelse af sygdom og fravær samt fokus på det bæredygtige arbejdsmiljø.*

# LØSNINGSMETODE

## STØTTE AF SYGEMELDTE OG DERES KOLLEGER

Den syge kollega har brug for støtte under og efter en sygemelding. Og den syges kolleger har også brug for ekstra ledelsesmæssig opmærksomhed i de samme perioder.

### Kom hurtigt i gang - med støtte af sygemeldte

#### Hjælp din syge kollega

TRIO'en kan lave en fælles rettesnor, som man kan tage afsæt i, når en kollega bliver sygemeldt i længere tid.

- Hvad er formålet med at holde kontakt med vores syge kollega? Hvordan respekterer vi den syges grænser?
- Hvordan skal kontakten med vores syge kollega foregå? Hvor tit? Hvem?
- Kan vores syge kollega komme på besøg, mens han/hun er sygemeldt?
- Hvordan skaber vi mulighed for, at vores syge kollega kan vende tilbage med en delvis raskmelding?

Spørgsmålene er inspireret af [sygeguide.dk](http://sygeguide.dk).

#### Lederens centrale rolle - at lede i alle retninger:

**Opad** - I ledelsesstregen: Drøfte prioriteringer, løsninger, ressourcer.

**Udad** - I forhold til samarbejdspartnere: Er der aftaler, der må udskydes eller justeres?

**Nedad** - I forhold til medarbejderne: Hvilke opgaver skal løses, nedprioriteres, udsættes eller aflyses? Info om aftaler med den sygemeldte. Anerkendelse af kollegernes ekstra indsats og fokus på eventuelle negative dynamikker. Drøft i TRIO, hvordan trivslen på arbejdspladsen kan understøttes.

**Fremad** - Hvad kan organisationen lære af sygemeldingen, hvis den er arbejdsrelateret?

Inspireret af [Hold balancen](#) fra Beskæftigelsesministeriets hjemmeside om [Fælles handling. Færre sygedage](#).

### De gode redskaber - til støtte af sygemeldte og deres kolleger

#### Støtte af sygemeldte

Arbejdstilsynet har udarbejdet fem gode råd, om hvordan [kolleger kan være opsøgende og bekræftende](#) overfor en kollega, der vender tilbage efter sygdom: 1. Vær opsøgende 2. Stil spørgsmål. 3. Giv tydelig feedback. 4. Giv støtte. 5. Tal med din leder.

Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning har lavet [Er din medarbejder stressramt - vejledning til ledere](#). Den har anvisninger på, hvordan den syge kan vende gradvis tilbage til arbejdet, og hvordan man forebygger tilbagefald. Pjecen [Efter stress - om at komme tilbage på arbejde efter stress](#) har gode råd til medarbejderen.

#### Fokus på kollegerne

Redskabet [Forebyg yderligere sygemeldinger](#) fra Beskæftigelsesministeriets hjemmeside [Fælles handling. Færre sygedage](#) indeholder en detaljeret tjekliste til lederen, som han/hun kan undersøge sammen med sine medarbejdere. Den dækker følgende temaer: Kender alle deres roller? Hvad er succeskriterierne? Hvad skal prioriteres? Passer tid og opgaver sammen? Hvilke støttemuligheder er der? Er samarbejdet konfliktfyldt? Ved dine medarbejdere nok? Er de bange for at miste jobbet?

### Gå i dybden - med mere viden om støtte af sygemeldte og deres kolleger

Beskæftigelsesministeriets hjemmeside [Fælles handling. Færre sygedage](#) indeholder en lang række redskaber om blandt andet håndtering og opfølgning på sygefravær. Der tilbydes også et rejsehold samt en hotline. NFA's materiale om [Job&Sind](#) består af 16 anbefalinger til arbejdspladser og ledere om forebyggelse og håndtering af psykisk mistrivsel.

# LØSNINGSMETODE

## FOREBYGGELSE AF SYGDOM OG FRAVÆR

Man kan ikke forebygge al sygdom, men man kan dykke mere ned i årsagerne til det arbejdsrelaterede sygefravær, og man kan sætte gang i helhedsorienterede indsatser, som også fokuserer på god trivsel samt kulturen omkring fravær.

### Kom hurtigt i gang - med forebyggelse af sygdom og fravær

#### Fem gange hvorfor

Hvis man vil forebygge gentagelser af fx stresssygemeldinger og reelt løse problemet, så skal man analysere årsagerne til, at medarbejderen blev syg, det vil sige finde frem til problemets rod.

Stil spørgsmålet 'Hvorfor er problemet opstået?' fem gange. Hvis I rammer 'Ved ikke' – så skal I vurdere, hvem eller hvad der kan hjælpe jer med at finde svaret. Det kan både være personer og skriftlige kilder. Bemærk, at der kan være flere årsager til samme problem, så måske skal skemaet udfyldes flere gange for at få fat i alle rødderne.

Anfør arbejdsmiljøproblem	Eksempel på problem: <i>Bilen vil ikke starte</i>	
1. Hvorfor er problemet opstået?	– <i>Batteriet er dødt</i>	Er dette problemets rod? Ja/Nej/Ved ikke
2. Og hvorfor er dét problem opstået?	– <i>Generatoren virker ikke</i>	Er dette problemets rod? Ja/Nej/Ved ikke
3. Og hvorfor er dét problem opstået?	– <i>Kileremmen er knækket</i>	Er dette problemets rod? Ja/Nej/Ved ikke
4. Og hvorfor er dét problem opstået?	– <i>Kileremmen er gammel</i>	Er dette problemets rod? Ja/Nej/Ved ikke
5. Og hvorfor er dét problem opstået?	– <i>Bilen har ikke været til service, og kileremmen er derfor ikke skiftet</i>	Er dette problemets rod? Ja/Nej/Ved ikke
<b>Problemets rødder er:</b>	<i>Manglende serviceeftersyn</i>	
<b>Anfør løsninger:</b> (Både midlertidige og permanente løsninger)	<i>Bilen sendes til service.</i>	

Metoden er udviklet af firmaet Toyota og bruges blandt andet til at optimere processer indenfor LEAN.

### De gode redskaber - til forebyggelse af sygdom og fravær

CABI har udarbejdet en lang række værktøjer, som blandt andet sætter fokus på arbejdspladskulturen. Lederværktøjet *Skab fremmede med sund arbejdspladskultur* er en instruktiv vejledning til, hvordan man kan arbejde med kulturen omkring fravær. Et af redskaberne er *Fraværs/nærværsspillet*, som kan bruges til at drøfte de forskellige holdninger til fravær, der kan være blandt medarbejderne. CABI har også lavet et værktøj til *screening af jeres sygefraværsindsats*, hvor fx en TRIO kan svare på spørgsmål indenfor seks temaer om ledelse, ejerskab, data, redskaber, rutiner og trivsel. Screeningen resulterer i en rapport, der viser, om arbejdspladsen scorer rødt, gult eller grønt i forhold til de forskellige temaer, og dermed peger på, hvor man især skal tage fat.

### Gå i dybden - med forebyggelse af sygdom og fravær

KL og Forhandlingsfællesskabet har udarbejdet publikationen *En kur mod sygefravær*, som kan supplere CABI's screeningsværktøj med cases fra fire kommuner, der har lavet helhedsorienterede indsatser. Beskæftigelsesministeriets temahjemmeside *Fælles handling. Færre sygedage* indeholder en lang række redskaber om blandt andet forebyggelse af sygefravær. Der tilbydes også et rejsehold samt en hotline.

# LØSNINGSMETODE

## BÆREDYGTIGT ARBEJDSMILJØ

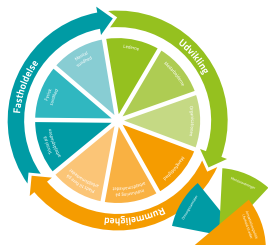
Et bæredygtigt arbejdsmiljø opbygger mennesker og styrker arbejdskapaciteten til gavn både den enkelte, arbejdspladsen og samfundet. Konceptet om bæredygtigt arbejdsmiljø kommer hele vejen rundt om udvikling af medarbejdere, den rummelige arbejdsplads og fastholdelse.

### Kom godt i gang - med bæredygtigt arbejdsmiljø

*Dialog i TRIO'en:  
hvad forbinder  
I med ordet  
'bæredygtighed'?*

### De gode redskaber - til bæredygtigt arbejdsmiljø

BFA's dialogspil om veje til bæredygtigt arbejdsmiljø sikrer, at fx MED-udvalget kommer hele vejen rundt om arbejdspladsens nuværende indsatser om tre temaer: udvikling, rummelighed og fastholdelse.



#### Hver indsats gennemgås i forhold til følgende spørgsmål:

- Kender alle indsatsen og fungerer den som ønsket? Hvilke resultater har I opnået?
- Vurdér indsatsen på en skala fra 1-5, og drøft hvad der kan bidrage til at optimere indsatsen?

Spillet resulterer i en prioritering af hvilke indsatser, som man kan forbedre eller udvikle. Spillet giver et helhedsorienteret syn på arbejdsmiljø, finder de blinde pletter og trækker nye elementer ind i forståelsen af, hvad et godt arbejdsmiljø er. Spillet kan spilles i en TRIO, et MED-udvalg eller en medarbejdergruppe.

Se [introduktionsvideo til værktøjet](#) og læs vejledningen til [veje til bæredygtigt arbejdsmiljø](#).

Vælg om I vil bruge en [digital version af spillet](#), eller om I vil printe måloversigt og brikker ud i [A3-format](#) eller i [A4-format](#). Husk også at printe [rating-skema](#) og [opfølgningsskema](#).

#### Videoer, cases og mere inspiration:

- Video med Hanne Christensen, Aron: [Hvad er bæredygtigt arbejdsmiljø](#) (1½ min.)
- Video med TR Jeppe Dørup, Nyborg Heldagsskole: [Hvordan I har brugt dialogværktøjet](#) (2 min.)
- [Cases](#) fra en lang række arbejdspladser, der har brugt materialet

### Gå i dybden - med bæredygtigt arbejdsmiljø

#### Sæt fokus på personaleudskiftning og sagsbehandlerskift

En stor udskiftning af medarbejdere er tegn på dårlig trivsel på arbejdspladsen. En høj personaleomsætning kan i sig selv være med til at øge mistrivlsen, fordi det øger travlheden, når man i perioder har mange ubesatte stillinger eller mange nyansatte kolleger, som skal læres op. En høj personaleudskiftning kan forhindre erfaringsopbygning på arbejdspladsen, og det kan gå ud over kvaliteten af arbejdet og forringe borgernes udbytte. Mange nye medarbejdere fører automatisk også til mange sagsbehandlerskift for borgerne. Desuden kan en stærk specialisering af arbejdsopgaverne i sig selv bidrage til, at borgeren ofte får ny sagsbehandler, hvilket kan skabe forvirring og uro.

#### Spørgsmål til diskussion:

- Hvordan står det til på vores arbejdsplads?
- Hvor mange kollega har forladt arbejdspladsen det seneste år? Hvor mange nye er der kommet?
- Hvor stort er problemet? Hvad koster det? Hvad betyder det for borgerne?
- Hvordan kan vi få kollegerne til at blive længere her på vores arbejdsplads?

KL's rapport [Myndighed med momentum](#), indeholder gode overvejelser om skift af sagsbehandler. Se også Socialstyrelsens lille værktøjskasse til faglig ledelse og styring: [Hvordan overdrages sager](#).

## Kilder

Arbejdstilsynet  
[www.at.dk](http://www.at.dk)

Arbejdsmedicinsk Klinik Herning  
[www.arbejdsmedicin.rm.dk](http://www.arbejdsmedicin.rm.dk)

Beskæftigelsesministeriet: Fælles handling. Færre sygedage  
[www.sygefravær.dk](http://www.sygefravær.dk)

BFA - BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
for Velfærd og Offentlig administration  
[www.arbejdsmiljøweb.dk](http://www.arbejdsmiljøweb.dk)

CABI  
[www.cabiweb.dk](http://www.cabiweb.dk)

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø - NFA  
[www.nfa.dk](http://www.nfa.dk)

Forhandlingsfællesskabet  
[www.forhandlingsfaellesskabet.dk](http://www.forhandlingsfaellesskabet.dk)

KL  
[www.kl.dk](http://www.kl.dk)

Socialstyrelsen  
[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

Sygeguide.dk  
[www.sygeguide.dk](http://www.sygeguide.dk)



Dansk Socialrådgiverforenings materialer i serien

# SAMMEN SKABER VI FORANDRINGER MERE FAG OG ARBEJDSGLÆDE

*Dialog- og  
prioriteringsspil*

Spil  
**Mere fag og arbejdsglæde**

*Løsningskatalog  
1-3 har fokus  
på faglighed*

Løsningskatalog 1  
**Flere faglige succeser**  
Løsningskatalog 2  
**Mere fælles faglig refleksion**  
Løsningskatalog 3  
**Mere efteruddannelse**

*Løsningskatalog  
4-6 har fokus  
på arbejdsmiljø*

Løsningskatalog 4  
**Mindre arbejdspress og stress**  
Løsningskatalog 5  
**Mere trivsel og kollegaskab**  
Løsningskatalog 6  
**Mere fastholdelse**

*Proceskatalog  
7 har fokus på  
forandrings-  
processen*

Proceskatalog 7  
**Guide til TRIO'en - leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant**

Alle materialerne kan downloades fra [www.socialraadgiverne.dk/vi-forandrer](http://www.socialraadgiverne.dk/vi-forandrer)