



# 6 LØSNINGSKATALOG **MERE FASTHOLDELSE**

*Inspiration til metoder og redskaber*

 Dansk Socialrådgiverforening

**MERE FAG OG ARBEJDSGLÆDE**



# 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: Forebyggelse af høj personaleomsætning
- Bagside: Kilder  
Liste over alle kataloger i serien 'Mere fag og arbejdsglæde'

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

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/merefagogarbejdsglaede](http://www.socialraadgiverne.dk/merefagogarbejdsglaede)  
Grafik: Signe Ida Christiansen  
August 2024. V.3.0

# FORORD

Socialrådgivernes arbejde er meningsfyldt og betydningsfuldt. Men socialrådgivernes arbejde er også præget af udfordringer og belastninger, og for en del kan det være svært at skabe god kvalitet i arbejdsindsatsen.

Dansk Socialrådgiverforening sætter fokus på, hvordan socialrådgivere kan få 'mere fag og arbejdsglæde', sådan at vi både kan forbedre arbejdsmiljøet og øge muligheden for at udvikle sig fagligt.

Her er det vigtigt at se arbejdsmiljø og faglighed i kerneopgaven, som noget der hænger tæt 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.

## 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/merefagogarbejdsglaede](http://www.socialraadgiverne.dk/merefagogarbejdsglaede)

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

## **HVORFOR SKAL VI FASTHOLDE MERE?**

*Det skal vi, fordi god trivsel og stærk tilknytning til arbejdspladsen forebygger sygdom, sygefravær og personaleflugt. Når vi holder fast i hinanden som kolleger – så vi holder fast i faget og styrker faget.*

*De bedste løsningsmetoder er støtte af sygemeldte og deres kolleger, forebyggelse af sygdom og fravær samt fokus på at nedbringe høj personaleomsætning.*

# 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 Arbejdstilsynets *Tre gode handlingspakker til arbejdet med sygefravær*.

### 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 Gødstrup 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 Arbejdstilsynets hjemmeside *Tre gode handlingspakker til arbejdet med sygefravær* 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

Arbejdstilsynets hjemmeside *Tre gode pakker til arbejdet med sygefravær* indeholder en lang række redskaber om blandt andet forebyggelse, håndtering og opfølgning på sygefravær.

NFA's materiale *Job&Sind* består af 16 anbefalinger 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 rod 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.

Se også Arbejdstilsynets hjemmeside *Tre gode handlingspakker til arbejdet med sygefravær*

# LØSNINGSMETODE

## FOREBYGGELSE AF HØJ PERSONALEOMSÆTNING

En stærk arbejdspladstilknøytning forebygger stor personalegennemstrømning og styrker trivsel, faglighed og effektivitet. Mere fastholdelse sikrer stabilitet og kontinuitet i borgerens møde med socialrådgiveren.

### Kom hurtigt i gang - med forebyggelse af høj personaleomsætning

Prøv en omvendt brainstorm. Det er let og sjovt at producere konkrete ideer, der forstærker jeres problem – for til sidst at vende dem om til værdifulde ideer. Negativ problemformulering: *Hvordan kan vi organisere vores arbejdsplads, så flest mulige medarbejdere forlader os hurtigt?* Proces:

1. fase: Individuel brainstorming af negative idéer, efterfulgt af præsentationsrunde uden debat/kritik.
2. fase: Omformuler i fællesskab de negative ideer til positive varianter. Uden debat/kritik.
3. fase: Fælles sortering og prioritering af de bedste positive idéer.

Se Viden på Tværs: [Øvelse: Omvendt brainstorm](#)

### De gode redskaber - til forebyggelse af høj personaleomsætning

#### Kom rundt om problemet

Hvordan ser personaleomsætningen ud på jeres arbejdsplads i sammenligning med tidligere år og med andre arbejdspladser?: Hvis fx 5 ud af 50 ansatte er ophørt i løbet af et år bliver afgangsprocenten  $(5/50) \cdot 100 = 10$  procent. Hvad tror I, at det har kostet?

Overvej hvilke faktorer der især har betydning på jeres arbejdsplads, og som kan styrke tilknytning og fastholdelse, evt. i en fastholdelsespolitik?

Anerkendelse	Hjemmearbejde	Ledelsesstøtte	Omdømme	Samarbejdsforhold
Arbejdstid	Indflydelse	Løn	Opgaveprioritering	Socialt fællesskab
Faglig refleksion	Klare mål	Metodeudvikling	Personalegoder	Teknologi
Familievenlighed	Kompetenceudvikling	Mening og motivation	Risiko for chikane	Trivsel
Fleksibilitet	Kultur	Modtagelse af nye kolleger	Seniorer	Andet?

#### Fokus på det psykiske arbejdsmiljø

I PARA-projektets temahæfte om [Fastholdelse og psykisk arbejdsmiljø](#) introduceres de vigtigste faktorer, som har betydning for fastholdelse: Samarbejde, ledelse, negative handlinger og forandringer. Hæftet indeholder dialogspørgsmål om fastholdelse og en liste over udsagn, der kan bruges en [perspektivsamtale](#) om fastholdelse af medarbejdere. Udsagnene kan også [downloades](#) i et printvenligt format på [Regionalt arbejdsliv](#). Materialet kan sagtens anvendes på andre end regionale arbejdspladser.

#### Gå i dybden - med forebyggelse af høj personaleomsætning

Lederweb: [6 råd: Fordi mangel på personale også kan være et juridisk problem](#)

Væksthus for Ledelse inspirationspakke om [Topledelse af den attraktive arbejdsplads](#) omfatter artikler, podcast og en video. Derudover kan man se resultaterne fra en undersøgelse om arbejdskraftmangel samt indsatser til rekruttering og fastholdelse.

Inspiration til fastholdelse af seniorer kan man finde hos forskningsprojektet [SeniorArbejdsliv](#).

Inspiration til fastholdelse af nye socialrådgivere kan findes på DS' hjemmeside om [Introduktions- og mentorordninger](#).

## Kilder

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

Arbejdsmedicinsk Klinik Gødstrup  
[www.regionshospitalet-goedstrup.dk/afdelinger/arbejdsmedicin](http://www.regionshospitalet-goedstrup.dk/afdelinger/arbejdsmedicin)

BFA - BrancheFællesskabet for Arbejds miljø  
for Velfærd og Offentlig administration  
[www.godtarbejds miljo.dk](http://www.godtarbejds miljo.dk)

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

Dansk Socialrådgiverforening  
[www.socialraadgiverne.dk](http://www.socialraadgiverne.dk)

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

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

Regionalt arbejdsliv  
[www.regionaltarbejdsliv.dk](http://www.regionaltarbejdsliv.dk)

SeniorArbejdsliv  
[www.seniorarbejdsliv.dk](http://www.seniorarbejdsliv.dk)

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

Viden på Tværs  
[www.vpt.dk](http://www.vpt.dk)

Væksthus for ledelse  
[www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)



Dansk Socialrådgiverforenings materialer i serien

## MERE FAG OG ARBEJDSGLÆDE

Overblik

Guide til  
**DS' materialer om 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**

DS' anbefalinger

Vejledende standarder  
**Vejledende standarder for faglighed og arbejdsmiljø**

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