

Evalueringsrapport til Danmarks Blindebibliotek.

Projekt ”Kvinde pas på dig selv og din krop. Et projekt til forøgelse af kvinders arbejdsevne og trivsel”.

Arbejdsmiljøinstituttet, februar 2003.

Annick Guichard,

Karen Albertsen,

Tina Weller Nielsen,

Generel indledning.

Danmarks Blindebibliotek har siden eftersommeren 2001 og i 2002 gennemført aktiviteter, som beskrevet i ansøgningen ”Kvinde – pas på dig selv og din krop. Et projekt til forøgelse af kvinders arbejdsevne og trivsel.” til puljen ”Kvinder på Arbejdsmarkedet”.

DBB har fungeret som en slags evalueringsmæssig pilotprojekt. Dette skyldes dels at virksomheden kom tidligere i gang end resten af interventionsprojekterne, dels at den gruppe medarbejdere, der har deltaget i projektet og dermed udgør evalueringsgrundlaget, er meget lille (i alt 24).

Metode til procesevaluering.

Slut i 2002 aftaltes interviews dels med de to ledere, der er ophavskvinderne til projektet og som har haft ansvaret for forløbet, dels med en gruppe medarbejdere. Oplægget var, at de medarbejdere, som havde lyst til at tale med os og fortælle om projektet, kunne melde sig til 1½ times interview.

Vi lavede således et 1½ times interview med de to ledere, og et 1½ times interview med 6 medarbejdere. Disse var fordelt med 2 fra primærgruppen og 4 fra sekundærgruppen (se senere). Begge interviews blev optaget på bånd.

De nedenfor anførte tematiseringer af disse interviews er lavet på baggrund af grundige gennemlysninger af interviewene.

Vi har valgt at medtage et kort resume af relevante resultater fra de spørgeskemaundersøgelser vi har foretaget før og efter interventionsforløbet.

Baggrund.

DBB er en landsdækkende virksomhed under Kulturministeriet og fungerer som den centrale informations- og kulturformidler for blinde, svagtseende og andre, der pga. et eller flere handicap er ude af stand til at læse trykt tekst.

DBB har egen produktion af bla. bøger tidsskrifter og aviser som udgives på lydbånd, punktskrift og som elektroniske tekster. DBB sender materiale til lånere via postvæsenet og rummer således både produktion og bibliotek.

I lydbogsdistributionen håndterer ca. 25 ansatte DBBs distribution af lydbøger og hver enkelt ansat håndterer dagligt lydbøger svarende til et løft på 1,3 ton.

DBB har haft et meget højt sygefravær – i 2000 var gennemsnittet 12,6 fraværsdage pr. medarbejder. 12 ansatte ud af dengang 94 havde et sygefravær på mere end 30 arbejdsdage. Størsteparten af langtidsfraværet hidrører fra medarbejdere i distributionen og er begrundet i forskellige former for fysisk nedslidning som følge af et langt arbejdsliv med tungt manuelt arbejde. En stor del af medarbejderne i primærgruppen (se senere) kommer herfra.

Umiddelbart før kvindeprojektet havde man på hele DBB gennemført et stort 2-årigt kompetenceudviklingsprojekt og en del af de eksisterende afdelinger er organiserede i selvstyrende grupper nu. Man gennemfører APV hvert år og der er afsat midler i budgettet til forbedringer. Disse midler har primært været anvendt til forbedringer i det fysiske arbejdsmiljø – hæve/sænkeborde osv. Der omtales problemer med det psykiske arbejdsmiljø. I begge interviews nævnes, at der tidligere var problemer mellem medarbejdere og ledelse, samt problemer med omgangsformer mellem medarbejdere. Ledelse og medarbejdere har i forbindelse med kompetenceprojektet udviklet forskellige værdigrundlag for bl.a. omgangstone og omgangsformer på arbejdspladsen.

Det lyder som om der er sket et holdningsskift i organisationen i løbet af de sidste 4-5 år – nu tager man mere hensyn til det enkelte individ. Fx tager man hensyn, hvis en medarbejder har problemer i en periode, så hun ikke kan passe sit arbejde ordentligt.

Som en del af det politiske system (hører under Kulturministeriet) blev DBB i 2002 beskåret med 16 årsværk ud af 80. Dette berørte de medarbejdere, der var involveret i projektet (primær og sekundærgruppen) dels pga. fyringstruslen, dels fordi man fik problemer med at fastholde de ændringer i arbejdets organisering og indhold der lå i projektet. Nedskæringerne medførte at 1 projektinvolveret medarbejder blev fyret og en allerede eksisterende usikkerhed og utryghed forstærkedes hos især primærgruppen. De tænkte, at de nok havde stillet sig endnu mere sårbare overfor fyring ved at deltage i projektet.

En del af de involverede kvinder var temmelig skeptiske overfor organisationen og projektet. Denne skepsis skyldtes angiveligt tidligere tiders problemer mellem ledelse og medarbejdere samt usikkerhed på deres fremtid i DBB.

Formålet med projektet.

Formålet med forløbet ”Kvinde – pas på dig selv og din krop. Et projekt til forøgelse af kvinders arbejdsevne og trivsel ” var at nedbringe sygefraværet, ændre arbejdets organisering og indhold så man tog hensyn til den enkeltes nedslidning, samt at forebygge nye problemer med nedslidning og sygefravær.

Interventionen skulle styrke ledelsens og medarbejdernes fælles ansvar for den enkeltes problemer med nedslidning og sygefravær samt sætte fokus på den enkeltes egen indflydelse på helbred og arbejdssituation. Man ønskede at anlægge et helhedssyn på medarbejdernes helbred og trivsel – deres livskvalitet.

Et delformål var desuden, at den daglige ledelse og medarbejderen selv skulle kende deres helbredsmæssige situation, så man kunne tage højde for den i tilrettelæggelsen af arbejdet. Man ønskede at få en faglig ekspertise (læge og fysioterapeut) til at undersøge og vurdere hvad den enkelte kunne holde til.

Organisering af interventionen.

Projektorganisationen bestod af de 2 ledere samt en ekstern konsulent / psykolog. Da de daglige ledere også er de projektansvarlige, og da målet var klart økonomisk og socialt, var ledelsens indflydelse veldefineret.

Ingen af de involverede har oplevet modstand mod projektet andre steder i organisationen. På ledelsesniveau var der enighed i chefgruppe om, at det var en god idé. Chefgruppen har truffet beslutningen på baggrund af en indstilling fra de 2 projektledere. Organisationsstrukturen er temmelig flad og chefgruppen demokratisk indstillet.

De 2 projektledere har tidligere haft vældig gode erfaringer med samarbejdet med arbejds- og organisationspsykologer og valgte derfor at knytte en psykolog til projektet som gennemgående figur.

Projektlederne har valgt at skræddersy et projektførløb med særlig fokus på netop de kvindelige medarbejdere, der ikke længere er helt unge, har et hårdt fysisk arbejde og for de flestes vedkommende et langt sygefravær – denne gruppe kaldes i projektet ”**primærgruppen**”. Der iværksattes desuden et lignende (forebyggende) forløb for en gruppe kvinder der ansås for at være i risiko for at udvikle belastningsproblemer og dermed højt sygefravær. Denne gruppe kaldes i projektet ”**sekundærgruppen**”.

Projektlederne bad relevante medarbejdere om ideer til, hvordan et forløb med nedbringelse af sygefraværet kunne se ud. Medarbejderne blev spurgt om konkrete forslag til indhold formuleret som:

”Hvis nu vi søger det her, hvad skulle der så være med i det? Hvad kunne I tænke jer var en god idé?” Der er i interviewene enighed om, at det stort set er medarbejdernes input de 2 ledere er gået videre med. Medarbejderne fremhæver, at mange af de idéer, de kom med, ville lederne ikke selv være kommet i tanker om. Derudfra udarbejdede lederne et projekt. De lavede først et forløb for de 12 særligt ramte kvinder (primærgruppen) – og da de forstod på Arbejdsmiljøinstituttet, at 12 er for lidt, lavede de et parallelt forløb for 12 kvinder som kunne være truede (sekundærgruppen).

Distributionen har været krumtappen i projektet dvs. at en stor del af primærgruppen kom her fra, og det er også her, at man har ændret på arbejdets organisering og indhold i projektperioden.

Projektlederne havde på forhånd besluttet hvilke kvindelige medarbejdere de ville ”invitere” til at deltage i både primær- og sekundærgruppen. De kvinder, man inviterede til primærgruppen, ville have haft svært ved at undslå sig, mens invitationen til sekundærgruppen var åben. Hver invitation til begge grupper blev begrundet overfor den enkelte ud fra projektledernes kendskab til medarbejderen og hendes arbejdsopgaver.

Alle medarbejdere blev informeret på et afdelingsmøde og efterfølgende fik de 2 grupper nærmere information. Alle føler sig godt informeret og alle er enige om, at det primære formål er nedbringelse af sygefraværet samt fokus på nedslidning og forebyggelse.

Indholdet af interventionen.

Interventionen igangsattes i maj 2001 og afsluttedes i oktober 2002. Interventionen omfattede som beskrevet 2 grupper af ansatte der har været igennem hver sit forløb

Primærgruppens forløb i kronologisk rækkefølge:

- Projektlederne havde individuelle samtaler med hver enkelt deltager før projektstart. Det var ved disse samtaler, at man klarlagde projektets formål og intentioner og ”inviterede” medarbejderne til at være med i den primære målgruppe.
- Fælles introduktionsmøde – involverede medarbejdere fra begge grupperne fik en grundigere information om projektet.
- Individuel undersøgelse hos læge – almindelig helbredsundersøgelse samt mulighed for at få foretaget supplerende undersøgelser efter eget ønske.
- Individuel undersøgelse hos fysioterapeut – gennemgang af bevægeapparatet samt mulighed for undersøgelse og samtale om individuelle problemer.
- Undersøgelsen hos fysioterapeuten blev fulgt op af 1 times fysioterapeutbesøg hos hver enkelt deltager på arbejdspladsen. Her blev den enkeltes arbejdsstillinger gennemgået.
- Læge og fysioterapeut skrev en rapport om den enkelte som skulle sendes til ledelsen. Det var op til hver enkelt, hvad der måtte stå i rapporten ligesom det også var muligt at rette i den efter den var skrevet men inden ledelsen fik den.
- Psykologsamtale – den første af i alt 3 psykologsamtaler hvor der var mulighed for at få talt om sin livssituation og livskvalitet i relation til arbejdet.
- På baggrund af den indledende udredning udarbejdede hver enkelt deltager en handleplan. Handleplanen skulle indeholde ønsket om at nå et måleligt mål indenfor rammerne af projektets formål – ”fx jeg vil cykle til og fra arbejde 3 dage om ugen.” – for at den kunne udløse et individuelt rådighedsbeløb på 3000,- pr. medarbejder.
- Den enkelte deltager kunne frit vælge hvordan hun ville bruge sine penge, om hun ville betale allerede igangværende aktiviteter (træning, fysioterapeut eller lign.) eller starte noget nyt, købe en cykel, gå til diætist, få flere psykologsamtaler, gå på slankehold, rygestop el. lign.
- Efter en samtale hvor lederne skulle godkende den enkeltes handleplan, kunne hun gå i gang med de planlagte aktiviteter.
- Midt i forløbet blev der afholdt en temadag om gradvis tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Man havde inviteret BST til at stå for denne dag.
- Undervejs var der mulighed for at få den 2. samtale med psykologen.
- **Undervejs fik medarbejderne udleveret en log-bog og blev opfordret til at skrive om deres oplevelser i forbindelse med projektet. Dem, der ikke ønskede at skrive, fik tilbud om at blive interviewet af en af projektlederne.**
- Ved afslutningen af forløbet kunne man få en evaluerende psykologsamtale. **Derudover afholdtes der et afsluttende fællesmøde med sekundærgruppen.**

Undervejs i forløbet ændredes arbejdets indhold og organisering. Under hensyn til den enkeltes særlige behov og evt. bevægeapparatsproblemer skabtes et antal jobfunktioner der tilgodeså kvinderne i primærgruppen. Dette kunne fx indebære færre tunge løft og / eller færre vrid og rotationer.

Sekundærgruppens forløb:

- Projektlederne havde individuelle samtaler med hver enkelt deltager før projektstart.
- Fælles introduktionsmøde – involverede medarbejdere fra begge grupperne fik en grundigere information om projektet.
- Internat. 2 dage med overnatning i en spejderhytte i provinsen. De 2 dage var fyldt med oplæg og øvelser:
 - Et oplæg fra en ernæringsekspert, hvorefter man lavede mad efter hendes forskrifter, efter god mad og et glas vin var der oplæg og øvelse om livskvalitet / livssituation foran pejsen.
 - En fysioterapeut havde filmet alles arbejdsstillinger og de blev gennemgået af hende og en ergoterapeut fra BST.
 - Man besøgte et fitness-center og fik en indføring i træningsmuligheder.
 - Internatet afsluttedes med, at man lavede individuelle handleplaner som ovenfor beskrevet og deraf følgende rådighed over 3000,- kr.
 - Medarbejderne fik udleveret en logbog som de blev opfordret til at skrive i til eget brug.
- Efter en samtale hvor lederne skulle godkende den enkeltes handleplan, kunne hun gå i gang med de planlagte aktiviteter. Som ovenfor.
- Undervejs var der mulighed for at få en samtale med psykologen.
- Ved afslutningen af forløbet kunne man få en evaluerende psykologsamtale. Derudover afholdtes der et afsluttende fællesmøde med primærgruppen.

Vurdering af forløbet.

Projektlederne har følt sig meget engagerede – og det har især sekundærgruppen også. Den positive stemning i sekundærgruppen har haft betydning for de mest positive i primærgruppen – ja, nok for alle. De fleste deltagere har følt sig engagerede og involverede især i de individuelle forløb. Primærgruppen mere tvunget, sekundærgruppen har følt sig mere heldige. Der er enighed om, at alle (minus 1 der efterfølgende sagde op) har deltaget aktivt og været glade for i det mindste dele af projektet.

En del af primærgruppen følte sig truede og prikket ud som problemmedarbejdere. De opfattede lægeundersøgelsen som ledelsens mulighed for endelig at kunne få viden om hvor galt det stod til, så man kunne fyre folk. Temadagen om gradvis tilbagetrækning blev opfattet i samme retning. I denne del af primærgruppen var forventningerne til de tiltag der var planlagte af projektlederne negative mens forventningerne til de individuelle forløb var mere positive.

I sekundærgruppen var forventningerne som udgangspunkt positive selvom der var nogen skepsis over ”kun” at skulle i spejderhytte og lave alt det praktiske selv. Efter de 2 dage var forventningerne positive til resten af forløbet. Især blev hytteturen opfattet som et vigtigt tegn på, at projektet også er udtryk for regulær omsorg og forebyggelse.

Sekundærgruppen var glade over at blive valgt ud, mange i sekundærgruppen følte det som et privilegium, at de fik lov at komme med. Deres motiver var ønsket om at forbedre og forebygge deres fysiske helbred.

Der er enighed om, at primærgruppens forløb ville have haft en bedre start og dermed et bedre forløb, hvis de også var kommet på hyttetur. Denne sociale begivenhed lægger alle stor vægt på som betydningsfuld for den succesfulde implementering i sekundærgruppen. Givet primærgruppens skepsis, ville en sådan tur have kunnet aflive de mest truende fantasier og forestillinger og skabt en åbenhed overfor fx at bruge lægeundersøgelsen efter intentionen. Lægeundersøgelsen afstedkom både frygt for at få ting at vide som man enten ikke anede, havde en anelse om men ikke turde få konstateret samt frygt for, at organisationen skulle få disse ting at vide. En del var mistroiske på trods af, at man selv bestemte, hvad der kom til at stå i lægens rapport.

Lægekonsulenten – kunne ha' været bedre, selvom det var lidt af en uriaspost. Der var generel tilfredshed med undersøgelsen hos fysioterapeuten og den efterfølgende gennemgang af arbejdsstillinger. Det opfattedes som noget konkret hjælpsomt og brugbart i det daglige. Alle fik en gang massage af fysioterapeuten – og alle synes det var dejligt.

Der er enighed om, at temadagen om gradvis tilbagetrækning var dårlig – i værste fald bekræftede den de mest negative i, at organisationen var ved at forberede deres afgang – i bedste fald en almindelig orientering, som de ikke kunne bruge til noget.

Der er enighed om, at opfølgningssamtalerne med både psykolog og ledelse har været meget værdifulde – og der burde ha' været flere. Især da nedskæringerne kom. Projektet har løbet så længe, at det har været nødvendigt at blive holdt fast af samtalerne, så man ikke gav efter for sin ”dovenskab”. Det ville sikre langtidseffekten, hvis der fortsat var samtaler. For en del af deltagerne var psykologsamtalerne mere betydningsfulde end man havde forestillet sig.

Resultater.

Hele ekspeditionsafdelingen berørtes af projektet idet man ændrede arbejdets organisering og indhold for en stor gruppe medarbejdere. Dette medførte, at de øvrige medarbejdere fik alt det tunge og mere ensformige arbejde idet mange af de lettere og mere varierede opgaver tildeltes medarbejderne fra primærgruppen.

De største barrierer i organisationen var de ikke-projektomfattede medarbejdere i distributionens skepsis overfor disse ændringer i arbejdets organisering og indhold. Projektlederne dannede en arbejdsgruppe af netop disse medarbejdere og denne gruppe udarbejdede forslag til de i projektet beskrevne ønsker om ændrede arbejdsgange og jobfunktioner. Det lykkedes at ændre således at de projektdeltagere i primærgruppen, der kom fra distributionen, blev skånet og fysisk flyttet væk, hvilket gav et bedre psykisk arbejdsmiljø for alle og en øget effektivitet i distributionen. **Alle i afdelingen lærte, at alle ikke kan det samme, at man er nødt til at tage hensyn til køn og alder.** Dette opfattes som en meget vigtig erkendelse. Der har tidligere været et udtalt millimeterdemokrati især i distributionen. Man har været optaget af, at alle skulle være fuldstændig lige om alt – også

dem der var ældre og / eller slidte. Denne holdning har projektet blødt op – og primærgruppen giver udtryk for, at de har fået større tillid til, at kvindepjektet var et fastholdelsesprojekt og at DBB satser på de medarbejdere, de har, fremfor at fyre de gamle og slidte.

Der er enighed om, at man ikke kan betone projektets positive betydning for det sociale fællesskab nok. Projektet har medført et positivt socialt fællesskab, som man ikke har haft før. Dette afspejles bl.a. i at projektet har været genstand for positiv misundelse. Flere mænd har spurgt, hvornår der bliver noget tilsvarende for dem, og at det er lykkedes at få et par medarbejdere, der ikke var omfattet af projektet, med til træning i fitnesscentret.

Der er enighed om, at projektet alt i alt har været en succes. Målsætningerne var i orden og sygefraværet er reduceret i 2002 til 7,6 dag i gennemsnit pr. medarbejder pr. år. Der er enighed om, at indsatsen overfor den enkeltes sundhedstilstand har været betydningsfuld og alle medarbejdere giver udtryk for, at de har fået mere energi og øget fysisk velvære ud af projektet.

Der er enighed om, at projektet har haft en række sidegevinster i form af ændringer i livet udenfor arbejdspladsen. Projektet er i højere grad end forventet kommet til at handle om den enkelte kvindes livskvalitet som helhed og ikke kun hendes arbejdsliv.

Det har desuden haft en gavnlig effekt på flere af kvindernes forhold til behandlingssystemet og fitness mulighederne. Flere giver udtryk for, at de aldrig selv havde forestillet sig at henvende sig til en fysioterapeut eller gå ind i et center, ”sådan noget er kun for de unge og smukke fitness-sild” – nu har de i fællesskab fundet et center, hvor de føler sig tilpasse.

Medarbejderne fremhæver, at de ikke er vant til den form for omsorg, der ligger i projektet. Tidligere skulle man oftest være bange for alle initiativer oppe fra. Det er svært at vende sig til disse nye toner. På den anden side anfører ledelsen, at det er vigtigt at komme videre og løfte det fælles ansvar for de eksisterende medarbejders helbred og trivsel på arbejdspladsen.

Om resultaterne, som de afspejles i spørgeskemaundersøgelsen.

Resultaterne fra de to spørgeskemarunder, der har været gennemført blandt projektets deltagere i juni 2001, før projektet startede og igen i september 2002, efter projektets afslutning bekræfter, at der er sket både positive og negative forandringer på Blindebiblioteket i perioden. Her rapporteres kun ændringer for de deltagere i begge grupper, som har besvaret både det første og det andet spørgeskema (18 ansatte).

Generelt vurderer projektets deltagere deres eget helbred bedre i år 2002 end i år 2001. På spørgsmålet: ”Hvordan synes du dit helbred er alt i alt?” var der i juni 2001 kun 3 personer, som svarede, at deres helbred var vældig godt eller fremragende. I september 2002 var dette steget til 8 personer. Fire ansatte vurderede deres helbred som ”mindre godt” i 2001, mens dette var faldet til to i 2002.

Samtidig er der sket et betydeligt fald i antal personer med besvær i nakke, skuldre og håndled. Hvor 5 personer havde oplevet mere end 30 dages besvær i håndled (indenfor hvor lang tid?) før projektstart så var der ingen, som rapporterede om dette efter projektets gennemførelse. I første spørgeskemarunde var der 7 personer som rapporterede at have haft mere end 30 dages besvær i skuldrene, mens der ved opfølgningen kun var 2 personer med disse problemer. Besvær i nakken var faldet fra 6 til 4 personer over perioden.

Parallelt med det mindskede besvær, er antallet af løft i arbejdet faldet. Specielt er der sket et fald i antal løft i primærgruppen. Det er meget sandsynligt at både det mindskede besvær og forbedringen i selvvurderet helbred er en direkte følge af indsatsen i projektet.

Der rapporteres også om en lille stigning i kognitive krav i arbejdet efter projektperioden. Høje kognitive krav er som regel positivt, og det er sandsynligt at de ansatte gennem deres deltagelse i projektet har oplevet øgede udfordringer i deres arbejde. Skalaen for kognitive krav omfatter spørgsmålene: 1) Skal du overskue mange ting på én gang i dit arbejde? 2) Kræver dit arbejde, at du er god til at få idéer? 3) Kræver dit arbejde, at du husker meget? og 4) Kræver dit arbejde, at du tager svære beslutninger?

Samtidig med disse positive forandringer, tyder resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne på, at arbejdsmiljøet som helhed på nogen områder er blevet vanskeligere. Der rapporteres om et voldsomt fald i oplevelsen af tryghed og sikkerhed i arbejdet, stor stigning i følelsesmæssige krav og mindre fald i forudsigelighed, engagement, social støtte og socialt fællesskab. Det er nærliggende at se disse tegn på forværringer i arbejdsmiljøet som en følge af de drastiske nedskæringer, som Blindebiblioteket har været igennem i samme periode som projektet har været gennemført. I hvert fald er det ikke overraskende, at tryghed, engagement og forudsigelighed falder i en periode med nedskæringer og fyringer, og uanset hvilke projekter der i øvrigt har været gennemført på arbejdspladsen. De følelsesmæssige krav i arbejdet er blevet undersøgt gennem spørgsmålene 1) Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer? 2) Er dit arbejde følelsesmæssigt belastende? og 3) Bliver du følelsesmæssigt berørt af dit arbejde? Alle spørgsmål, som de fleste nok vil svare bekræftende på i en periode med fyringer.

Parallelt med dette er den adfærdsmæssig stress blandt de ansatte i primærgruppen også steget lidt fra den første til den anden spørgeskemarunde. Adfærdsmæssig stress er blevet undersøgt gennem spørgsmålet: 'Hvor godt har det følgende passet på dig de sidste 4 uger?' 1) Jeg har ikke orket at beskæftige mig med andre. 2) Jeg har ikke haft tid til afslapning eller fornøjelser. 3) Jeg har været lettere irriteret. og 4) Jeg har været initiativløs.

Resultaterne kan som helhed ses som udtryk for, at det til trods for store belastninger, påført udefra gennem nedskæringerne, alligevel er lykkedes at sætte skub i en positiv udvikling på Blindebiblioteket.

Forankring og fremtid på arbejdspladsen.

En del (ca. ½ pr. januar 2003) af primærgruppen er forsvundet og det psykiske arbejdsklima er blevet så meget bedre, at det er tid til at omstrukturere igen. Fremtiden er, at hele

distributionen / ekspeditionen skal nedlægges. Lydbøger bliver digitaliserede, kommer til at ligge på nettet, vil blive cd-rommer osv. Planen er, at klare nedlæggelsen med omplacering og naturlig afgang i løbet af de næste år indtil 2008. Ledelsen satser på de medarbejdere, de har nu og ansætter så vidt muligt løse medarbejdere i distributionen fx. studentermedhjælpere.

De umiddelbart forestående projekter handler om at indføre gruppe-medarbejderudviklings-samtaler og indarbejde reflekterende teams på alle niveauer i organisationen. Der skal laves en lederevaluering, strategiplaner og skabes et værdigrundlag for ledelse i DBB

Mange er fortsat med den igangsatte aktivitet – de træner stadig sammen for egen regning. Andre taler om, at de har fået retningslinier og viden, der har medført varige forbedringer fx kostomlægning, psykologsamtaler. Mange har desuden lært at bruge det offentlige system (fysioterapeut, læge osv.) mere hensigtsmæssigt.

Den ledelsesstil der bla. giver sig udtryk i de projekter man har haft, har og vil få betyde, at medarbejdere og ledelse har en mere positiv holdning til hinanden og er interesserede i at hjælpe hinanden. ”Den løftede pegefing er væk herinde”. Projekterne har også medført, at medarbejderne i hele organisationen har lært hinanden lidt at kende. Den sociale betydning har været stor og vigtig.

Væsentlige processer som har fremmet, hæmmet eller på anden måde haft betydning for forløbet.

Det ser ud til at have haft stor betydning for forløbet, at organisationen har valgt at sætte ind så de kan hjælpe og fastholde de ældre slidte medarbejdere og til gengæld så forventer, at disse medarbejdere deltager aktivt og positivt i de tiltag der iværksættes. Dette blev gjort klart for alle medarbejdere i forbindelse med kompetenceprojektet. Således er dette interventionsprojekt et led i en langsigtet og meget bevidst indsats til forbedring af arbejdsmiljøet på DBB og forventningerne til medarbejderne er klare.

Både ledere og medarbejdere nævner, at der tidligere har været problemer med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes. Siden kompetenceudviklingsprojektet for ca. 4 år siden, har der været en holdnings-bearbejdningsproces igang. Flere medarbejdere giver udtryk for, at de gør sig personligt meget umage for at holde fast i det positive. Enkelte giver udtryk for, at de var og er temmelig skeptiske stadigvæk. Det virker som et langt sejt træk for begge parter, at rette op på tidligere tiders problemer. Projektet har været en vigtig del af denne proces og har bidraget positivt til de igangværende bestræbelser.

Det ser ud til, at det var væsentligt for projektet, at de to ledere i gennem et stykke tid havde overvejet, hvad de skulle gøre for de kvinder, der var slidte og / eller havde et langt sygefravær. De var klare over problemerne, men vidste ikke rigtig, hvad de skulle gøre. Da de så projektpuljen tænkte de, at her kunne være en mulighed for at lave en målrettet intervention.

Det kunne se ud til, at netop denne målrettethed var interventionens styrke og svaghed. Det var styrken fordi det hen ad vejen lykkedes at motivere og engagere hele den gruppe kvinder man ønskede at gøre noget for og med. Svagheden ved målrettetheden viser sig

ved, at en del i primærgruppen følte sig ”prikket ud” og havde svært ved at forestille sig, at dette projekt ville dem noget godt.

Der er enighed om, at det har haft en positiv betydning for projektet at medarbejderne blev inddraget i beslutningen om at søge projektpenge, kunne komme med ideer til indholdet og endelig selv kunne udforme deres eget individuelle projekt. Medarbejderne udtrykker tilfredshed med den mængde indflydelse de har haft.

Det var meget uheldigt, at der kom nedskæringer netop samtidig med at man arbejdede på dette fastholdelsesprojekt. Man blev nødt til at fyre bredt og kunne således heller ikke holde primær gruppen fri. Men alt i alt ser det ud til, at det lykkedes at skelne mellem de fyringer der skyldes politiske beslutninger og interventionsprojektet, så det lykkedes at holde fast i projektets formål.

Det har for de fleste projektmedarbejders vedkommende været en positiv og lærerig proces, at den enkelte hele tiden selv har kunnet bestemme hvor meget information ledelsen skulle have – og samtidig har det netop været muligt at bringe sit mere private liv med ind på arbejde. En del af aktiviteterne er blevet brugt som individuelle pusterum – som en slags egen-omsorg – lagt ind i tiden mellem arbejde

Det har været positivt for den enkeltes følelse af ansvar for egen situation, at man selv kunne definere sit indsatsområde og selv kunne bestemme mål og midler. Der har ikke været løftede pegefingre eller moraliseren i netop de dele af processen, og det vurderes som afgørende for den enkeltes motivation til at komme i gang med også de lidt sværere ting som fx kostomlægning og privatliv. Det blev legitimt idet aktiviteterne var en del af kravene fra arbejdspladsen.

Det ser ud til, at det har været vigtigt at den daglige ledelse har været hurtig og effektiv til at reagere, når der opstod problemer som fx da de øvrige medarbejdere skulle have lagt deres arbejde om, som følge af et projekt de ikke var med i. Ved at inddrage de berørte medarbejdere i løsningen af problemerne sikrede man sig, at løsningerne blev relevante og holdbare.

I det hele taget har det været en styrke, at den daglige ledelse har været en del af projektet og stået for opfølgende samtaler. Det har samtidig netop været et problem, at den ene leder gik på barsel og den anden fik så meget at lave, at medarbejderne følte sig lidt forladte. Der er enighed om, at flere opfølgningssamtaler ville have forbedret forløbet og at det ville være en måde at sikre fortsat succes, hvis der stadig var opfølgningssamtaler. På et afgørende tidspunkt i forløbet var der kun en psykologsamtale til at holde trådene sammen for den enkelte og for projektet som helhed.

Det ser ud til, at der har været en god vekselvirkning mellem indsatser rettet mod det enkelte individ og indsatser rettet mod arbejdets indhold og organisering – projektets sundhedsfremmende foranstaltninger er blevet modsvaret af relevante ændringer i arbejdets organisering.

Den sociale del af projektet vurderes som rent positiv og som meget vigtig for, at man kom i gang, fandt sammen i fitness-centeret og stadig holder fast. Det er ikke kun inter

natet, men også selve det, at være sammen om et projekt der også handler om det private liv – eller dele af det.