

Ikke et ord om sygefravær

- en praksisbeskrivelse af erfaringer fra et udviklingsprojekt, der gennem fokus på tilstedeværelse, arbejdesglæde og nærvær fik sygefraværet til at falde med 27%!

af Andreas Juhl og Jacob Storch, ATTRACTOR – Institut for systemisk ledelse, kommunikation og intervention ApS (www.attractor.dk)

Vores bærende ide og hypotese i denne artikel er: Lyt til de mangfoldige perspektiver og ressourcer som medarbejderne i organisationerne besidder og de vil løfte i fælles flok. Denne hypotese er dannet på baggrund af samarbejdet mellem Jacob Storch fra ATTRACTOR og Silkeborg Kommune. Et samarbejde der har skabt en vaskeægte succes i arbejdet om sygefravær.

Introduktion

Følgende er en artikel, der er blevet til på basis af en række spørgsmål, som blev stillet til tre af de i projektet implicerede parter. Silkeborg Kommune repræsenteret ved Aase Krag-Petersen fra personaleafdelingen, Inge Bank tidligere områdechef i ældreplejen (i dag ældrechef i Hedensted Kommune) og proceskonsulent og supervisor Jacob Storch fra ATTRACTOR. Spørgsmålene er sidenhen systematiseret og redigeret af Andreas Juhl og Jacob Storch. I svarene fra de adspurgte er der dog kun foretaget minimale redaktionelle ændringer.

Hele projektet er opbygget omkring en anerkendende systemisk tænkning om organisatoriske forandringsprocesser. Artiklen vil behandle denne arbejdsform indirekte, for mere fyldestgørende præsentation henvises til artiklens forfattere (se www.attractor.dk).

Resultatet taler for sig selv!

Indledningsvis vil vi kort redegøre for forløbet samt fremlægge de resultater vi har nået i talform. I det følgende refereres til forløbet, som i alt bestod af to introduktionsdage, een hel dags opfølgning efter ca. tre uger samt to halvdags opfølgninger på aktiviteterne som lå henholdsvis een og tre måneder efter hinanden. Vi lader Aase Krag-Petersen føre ordet, med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

Hvordan gik det og hvilke resultater nåede vi?

Min vurdering er, at ældreområdet indtil videre er meget glade for forløbet. Ældreområdet har omkring 250 medarbejdere fordelt på ca. 25 grupper, hvorfra én var valgt pr. gruppe til at være "træner" for kollegerne. Derudover deltog ledergruppen, sikkerhedsrepræsentanter og udviklingsteamets interne konsulenter i "træneruddannelsen". Vi startede med to heldags arbejds møder, hvor Jacob coachede os gennem de AI-processer, der efterfølgende skulle løbes igang.

Efter 14 dage, hvor trænerne i dagligdagen skulle skabe debat om og synliggørelse af de forhold, der allerede fungerer i gruppen, skulle vi igen til et arbejds møde – denne gang på een dag. Her præsenterede trænerne deres resultater – og der var faktisk allerede skabt en masse gejst i grupperne og mange gode fortællinger om arbejdesglæde og gensidig anerkendelse. Hver gruppe havde fået udleveret en kinabog, som skulle bruges til at fastholde og dele de gode historier i gruppen. Nogle grupper havde etableret opslagstavler på synlige steder. Tegninger, udklip og andet, der fortalte vedkommende og anerkendende historier blev opsat eller læst af kolleger, besøgende og brugere. Det var en fornøjelse at høre alle tilbagemeldingerne.

Jeg har i denne sammenhæng lyst til at genfortælle en lille episode med stor værdi: En mindre dreng er på besøg hos en beboer og ser de mange tegninger og anerkendende historier fra hverdagen på opslagstavlen, hvorefter han udbryder: "Her vil jeg bo, når jeg bliver gammel!" Det er da et ridderslag til de ansatte!

På een-dags arbejds mødet blev der trænet i de processer, der skal sætte fokus på den fremtid, vi ønsker at skabe sammen. Og igen opstod der masser af kreative ideer, energi og begejstring.

Efter ca. en måned mødtes vi igen 1/2 dag og fulgte op på processerne. De gik fortsat rigtig godt! Herefter kom sommerperioden: Et langt forløb, når 250 mennesker skal holde ferie, og servicen til brugerne samtidigt skal opretholdes. Jeg skal ærligt indrømme, at jeg var bekymret for, om gejst og processer kunne "overleve" fra juni til september.

Og her må jeg citere Mark Twain: "Problemer har der været nok af i mit liv. Men de fleste af dem blev ikke til noget." Jeg havde bekymret mig med urette, for i september viste det sig, at selvom processerne havde ligget næsten stille i perioden, var de stadig "i live". Så i september skulle vi bare have lidt fat igen, så accelererede processerne igen.

Mange har spurgt mig, hvordan vi vil måle effekten af aktiviteten! Og jeg har svaret, at det vil vi ikke! Men vi vil naturligvis gerne vide, om processerne skaber det, vi ønsker at skabe. Vi ønsker at skabe arbejdsglæde og anerkendelse i dagligdagen og dermed synlighed om den enkelte medarbejders betydning for brugere, kolleger og fællesskabet. Det kan vi ikke måle, men vi kan gå i dialog om det.

Om vi kan tillade os at tolke, at hvis fraværet går ned, så er arbejdsglæden etc. steget, og hvis det går op, så er det modsatte tilfældet. Det tror jeg ikke, vi kan. Men i september forelå den første fraværsstatistik siden projektstart i april 2002:

Generelt for hele Silkeborg Kommune er sygefraværet (d.v.s. fravær, der alene er begrundet i sygdom og altså f.eks. ikke i barsel, barns første sygedag eller andet) fra 1. halvår 2001 til 1. halvår 2002 faldet med 12% fra 9.23 til 8.12 dage i gennemsnit pr. medarbejder.

Tallene for ældreområdet, der også arbejder med "Vend Bøtten" er trukket særskilt ud, som følger, idet vi har koncentreret os om korttidsfraværet:

	1.+ 2. kvartal 2001		1.+ 2. kvartal 2002		Ændringer	
1-2 sygedage	499 dage	1,87 gns.	339 dage	1,43 gns.	- 160 dage	-24 %
3-4 sygedage	274 dage	1,03 gns.	185 dage	0,78 gns.	- 89 dage	-24 %
5-6 sygedage	183 dage	0,68 gns.	66 dage	0,28 gns.	- 117 dage	-59 %
7-8 sygedage	155 dage	0,58 gns.	116 dage	0,49 gns.	- 39 dage	-16 %

Det samlede fald i sygefraværet i det pågældende ældreområde er opgjort til 27%. Skal vi derfor alligevel konkludere på statistikken kan vi måske tillade os at sige, at med et fald på 27% mod det generelle fald på 12% i hele organisationen, kan vi ikke med statistikken i hånden afvise, at Vend Bøtten projektet har påvirket nærværet i opadgående retning (*skrevet med et glimt i øjet*).

Det der er vigtigt at holde fast i er, at hvis vi er glade for vores arbejde og har det godt socialt på arbejdspladsen, hvis vi anerkendes for det arbejde, vi udfører, og hvis den enkelte af os kan se, at vi gør en forskel, samt at vi udfører vigtigt og nyttigt arbejde, så er vi mere tilbøjelige til at forcere barrierer (sygdom, snestorm, etc.) for at komme på arbejde.

Projektet tager sin form

Et relevant spørgsmål vi har stillet os selv er, hvad det var der fik os til at tro, at netop vores måde at behandle fraværsproblematikken på, var den rigtige. Følgende svar belyser dette med udgangspunkt i forskellige spørgsmål. Ældrechef Inge Bank kommenterer:

"Sygefraværet i Silkeborgs ældreområde var meget højt, som i mange andre kommuner. I område Vest havde vi i flere år arbejdet meget målrettet med at nedbringe fraværet dels ved:

- at sætte focus på arbejdsskaderne, analysere dem og sætte ind med forebyggelse, så de ikke gentog sig.
- at gennemføre et Stop løft projekt, meget rettet på det fysiske.
- at give supervision i grupperne (såvel af eksterne som interne supervisor) og flere nøglepersoner blev endvidere uddannet som supervisor.
- at ledergruppen uddannedes som supervisor.
- at medarbejdere og ledelse sammen udarbejdede og implementerede en fravær/fastholdelsespolitik.

Så længe der var maksimal fokus på de enkelte tiltag faldt fraværet, for derefter at stige tilbage i tidligere niveau. Det gav anledning til en del refleksion i ledergruppen!

Den dybereliggende forklaring mener jeg er, at når vi implementerer ny viden eller som her en ny politik, drøfter tillidsmænd og ledere i hver enkelt gruppe politikken, så grupperne kan få konkret indflydelse på indholdet. Endelig drøftes den færdige politik igen i grupperne. Vores medarbejdere var højt motiverede og gav udtryk for, at det var rigtig godt. Alligevel manglede der noget, den overordnede vinkel er stadig meget problemorienteret, og hvad oplever medarbejderen det egentlig giver af afkast?

Ledergruppen havde haft Jacob Storch til forskellige udviklingsforløb, og havde oplevet AI (Appreciative Inquiry, red.) på egen krop og psyke. Det har vi alle været meget optaget af. En tidligere oplevelse i forhold til *synlig ledelse*, gjorde en ny forskel for os. Vi havde i ledergruppen en oplevelse af, at vi ikke vidste nok og måske heller ikke var synlige nok. Og hvad betød det egentlig at være synlig? Spørgsmål og bekymringer havde vi nok af.

I vores proces tog vi udgangspunkt i os selv og vores gode historier om synlig ledelse, og delte dem med hinanden i en gensidig anerkendelse og bekræftelse. Det var en stærk oplevelse og vi åbnede os til ny læring. Det var et helt kick!

Det er den personlige involvering der gør forskellen. Idag er jeg ikke i tvivl om, at vil vi udvikling, skal vi sikre de individuelle succeser. Derfor blev AI det nye tiltag, der skulle nedbringe fravær og skabe nærvær.

Derudover kom det til, at Socialudvalget nedsatte tre arbejdsgrupper på ældreområdet om arbejdsmiljø. Jeg blev udvalgt til formandsposten i arbejdsgruppen om fravær. Aase Krag-Petersen var med i gruppen, og derfor finder vi ud af et samarbejde om projektet."

I forlængelse af Inge Bank's overvejelser supplerer Aase Krag-Petersen om grunden til at arbejde med nærvær på denne måde:

"Silkeborg Kommune har i de senere år arbejdet målrettet med udvikling af sin organisation med det formål fortsat at kunne matche kommende opgaver og udfordringer, f.eks. øget

konkurrence og et friere forbrugsvalg for borgerne samtidigt med at vi fastholder en dygtig og professionel sagsbehandling og service.”

De elementer, vi har valgt at arbejde med i denne udvikling, er en fladere organisationsstruktur, ledelsesværdier og læring, idet vi i arbejdet med ”den lærende organisation” inddrager den systemiske tænkning og appreciative inquiry.

Silkeborg Kommune ønsker at være på forkant med arbejdsmiljø og trivsel. Allerede for 14-15 år siden oprettede vi en stilling som arbejdsmiljøkonsulent. Vi har udarbejdet en sundhedspolitik som ét af de mange elementer, der skal få alle ansatte i organisationen til at tænke sundhed ind i deres dagligdag.

En udfordring i dette arbejde er sygefraværet, som naturligvis har en økonomisk betydning for Silkeborg Kommune og den service, vi kan yde borgerne, men også har stor betydning for trivsel og sundhed for de ansatte.

Silkeborg Kommune udarbejdede i efteråret 2001 en sygefraværspolitik, som fastslog, at sygdom ikke er et privat forhold, men et fælles anliggende for arbejdsgiver og ansatte, og som den syges leder derfor interesserer sig for. Derfor skal en leder drøfte arbejdet og andre relevante forhold for medarbejderens sundhed og trivsel med medarbejderen, såfremt denne er syg ofte eller over en længere periode. Dialogen er også med til at skabe tryghed for medarbejderen under sygdom.

I implementeringen af denne politik uddannede Silkeborg Kommune sine ledere i at gennemføre fraværssamtaler. Der blev udarbejdet en ”værktøjskasse” med beskrivelser af alle de muligheder, der er til rådighed for leder og medarbejder i bestræbelserne på at få medarbejderen ”i gang igen”.

Er man inde i AI-tankegangen bliver fravær hurtigt reformuleret til nærvær. Derfor anmodede personalechefen om og fik grønt lys – og midler til - at gennemføre et pilotprojekt om nærvær med AI som metode.”

Da disse indledende overvejelser var blevet gjort blev der truffet et valg om at invitere proceskonsulent Jacob Storch med ind på projektet som tovholder. Han gjorde sig ligeledes nogle tanker omkring det at skulle involvere sig i et så stort projekt. Han opsummerer således: ”Da jeg først hørte at Silkeborg Kommune var klar til at prøve projektet af blev jeg glad. Jeg har igennem flere år arbejdet med adskillige medarbejdergrupper i hele kommunen, hvor jeg blandt andet har diskuteret sygefravær som er et emne, der optager de fleste ansatte, da de i mere eller mindre grad er berørt af det.”

Tidligere har jeg momentant beskæftiget mig med sygefraværs tanker og har gennem disse sporadiske oplevelser opnået den tro, at vores sygefraværstænkning bunder i nogle ”dårlige” hypoteser, der fastlåser en situation fremfor at udvikle den. Først og fremmest har min oplevelse været at fokus har ligget et helt forkert sted. Folk har ofte stillet sig selv spørgsmålet: Hvad er der galt siden vi har så meget sygdom? Dette spørgsmål leder ofte folks tanker hen i en forsimplende tænkning hvor skyldsspørgsmål og problemløsning har været dagsordenen. Når problemerne så efterhånden er blevet løst er nye dukket op et andet sted, for måske at vende tilbage efter et stykke tid og på den måde er mange endt i et Sisyfos arbejde, hvor stenen (problemet) hele tiden triller ned ad bakke, når vi slipper den. Det tærer på kræfterne, og først og fremmest er det stærkt demotiverende for de ansatte som kæmper med konsekvenserne af fraværet i dagligdagen. Jeg er aldrig blevet bekræftet i at problemløsningsmodellen har haft langvarige fordele – tværtimod.

Istedet har det været min oplevelse, at tingene har trængt til at blive vendt på hovedet, så vi begynder at fokusere på det, vi ønsker, fremfor det vi ikke ønsker. Det er ikke min oplevelse, at det er lavere sygefravær der er det egentlige mål, men snarere ved nærmere udforskning mere tilstedeværelse samt mere kvalitet i samarbejdet med kollegaer. På baggrund af disse tanker har jeg stillet mig selv de omvendte spørgsmål: Hvad er det, der får folk til at gå på arbejde og føle sig anerkendt og værdifuld? Og, hvordan kan vi sammen gøre mere af det, så vi får mere tilstedeværelse?

Det som disse spørgsmål gør for os er at rette fokus væk fra det der ikke virker og henimod det, som er det egentlige mål, nemlig mere nærvær og tilstedeværelse. På den måde får vi også rettet organisationens egne ressourcer i den retning, hvor de gode resultater ligger og venter på at blive høstet.”

Og til spørgsmålet om, hvorfor han troede projektet kunne blive en succes svarer han:

”En af de ting som jeg med det samme advokerede for var, at hvis vi skulle have processen til at lykkes, måtte vi starte helt fra bunden af organisationen. Vi skulle have den enkelte medarbejder i tale og lytte til, hvad det er der optager den enkelte, samt hvordan medarbejderne selv tænker om det at skabe et bedre arbejdsfællesskab. Da både personaleafdelingen i kommunen samt ledelsen i området kunne bakke op om denne fremgangsmåde, var jeg ikke i tvivl om, at vi nok skulle skabe noget godt.”

Jeg ser det som en forudsætning, at hvis vi ønsker at mennesker skal udvikle sig samt skabe forandringer, er det af højeste vigtighed, at vi taler med dem i øjenhøjde. Og hermed mener jeg, at ledelse og konsulenter skal droppe alle deres forestillingen om at være bedrevidende på andre menneskers udvikling. Udgangspunktet blev derfor at vi skulle blive de lærende og nysgerrige observatører, der i fælleskab med de ansatte skulle udforske, hvordan forandringer kunne ske. Vi måtte for alt i verden ikke presse løsninger ned over hovedet på nogen.

Yderligere skulle vores rolle være at katalysere en proces, samt støtte de initiativer som medarbejderne ville udvikle undervejs og sikre, at disse blev delt af alle, så der blev skabt maksimal deling af gode idéer og erfaringer.

Af yderligere faktorer så jeg det som væsentligt, at der blev givet tid til at processen kunne udfolde sig med tre opfølgninger, så vi sammenlagt kunne arbejde over et halvt år. Tiden er som vigtig faktor en af tre forudsætninger for at skabe udvikling. De to andre er forstyrrelser og anerkendelser af forskellighed. Forstyrrelsen skulle nok komme, idet vi udstyret med anerkendende spørgsmål ville invitere medarbejderne til at snakke samme på nye måder samt se deres arbejdsliv i en anden optik. Anerkendelse af forskellighed lå i hele tankegangen bag projektet, idet vi ikke på noget tidspunkt søgte 'den rigtige løsning' men derimod en mangfoldighed af løsninger, som kunne bruges i ligeså mange forskellige arbejdssammenhænge. Med alles opbakning og tro på projektet, kunne det så gå galt?”

Aase Krag-Petersen opsummerer forskellen på forventningerne i forhold til mere traditionelle syge-fraværprojekter som kommunen var engageret i på følgende måde:

””Language creates reality” – sproget skaber virkeligheden! Det kan måske lyde lidt ”langhåret”, men det er jo det, der sker hver dag i organisationerne – ja i det hele taget. Vi kan nok alle sammen genkende situationer fra arbejdspladsen, som f.eks. til en person, der møder med hovedpine og er lidt bleg, siger kollegerne: ”Hvor ser du dårlig ud. Gå dog hjem til du har det bedre.” Eller hvis en person har valgt at gå på arbejde med lidt snue: ”Nu skal du endelig ikke smitte os.”

Jeg mener naturligvis ikke, at man skal komme på arbejde, når man er syg. Men fremmøde er lige, som så meget andet, til dels kulturbestemt: ”Ih, vi har så travlt!” ”Ja, det er hårdt med alt det, der skal nås.....”, og således kan man bruge lang tid på at stresser hinanden. Bedre

bliver det jo ikke, hvis der også er sygefravær i gruppen. Så kan vi bruge meget mere energi på at bekræfte hinanden i vores travlhed.

En deltager supplerer: "Du siger at du ikke har tid. Spørgsmålet er: hvad vil du bruge din tid til?" Dette som et udtryk for det skift, de har oplevet, fra at være passive modtagere af et stort arbejdspress henimod en aktiv forholden sig til, hvordan den tilgængelige tid bruges bedst muligt. Man kan opsummerende sige, at de er blevet iscenesættere af de oplevelser, som arbejdet kan give dem. Aase Krag-Pedersen fortsætter:

Mit ønske var derfor at sætte nogle processer i gang, der kunne skabe en anden måde at tale om tingene på. Altså et fokus på nærværet og det, nærværet giver os, fremfor på fravær og de problemer, der er forbundet hermed. "

Som kommentar til det vigtige ved den måde processen blev gjort på, siger Inge Bank:

"Det vigtigste er, at ledelsen tror og går 100% ind i opgaven, og selv bliver en del af den. Det fremmer motivationen og giver mening. Lederen er bæreren af AI og skal altid selv være den gode rollemodel.

En anden del er, at læringen har været meget oplevelsesorienteret, dvs at man mærkede successen gennem forløbet, og så er det en god måde at lære på. Følelser glemmes aldrig. AI kan bruges på arbejde, men man kan også gå hjem og arbejde med den. Lære sin familie ideen. Det tror jeg også har en motiverende effekt.

En dygtig formidler af AI er meget vigtigt."

Og Aase Krag-Pedersen uddyber:

"Somme tider er man heldig. Eksternt var vi så heldige, at vi i forvejen havde godt kendskab til Jacob Storch fra Attractor, hvor vi i Personaleafdelingens Udviklingsteam har fulgt en række kurser og træningsseancer, og Jacob har udført foredrags-, undervisnings- og konsulentopgaver for Silkeborg Kommune.

Internt fik vi uafhængig af vore egne planer henvendelse fra én af kommunens ældreområder, som gerne ville arbejde med appreciative inquiry i relation til sygefravær. Områdets ledergruppe og sikkerhedsrepræsentanter havde nogle ideer til et projekt, de havde døbt: "Vi vender bøtten".

I udviklingsteamet var vi langt i vores tankegang om AI og anvendelsesmulighederne, men ydmyge over for det forhold selv at skulle forestå processerne uden forudgående praktisk erfaring hermed. Derfor ville vi gerne modtage støtte og læring fra en mere "fuldbefaren" AI proceskonsulent.

Så beslutningen om, at udviklingsteamet samarbejdede med Jacob Storch om at igangsætte udviklingsprocesser som et pilotprojekt i ældreområdet's Vend Bøtten-projekt lå lige for."

Om de episoder der undervejs gav Jacob Storch en tro på, at processen ville blive en succes, siger han:

"Der var flere situationer undervejs, hvor jeg blev stolt på deltagerne vegne. Allerede efter de første tre uger, hvor vi mødtes til den første opsamling berettede flere om deres bedste erfaringer med projektet. Det som imponerede mig var den idérigdom, hvormed de havde grebet deres individuelle opgaver an. Hvert modul var blevet afsluttet med at alle deltagerne skulle fremsige, hvad de havde tænkt sig at gå hjem og prøve af i deres grupper. Det eneste krav vi havde stillet op på forhånd var, at alle skulle prøve noget nyt af efter hvert modul, men ikke hvad de konkret skulle gøre. Det som hurtigt stod klart var, at stort set alle grupper som

var repræsenteret, havde deres egne unikke vilkår hvorunder de arbejdede, hvilket gjorde mangfoldigheden af løsninger større. Særligt to personer imponerede mig ved den første opsamling. Den ene var en aftenvagter, som af mange grunde sjældent var sammen med sin gruppe, hvorfor det var svært for hende at lave et fælles arrangement. Det hun havde gjort var at anvende nogle kinabøger, som alle i området ville få udleveret. I de bøger som hendes kolleger skulle have, havde hun skrevet alt det ned, som hun kunne lide hos dem som kolleger. Herefter havde hun udleveret bøgerne til kollegerne, samt fortalt dem om hendes oplevelser fra kurset, samt hvordan de i fællesskab skulle arbejde videre med det. Den glæde som aftenvagten kunne berette, der var skabt i gruppen nærmest lyste ud af hende, og hun kunne berette, at alle i hendes gruppe ville bakke op om projektet. Også de som havde været skeptiske i starten.

En anden berettede om hvordan hun havde lavet en variant af en øvelse som vi havde døbt 'Gule sedler øvelsen'. Øvelsen går i korte træk ud på at skrive anerkendende udsagn om en anden persons handlinger ned på en gul PostIt seddel, for derefter at give den til rette vedkommende med en beskrivelse af, hvorfor sedlen er blevet givet. Under øvelsen havde hun oplevet at flere af hendes kollegaer havde fået tårer i øjnene. Hertil havde hun spurgt, hvad der var sket. De svarede, at de aldrig tidligere havde følt sig så anerkendt og værdsat på deres arbejde, samt at de slet ikke havde turdet tro på, at deres kolleger kunne se så meget godt i dem. Gruppen havde ændret syn på sig selv og hinanden.

Formålet med opsamlingerne havde været at give flere lejligheder til at medarbejderne kunne udveksle erfaringer og idéer med hinanden. Det skete i rig målestok. Yderligere skete der det for processen, at der blev etableret en troværdighed omkring det arbejde, der blev gjort. Det havde ganske enkelt en mere troværdig effekt, når en kollega stillede sig op og fortalte om sine gode erfaringer, end når konsulenterne og ledelsen gjorde det. Det blev skabt en tilstand af 'at hvis du kan gøre det og det, så kan jeg også!' I dette mønster af gensidige bekræftelser blev der skabt en stadig voksende ejerskabsfølelse for de ting, som blev sat igang.

En anden begivenhed som overbeviste mig om, at vi var på rette spor var ved anden opsamling, ca. to måneder inde i processen. Her havde to medarbejdere medbragt kommunen interne DLO blad, hvor de havde skrevet en to-siders artikel om deres erfaringer med projektet. Heri havde de blandet andet skrevet 'at arbejde med Vende bøtten er som at være smittet med en positiv virus, vi kan ikke stoppe den nu, hvor vi har sat den igang.' Artiklen var en effektiv begivenhed for selvforståelsen af projektet. Det var som om, de ville vise omverden, at *vi kan godt selv.*

En helt fjerde oplevelse som gjorde et stort indtryk på mig, var til den sidste opsamling hvor projektet skulle have sin foreløbige evaluering. Yderligere var der anerkendelse til de ansatte for deres indsats og ikke mindst foreløbige overvældende resultater. I løbet af denne sidste opsamling var der en af deltagerne som strålede ekstra meget. Hun havde ved opsamlingen tre måneder før givet udtryk for, at hun var ved at give helt op. Hun kunne ikke komme videre med hendes gruppe, hvor flere personer ødelagde ethvert initiativ til opstart af projektet. Som et skud i tågen, havde vi snakket om, om der ikke var nogen i gruppen, hun kunne finde støtte hos, så hun ikke skulle være så alene med projektet. Så kunne hun lave projektet med de personer der ville og lade resten være. Lidt modløs accepterede hun, at det måske kunne være en løsning. Hendes oplevelse havde været, at der var langt flere end hun havde troet, der ville hjælpe hende. Sammen havde de arbejdet sig igennem en række øvelser som hun havde lånt fra andre kollegaer, hvilket havde skabt en så god stemning i gruppen, at de som tidligere ødelagde initiativet i gruppen nu gerne ville være med. Hendes stolthed over også at have lykkedes var ikke til at tage fejl af. Jeg blev stolt over, hvor stolt hun var. Det var livsbekræftende at opleve samt være en del af."

Og som vurdering af de vigtigste forandringer som følge af forløbet siger Jacob Storch:

"Den største forandring er måske svær at udpege, men der er nogle kardinalpunkter er:

- Det sprog som der kommunikeres med er forandret
- En voksende erkendelse af, hvor meget vi selv påvirker vores dagligdag og at vi kan stille krav til hinanden på en anerkendende måde

Det er min oplevelse, at der i store træk er sket en udvikling i den kommunikationsform som anvendes i dagligdagen. I grove træk kunne man sige, at organisationen har bevæget sig fra et mangelsprog over i et resourcesprog. Ved mangelsprog mener jeg, at der fokuseres på de problemer som opleves, de fejl som sker, årsager til sygdom og dårligt arbejdsmiljø. Jeg oplever at et sådant sprog kan være farlig for en organisation, da det meget nemt kan føre mennesker væk fra hinanden samt skabe en stemning af ikke at slå til. Samtidig er det svært at acceptere forskellighed og mangfoldighed i løsninger, når fokus er på at undgå fejl idet der nemt udvikles en ensretning i handlinger og procedurer.

Ved resourcesprog tænker jeg på en omgangsform, hvor vi er bevidste om at anerkende hinanden og bekræfte de ressourcer og kompetencer, som vi har hver især men også sammen. Yderligere fokuseres på det vi er gode til, det som giver os en stolthed og følelse af værdighed ved det arbejde vi udfører. Et sådant sprog har en langt højere grad af tendens til at samle folk og skabe overskud både fysisk og mentalt."

Den voksende erkendelse af, at vi selv har indflydelse på vores hverdag, hvis vi tager ansvaret på os kom bedst til udtryk i en manifesterende handling, der i mine øjne opsummerer et af de store skift mange af medarbejderne havde gennemgået. På den sidste dag hvor vi var en afslutningsfase, sagde en gruppe af medarbejdere direkte til ledelsen, at de gerne så, at ledelsen blev bedre til at se, anerkende og støtte alt det gode arbejde, som blev gjort for at løfte nærværet og tilstedeværelsen på området. Henvendelsen var positivt ment, men rummede alligevel et budskab om, at vi er nu parat til at stille krav til vores ledere, og vi forventer, at de lytter til os. Denne selvbevidsthed tror jeg ikke nogen havde turdet give udtryk for på den første dag.

Vi har gennem vores spørgsmål forsøgt at illustrere, at et projekt som dette sygefraværsprojekt, på afgørende vis begynder inden selve de introduktionsdage, hvor tankerne præsenteres. På samme måde fortsætter processen også efter den sidste opfølgning af forløbet. En sidste relevant overvejelse går derfor på, hvilke ideer og råd der kan gives til den fortsatte proces for at sikre, at udviklingen er vedvarende. Jacob Storch siger:

"Sygefraværsprojekter kommer og går som fokus bliver rettet mod det og behovet opleves. Nærvær og tilstedeværelse er et valg man træffer i sin organisation, ikke et projekt der kommer og går.

Det er vigtigt ikke at tro, at de vise sten til at nedbringe sygefravær er fundet. Tværtimod er der nu gjort nogle værdifulde erfaringer med, hvordan et fokus på tilstedeværelse og anerkendende nærvær på arbejdspladsen kan få fremmødet til at stige. Udfordringen bliver at forsætte denne udvikling, en udvikling som handler om, hvor meget nærvær vi ønsker, ikke om hvor lidt sygefravær vi kan leve med!"

Vi vil give Inge Bank det sidste ord i denne sammenhæng, med en samlet vurdering af forløbet:

"Ja, resultaterne viser jo at fraværet falder. Det er specielt, at det virker så hurtigt. Det har formentlig noget at gøre med at medarbejderne er meget mere involveret, men jeg tænker også, at det tidligere arbejde også har en væsentlig betydning.

Processen med at ændre fraværet til nærvær er ifølge min opfattelse en kulturændring, og den kræver påvirkning gennem lang tid."