

Godschaufførens trivsel

**Gode historier og værktøjer
om psykisk arbejdsmiljø**

**Branchearbejdsmiljørådet
for Transport og Engros
2006**

Gode historier og værktøjer om psykisk arbejdsmiljø

Indledning

Del 1. Gode historier

Frihed under ansvar

"Må vi så få salontonen!"

Problemer følges op

Chaufføren mærker, "at han ikke er nul"

Information er guld værd

Fællesskabet tæller

Del 2. Værktøjer

Gode råd til at komme i gang

Chaufførmødet

MUS-samtalen

Spørgeskemaet

Psykisk APV

Efteruddannelse

Gode råd til at finde løsninger, der holder

Gode råd til at fastholde trivsel

Gode råd til at takle særlige vanskeligheder

Giv luft til protester undervejs

Manglende trivsel hos en chauffør

Her kan I hente hjælp

Indledning

Denne vejledning henvender sig til ledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter inden for godschaufførbranchen.

Vi giver her nogle ideer til, hvordan I kan give en godschauffør en bedre dag. Hvordan I kan tage fat omkring et arbejde for at forbedre godschaufførens trivsel.

Men - gør det egentlig en forskel for virksomheden, om en godschauffør har mundvigen opad eller nedad? Vil en chauffør ikke bare først og fremmest forsørge sine børn? Og er konkurrencen i transportbranchen ikke så hård, at det er "pop" at tale om trivsel for en godschauffør?

Tre virksomheder inden for branchen siger, at det kan lade sig gøre, at give godschaufføren en bedre arbejdsdag. Og det betyder endda noget godt for forretningen.

De tre virksomheder er:

- GLS, Odense,
- Supergros, Herning
- Post Danmark Transport, Brøndby.

GLS Denmark er ejet af General Logistics system, der har hovedkontor i Amsterdam. Virksomheden udbringer dag-til-dag erhvervspakker. GLS Denmark har hovedkontor i Kolding. Afdelingen i Odense er en af i alt 19 franchise-afdelinger. Den har 19 pakkechauffører tilknyttet. **GLS Odense** har især haft fokus på chaufførernes trivsel i det forløbne år. I en trivselsundersøgelse i foråret 2005 angiver 94 % af chaufførerne, at de er tilfredse med jobbet. 33 % af disse er meget tilfredse.

Supergros er Danmarks største grossist inden for dagligvarer og er et datterselskab under Dagrofa. Terminalen i Herning har tilknyttet 32 chauffører, som kører dagligvarer fra terminalen til butikkerne. I 1994 skete der en markant forbedring af trivselen for godschaufførerne. I de senere år udvikler tilfredshedsundersøgelser sig stadigt bedre. Virksomheden får gode tilbagemeldinger fra samarbejdspartnere: "Man mærker her er en god ånd". Sygefraværet er lavt, ca. 1 %.

Afdelingen **Post Danmark Transport, Brøndby** har tilknyttet ca. 200 postchauffører, fordelt på 11 teams af 15 – 20 chauffører pr. team. Chaufførerne kører postpakker fra og til erhvervskunder og mellem posthuse. Post Danmark udfører årligt en arbejdsmiljø- og trivselsanalyse, I 2005 gennemførte Brøndby, Transport en ekstra trivselsanalyse allerede efter et halvt år. Afdelingen havde nemlig i det halve år indført forbedringer. Analysens resultater viser på en skala fra 1 – 5, at tilfredsheden er steget med 0,2 – 0,3 point. Tilfredshed med egen leder er steget med 0,5 point. Sygefraværet er faldet med en tredjedel inden for de sidste par år.

I **første del af denne vejledning** finder I afsnit, der hver især fortæller gode historier fra de tre virksomheder, som har betydet noget godt for godschaufførens trivsel. Emnerne i historierne er udvalgt ud fra, hvad der har rørt sig på de tre virksomheder. **Uden at I be-**

høver at læse det hele, kan I plukke ud af de historier, der kan interessere jer mest. Under hver historie kan I se, hvad de tre virksomheder har gjort og deres resultater. Det er tænkt som inspiration til, hvad ledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter selv kan gøre.

I **anden del** finder I værktøjer til, hvad en virksomhed selv kan gøre for at:

- Komme i gang med et arbejde med godschaufførens trivsel,
- Finde løsninger, der holder
- Fastholde arbejdet med trivsel
- Og takle særlige vanskeligheder undervejs.

Vejledningen er udarbejdet af Branchearbejdsmiljørådet for Transport og Engros, som er fælles forum for arbejdsmiljøtiltag inden for Transport- og Engrosbranchen.

Flere eksemplarer af vejledningen kan fås på hjemmesiden: www.bartransport.dk.

Del 1: Gode historier

I denne første del kan I læse en række gode historier om trivsel for chaufførerne fra tre virksomheder. Historierne viser hvad der har betydning for trivsel – ud fra, hvad der har rørt sig på de tre virksomheder.

De gode historier kan sammenfattes under nogle følgende overskrifter.

- Frihed under ansvar
- Må vi så få salontonen?"
- Problemer følges op
- Chaufføren mærker, "at han ikke er nul"
- Information er guld værd
- Fællesskabet tæller

Frihed under ansvar

Vil en godschauffør ikke altid være mere stresset og have mindre indflydelse end ansatte i andre brancher? I GLS, Odense, Supergros, Herning og Post Danmark Transport Brøndby, hænger trivsel for godschaufførerne sammen med, at chaufføren er medbestemmende over sit arbejde.

I GLS, Odense, svarer chaufførerne i en trivselsundersøgelse, at dét, der betyder mest for dem, er den store frihed i arbejdet, de oplever. "På vejen er man sin egen herre, ingen til at puste en i nakken." I GLS er chaufføren selv ansvarlig for levering af pakker til et bestemt område. Han tilrettelægger selv rækkefølgen af levering og pakker derfor også egen bil. Det er chaufførerne meget tilfredse med. Det betyder blandt andet, at langt de fleste finder arbejdstempoet passende. Til gengæld viste undersøgelsen også, at en del ønskede kortere arbejdstid. Som noget nyt har GLS derfor startet en gruppe på fem personer op, som tilsammen skal køre fire ruter, så én på skift kan holde fri.

I GLS arbejder man på, at chaufføren selv finder løsninger, når der er et problem, i stedet for at lederen skal løse problemet. Eksempelvis, når en chauffør kommer med problemet: "Seddel og pakke passer ikke sammen", bliver han bedt om så vidt muligt selv at ringe til kunden. En kørselsleder peger på, at det kræver noget nyt af mange af chaufførerne selv at tage det ansvar, fordi de har været vant til noget andet.

Supergros, Herning besluttede for ca. 12 år siden at ansætte egne chauffører. Med chauffører "under eget tag" var formålet at forbedre indtjening. Samtidigt blev det muligt, at arbejde systematisk med chaufførernes arbejdsmiljø.

Ca. 2 år efter blev der afholdt et afgørende chaufførmøde. Ledelsens lagde nøgletal for økonomi på bordet. Chaufførerne fortalte, hvad de havde brug for for at få det til at køre bedre. Det førte frem til, at chaufførerne fik større ansvar og indflydelse. I dag afstikker kørselschefen turene. Han giver forslag til, hvem der skal køre hvilke

ture. Chaufførerne tilretter herefter selv turene, pakker egen bil, og beslutter rækkefølgen for levering. Chaufførerne har stadig mulighed for at ændre opgavefordelingen mellem sig. "Det betyder i modsætning til andre steder, hvor det lyder: "Kør vare fra A-B", - at vi undgår kontrol, at vi undgår stress – og samarbejdet bliver styrket" – siger terminalchef og tillidsrepræsentant.

Chaufføren er med til at bestemme indkøb af ny lastbil, som naturligvis har stor betydning for en chaufførs arbejdsmiljø. Chaufføren får forevist forskellige muligheder at vælge imellem. Det betyder i dag, at materiellet giver stor tilfredshed. Chaufførerne er også med til at beslutte efteruddannelse, som Supergros satser meget på.

I Post Danmark Transport, Brøndby, er man som i det øvrige Post Danmark nu i gang med at indføre såkaldt *selvbærende teams*. Formålet er at chaufføren får mere frihed til at bestemme. Post Danmark tror på at ansvar og engagement hænger sammen. Og at transporten samtidigt bliver mere effektiv.

Hver chauffør kommer til at indgå i et team, som bl.a. skal have ansvar for at planlægge ferie, kurser, afspadsring og afløsernes hverdag. Teamet kan være med til tilrette ture, som indtil i dag bliver lagt af planlæggere. På sigt skal teamet medvirke til at ansætte kolleger.

Tillidsrepræsentanterne siger: "Selv om nogen tror, vi tillidsrepræsentanter er modstandere af teams, går vi faktisk ind for grundideen. Teams giver mulighed for medbestemmelse i forhold til tiderne hen over dagen. Det kan måske også hjælpe med til at nedbringe den stress, som chaufførerne ind imellem oplever". Medbestemmelsen vil dog være i begrænset form efter tillidsrepræsentanternes mening, "teams' ene får næppe indsigt nok til at overskue at ændre hele rutesystemet", siger de.

At indføre teams er en meget stor omstilling. Nye færdigheder skal læres. Teamet skal selv tage ansvar for at få tingene til at ske. Teamet skal skrive referat, fastholde information og beslutninger. Udfordringen lige nu er at finde mødeformer, der kan holde på sigt. Det skal også afklares, hvordan koordinatorene i hvert team får de fornødne kompetencer. Derfor har nogle ansatte indtil videre svært ved at se fordelene. Den overvejende del af de ansatte øjner dog de nye muligheder.

Må vi så få salontonen!

Historierne i det følgende viser, at de fleste chauffører bliver påvirket af en negativ tone på arbejdspladsen. Tonen skal ikke nødvendigvis være "pæn". Den må gerne være direkte og sjov. Men bebrejdelser og en kritisk tone kan tynde stemningen.

Ofte handler en dårlig omgangstone om forskellige forventninger til, hvordan man taler til hinanden. Løsningen er at få talt åbent om forventningerne til omgangstone, samtidigt med at få nedsat stress, så der er tid i dagligdagen til at tage en nødvendig, snak for at udrede en eventuel misforståelse.

En trivselsundersøgelse i **GLS, Odense** viste, at der var et stort ønske fra chaufførerne om at forbedre omgangstone ved den daglige morgensortering af pakker. Chaufførerne mente især, at kørselslederen skulle være bedre til at lytte. Tale stille og roligt. Samtidigt skulle han stoppe nogle af de mest toneangivende kolleger, som kunne være lidt for lang tid om at møde ind til pakkebandet kl. 5, som den fælles aftale var.

Tonen blandt chaufførerne med sjov og dril passede chaufførgruppen godt, men de brød sig ikke om, når "ord mellem kørselsleder og chauffør fæg gennem luften", og at skænderier kunne forekomme. Mange chauffører blandede sig ikke, men var selv godt irriterede over det. Nogle mente tonen hang sammen med enkelte medarbejders sygefravær.

Resultaterne fra undersøgelsen blev drøftet på et chaufførmøde, hvor der både blev talt om, hvad chaufførerne selv kunne gøre, og hvad ledelsen kunne gøre. Problemet handlede bl.a. også om, at chaufførerne gerne ville have mere indflydelse og bedre information om morgenen. Det handlede om at nogle tænkte mest på sig selv, og ikke nok på fællesskabet, og det handlede om lederens stress.

GLS Odense har nu indført ugentlige ledermøder. Mødet har dagsorden og referat. Alt kan drøftes, også evt. problemer i samarbejdet med personalet. Lederne er nu klar på ansvarsfordelingen imellem sig. Der lægges vægt på en lederstil, hvor chaufføren selv forventes i højere grad at tage ansvar for løsninger. Kørselslederen om morgenen siger nu: I stedet for at pålægge chaufføren en bestemt opgave, bede han chaufføren om at hjælpe sig. Når nogle er syge, spørges de andre f.eks.: "Hvad gør vi så?" Og lederen lytter til forslagene. Lederen har samtidigt uddelt nogle opgaver til nogle af chaufførerne – såsom at skrive info-tavle og planlægge afløsning på ruter. Det gør ham selv mindre stresset, og gør det dermed nemmere for ham at få tid til selv at holde en rolig tone, også når der skal sættes grænser. Hører han en beklagelse, spørger han, hvad chaufføren vil foreslå?

Chaufførerne har en grundlæggende vilje til et godt samarbejde, synes lederen. Chaufførerne overholder også selv nu aftaler om f.eks. mødetiden ved båndet. Den nye stil har givet stor tilfredshed blandt chaufførerne. En chauffør, som tidligere følte sig meget udsat for kritik: "det er tydeligt blevet meget bedre, lederen hidser sig ikke op. Man kan snakke med ham, han er mindre stresset."

På Supergros, Herning, er den grundlæggende holdning, at ingen kan undværes. Det fortæller terminalchefen og tillidsrepræsentanten. Man skal kunne stole på hinanden, og have tillid til, at den enkelte er ærlig. Når der ansættes en ny chauffør taler man om forventninger til og fra ham i en introsamtale, der varer 1½ - 2 timer. Bl.a. hører chaufføren, at man forventer åbenhed. Man forventer at han melder ærligt ud – med dét, der trykker, og med ideer til udvikling. Omgangstonen på arbejdspladsen drøftes også på aftenmøder en fredag hver 2. – 3. måned. Aftenmøderne opleves som meget vigtige, "Alle møder op, alle giver deres besyv med". Alle slags spørgsmål vendes. "Man får snakket med hinanden, sidder og får gode ideer" siger tillidsrepræsentanten og terminalchefen.

Chefen følger op på, de enkelte ledes stil og omgangstone på ugentlige ledermøder.

I Post Danmark Transport, Brøndby, siger personalechefen: "At afklare gensidige forventninger mellem ledelse og medarbejdere er en af vores hovedopgaver lige nu". Herved undgås "en masse brok".

Kørselschefen tog i efteråret rundt i alle teams for at spørge, hvad chaufførerne forventer af deres egen leder. Derefter blev der lavet et spørgeskema ud fra chaufførernes svar. Chaufførerne blev spurgt om, hvordan lederen levede op til deres forventninger. Eksempelvis: forventningen om hurtig opfølgning på problemer. Resultatet af spørgeskemaet gav bagefter stof til en god snak mellem leder og team. Virksomheden oplevede efterfølgende, at tilfredsheden med egen leder steg mest af alt i den efterfølgende tilfredshedsanalyse.

Tillidsrepræsentanterne siger, at de oplever det som en klar forbedring, at omgangstonen fra kørselsdisponenterne til chauffør er blevet meget bedre, når f.eks. en chauffør melder sig syg eller er forsinket, hvor disponenten før kunne udtrykke irritation. Kørselsdisponenten har det overordnede ansvar for afvikling af driften. Tonen blev taget op og drøftet, og det hjalp. Samtidigt er kørselsledernes ansvar blevet mere klar, hvilket også har gjort disponenternes rolle mere klar, så de ved, hvor de skal sige til og fra, siger repræsentanterne.

Problemer følges op

Når chaufføren kører hele dagen alene og under tidspres, betyder det selvfølgelig meget for ham, at han ikke bliver stoppet eller forsinket af problemer, der mangler at blive løst. Han kan da få en fornemmelse at ikke at blive hørt. Risikoen er, at et problem vokser sig stort.

Når chaufføren kører ud for **GLS Odense**, ved han/hun, at der er en åben hotline til kørselslederen, som sidder vagt ved telefonen hele dagen. Lederen kan også kontaktes om natten om nødvendigt. Kørselslederen fortæller: "Chaufførernes problemer bliver løst endnu hurtigere nu, hvor de efterhånden selv er begyndt at tage ansvar for løsninger, i stedet for at vente på, at jeg finder løsningen til dem. Chaufførerne angiver også selv, at de bedst kan lide at blive støttet i at finde egne løsninger. Chaufførerne har hver især arbejdsmobil, så de også kan søge hjælp og aflastning hos hinanden, hvilket de gør ind imellem.

På **Supergros, Herning**, prioriteres det højt, at chaufførerne hurtigt kan få fat i kørselschefen. Samtidigt forventer man, at chaufføren tager et problem op, før det vokser sig stort.

Til gengæld forpligter ledelsen sig så til at følge op på problemerne "og at finde en menneskelig løsning": Eksempel: Har en chauffør f.eks. svært ved at klare sit arbejde, undersøges det, om han kan finde en anden plads, så han kan blive i virksomheden.

Af hensyn til arbejdsmiljøet er der nogle krav til læsse- og afhentningsforhold hos kunden. "Kunderne får fra starten besked om kravene: F.eks. at chaufføren ikke går på trapper, transportvej skal være ryddet mv.. Pallen skal være hel", siger terminalchefen. Er der af en eller anden grund kritik fra en kunde, bliver kunden inviteret til et møde med ledelsen og chaufføren, hvor lederen har ansvar for at følge op. I et par ganske enkelte tilfælde har det været nødvendigt at vise konsekvens, over for en kunde, ved at aflevere varer på fortov.

Et andet eksempel på noget, der kræver hurtig opfølgning: En alarmknap med mulighed for tryk direkte til alarmcentral og automatisk aflåsning af bil – giver chaufføren tryghed i forhold til mulige overfald.

I **Post Danmark Transport, Brøndby** har kørselschefen flyttet sit kontor fra 1. sal til stuen, hvor chaufførerne kommer lige forbi. Chaufførerne hilste det velkommen. Samtidigt blev kørselslederne pålagt at være til stede og synlige for teams' ene i arbejdstiden - også for de teams, der kører om natten. Det var nemlig en af chaufførernes forventninger, hurtigt at få kontakt med en leder – ikke mindst når der skal løses et problem. At det er muligt hurtigt at komme i kontakt med en leder, er én af grundene til, at chaufførernes tilfredshed med egen leder et steget meget i den seneste trivselsundersøgelse. I forhold til at løse problemer arbejdes der med, at chaufførerne selv overtager ansvar for de problemer, som de selv kan klare, i stedet for at ledelsen som før i tiden løser det. Også her er det en stor omstilling for chaufførerne selv at skulle finde løsningerne – ikke mindst at finde en måde at beslutte i teamet.

”Chaufføren mærker, at han ikke er et nul”

Hvor meget skal en leder kende den enkelte chauffør og tale med ham om? De følgende historier viser, at chaufføren føler sig anerkendt, når lederen kender den enkelte chauffør og viser, at han interesserer sig for chaufførens ve og vel.

I GLS Odense viste trivselsundersøgelsen, at chaufførerne sætter pris på, at lederne er til stede og lytter. En af kørselslederne siger: ”Jeg bestræber mig meget på at tale med chaufføren også om ”personlige sager”. Han mener, at chaufførerne har tillid til ham bl.a. på grund af det.

I GLS Odense kan der blive lyttet til en chauffør, selv om hans synspunkter ikke hører til flertallets, hvis sagen er rimelig: F.eks. var der i trivselsundersøgelsen en chauffør, der ønskede sig en røgfri arbejdsplads – og det fik han. Det er nu kun tilladt at ryge i den åbne hal, hvor morgensorteringen af pakker foregår.

I Supergros, Herning, kender terminalchefen alle medarbejdere ved navn, og går ofte rundt blandt medarbejderne, snakker med dem, og hører hvad der rører sig. De ansatte sætter pris på det. I introsamtalen med nye medarbejdere får den enkelte chauffør at vide, at hver chauffør har en særlig betydning i helheden. Arbejdspladsvurderingen bliver foretaget for hver enkelt medarbejder.

I Post Danmark Transport, Brøndby, siger tillidsrepræsentanterne, at en af de vigtigste ting, der har betydning for trivsel, er at der bliver lagt tilstrækkeligt mærke til den enkelte chauffør, ”at den enkelte ved, at han betyder noget, ikke er et nul”. De er glade for, at kørselslederen tager samtaler med folk, når de bliver syge. Fraværssamtalerne handler om, at chaufføren i samarbejde med nærmeste leder selv finder løsninger for bedre trivsel. Samtalerne bliver taget på en god måde, og er udtryk for reel omsorg, mener repræsentanterne. Repræsentanterne vil også gerne have, at kørselslederne taler med chaufføren, når han kommer tilbage efter længere tids sygdom.

Kørselschefen siger, at han siden sin egen start for 1½ år har haft fokus på at udvikle også kørselsledernes mellem menneskelige kvaliteter. Da han selv startede, kørte han med nogle chauffører rundt, for at lære dem, og deres arbejde at kende. Det var de ikke vant til, men glade for. Den nye tendens i Brøndby Transport, at man som leder kommer tættere på den enkelte chauffør. Det indebærer samtidigt, at man er begyndt så småt at stille krav til chaufførens egen adfærd, siger kørselschefen.

Både tillidsrepræsentanter og ledere håber, at de selv bærende teams kan hjælpe med til, at også kollegerne involverer sig mere i og spørger til den enkeltes trivsel.

Information er guld værd

De følgende historier viser, at information om arbejdet giver mulighed for at chaufføren bedre kan planlægge sit arbejde, og for at han kan udføre sit arbejde godt. Information giver derfor ro og tilfredshed. Mangler chaufførerne information, eller er informationen uklar, giver det utryghed og derfor også vrede.

I **GLS Odense** er man klar over, at det er bedst for en chauffør, at få det at vide så hurtigt som muligt, når hans rute ændrer sig, eller når han skal afløse en anden. Som minimum skal han vide det dagen før ændringen. For at forbedre trivslen laves der som noget nyt en informationstavle, hvor hver chauffør kan se, hvilke ruter han skal køre og hvornår. Navne og telefonnumre står på, så kontor og chauffører meget bedre kan kontakte hinanden i løbet af dagen. Der er nu overblik over ferieafløsningen. Lederne mener, det giver en større tryghed. En chauffør, der i trivselsundersøgelsen angav stor utryghed over mangel på information om egne ruter, siger nu: "Det er rart på forhånd at vide, hvilke rute man skal køre".

Chaufførerne var før også meget utilfredse med, at de kunne opleve, at én kørselsleder kunne sige noget andet end den anden kørselsleder, f.eks. om hvor en pakke skulle stilles. Kørselslederne har derfor nu klart fordelt ansvaret imellem sig. Nu kan den enkelte chauffør få klare beskeder, og han ved, hvilken leder han skal henvende sig til om hvad.

Lederne taler sammen hver uge om, hvilken information, der skal gives til chaufførerne i ugen. Nye medarbejdere får nu en mere udførlig information om, hvad man forventer af ham. I indkøringen kører den nye chaufføren sammen med en anden på en rute. Den er nu aftalt til en måned i stedet for en uge. Det skal afhjælpe, at mange nyansatte tidligere var utroligt forvirrede og stressede. Nogle var på kanten til at opgive i starten af deres ansættelse.

På kvartalsmøderne i **Supergros, Herning** får chaufførerne en grundig information – også om den økonomiske status – opgjort i udgifter pr. palle. Det vil sige på en måde, så alle kan forstå. Chaufførerne bliver spurgt om, hvad de har brug for, så også deres forventninger til arbejdsmiljøet og lederne, kommer klart frem. Denne åbenhed og synlighed i forventninger til hinanden er grundlaget for arbejdsmiljøet og for forretningen, mener terminalchef og tillidsrepræsentant. Derudover bliver der givet information i et nyhedsbrev, og chaufførerne holder månedsmøder med kørselschefen.

I **Post Danmark Transport, Brøndby** er ledere og chauffører enige om, at en af de store udfordringer ved overgangen til selv bærende teams, er at fastholde information om f.eks. beslutninger. Det kræver meget bevidst handling. Der sker så mange nye ting, som er vigtige at huske. Hvis de ikke huskes, giver det let forvirring og utilfredshed i teamet.

Lederne giver bevidst meget synlig skriftlig information. Nøgletal for økonomi, handleplaner mv. er hængt op på gangene, så de kan ses af alle chauffører. Derudover er der i det forløbne år især blevet arbejdet målrettet med forventninger til og fra ledelsen. Det er sket f.eks. i et særligt spørgeskema om forventninger til ledelsen, i den årlige MUS- samtale og gennem drøftelser af tilfredshedsundersøgelser på teammøderne. Der er derudover også et internt personaleblad, hvor indholdet skrives af en chauffør, som endeligt godkendes af afdelingslederen.

Møder prioriteres særligt højt, så evt. tvivlsspørgsmål kan afklares så hurtigt som muligt. Der arbejdes derfor i øjeblikket med at ændre mødeformerne, så teamgruppen og kørselslederen kan mødes oftere.

Fællesskabet tæller

At tilhøre chaufførgruppen og være en del af fællesskabet har stor betydning for chaufførerne på alle tre virksomheder. Det skal også ses i lyset af, at hovedparten af chaufførens arbejde foregår alene på vejen. Fællesskabet handler om de sociale aktiviteter, man foretager sig sammen, men mest af alt om, at man hjælper hinanden i det daglige.

I GLS Odense fremhæver chaufførerne i trivselsundersøgelsen, at næstefter friheden i arbejdet, er det især fællesskabet med kolleger, der betyder noget for deres egen trivsel. Chaufførerne møder hinanden om morgenen, når de sorterer pakker. Man glædes over, at der trods travlhed, er plads til lidt sjov og ballade. Chaufførerne oplever, at kolleger er gode til at hjælpe med at tage over, hvis det kniber for en at nå det. Der er jævnligt sociale arrangementer for hele personalet. Eksempelvis har der været fælles tur til rockkoncert, en sommerudflugt og julefrokost.

Et nyt forsøg med en gruppe, der på skift kører de samme ruter, giver mulighed for, at de fem chauffører får for bedre forståelse for de problemerne på de forskellige ruter, så de bedre kan hjælpe hinanden.

På Supergros, Herning, møder chaufførerne hinanden i det daglige, hvor der læses samtidigt. Rutefordelingen tilpasses. Nogle følges ad to og to og holder kontakt over walkie-talkie. Sammen med tillidsrepræsentanten er der aftalt samme løn til alle chauffører, så man undgår konflikter om løn. Der er en chaufførklub, som mødes ind imellem i weekenden, og man har afholdt en weekend tur sammen med lederne. Derudover møder chaufførerne hinanden på månedlige møder med kørselschefen, og på kvartalsmøder, hvor terminalchefen også deltager.

I Post Danmark Transport, Brøndby, glæder chaufførerne sig over, at de har fået "pitten" – et godt indrettet chaufførlokale, hvor de kan møde hinanden før og efter fyraften, se video, få et spil billard og en gratis kop kaffe. Det hjælper med til, at chaufførerne føler et tilhørsforhold, som blev savnet, da chaufførgruppen flyttede fra et mindre sted til den noget større Post Danmark afdeling i Brøndby, siger tillidsrepræsentanterne. Af fælles tiltag har der bl.a. været afholdt Brøndby-mesterskab i lastbilkørsel, en stor firmafest og julefrokost.

Planen er, at chaufførerne fremover møder hinanden til teammøder 4 – 8 gange om året sammen med kørselslederen.

2. Del Værktøjer

I denne del giver vi værktøjer til, hvordan I som leder, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter kan arbejde for godschaufførens trivsel. Vi giver her:

- Gode råd til at komme i gang
- Gode råd til at finde løsninger, der holder
- Gode råd til at fastholde et arbejde med trivsel
- Gode råd til at takle særlige vanskeligheder, som I måske kommer ud for, såsom tilsyneladende modvillige chauffører eller en chauffør, der har det meget dårligt.

Gode råd til at komme i gang

Start enkelt

Det er vigtigt ikke at slå et for stort brød op fra starten. Start f.eks. med ét udvalgt emne inden for trivsel, som lige nu er det mest relevante. Eksempelvis hvis I allerede ved, at der er brug for at forebygge stress, kan I starte med det emne, i stedet for det mere overordnede "trivsel". Eller I kan gøre det småt ved f.eks. at starte op i én afdeling. Her kan jeres metode afprøves, før I planlægger noget større.

I kan sætte små mål i starten – så er der større chance for succes. Når emnet f.eks. er stress, kan man sætte sig for i første omgang at få forslag frem til, hvad der skal til for at mindske stress. Senere kan I så lægge handleplan.

Det er godt at bygge videre på kendte fremgangsmåder. Er man f.eks. vant til chaufførmøder, kan det være godt, at starte med at tage spørgsmålet om trivsel op her.

Trivsel handler bl.a. om at komme frem til en fælles forståelse af, hvad der er vigtigt. Derfor er det en fordel at planlægge tid ind i forløbet – at forvente, at det strækker sig over en periode.

Vælger I et større projekt, er det godt at beskrive en handleplan med delmål. Beskriv hvem der inddrages, hvem der har ansvar for at handle på det, og hvem der har ansvar for at følge op.

Det første skridt i en handleplan kan ofte være at finde ud af, hvordan det egentlig står til blandt chaufførerne. Hvilke problemer er der evt., hvilke udfordringer? I ser måske et højt sygefravær på virksomheden, som viser jer, at der kan være noget galt med trivslen, eller er der stor udskiftning i chaufførgruppen? Måske starter I, fordi I kunne tænke jer et mere tilfredsstillende resultat i en trivselsundersøgelse?

Inden man starter med at kortlægge, hvordan det står til, er det vigtigt at have gjort sig klart, hvad man vil bruge kortlægningen til. Hvad vil I have svar på? - Hvem skal bruge resultatet? Alt for mange undersøgelser startes op, hvor der skabes forventninger, men der bliver ikke fulgt op. Undgå "skuffefælden" ved at gøre det praktisk og småt.

Hvordan finder I ud af, hvordan trivslen er, og hvad der skal gøres ved det?

I kommer længst, når I kan få en ærlig og åben snak med de chauffører og kørselsledere, det handler om. F.eks. kan I spørge chaufførerne om:

- Hvad de især trives ved?
- Hvad de evt. gerne vil have forbedret?
- Hvilke forslag de evt. har til, hvad der skal gøres?

Når chaufførerne selv er med til at komme med forslag, er der meget større chance for, at løsningerne holder på længere sigt.

Men hvordan får man egentlig en ansat til at tale om sådan noget "teoretisk" noget? Nogle virksomheder erfarer, at ansatte kan være påfaldende tavse, når disse emner kommer på banen.

Når en ansat holder sig tavs, kan for det første handle om, at han ikke ved, hvad han skal i gang med. Hvad der skal komme ud af det. Her hjælper det at lave et formål og en handlingsplan og gøre den kendt.

For det andet kan tilbageholdenhed handle om, at den ansatte skal være kendt med og tryk ved den form, som snakken skal foregå i.

Vi har valgt at beskrive følgende fem gode metoder, man kan vælge imellem når tryk og åbenhed er formålet.

Metoderne er:

- Chaufførmødet
- Medarbejdersamtalen
- Spørgeskema/interview
- Psykisk APV
- Fælles uddannelse

Det er vigtigt, at starte småt og med noget velkendt, i stedet for at sætte hele paletten i gang. Det er derfor godt at vælge imellem de metoder, vi beskriver her.

Chaufførmødet

Emnet trivsel kan I f.eks. tage op på chaufførmødet, som er en velkendt form for chaufføren i forvejen. På chaufførmødet kan der f.eks. spørges, hvad der går godt og er gået godt i den sidste tid. Hvad der er af ønsker og forslag til forbedringer.

Det er godt, at planlægge chaufførmødet på en måde, så alle får mulighed for at sige noget om, hvordan det står til.

På chaufførmødet er der allerede rammer på forhånd, som man kender. Hvis der ikke er, bør der opstilles rammer, som f.eks.:

- At der en mødeleder,
- At mødelederens opgaver er at sørge for at alle kommer til orde,
- At de mest snakkende bliver begrænset,
- Og at tonen holdes og fremadrettet og med praktiske eksempler.

Der bør også lægges rammer for:

- hvordan der bliver samlet op og refereret fra mødet
- og hvem der har ansvar for at handle på det, der kommer frem.

Ved man på forhånd, at der er store problemer, vil det være godt at vælge en ordstyrer udefra, i stedet for kørselslederen, så lederen kan være med i mødet på lige fod med chaufførerne.

Evt. kan I vælge fra starten af mødet, at give en liste med spørgsmål om trivsel, som den enkelte chauffør skal tage stilling til. Man kan f.eks. spørge: Hvad er godt? Hvad kunne være bedre? ... I forhold til f.eks.: Ruters fordeling og længde, muligheden for at ændre ruter, evt. sortering af gods, pakning af bil, kollegaskabet, muligheden for at få hjælp, omgangstonen, arbejdstid. Eller I kan spørge til resultaterne fra den seneste trivselsundersøgelse.

For at få alle til at sige noget, og undgå at det er de samme, man hører hele tiden, kan chaufførerne f.eks. :

- Inddeles i grupper for at drøfte spørgsmålene
eller
- Få lidt tid i starten af mødet til at overveje spørgsmålene for sig selv eller summe to og to
eller
- Få spørgsmålene på forhånd og forberede sig hjemmefra

Tommelfingerregler for det gode møde om trivsel:

- Det er godt, når alle især taler om forslag til forbedringer fremover: Eks: *Jeg synes vi skal...*. i stedet for at tale om det, der ikke fungerer. De, der taler for meget om kritik og om fortiden bør holdes tilbage. I skal prøve at undgå at tale for meget om: *"Det er for dårligt, at..."*, eller *"vi har aldrig fået..."* Kritik skal ikke undertrykkes. Men hænger man fast i kritikken forsvinder gejsten. I stedet drejer det sig om at se muligheder, og tænke på forslag.
- Det er godt, når alle spørger og lytter meget. Spørgsmål, der starter med "Hv", er gode til at få folk til at fortælle. F.eks. spørgsmålene *"hvem, hvad, hvordan, hvornår"*? Den slags åbne spørgsmål, kan man ikke nøjes med at svare ja, eller nej til. Der bør undgås det lukkede spørgsmål: *"Synes I forslaget er o.k.?"* – som man kun kan svare ja eller nej til. Her er det f.eks. i stedet godt at spørge: *"Hvad synes I om forslaget?"*
- Det er godt, når alle giver eksempler. Siger man f.eks., *"at der skal være en bedre omgangstone"* er det godt at give et eksempel: *"F.eks. synes jeg, at man skal sige god morgen og være imødekommende om morgenen, i stedet for at brokke sig fra starten."*

Når alle har sagt noget på mødet, bør ordstyreren samle op. Han kan f.eks. gruppere svarene efter den indledende liste af spørgsmål.

Ved slutningen af mødet eller snarest derefter er det godt at lave en skriftlig handleplan. I en handleplan bør der stå, hvad der skal gøres, hvem der skal gøre det, hvornår. Og så bør der stå, hvornår der følges op.

GLS Odense holdt et chaufførmøde på baggrund af trivselsundersøgelsen. På mødet blev resultaterne fremlagt. Chaufførerne blev inddelt i grupper. De blev spurgt om forslag til forbedringer. Hver gruppe fik stikordene: Ruter, arbejdstid, indflydelse, information, omgangstone. Bagefter blev der samlet op gruppevis. Gruppernes forslag blev samlet til en fælles handleplan på ledermødet dagen efter.

Medarbejdersamtalen

At undersøge trivsel kan også startes op ved at igangsætte medarbejderudviklingssamtaler (MUS). MUS er en samtale mellem en chauffør og nærmeste leder, hvor man sammen gør status for det år, der er gået, og laver plan for det kommende år. Det går bedst, når spørgsmålene til samtalen er gennemset og godkendt af repræsentanter fra medarbejderne. Spørgsmålene bør også udleveres på forhånd, så man kan forberede sig.

Både Supergros og Post Danmark lægger stor vægt på MUS - samtalen. I Supergros var skemaerne til forberedelse først for lange og teoretiske. MUS forløbet blev først godt, da skemaerne var tilrettet et par gange sammen med medarbejderne og godkendt i S.U.

Introsamtalen er en samtale mellem chauffør og nærmeste leder fra starten af ansættelsen. At afklare gensidige forventninger fra starten er et godt grundlag for trivsel.

Supergros omtaler introsamtalen som en af sine vigtigste faste procedurer, når det angår trivsel.

Fraværssamtalen som holdes mellem den sygemeldte chauffør og nærmeste leder, og hvor der arbejdes på at finde fælles løsninger, bruges også som et fingerpeg om trivslen. En chauffør der ikke trives, kan have lidt mere sygefravær end de øvrige.

Spørgeskema og interview

I kan også vælge at starte med en lidt grundigere kortlægning. Især hvis man ved, der er nogle problemer, som det er svært at tale højt om.

Inden I bruger en kortlægningsmetode, bør I også her huske at gøre klart, hvilke spørgsmål kortlægningen skal besvare, og hvem der skal handle på det bagefter. Det er vigtigt at lave en handleplan for at sikre, at der rent faktisk bliver handlet efter en kortlægning.

Hvis I gerne vil have et grundigere overblik over, hvordan det står til med hensyn til trivsel, kan I f. eks. bruge et **spørgeskema**. Resultatet af et spørgeskema kan være med til at åbne alle øjne for et problem, hvis man f.eks. på forhånd er usikker på, **om** der er et problem. Chaufføren kan være anonym, så han måske bedre tør sige noget.

I skal dog huske, at når man bagefter skal finde ud, af hvad der skal gøres ved problemerne, er der alligevel nogen, der må stå frem og uddybe det, der er blevet sagt.

Post Danmark Transport, Brøndby og Supergros, Herning bruger tilfredshedsanalyse som årligt pejlemærke. Post Danmark udviklede et spørgeskema til afklaring af chaufførernes forventninger til egen leder.

Et godt spørgeskema er f.eks. også Arbejdsmiljøinstituttets (AMI's) korte spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø, som kan findes sammen med en vejledning på www.ami.dk.

Interview af chaufførerne kan I vælge, hvis I er mest tryk ved den form. Det er langt mere tidskrævende end spørgeskema, men den store fordel er, at man kan komme dybere og samtidigt kan drøfte forslag til ændringer.

GLS, Odense valgte i sin trivselsundersøgelse at interviewe hver chauffør en halv time. Sammen med repræsentanter fra medarbejderne blev det besluttet, at hver enkelt bl.a. blev spurgt om følgende spørgsmål:

- Hvad sætter du pris på i dit arbejde?
- Hvad synes du evt. ledelsen skal gøre mere eller mindre af?
- Hvad skal der til, for at du kan anbefale dit job til en ven?

Både efter kortlægning via spørgeskema og interview er det en fordel bagefter at drøfte resultaterne åbent på et chaufførmøde. Så har man mulighed for at blive enige om handleplanen, og dermed få fælles ansvar for handleplanen. Hermed sikres opbakningen på længere sigt.

Psykisk Arbejdspladsvurdering

At der skal laves arbejdspladsvurdering, hvor det psykiske arbejdsmiljø skal indgå, kan også være starten på et arbejde med trivsel. De metoder, vi har nævnt ovenfor: Chaufførmødet, medarbejdersamtalen, spørgeskema og interview kan bruges, når psykisk arbejdsmiljø skal kortlægges i arbejdspladsvurderingen. Problemerne kan kortlægges, forslag kommer frem, og der kan lægges handleplaner, jf. lovgivningen om arbejdspladsvurdering.

I Supergros har man valgt at lave arbejdspladsvurdering for hver enkelt medarbejder hver 3. år. Post Danmark Transport, Brøndby kortlægger via spørgeskema, som drøftes på det efterfølgende teammøde.

Fælles uddannelse

Opstarten til et forløb vedrørende bedret trivsel kan gå via fælles uddannelse. Det kan være lettere at tage hul på en snak, når man starter med at få et fagligt oplæg fra f.eks. sikkerhedsrepræsentanten. Et oplæg kan eksempelvis handle om: Hvad er egentlig trivsel for en chauffør? Hvad siger andre erfaringer? Se f.eks. Arbejdstilsynets mødemappe: "Tryk Stop i god tid". Og bagefter kan I tage en snak om – kender vi det? Så har I en fælles opfattelse af, hvad der tales om, og der er større chance for, at alle kan forstå hinanden.

I GLS, Odense, startede forløbet op med, at lederne tog på en fælles lederuddannelse i en weekend og rustede sig til at gøre forbedringer. I Post Danmark Transport, Brøndby

kom lederne på en workshop som opstart til selv bærende teams. Teams`ene havde i de første tre måneder et månedligt teammøde, som de fleste deltog i.

Gode råd til at finde løsninger, der holder

Når problemer og forslag er kortlagt, kan det af og til være svært at finde løsninger. Eller i hvert fald være svært at finde løsninger, der egentligt ændrer noget. Man skal passe på at hoppe for hurtigt fra problem til løsning, uden at dykke ned og se efter, hvad problemet egentlig hænger sammen med. Ofte kan der ligge noget andet bag ved problemerne, end man umiddelbart tror.

Det er derfor altid vigtigt at bruge lidt tid på at gå bag om problemet, og spørge til: Hvad kan det her problem hænge sammen med, hvordan vi i øvrigt har det på arbejdspladsen? Hvordan kan det hænge sammen med vores arbejdsvilkår? Få så mange ideer og vinkler på det som muligt.

Det er f.eks. ret almindeligt, at man tror trivsel først og fremmest handler om, hvem der kan lide hinanden, om personernes "kemi". Ofte viser det sig, at "kemien" hænger sammen med, hvilke muligheder, arbejdet giver den enkelte. Er der f.eks. én, der er misundelig over den andens bedre muligheder? Eller kemien og lysten til at være sammen, kan hænge sammen med forskellige forventninger til samarbejdet. Løsninger må derfor også findes indenfor disse områder.

En dårlig omgangstone, kan f.eks. handle om, at chaufførerne reagerer på et arbejdspress, der overstiger hvad man kan klare. Noget som de ikke får talt åbent om. Problemet med den dårlige tone bliver i sådanne tilfælde ikke løst af, at man f.eks. beslutter at tale pænere til hinanden. Man bliver nødt til at tale om og finde løsninger på chaufførernes arbejdspress også.

I GLS Odense hang en dårlig stemning om morgenen sammen med, at kørselslederen var stresset. Der var også forskellige forventninger til samarbejdet og måden at tale til hinanden på. Det måtte der tales åbent om.

I Post Danmark blev tonen mellem kørselsdisponenter og chauffører bedre, da disponenternes og kørselsledernes arbejdsfunktion blev klarere.

Et sidste eksempel: Er en chauffør ikke interesseret i fællesskabet på arbejdspladsen, behøver det ikke hænge sammen med, at han er sig selv nok. Det kan f.eks. hænge sammen med, at han faktisk ønsker et tættere samarbejde, men ikke ved, hvad han skal gøre for det. Så er løsningen at få frem, hvilke ønsker han har til samarbejdet.

Når I som ledere og tillidsvalgte finder løsningerne ud fra en granskning af sammenhænge, er der meget større sandsynlighed for, at I finder en løsning, der kan holde på længere sigt.

Gode råd til at fastholde trivsel

Hvor det i starten som regel er muligt at få de fleste engageret, består den sværeste opgave i at holde gryden i kog. Denne opgave er undervurderet af mange. Det lange seje træk er afgørende for trivslen på længere sigt. Det er vigtigt at jævnligt checke op på, om man er på rette vej, og hvad retning der nu skal tages. Vi ser derfor her på, hvad man kan gøre for at fastholde trivsel.

Alt for mange projekter, der i starten vækker begejstring – løber ud i sandet, fordi man ikke tager opfølgningen alvorligt nok. Et igangsat projekt, der ikke bliver fulgt til dørs, kan faktisk være mere skadeligt end ikke at gøre noget. De skuffede forventninger, kan skabe en dårlig stemning og manglende trivsel.

Det er nemmere at følge op på trivsel, når der fra starten er lagt planer for:

- hvor, hvornår og hvad skal gøres af hvem.
- samt hvem og hvornår, der gør status.
-

I GLS Odense blev handleplanen efter trivselsundersøgelsen tre måneder efter fulgt op med de to chauffører som var med til at tilrettelægge undersøgelsen, herunder sikkerhedsrepræsentanten. De ugentlige ledermøder følger derefter op fremover.

For at bevare troværdigheden af projektet undervejs er det bl.a. vigtigt at fortælle resultater løbende. Det er også en fordel at satse på de små, sikre synlige succeser først. Der skal også informeres om det, der ikke kunne lade sig gøre, med forklaring af, hvad der bliver gjort i stedet for. Samtidigt er det vigtigt så vidt muligt at overholde de aftalte tidsplaner for at bevare alles engagement. Et godt fif til fastholdelse af projektet er i øvrigt at give både ledere og medarbejdere forskellige opgaver i forhold til at følge op.

Efteruddannelse af chaufførerne er med til at gøre virksomheden mere ressourcestærk med større chancer for fastholdelse af trivsel. Det kan f.eks. være godt at uddanne chaufføren til de nye færdigheder, der kræves. F.eks. når der er krav om, at chaufføren f.eks. skal tage større ansvar for forbedringer, mens han har været vant til, at ledelsen bestemte. Ligesom det er vigtigt at træne ledere i deres nye rolle. Lederne skal lære, hvor de skal give ansvaret fra sig, og hvornår lytte i stedet for at bestemme.

Supergros, Herning planlægger kurser i EDB, som bliver mere og mere nødvendigt i chaufførens arbejde på Supergros. Et kursus for chaufførerne i "Sådan får du dine budskaber igennem" overvejes også.

Når man vil gøre status for trivsel kan chaufførmødet, medarbejdersamtalen og arbejdspladsvurdering bruges. Der kan f.eks. indlægges et fast punkt på chaufførmødet, hvor arbejdet med trivsel tages op. Et opfølgende spørgeskema kan også give et fingerpeg.

Post Danmark Transport, Brøndby vil fortsat bruge årlige tilfredshedsundersøgelser, som pejlesnor for, hvordan det går. Resultatet heraf drøftes på en åben snak på teammødet. Teamets handleplan hænges op på plakat, så alle kan følge status. Sideløbende hermed bliver der fulgt op på kørselsledernes rolle på et månedligt møde med kørselschefen. Og

der bliver gjort status i den årlige MUS-samtale og i fraværssamtaler ved sygefravær.

På Supergros, Herning, fastholdes trivslen med chaufførmødet hver 2. -3. måned, ved Arbejdspladsvurdering for hver enkelt medarbejder hver 3. år, ved en årlig MUS-samtale og ved medarbejdersamtaler ved fravær. Derudover ved løbende efteruddannelse.

Gode råd til at takle særlige vanskeligheder

Somme tider kan arbejdet med trivsel føles særligt svært og hårdt. Vanskeligheder kan dukke op. To eksempler: Chaufførerne virker ikke interesserede eller vrede over projektet. Eller en chauffør viser tegn på mistro. Hvad stiller man så op?

Giv luft til protester fra chaufførerne

En ofte set vanskelighed er: Er chaufførerne overhovedet interesserede i at være med? Det spørgsmål kan af og til dukke op, når man ser, at nogle chauffører kan virke ligeglade, irriterede eller måske grine over de spørgsmål, der bliver stillet. Nogle ledere kan blive ærgerselige over det og vælger måske derfor at stoppe et videre arbejde.

Her er det vigtigt, at tænke over, at det er helt naturligt, når en ansat stilles over for noget nyt, at han kan blive usikker på, hvad det vil medføre. Det kan f.eks. give sig udtryk som modvilje. Derfor kan det være vigtigt i stedet at lytte til protester og tvivl og lade folk spørge til det nye.

Det viser sig nemlig, at man kan vække begejstring hos de fleste, når man lytter til deres indvendinger og giver dem tid, så kan de bedre se ideen med det, der er i gang. Især når de også får lov til at være med til at bestemme fremgangsmåden.

Manglende trivsel hos en chauffør

En gang imellem trives en chauffør særligt dårligt. Det mærkes ved, at han måske har mange sygedage ind imellem, er meget kort for hovedet, eller meget opfarende. Noget handler måske om dårlig trivsel på arbejdspladsen, andet kan være private årsager.

Det er godt at have taget stilling til, hvad man kan tilbyde disse personer, så man er forberedt på, hvad man skal gøre, hvis problemet dukker op, når man undersøger trivsel.

Her er det vigtigt, at virksomheden ikke er for tilbageholdende over for en medarbejder. Erfaringen viser, at en ansat oplever det positivt, når virksomheden spørger til problemerne, også til de private problemer. En chauffør kan f.eks. have brug for en samtale med nærmeste leder, eller med sikkerheds- eller tillidsrepræsentanten. Eller I kan uddanne nogle nøglepersoner, som har et særligt ansvar for at være opmærksomme, og som en chauffør kan gå til.

Her kan I hente hjælp

Af og til kan det måske forekomme særligt svært som leder og tillidsvalgt selv at komme videre med arbejdet med trivslen. Der er måske store og tilsyneladende fastlåste konflikter, eller det udvikler sig anderledes end forventet, så man er i tvivl om, hvor det fører hen.

Her kan løsningen være at hente hjælp udefra – til f.eks. at gennemføre et chaufførmøde, til at finde løsninger eller til at hjælpe en bestemt chauffør.

Virksomheden kan her få hjælp f.eks. fra organisationernes arbejdsmiljøkonsulenter eller til autoriserede arbejdsmiljørådgivere. Er der personlige problemer hos en chauffør kan coaching ved en psykolog måske være en hjælp.