

# **Trivsel trivselsmålinger og trivselsprocesser**

**- og noget om ligheder og forskelle mellem trivsel, stress,  
psykisk arbejdsmiljø, human ressourcer og social  
kapital**

**Hans Hvenegaard**

**Januar 2010**

# Trivsel, trivselsmålinger og trivselsprocesser

*Som led i OK 2008 er kommunen/regionen forpligtet til, mindst hvert tredje år, at foretage målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø. Målingerne kan ske i tilknytning til den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV). Kommunens/regionens øverste MED-udvalg aftaler retningslinjer for indhold og opfølgning på målingerne.*

*I dette papir behandles en række forhold omkring trivsel, trivselsmålinger og trivselsforhold, som kan være nyttige, hvis man skal arbejde med trivsel på de offentlige arbejdspladser. Desuden diskuteres ligheder og forskelle mellem trivsel, stress, psykisk arbejdsmiljø, human relation/human kapital og social kapital.*

## 1 Trivsel – lidt historie og begreb

Trivselsbegrebet fik sit gennembrud i Danmark i slutningen af 1960'erne. Samfundsmæssigt hang det sammen med højkonjunkturerne og den "fulde" beskæftigelse, som gjorde det nødvendigt at konkurrere om arbejdskraft. Trivselsdiskussionerne var en del af en samlet revurdering af arbejdsbegrebet med vægt på at se arbejdet som andet og mere end tvang og ydre krav. Hvad var de ansatte tilfredse med på deres arbejde, hvad var deres motivation, hvad skabte arbejdsglæde/-tilfredshed? Dette gav et andet fokus og et andet syn på arbejdets indhold, organisering og ledelse end det hidtil eksisterende, hvor mennesket blev betragtet som en faktor på linje med bygninger og maskiner. Det var også i den tid, at begreber som jobindhold, selvstyrende grupper, jobtilfredshed eller psykologiske jobkrav opstod. Situationen i 1960'erne lignede den, som indtil for nylig har kendetegnet de seneste 15-20 år i Danmark med øget beskæftigelse, fokus på fastholdelse og rekruttering af arbejdskraft med medfølgende interesse for personalepolitik, psykisk arbejdsmiljø og menneskelige ressourcer og relationer på arbejdspladsen.

Eggert Petersen (1968, 1970) lavede en lang række undersøgelser om trivsel på arbejdspladsen (på Mentalhygiejnisk Institut som det hed) i 1960'erne. Han opstillede en definition på trivsel: *"Ved trivsel forstås i undersøgelsen det aktuelle, dynamiske tilfredshedsberedskab, som et samspil mellem en given person og et givet aktuelt miljø har efterladt i personen... Iflg. denne definition er trivsel altså den generelle tendens til at erfare en tilfredshedsreaktion, og ikke selve den aktuelle oplevede og umiddelbart foreliggende tilfredshedsreaktion."* (1968, bd. 1, s. 12)

Kernen i denne forståelse af trivsel er forventningsopfyldelse.

*"Forventningsopfyldelsen er jo selve kerneelementet i trivsel, forstået på den måde, at det er qua forventningsopfyldelse, at de enkelte tilfredshedsreaktioner opstår og hvoraf tilfredshedsberedskabet opbygges."* (1968. bd. 1, side 69)

Denne forventningsopfyldelse er et samspil mellem en given person og et givet aktuelt miljø. I dag ville man i arbejdsmæssige sammenhænge sige: samspillet mellem en person/individ og arbejdsmiljøet (de rammer og udfordringer/krav/muligheder som arbejdet udgør). Hvis man derfor skal arbejde med trivsel, er fokus at skabe situationer, hvor de ansattes forventninger til arbejdet kan opfyldes på en måde der sikrer tilfredshed med arbejdet. De håndtag, der er at dreje på, er derfor 1) at give arbejdsbetingelser, som passer til de enkelte ansatte i videst muligt omfang, og 2) at påvirke den/de ansattes forventninger til og oplevelse af arbejdspladsen.

Arbejdsbetingelserne – eller arbejdsmiljøet – handler om løn, arbejdets indhold, arbejdstider, ledelse, samarbejde, anerkendelse, tillid, personalegoder m.v. Hvis disse optimeres, så de svarer til de forventninger, som de ansatte har, er der større sandsynlighed for en øget trivsel.

De ansattes forventninger retter sig typisk mod muligheden for at kunne lave et godt arbejde (kvalitet), om arbejdet er meningsfuldt, om de sociale relationer, stemningen og kulturen er god, om man kan bruge sine kvalifikationer og kompetencer, om ens faglighed, normer og værdier bliver påskønnet, om man har indflydelse på arbejdet og dets rammer, om man kan se fremtidsmuligheder i arbejdet m.v.

Eggert Petersen bruger også begrebet forventningssænkning – det at individet kan sænke sine forventninger til, hvad man kan forvente af et givet arbejde. Det er en måde at få balance mellem arbejdsbetingelserne og forventningerne. Den ansattes forventninger er som oftest afhængige af, hvilke muligheder vedkommende oplever/vurderer. I perioder med afskedigelsesrunder kan det være ”naturligt” at sænke sine forventninger til arbejdets indhold eller personalegoderne på arbejdet – her kan det overhovedet at have et job være det centrale, og det kan være med til at styre de forventninger, han eller hun måtte have til arbejdet.

Som sammenfatning på ovenstående vil jeg opstille følgende definition på god trivsel:

***God trivsel på arbejde er den positive oplevelse af arbejdet og arbejdsforholdene, som giver sig udtryk i form af jobtilfredshed og arbejdsglæde. God trivsel opstår som følge af et godt samspil mellem de krav og udfordringer, som samarbejdet om og udførelsen af arbejdsopgaven stiller, og de personlige forudsætninger, ressourcer, ønske, overvejelser og krav, som individet har hertil***

### **Psykisk arbejdsmiljø**

Trivselsbegrebet forsvandt ud af den danske arbejdslivsdiskussion op gennem 80'erne og 90'erne, hvor det i større udtrækning var psykisk arbejdsmiljø og stress, som blev omdrejningspunktet for forskningen og indsatserne på arbejdspladserne (Agervold, 1998). Miljøbegrebet, som også indgik i Eggert Petersens trivselsbegreb, blev udbredt og førte til, at arbejderbeskyttelseslovene blev ændret til arbejdsmiljøloven ved ændringerne i midten af 70'erne. Med denne lovgivning blev det for første gang muligt at se sundhed som mere end den traditionelle fysiske sundhed. Arbejdet skulle også være sundt i psykologisk og social forstand. Sideløbende med Arbejdsmiljøloven blev udviklet en lang række instanser, som skulle arbejde med arbejdsmiljø. Fx en række partssammensatte instanser, såsom Arbejdsmiljørådet, Branchesikkerhedsråd (BSR) for 12 brancher, og Arbejdsmiljøfondet. Der blev oprettet Bedriftssundhedstjenester (BST) og en udbygning af de arbejdsmedicinske klinikker. Alt i alt blev etableret et omfattende apparat med fokus på arbejdsmiljø, sikkerhed og sundhed.

Tilfredshed, som havde været kernen i trivselsbegrebet, blev mere og mere erstattet af begrebet om det psykiske arbejdsmiljø og mere sundheds-/sygdomsrelaterede begreber som stress, udbrændthed og depression. Men det var og er stadig de samme grundlæggende mekanismer, som er i fokus: Arbejdsbetingelserne og de ansattes individuelle forudsætninger og ønsker. Forskellen er, at i og med, at rammen har været arbejdsmiljøloven, er der fokus på nogle andre konsekvenser af samspillet mellem arbejdet og individet. Med trivsel var det arbejdstilfredshed, som før var kernen. Med Stress, udbrændthed og depression var det de sygdoms- og sundhedsmæssige konsekvenser, der var i fokus, hvorved individets biologiske mekanismer og forudsætninger blev inddraget mere

end det blev i trivselsforskningen og -diskussionerne. Hovedfokus var, at arbejdet ikke måtte føre til sygdom – fysisk eller psykisk. De mere materielle sider af arbejdsmiljøet, så som stoffer, materiale, teknologi, støj m.v. var kun i begrænset omfang en del af kernen i det psykiske arbejdsmiljø. Fokus var på de arbejdsorganisatoriske og sociale forhold på jobbet.

Men i afdækningen af, hvad det var for forhold i arbejdet, som kunne føre til sygdom, blev ikke kun det dårlige arbejdsmiljø afdækket, men også det gode arbejdsmiljø. Det arbejdsmiljø, som førte til mindre sygefravær, mindre personaleomsætning, til større arbejdsglæde og jobtilfredshed. De psykiske arbejdsmiljøundersøgelser afdækkede hele spektret og langt de fleste spørgeskemaundersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø havde da også arbejdstilfredshed og/eller vitalitet som en dimension i undersøgelserne. Ligesom de skaler der indgik spændte mellem det gode arbejde og det dårlige arbejde.

### **Human ressourcer og human faktor/ human kapital**

Parallelt med udviklingen af forskningen og diskussionerne om psykisk arbejdsmiljø har der fra begyndelsen af 1990'erne været et øget fokus på de *menneskelige ressourcer* og personaleledelse i forhold til betydningen for produktivitet, effektivitet, kreativitet og kvalitet. Samspillet mellem individets forudsætninger og ønsker og arbejdsforholdene blev i denne sammenhæng ”målt” ved samspillets evne til at fremskaffe god produktivitet, høj effektivitet og god kvalitet (Thomsen m.fl. 2000, Andersen og Wiegman, 2008). Den *menneskelige faktor* eller den humane kapital er menneskets bidrag til det samlede produkt/resultat i virksomhedernes stræben efter overskud og overlevelse. Denne virksomhedsinterne fokusering er vokset frem i takt med udviklingen af HR-afdelinger i virksomhederne. Samfundsmæssigt blev denne tendens understøttet af, at arbejdsmarkedspolitikken siden år 2001 i højere grad har rettet sig mod beskæftigelsespolitikken (symboliseret ved, at arbejdsministeriet blev omdøbt til beskæftigelsesministeriet), som har søgt at skaffe arbejdskraft til virksomhederne og mindske fraværet i en konjunktur med høj beskæftigelse og lav arbejdsløshed.

### **Social Kapital**

Gennem de seneste 4-5 år er der oparbejdet et nyt begreb – *social kapital* - som er koblet til psykisk arbejdsmiljø, trivsel m.v. Social kapital begrebet (Olesen, m.fl. 2008) har fokus på samarbejdsevnen i en organisation. Det gælder samarbejdet mellem ansatte i samme enhed, mellem enheder og mellem top og bund. Som støttebegreber til dette har der været fokus på tillid og retfærdighed/anerkendelse. De ressourcer, som findes i de menneskelige relationer (i samspillet mellem mennesker) kommer i fokus mere end de ressourcer, som de ansatte individuelt måtte have (human kapital). Fokus flyttes fra individet og til det, der sker *mellem* mennesker. Fokus i social kapital er primært produktivitet, effektivitet, kvalitet, fravær m.v., men inddrager også sundhedsaspekter.

**Alt i alt** handler trivsel, psykisk arbejdsmiljø, de menneskelige ressourcer og relationer og social kapital om det samme. Nemlig mødet mellem ansatte og arbejdsbetingelserne, og hvad resultatet af dette møde er. Der kan være forskellig interesse i, hvilke konsekvenser man vil fokusere på. Men grundlæggende er det udførelsen af arbejdsopgaven, samarbejde om den, de rammer det udføres under og de menneskelige biologiske, sociale, psykologiske og organisatoriske forudsætninger det hele handler om. God trivsel er positiv optimering af samspillet mellem disse faktorer i hverdagens arbejdsliv og dårlig trivsel eller mistrivsel er, når dette samspil ikke fungerer. Grundlæggende er det stort set de samme faktorer, der kan føre til god trivsel, arbejdsglæde og tilfredshed eller stress, misstemning og utilfredshed. Det er kvaliteten af samspillet mellem individerne og de forskellige

arbejdsmiljøfaktorer i arbejdet, der afgør, om resultatet ender det ene eller det andet sted. En øget satsning på trivsel og arbejdsglæde kan dog på ingen måde erstatte arbejdsmiljølovens krav om, at arbejdet skal være sundt - fysisk, psykisk og socialt. Der vil stadig være behov for, at der skal tages hånd om mobning, chikaner og anden krænkende adfærd samt om de ca. 8 % af medarbejdere og ledere, som er alvorligt stressede..

Når trivselsbegrebet anvendes i 2009 er det for det meste et upræcist begreb om at opleve velvære, at have det godt på arbejde, at være tilfreds med arbejdet og måske mest af alt et modbegreb til den del af det psykiske arbejdsmiljø, der omhandler sygdom, krænkelse, stress eller udbændthed. Der skal fokuseres på de positive sider af arbejdet og ikke på dem, som belaster, i forsøget på at skabe et bedre arbejdsmiljø og på at fastholde eller rekruttere arbejdskraft.

### Ligheder og forskelle mellem begreberne

I nedenstående box opstilles nogle ligheder og forskelle mellem en række begreber og indsatser, som har præget de seneste 50 års arbejde med at oparbejde et bedre arbejdsliv i Danmark.

<b>Ligheder og forskelle</b>	<b>Primære fokus</b>	<b>Hvad skaber (er)</b>	<b>Afledte temaer:</b>
<b>Trivsel</b>	<b>En tilstand hos individet:</b> - Jobtilfredshed - Arbejdsglæde	- Samspil mellem arbejdet og individet	- Motivation - Personaleomsætn. - Nærvær
<b>Stress</b>	<b>En tilstand hos individet:</b> - Sundhed/sygdom	- Samspil mellem arbejdet og individet	- Fravær - Nedslidning - Forebyggelse - Stresshåndtering
<b>Psykisk Arbejdsmiljø</b>	<b>Faktorer eller samspil mellem faktorer i arbejdet</b> - Jobindhold - Arbejdsorganisering - Social relationer	-Arbejdets indhold -Jobdesign -Samspil mellem arbejdet og individet - Samspil mellem kollegaer - Samspil med ledere	AM-loven: -Fysiske, psykiske og psykosomatiske helbredskonsekvenser Ledelse: - Effektivitet - Kvalitet m.v.
<b>Human ressourcer/ Human kapital</b>	<b>Ressourcer og kvalifikationer hos individet</b>	- Kompetence- og kvalifikationsudvikling - Praksislæring	- Personlig udvikling - Engagement - Kvalitet - Produktivitet,
<b>Social Kapital</b>	<b>Samarbejde om opgaveløsning</b>	- God samarbejdsevne i hele organisationen -Tillid & Retfærdighed	- Kvalitet - Produktivitet - Vidensdeling

## 2 Trivselsmålinger

En trivselsmåling har til formål at måle den aktuelle trivselstilstand på en given arbejdsplads – en kommune/region, en forvaltning, en afdeling eller et team.

Målinger/kortlægning af trivsel på en arbejdsplads kan forgå på flere måder. De fire mest udbredte metoder er: spørgeskema, dialog, interview og observation. De kan anvendes hver især, men ofte er det en kombination af et par metoder, der anvendes. De har alle deres styrker og svagheder. En måling er kun et element i en proces til at forbedre trivslen. Der er en række efterfølgende

aktiviteter, inden man når frem til at forbedre trivslen. Disse efterfølgende aktiviteter har deres karakteristika og udfordringer. De centrale aktiviteter er: analyse af målingerne – årsager, sammenhænge, løsninger -, udarbejdelse af handleplaner og gennemførelse af handleplaner (se kapitel 3 om trivselsprocesser).

En væsentlig overvejelse, man skal gøre sig inden man vælger metode, er, hvordan målingen bidrager til disse efterfølgende processer, eller hvordan den skal suppleres med yderligere metoder. Eksempelvis: Hvis en anonym spørgeskemamåling viser, at der er samarbejdsvanskeligheder eller uklarheder om rolle og opgavefordeling, vil det kræve, at man efterfølgende bruger en anden metode til at finde ud af, hvad de konstaterede forhold mere konkret går ud på. Det vil ofte være en dialogmetoder man tager i anvendelse – fx et struktureret personalemøde.

### **Trivselsmåling er mest af alt begyndelsen til en proces – ikke et resultat i sig selv**

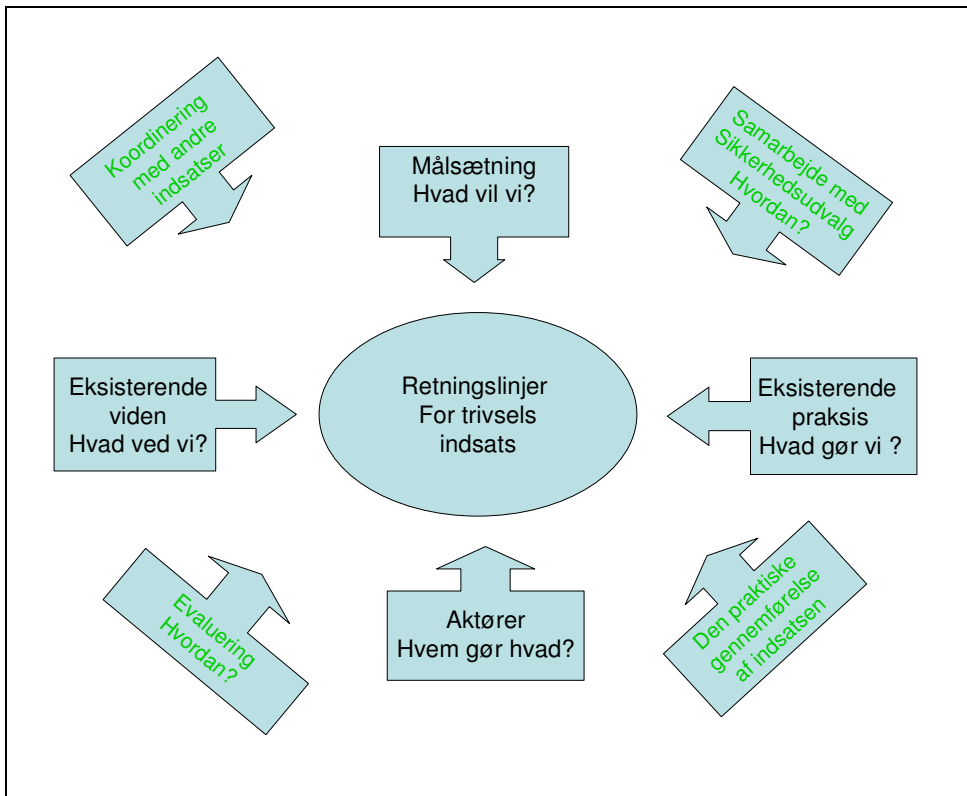
En trivselsmåling er ikke et resultat i sig selv. Det er et indspil til den videre proces. Målinger kan ikke stå alene. De skal følges op.

Det er vigtigt at understøtte, da megen energi og økonomi erfaringsmæssigt bliver bundet til kortlægningen. Fx den offentlige overenskomstaftale om, at alle arbejdspladser mindst hvert 3. år skal gennemføre en trivselsmåling. Det koster flere hundrede millioner at gennemføre disse. Når det derefter kommer til at omsætte den indsigt, som målingen har givet, er der meget ofte tale om, at indsatsen flader ud – for ikke at sige: går i stå. Pengene, energien, det politiske og ledelsesmæssige fokus ligger i målingen og flyttes sjældent over i de efterfølgende processer. I princippet er det først i denne indsatsfase af forløbet, at der kan laves resultater, som faktisk ændrer noget. Et godt råd er derfor, at sikre økonomi, tid og energi til indsatserne efter en kortlægning er gennemført.

## **3 Processen før trivselsmålingen**

En række overvejelser og beslutninger skal træffes, inden man går i gang med trivselsindsatsen. I denne indledende fase – som kan kaldes fase 0 (nul) - opbygges det fundament, som forløbet skal bygge på. Fase 0 er også projektlederens platform for den efterfølgende ledelses- og styringsopgave. Det er her samarbejds- eller MED-udvalget skal lægge retningslinjerne for, hvordan trivselsmålingen og den efterfølgende proces skal gennemføres.

Det er i fase 0, at mål, motiver, forventninger og ambitioner skal afklares. Det er her, man begynder at skabe overblik over trivselsmålingen som opgave, projektførelsen og projektplan skitseres og besluttet. Det er her, organiseringen af projektarbejdet etableres, og det besluttet, hvem der skal inddrages med hvilke kompetencer og roller. Der skal tages beslutning om, hvilken målemetode man vil anvende, ressourceforbruget skal estimeres, og der skal besluttet om – og i givet fald – hvilken type konsulent(er), der skal inddrages. Endvidere skal man gøre sig klart, hvordan man vil sikre synlighed og formidling af trivselsaktiviteterne. Helt overordnet er der tale om at tage stilling til: ”Hvad vil vi, hvordan gør vi det og hvem gør hvad?” (For uddybning se Hvenegaard og Nielsen, 2009 b og c).



Overvejelser om retningslinjer for en trivselsindsats: Hvad bør overvejes?

### Opstilling af fælles mål og rammer for trivselsindsatsen

Der skal tage stilling til, hvad arbejdspladsen vil have ud af trivselsindsatsen. Uanset hvilket ambitionsniveau, der lægges, skal man gøre sig sine motiver og forventninger klart samt afdække, hvilke incitament og drivkræfter på arbejdspladsen, der kan understøtte trivselsindsatsen. Ambitionsniveauet har også betydning for ressourcer i forløbet, og det er vigtigt at få ledelsens tilkendegivelse af, hvilke ledelses- og medarbejderressourcer, der er til rådighed. Hvor højt vil man prioritere indsatsen? Det er også i fase 0, der skal tages stilling til, hvilke ressourcer, der skal anvendes, og hvordan: Hvor mange penge skal bruges på kortlægningen/målingen og hvor mange på den efterfølgende proces? Herunder hvilken økonomisk og videnskæssige støtte man vil stille til rådighed for de enkelte enheder længere ude i organisationen – i den decentrale trivselsindsats?

Det skal sikres, at alle, der deltager i en kortlægning og en proces, får en tilbagemelding på minimum de forhold, som omhandler deres egen enhed. Det være sig resultaterne af en kortlægningsrapport eller beslutninger om, hvilke indsatser eller initiativer, der iværksættes i forlængelse heraf.

### Overblik over forløbet – plan for arbejdet

Der skal skabes et fælles billede af opgaven. Hvad er det for en proces, man skal i gang med, hvilke elementer, opgaver og aktører indgår? Roller og ansvar i processen skal drøftes og besluttes, og den overordnede arbejds- og tidsplan skal skitseres. (For inspiration se Hvenegaard og Nielsen, 2009 a)

Det er en stor udfordring at skabe og formidle et fælles billede af trivselsforløbet, fordi meget på nuværende tidspunkt i processen er ukendt. Kortlægningsdelen er ofte den mest klare, mens indholdet af de efterfølgende faser afhænger af kortlægningen. Men selv om kortlægningsresultatet

er ukendt, kan man godt tilrettelægge processen for det efterfølgende forløb. Procesplanen må så konkretiseres efterhånden, som indholdet bliver klart. En hjælp til at skabe overblikket samt til at styre den efterfølgende proces er udarbejdelse af en tids- og aktivitetsplan. Tids- og aktivitetsplanen er et dynamisk redskab, som løbende bliver konkretiseret.

### **Hvem er ansvarlig og hvem skal inddrages?**

Det skal besluttes, hvem og hvilke kompetencer, der skal involveres i planlægning, ledelse og styring af indsatsen. Skal det alene være en projektleder og en stabsfunktion, der gennemfører undersøgelsen, eller skal der også være en gruppe evt. under SU/MiO, der skal deltage i styringen og ledelsen af indsatsen? Hvor meget skal den øverste ledelse indgå for at skabe accept og prioritet til indsatsen? Det kan desuden være relevant at se på fagsammensætningen i projektgruppen, så forskellige faggrupper har mulighed for at bidrage med deres særlige indsigt og erfaringer om arbejdet. Endelig kan indgå personer med særlige fagekspertise og -kompetencer inden for trivsel, psykisk arbejdsmiljø og procesledelse, fx HR og/eller en ekstern konsulent.

Når man arbejder med trivsel og psykisk arbejdsmiljø, er det nødvendigt at inddrage berørte medarbejdere og ledere i arbejdet. Medarbejderne er den vigtigste kilde til at få kendskab til trivslen eller det psykiske arbejdsmiljø. Er der problemer på arbejdspladsen, som udspringer af relationer og omgangformer med medarbejderne imellem eller mellem medarbejdere og leder, skal løsningen på den type problemer findes i og gennemføres af gruppen. De involverede medarbejdere – og ledere – skal gå ind for og føle sig forpligtet til at deltage i løsning af problemet - fordi den enkelte person og gruppen skal til at gøre noget anderledes end de plejer.

I fase 0 skal man tage stilling til, hvordan og til hvilke dele af trivselsindsatsen medarbejderne skal inddrages for at skabe en god og effektiv proces. Ud over kortlægningen kan det fx være at fortolke kortlægningsresultaterne og give input til løsninger. Endvidere er det værd at overveje medarbejderinddragelsens betydning for ejerskab og engagement i trivselsindsatsen. Inddragelse er en af de væsentligste motivations- og engagementsfaktorer.

Driftsorganisationen er en væsentlig faktor for en succesfuld trivselsindsats – det er her hverdagslivet på arbejde udfolder sig. Den lokale leders inddragelse er afgørende for forløbet i de mindste enheder af organisationen. Når selve handlingerne skal sættes igennem sker dette ofte som indsatser i forskellige forhold i driften – hvad enten det handler om arbejdets udførelse, tilrettelæggelse og organisering, samarbejde eller relationelle forhold. En trivselsindsats vil altid konkurrerer med driftens ubarmhjertige krav om tid, prioritet og penge. Hvis indsatsen ikke opleves meningsfuld af ledere og medarbejdere i den enkelte afdeling, er den (næsten) dømt til at mislykkes på forhånd.

### **Valg af kortlægningsmetode**

En væsentlig overvejelse i fase 0 er valget af målemetode, hvor der kan vælges mellem flere forskellige metoder med hver deres styrker og svagheder.

Overvejelser man kan gøre sig i forbindelse med metodevalget er bl.a. følgende:

- Har man brug for at kunne opgøre i tal, hvorledes trivselen ser ud i forskellige enheder til sammenligningen mellem disse og/eller at kunne sammenligne trivslen fra år til år? I så fald er man nødt til at vælge en spørgeskemaundersøgelse af en eller anden art.
- Er anonymitet væsentlig for et godt resultat i kortlægningsfasen?

- Hvordan sikres engagement og dialog om indsatsen – i kortlægningsfasen og i den efterfølgende indsats?
- Er metoden kendt og/eller accepteret i organisationen/den herskende kultur? Fx kan spørgeskemametoden være det, der skal til, for at en naturvidenskabeligt funderet arbejdsplads kommer i gang med at arbejde med trivsel og psykiske arbejdsmiljø, fordi metoden har en større chance for at blive accepteret på grund af dens faglige baggrund.
- Vær opmærksom på de særlige overvejelser der skal gøres i forhold til den metode, der vælges. Hvis fx man vælger spørgeskemametoden vil anonymitet betyde, at det kan være vanskeligt at finde frem til hvem, der fx føler sig krænket på arbejdspladsen? Et valg af en dialogmetode vil kunne betyde, at chikane og mobning ikke bliver kortlagt, da det kan være vanskeligt at sige dette i et fælles rum, hvor krænkeren(ne) er til stede.
- Hvordan er sammenhængen mellem kortlægningsmetoden og den efterfølgende proces? Omfatter metoden også andre faser i trivselsforløbet end kortlægningen? Hvad er fordelene ved det?

### **Plan for formidling og kommunikation**

Det er væsentligt at informere og kommunikere under hele trivselsindsatsen. Der skal tages stilling til, hvordan trivselsindsatsen indledningsvis ”sælges”, og hvordan resultater og status løbende formidles til målgruppen og de øvrige aktører. Konkret kan der laves en kommunikationsplan indeholdende, hvad der skal formidles, hvornår og til hvem. Dette kan også indarbejdes i den endelige tids- og aktivitetsplan. Den løbende status kan fx gives på personalemøder, hvor trivsel kan være et fast punkt på dagsorden, som nogen (fx projektlederen) har forberedt. Det bør tænkes ind, at formidling også er anledningen til at få målgruppens kommentarer og gode idéer til proces og indhold.

Formidlingen er med til at sætte trivsel på dagsordenen og er med til at give det status. Erfaringen er desværre, at formidlingsopgaven alt for ofte forsømmes. Offentlighed og det at vise sine gode resultater frem opleves ofte af de involverede ledere og medarbejdere som en væsentlig motivations- og anerkendelsesfaktor.

## **4 Processen efter trivselsmålingen**

Det er i processen efter trivselsmålingen det egentlige arbejde med at gøre trivslen endnu bedre skal tage sin begyndelse, hvis ledere og medarbejdere finder, at der er behov for at styrke trivslen – enten fordi man skal fastholde en god trivsel eller fordi man skal gøre en indsats for at øge den. Lidt firkantet sagt kan man inddele denne proces i 4 faser (som logisk følger efter hinanden, men som i praksis ofte er sammenvævede og bevæger sig tidsmæssigt ind og ud af hinanden). Disse er:

- Vurderings-, analyse- og beskrivelse
- Beslutning, prioritering og opstilling af handlings- og tidsplan
- Gennemførelse af indsatserne i handlingsplanen – implementering
- Refleksion, læring og justering.

Ud over de opgaver og udfordringer, der udspringer af at gennemføre en sådan proces, er der en række forhold, der er væsentlige for at sikre et succesfyldt forløb. Masser af viden og erfaring om gennemførelse af forandringsprocesser på arbejdspladser a la trivselsindsatsen har vist, at der er nogle særlige forhold, man som ledelse og projektledelse skal være opmærksom på. Disse er:

- Holde processen i gang – styring og ledelse
- Indarbejde trivselsforhold i hverdagens drift, udvikling, strategi, personalepleje og personaleudvikling.

Disse to temaer vil blive behandlet selvstændigt i afsnit 5 og 6.

### **Vurdering, analyse, beskrivelse og beslutning om indsatser**

Denne fase er en af de vigtigste faser i trivselsprocessen. Det er her der skal skabes overblik, findes mulige indsatser, der vil styrke trivslen. Og indsatserne skal tænkes sammen med hvad der i øvrigt foregår i driften eller udviklings- og personalemæssigt.

Når resultatet af trivselsmålingen forligger, vil der skulle tages stilling til målingen på forskellige niveauer i organisationen. Den strategiske ledelse og HSU/MiO skal vurdere det samlede resultat og gøre sig overordnede overvejelser over, hvad der eventuelt skal iværksættes. Længere ude i organisationen på afdelings- eller teamniveau skal ledere og medarbejdere lokalt og decentralt tage stilling til, hvad målingen fortæller om deres trivsel - og derefter om nødvendigt iværksætte en proces. Det er ikke nødvendigvis kun de steder, hvor der er mindre god trivsel, at der er behov for at tænke trivselsindsatser. De steder, hvor der er god trivsel, kan man stille sig selv spørgsmålet: Hvordan kan vi fastholde eller gøre trivslen endnu bedre?

Den opgave, man står overfor efter trivselsmålingen, er at skulle vurdere, beskrive og analysere de data, som målingen har givet. Problemernes art, alvor og omfang skal beskrives nærmere. Årsagerne til den gode eller mindre gode trivsel, og de mest hensigtsmæssige løsninger – eller vejen til at finde dem - skal beskrives. I dette arbejde udgør trivselsmålingen ét sæt data. Men der findes også andre data, som siger noget om trivslen på en given arbejdsplads, der hensigtsmæssigt kan inddrages i arbejdet i denne fase af trivselsindsatsen. Det kan være de ansattes oplevelse af trivslen. Med brug af dialogmetoderne ville dette være kommet til udtryk, men hvis spørgeskemametoden er anvendt til målingen, vil det i de enkelte afdelinger eller team være nødvendigt at afholde et dialogorienteret arrangement, hvor man tager stilling til målingens resultater og i øvrigt får sat ord på de erfaringer og oplevelser af trivsel, som findes i gruppen. Også andre data bør inddrages i overvejelserne. Det kan fx være sygefraværet, personaleomsætning, kvalitetsmål, omfanget af stresstilfælde, arbejdspladsvurderinger (APV) eller andre former for erfaringer, undersøgelser eller data, som afspejler arbejds- og trivselsforholdene.

Selve vurderings-, analyse- og beskrivelsesarbejdet kræver, at der er de rette kompetencer og kvalifikationer til stede i den gruppe, som skal foretage sådanne overvejelser. En forkert eller utilstrækkelig vurdering og analyse vil ofte føre til halve eller kvarte løsninger. Derfor er det væsentligt, at kvaliteten af indsatsen i denne fase er høj, og at man bruger den fornødne tid og ressourcer til at komme rundt om de kortlagte problemstillinger. Rent praktisk vil det være hensigtsmæssigt allerede i denne fase at påbegynde en skriftlig fremstilling af overvejelserne i forhold til de vurderede problemstillinger, så de senere kan danne grundlag for en egentlig handlingsplan. Hvis der skal bruges konsulentmidler i trivselsindsatsen, er dette et godt sted at bruge dem på en person, der har de fornødne faglige kompetencer om trivsel, psykisk arbejdsmiljø og de processer, der skal til for at stabe bedre trivsel.

I analysen og i opstillingen af løsningsforsalg er det nødvendigt at tænke handlemuligheder i hele organisationen, ikke kun i afgrænsede handlerum. En løsning på en given trivselsproblematik, der fx alene sætter fokus på, hvad det enkelte individ selv kan gøre, vil ofte være for snævert. Der er

brug for at se sammenhængende organisatoriske og gruppemæssige løsninger. Se eksempel på løsninger i box 1 nedenfor.

<b>Box 1: Eksempel på indsatsområder til udvikling af god trivsel</b>			
	<b>Organisation</b>	<b>Gruppe</b>	<b>Individ</b>
<b>Strukturelle forhold</b>	Overordnede mål Arbejdsorganisering Teknologi Ledelsesstrategi Medarbejderindflydelse Arbejdstid og –sted Løn og lønformer	Konkrete mål Arbejdsdeling Arbejdsredskaber Arbejdsplanlægning	Opgave mål Midler til løsninger af opgaven Arbejdstilrettelæggelse Arbejdstid
<b>Jobkrav</b>	Kvalitative: - Beslutningsmuligheder - Variation - Psykiske og fysiske krav Kvantitative: - Arbejdspres	Faglig etik Social etik	Ønsker til kvalitet Ønsker til jobindhold Ønsker til udviklingsmuligheder Ønsker til sammenhæng med resten af livet
<b>Kompetence</b>	Faggruppesammensætning Efteruddannelse	Gruppesammensætning Sidemandoplæring	Kvalifikationer Arbejdsrolleudvikling
<b>Psykologiske og sociale forhold</b>	Ledelse som relation Samarbejdsstrukturer Virksomhedskultur Tillid og retfærdighed	Social støtte Samarbejde Gruppedynamik	Personlige og faglige værdier, holdninger, adfærd, følelser samt copingstrategier

Ofte, når det gælder trivsel, består en løsning af at sætte nogle forløb i gang, som over tid kan finde gode løsninger eller skabe ændringer i adfærd eller måder at tænke på. Det er især for de forhold, som har med samarbejde og relationer at gøre, hvad enten det er mellem kollegaer, mellem ledere og kollegaer, mellem team/afdeling og andre team/afdelinger eller mellem forskellige ledelsesniveauer.

De endelige beslutninger og prioriteringer kan være vanskelig, da der er mange hensyn at tage. Hvordan vejer man fx et problems omfang op mod et andet problems alvor og et tredje problems alvor op mod et fjerde problems løsningsmuligheder osv.? Hvordan vægtes strategiske hensyn mod enkelte gruppers alvorlige problemer? Skal en problemstilling bagest i køen, fordi løsningen ikke umiddelbart findes? Der er selvfølgelig også en række beslutninger omkring letløselige forhold – de løses ofte med det samme.

### **Udmøntning af beslutningerne og gennemførelsen af disse**

Det er i princippet først, når handlingsplanen eller indsatserne er blevet gennemført – vel vidende, at der også sker ændringer fysisk, socialt og bevidsthedsmæssigt undervejs i processen – at der er skabt forbedringer af trivslen.

Indsatserne indeholder sandsynligvis løsninger med meget forskellig kompleksitetsgrad. Til nogle løsninger skal der måske laves aftaler med en konsulent om afholdelse af temadag, og til andre skal der nedsættes en arbejdsgruppe, som kulegraver en problemstilling, henter eksperter og tilbud ind, inden en egentlig løsning kan besluttes og gennemføres. Arbejdet med udvikling af relationer, samarbejde, kommunikation eller værdier er en proces over lang tid med forskellige indsatser og aktiviteter. Arbejdet med en ændret arbejdsfordeling er ofte et større puslespil, der skal gå op.

Typisk vil disse aktiviteter være overdraget til driftsorganisationen, hvilket i praksis vil sige til ledere.

I handlingsfasen har lederen en vigtig opgave med at holde fast i, at løsninger bliver gennemført, og at fastholde opmærksomheden på trivselsindsatsen i organisationen. Der vil sandsynligvis blive sat andre tiltag i værk som konkurrerer både om opmærksomheden og ressourcerne. Lederen kan ikke sikre succes i denne fase alene. Her er det afgørende, at samarbejdsorganisationen (SU/MED/SiU) sikrer at fastholde fokus på de indsats, der er besluttet.

Oftentimes bliver en manglende fastholdelse af indsatsen begrundet i, at situationen er forandret, og det er helt andre problemstillinger, der er aktuelle nu. Dette kan godt i nogle tilfælde være rigtigt, men kan også være en undskyldning for ikke at gøre noget ved de forhold, som kan være vanskelige at håndtere eller finde tid og ressourcer til at forbedre. Ofte ses det ved gentagne kortlægninger med års mellemrum, at det er de samme grundlæggende problemstillinger der afdækkes. Det kunne tyde på, at der ikke grundlæggende er blevet foretaget en indsats, der hjælper, og det taler for en skærpet opmærksomhed og vedholdenhed i handlingsfasen.

## 5 Styring og ledelse

Det kan virke banalt, at en trivselsproces skal styres og ledes. Men erfaringerne viser, at mange udviklingsprocesser løber ud i sandet, fordi man ikke erkender ledelses- og styringsopgaven og ikke giver den tilstrækkelige prioritet og ledelseskompetence.

En trivselsindsats foregår ofte over en længere periode, og de forskellige faser i forløbet har hver deres udfordringer. Mange aktiviteter og forskellige aktører skal involveres på forskellige tidspunkter, og der skal træffes beslutninger og følges op. Processen skal glide fra start til slut, og når det ikke sker, skal der reageres med refleksion og handling. Det kræver overblik, beslutningskraft, koordinering – og et vedvarende blik for, hvordan motivation og engagement fastholdes hos de involverede. Afgørende for, at en trivselsindsats kommer i mål, er, at ledelses- og styringsopgaven bliver specifikt italesat og, at der er engagerede personer, som påtager sig rollen. Erfaringer har vist (Nielsen m.fl., 2008), at det oftest sker, når der udpeges en projektleder med ledelseskompetence og interesse for trivsel og psykisk arbejdsmiljø, og når denne støttes af en projektgruppe med medarbejder- og ledelsesrepræsentanter – og i et godt samspil/sparring med kompetent konsulent.

Projektledelsesopgaven omfatter to ligeværdige dele: En 'hård' og en 'blød' del.

- At planlægge, strukturere, styre og koordinere aktiviteter i forhold til aftalte rammer (tid, ressourcer og kvalitet) og sikre, at nødvendige beslutninger bliver truffet
- At skabe motivation og samspil mellem de involverede aktører, hvilket stiller krav om relationelle, psykologiske og kommunikative kompetencer.

## 6 Trivsel og hverdagens arbejde

At arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen er en opgave, som i princippet løbende finder sted i og med, at ledere og medarbejdere udfører deres arbejde og skal tage stilling til, hvordan arbejdsopgaverne skal organiseres, tilrettelægges, udføres og hvordan samarbejdet og kommunikationen er og bør være. En måling af trivslen og det psykiske arbejdsmiljø er derimod en

periodevis vurdering (en gang om året eller som SU/MED-aftalen siger: hvert 3. år). En trivselsmåling er således en screening, der har til opgave at finde frem til trivselsforhold, der skal forbedres eller videreudvikles. Dette kan sammenlignes med, at en bil bliver sendt til 10.000 km eftersyn eller 2-årigt eftersyn, når den når en vis alder. Her går man bilen igennem for eventuelle skjulte fejl. Disse noteres og efterfølgende bliver de ordnet. Men det er ikke primært eftersynet og de efterfølgende justeringer, der holder bilen kørende. Det er derimod den daglige opmærksomhed på, om der er mislyde, om dæktrykket holder og andre behov for vedligehold. På samme måde er det med trivsel og det psykiske arbejdsmiljø. Det er løbende i hverdagen, at trivslen skal trimmes og blive til god trivsel, arbejdsglæde og et godt psykisk arbejdsmiljø. Den overenskomstaftalte trivselsmåling har til opgave at finde de ting, som denne kontinuerlige trimning overser, ligesom den skal ses som en vurdering af den samlede indsats, der er foregået siden den forrige trivselsmåling. Det, en trivselsmåling kan, er med mellemrum at sætte et ekstra fokus på trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Den kan aldrig erstatte den løbende indsats i hverdagen.

Som ansat, tillids-, arbejdsmiljørepræsentant og ikke mindst som leder skal man løbende være opmærksom på, om der er symptomer på dårlig trivsel på arbejdspladsen, som fx dårlig stemning, højt fravær, kvalitetsfald, m.v. De væsentligste færdigheder til at finde ud af, hvordan det står til med trivslen, er observation af, hvad der sker omkring én i arbejdsituationen. Redskaberne er enkel og nærværende for alle: øjnene, ørene og samtalen. Derudover naturligvis viden om, hvad det er man skal se og lytte efter.

Det kan også være en mulighed at indarbejde trivsel og psykisk arbejdsmiljø i personalemødernes dagsorden, så man har et organiseret forum til at vende, hvordan medarbejderne trives, og dermed få en mulighed for at fange misforhold i opløbet. Det kan også indarbejdes i MUS eller GRUS samtalerne.

Ind under huden, ind i tankerne eller ind i driftens trummerum er den centrale opgave, når man vil arbejde med trivsel i hverdagen. Her skal man ikke afvente udefra kommende initiativer fra MED, en HR-afdeling eller en centralt iværksat trivselsindsats. Det er ledere og medarbejdere selv, der skal se nødvendigheden af og behovet for at handle i tide for dermed at skabe god trivsel og en spændende og sund arbejdsplads at være på.

Ud over individuelle adfærdsforandringer hos personer, der ikke trives, viser mistrivslen sig fx i form af dårligere møder, dårlig stemning på arbejdspladsen, små eller større uoverensstemmelser, konflikter, manglende åbenhed, hårdere tone, lavere toterancetærskel eller øget fravær. Disse - med flere - symptomer kan skyldes stress eller utilfredshed hos en del af medarbejdere og/eller lederen, men behøver ikke gøre det. Det er en leder- og medarbejderopgave at være opmærksom herpå og vurdere, hvad årsagen kan være, og bringe det op til fælles diskussion – og at handle på de konklusioner man kommer frem til.

Når man vil udvikle og skabe bedre trivsel, er det væsentligt, at man finder ud af, hvad det er for forhold, som i det pågældende job, afdeling eller kultur skaber god trivsel eller det modsatte. En sådan undersøgelsesproces skal man findes årsagssammenhænge, som der umiddelbart kan sættes ind overfor:

- Er det arbejdsmængden, der er den væsentlige faktor, eller er det forhold knyttet til arbejdets indhold og organisering, fx modsatrettede eller uklare krav, kvaliteten af arbejdet m.v.?
- Er det relationerne og samarbejde i arbejdet, så som inkonsekvent-, uklar- eller fraværende ledelse, kollegasamarbejde, borger- eller brugerrelationer, der bør sættes ind overfor?

- Er det normer, holdninger eller værdier – manglende anerkendelse, tillid og respekt?

Ikke mindst lederne har her en væsentlig rolle at spille i at skabe god trivsel. De skal tænke det ind i deres 3 ledelsesområder: drift, udvikling og personale. Det gælder fx, når arbejdet skal organiseres, tilrettelægges og fordeles. Her er det lederen - i et samspil med medarbejderne – der skal finde frem til, hvordan dette gøres bedst muligt, så det fremmer en bedre trivsel på arbejdspladsen og for den enkelte. Den måde en leder håndterer personaleledelse er væsentlig for, om der er god trivsel på arbejdspladsen. Indsatsen for at fremme god trivsel i hverdagen er således dybt integreret med driften, udviklingen og personaleforhold på den pågældende afdeling, institution eller team. For en uddybet diskussion om trivselsindsatser i hverdagen henviser til ”Stop stress – skab trivsel i fællesskab” udgivet af Personalepolitisk forum (Hvenegaard og Starheim, 2008).

## 8 Litteratur

Agervold, Mogens: Det psykosociale arbejdsmiljø. Århus Universitetsforlag. 1998.

Andersen, Tilde Rye og Wiegman, Inger-Marie: Kvalitet af sygeplejen og arbejdsmiljø i sundhedssektoren – en dokumentationsrapport. Team Arbejdsliv. 2008.

Arbejdstilsynet: AT-vejledning D.1.1. om arbejdspladsvurdering. Kan downloades [www.at.dk](http://www.at.dk) 2009.

Arbejdstilsynet: AT-vejledning D.4.1. om kortlægning af psykisk arbejdsmiljø. Kan downloades [www.at.dk](http://www.at.dk) 2000.

Borg, Vilhelm: Sund i arbejde – positive faktorer i arbejde. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. 2007

Christiansen, Jørgen Møller; Nørby, Hanne og Agervold, Mogens: Håndbog om psykisk arbejdsmiljø i praksis - 2 Udgave. Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg. 2005.

Hvenegaard, Hans og Nielsen, Kaia: Inspirationshæfte om APV og psykisk arbejdsmiljø – erfaringer fra et udviklings- og forskningsprojekt. Arbejdstilsynet 2009a. Denne og de to næste referencer kan downloades: [www.at.dk](http://www.at.dk) - klik videre under arbejdspladsvurdering.

Hvenegaard, Hans og Nielsen, Kaia: Spørgeskemametoden tilpasset APV og psykisk arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet, 2009b.

Hvenegaard, Hans og Nielsen, Kaia: Dialogmødemetoden tilpasset APV og psykisk arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet 2009c.

Hvenegaard, Hans og Starheim, Liv: Stop stress – skab trivsel i fællesskab. Stresshåndbogen. Det personalepolitiske Forum. 2008.

Kristiansen, Tage Søndergaard: Det mellemlange skema – vejledning i brugen af Tre-dækker spørgeskemaet. MuminTech. 2008.

Lindstrøm, Kari m.fl.: User's guide for the QPSNordic – general Nordic Questionnaire for Nielsen, Kaia, m.fl.: Metodeudviklings vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet. Arbejdstilsynet 2008.

Olesen, Kristian Gylling; Thoft, Eva; Hasle Peter, og Kristensen, Tage Søndergaard:

Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog. Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. 2008.

Petersen, Eggert m.fl.: Trivsel på arbejdspladsen I og II, Mentalhygiejnisk Forlag. 1968.

Petersen Eggert: Hvordan skabe trivsel på arbejdspladsen? 1970.

Thomsen, S; Arnetz, J.E. og Arnetz, B.B.: Patient and personel perspectives in intervention studies of the health care work environment. Arbete och Hälsa – pside 36-48. 2000.

Videncenter for Arbejdsmiljø: Gode trivselsprocesser – inspiration til arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. 2009.