

[At arbejde målrettet med trivsel - organisatoriske overvejelser]

Af chefkonsulent i ARGO, Kim Kabat, cand. psych., MPO

Formålet med artiklen er at give et eksempel på organisatoriske overvejelser i arbejdet med trivsel. Artiklen søger, ud fra den eksisterende nationale og internationale viden på området, at komme med nogle bud på hvordan organisationer kan systematisere og styrke deres indsats i trivselsarbejdet med henblik på at forebygge og mindske arbejdsrelateret stress. Første del af artiklen stiller skarpt på to essentielle niveauer i forhold til at arbejde målrettet og organisatorisk med trivselsarbejde; nemlig kvalificering af nøglepersoner og strategisk/organisatorisk understøttelse af trivsel. Anden del af artiklen beskriver et trivselsudviklingsforløb, og giver nogle bud på hvordan den organisatoriske kompleksitet håndteres. Endelig skitseres en række faldgruber i forhold til at arbejde med trivsel.

Trivselsarbejde – et kort rids:

ARGO arbejder ud fra den tilgang, at formålet med trivselsarbejde er:

1. At udvikle en organisatorisk praksis som på alle organisatoriske niveauer understøtter medarbejdernes trivsel, effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen.
2. At den praksis som søges udviklet og implementeret tager afsæt i den eksisterende forskning og evidens om arbejdsrelateret stress.
3. At indsatsen afspejler en medarbejderinvolverende proces fra individuel læring til organisatorisk læring.

Det betyder blandt andet at udviklingsarbejde med trivsel inddrager hele organisationen, ligesom der med afsæt i den eksisterende praksis, igangsættes initiativer der udvikler bredt i organisationen.

Det organisatoriske udviklingsarbejde med trivsel kan med fordel ske på tre niveauer. For det første: individuel håndtering af stressorer. For det andet: kvalificering af nøglepersoner i forhold til optimering af flg. evidensbaserede trivselsfaktorer¹: Krav, indflydelse/kontrol, social støtte/support, sociale relationer, rolle, mening, forudsigelighed, belønning og forandring; og for det tredje: strategisk og organisatorisk under-

støttelse af trivsel. I denne artikel afgrænses fokus til de to sidstnævnte niveauer.

Trivselsudviklingsarbejdet bør i øvrigt inddrage eksternt definerede indsatsområder f.eks. fra kommunalt, regionalt eller ministerielt plan. Det kan f.eks. være i form af ministerielt definerede mål i direktørens resultatkontrakt eller best practice mål ud fra arbejdspladsvurderinger.

Det er vores erfaring i ARGO, at det generelt er svært for organisationer at initiere og gennemføre *organisatorisk* udviklingsarbejde med trivsel i fokus. Vores oplevelse er, at hovedparten af det trivselsarbejde, der foregår, bevæger sig på det individuelle niveau med kurser i stresshåndtering, individuel coaching, supervision mv. Men for at tage fat om "nældens rod", så at sige, er det vigtigt at se på hele organisationen og de betingelser, der eksempelvis fremmer arbejdsrelateret stress og hæmmer trivselen.

Der er ikke uvilje mod at arbejde helhedsorienteret og udviklingsorienteret med trivsel, men der er generelt behov for mere viden på området. Denne artikel er udtryk for vores erfaringsbaserede tilgang til organisatorisk udviklingsarbejde med trivsel og kan derfor læses som en kvalificering i forhold til et område, der stiller krav om såvel viden, færdigheder og holdninger.

¹ Se også Kabat (2010) Et organisatorisk blik på stress og trivsel, ARGOS nyhedsbrev, marts 2010.

Kvalificering af nøglepersoner

I kvalificeringen af nøglepersoner (primært ledere og tillidsrepræsentanter) arbejdes der med praksislæring, som konkret tager afsæt i praksisudfordringer omkring trivsel og forandring.

Der arbejdes ud fra en kvalificeringsform, som giver størst mulig effekt med mindst muligt tidsforbrug, og hvor man som medarbejder er mindst muligt væk fra daglig praksis. Det sker bl.a. ved at lægge store dele af kvalificeringen ind i praksis gennem lokale mindre individuelle udviklingsindsatser med et minimalt mertidsforbrug. Dermed tages der højde for lokale behov på afdelingsniveau/teamniveau på den ene side og centrale strategiske organisatoriske behov på den anden.

Kvalificeringen af nøglepersoner designes som et praksislæringsforløb, hvor læreprocesserne udvikles gennem to interagerende læringsrum – *refleksion over praksis* og *ændrede handlinger i praksis*.

Forløbet er struktureret således, at læringen er så praksisnær som muligt, ud fra den antagelse, at det giver motivation og forandring i praksis i en travl hverdag, ligesom en praksisnær tilgang minimerer det nye og ukendte, og dermed potentielt stressfremkaldende.

Konkret arbejdes der med kvalificering af frontledernes og teamkoordinatorernes ledelse ud i et trivselsperspektiv. Trivselsledelse kobles med forandringsledelse i praksis gennem afdelingsvis supervision, træning af ledelsesfærdigheder og, i mindre omfang, teoretiske forløb. Der arbejdes med andre ord med læring gennem en kombination af *refleksion over praksis*, *handling/eksperimentering i praksis* og *videndeling om praksis* på henholdsvis afdelings- og organisationsniveau.²

Læringen sker i høj grad gennem det ledelsesarbejde, som under alle omstændigheder skal ske, men ved at gøre det på en sådan måde, at den udviklede praksis udvider lederens handlemuligheder og styrker

dennes evne til at designe og indgå aktivt i målstyrede processer ud fra et kombineret trivsels- og forandringsledelsesperspektiv.

Praksislæring fokuserer i højere grad på handling i praksis – og udvikling af viden og handling i praksis – end på teoretisk tilegnelse af viden. Dvs. at der i forløbet lægges mere vægt på at skabe trivsel i praksis gennem ledelse, samt at udvikle viden om trivsel i den aktuelle praksis gennem handling, end på at tilegne sig teoretisk viden om trivsel og trivselsledelse.

Ved brug af konsulentstøtte arbejdes der ud fra en strategi, hvor konsulentrollen er bevidst dagsordensættende på et forskningsbaseret grundlag. Konsulenten udfordrer på baggrund deraf lederens oplevelse af egen praksis. Det er en variant af konsulentrollen, som bærer præg af at "ville noget bestemt" med lederne, og som derfor i dialogen med lederne søger at eksemplificere en bestemt måde, hvorpå man kan anskue, tale om og udøve trivsels- og forandringsledelse.

Målet er, at understøtte lederne i at udvikle deres kompetence til at kunne forholde sig kritisk reflekterende, analyserende og eksperimenterende til deres egen ledelsespraksis, samt at iværksætte tværgående videndeling såvel horisontalt som vertikalt i organisationen.

Desuden søges det på denne måde at håndtere transfer-problematikken fra kursus/teori til egen praksis ved at mindske gabet mellem teori og praksis væsentligt igennem integration af teorien i selve designet af konsulentstøtten.

Praksislæringsforløbet er yderligere en integrerende tilgang med en tæt drifts- og praksiskobling. Udviklingsarbejdet søger at tage afsæt i den eksisterende praksis ved at "flette" kvalificeringen indholdsmæssigt ind i denne. Dermed imødegår praksislæringsforløbet tid som den primære kritiske ressource.

Strategisk organisatorisk understøttelse af trivsel

Det strategisk og organisatoriske niveau kan med fordel tage afsæt i den såkaldte

² Se fx Wahlgren m.fl. (2002), *Refleksion og læring, Kompetenceudvikling i arbejdslivet*, Frederiksberg, Samfundslitteratur, s. 102ff

AMIGO-model³, som bygger på en organisationspsykologisk/socioteknisk systemteoretisk tilgang til organisationens strategier for udvikling og fastholdelse af trivsel. I denne sammenhæng bruges den som analysemodel for organisatoriske forhold som utilsigtet generer konflikt og mistrivsel. Tilgangen inddrages for at synliggøre de *interagerende relationer* imellem organisatoriske sider, som centrale i forhold til at udvikle og fastholde trivsel. Siderne er; a) den strategiske/diskursive side, b) den sociale side, c) den organisatoriske/strukturelle side, d) den integrative side, e) resultat siden samt f) omverdenssiden som indgår i en dynamisk interaktion, hvor det bør tilsigtes, at der kontinuerligt stræbes mod at etablere et balanceniveau og mindske af konfliktniveau.

På det organisatoriske niveau bruges AMIGO som analyseramme for det dynamiske organisatoriske betingelsesfelt for de ovennævnte 9 trivselsfaktorer; Krav, indflydelse/kontrol, social støtte/support, sociale relationer, rolle, mening, forudsigelighed, belønning og forandring. Der er tale om en høj grad af kompleksitet, som kun vanskeligt lader sig tilstrækkeligt reducere med henblik på operationel analyse af balance/ubalance mellem de interagerende organisatoriske områder.

Første niveau i en organisatorisk trivselsvurdering er en analyse af trivslen ud fra de 9 ovenstående trivselsfaktorer, herunder en vurdering af gode og realistiske standarder for organisationen. Næste niveau er en analyse af de organisatoriske procedurer, arbejdstilrettelæggelser, informationsflow mv. som skaber rammerne for de 9 trivselsfaktorer. Sidst, og vanskeligst, en metaanalyse af dynamikken mellem de interaktive organisatoriske sider i det grundlæggende organisatoriske betingelsesfelt. Ubalance på det grundlæggende betingelsesfelt forplanter sig op i niveauerne og kan i sidste ende vise sig i stresssymptomer hos den enkelte medarbejder eller medarbejdergrupper. Hvilket vil sige at en indsats alene på de "øvre niveauer" i et bredere

³ Analysis, Management and Intervention Guidelines for Organizations, se også Kabat (2010) Et organisatorisk blik på stress og trivsel, ARGOs nyhedsbrev, marts 2010

perspektiv utilsigtet forbliver symptombehandling. Alternativt kan det forekomme, at der er overvejende balance på det grundlæggende niveau, men der forekommer "indre" mindre ubalancer på de øvre niveauer som i sig selv skaber mistrivsel. Et eksempel kan være en konkret leders ledelsesstil, som kan skabe ubalance på det relationelle plan. Eller en medarbejder som, så at sige, medtager reaktioner på stressbæstninger fra en tidligere arbejdsplads og/eller privatlivet.

Årsagerne til trivsel og mistrivsel kan dermed findes på alle niveauer. Det afgørende er, at udvikle et analytisk apparat til identifikation af "roden" til konkrete ubalance, samt at bruge den læring og viden som analysearbejdet afføder som ressourcer til forebyggelse af ubalancer fremadrettet.

Udviklingsindsatsens forløb

Udvikling og implementering af en trivselsindsats kan være en udfordring for mange organisationer, som kan være uvante med gennemførelse af komplekse indsatser på flere organisatoriske niveauer.

For at konkretisere vil jeg beskrive et eksemplarisk forløb, som der kan tages afsæt i når trivselsarbejde skal igangsættes og implementeres i egen organisation.

Forløbet har overordnet to spor. Det *første* er kvalifikationssporet, hvor organisationens nøglepersoner i forbindelse med arbejdet med trivsel tilføres viden og handlingskompetence omkring identifikation og håndtering af trivselsudfordringer ud fra de ovennævnte trivselsfaktorer.

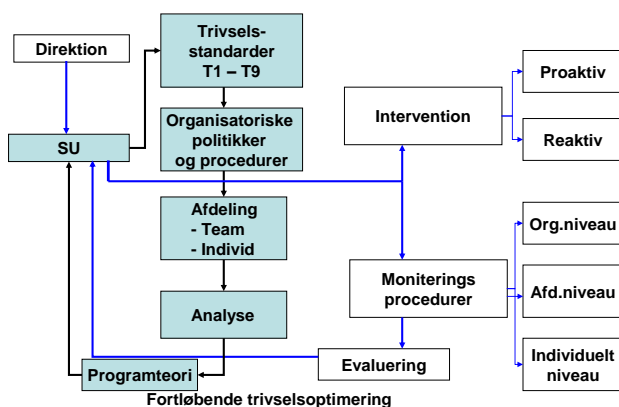
Det *andet* spor er det organisatoriske spor, hvor fokus er på en analyse af betingelsesfeltet bag procedurer, arbejdsformer mv. Denne analyse finder sted ud fra den AMIGO-modellen i form af udarbejdelse af en programteori for trivselsindsatsen. Ifølge Dahler-Larsen sikrer programteorien "tydeliggjorte og eksplicite forestillinger om, hvorfor og hvordan en indsats virker"⁴. I denne sammenhæng bruges programteorien som en del af analysen af sammenhænge mellem forskellige sider og niveauer i

⁴ Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H. (2003) *Nye veje i evaluering*, Aarhus: Academica, s. 51ff

den organisatoriske praksis, og disses betydning for trivsel. Programteorien bruges i udgangspunktet ikke som et evalueringsredskab, som Dahler-Larsen og Krogstrup introducerer det i sin virkningsevaluering, men den kan efterfølgende bruges dertil, når en trivselsindsats skal evalueres.

I programteorien vil modellens organisatoriske sider udgøre nogle grundvariable som kausalt forklarer næste niveau af variable, de konkrete praksisser i form af procedurer, arbejdsorganiseringer, ledelsesformer mv. som igen forklarer det tredje niveau af variable, trivselsfaktorerne, som atter forklarer trivslen hos medarbejderne. Kunsten er at identificere moderatorerne (forhold som kausalt regulerer et andet kausalforholds styrke eller retning). Det interessante ved moderatorer er at de ikke direkte påvirker andre variable, men *sammenhænge* mellem andre variable⁵.

Grafisk kan nedenstående model illustrere den bagvedliggende struktur, som har til formål at sikre aktørinddragelse i alle niveauer/faser.



Modellen giver et konkret overblik over mange elementer og nødvendige koblinger i udviklingsindsatsen. Modellen kan bruges som en art check-liste, der hjælper til at identificere de forskellige områder, der skal adresseres i udviklingsindsatsen. De vægtes naturligvis forskelligt på forskellige tidspunkter, men udgør til sammen et samlet organisatorisk billede på de vigtige aktører i

⁵ Op.cit. s 102ff.

processen. De farvede aktivitetselementer illustrerer selve udviklingsfasen, de hvide den efterfølgende implementering.

Udvikling og implementering af en organisatorisk funderet trivselsindsats skal naturligvis tage afsæt i den konkrete organisation og dens særlige betingelsesfelt for drift og udvikling, ligesom de aktiviteter og handlepunkter, der iværksættes skal målrettes, således at der hele tiden tænkes i praksisnærhed; dels for at højne relevans og motivation, og for at imødegå et ekstra tidsforbrug, og dels for at sikre organisatorisk forankring efter at fokus på trivselsprojektet og -indsatsen forsvinder.

Faldgruber

Erfaringsmæssigt tegner der sig også nogle mere generelle forhold, som har stor betydning for gennemførelsen af trivselsindsatsen. Der vil være en række generelle faldgruber, som man skal forsøge at forholde sig til i en udviklingsindsats mod øget organisatorisk trivsel.

Fokus fra ledere og tillidsrepræsentanter

Lederne og tillidsrepræsentanterne er kulturbærere, og deres engagement er centralt for at skabe en ny forståelse og tilgang til at udvikle en systematisk organisatorisk praksis omkring trivsel. Der er derfor lagt vægt på at involvere lederne og tillidsrepræsentanterne massivt for at skabe forståelse og accept for trivsel og stressforebyggelse på alle niveauer, men også med henblik på at kvalificere lederne til at kunne stå i spidsen for implementeringen af systematisk trivselsindsats.

Tid

Det er vigtigt, at den samlede organisation ser udviklingsindsatsen som en sideløbende proces i forhold til driften, der naturligt må løses for at kunne matche fremtidens opgaver og opnå tilfredse og kompetente medarbejdere. Fokus vil derfor være på generel information samt på at sikre samspillet i aktiviteterne. Samtidig vurderes det også, at indsatsens positive fokus på trivsel vil kunne frigøre mentale ressourcer i organi-

sationen, som positivt vil kunne tilføres den fremtidige opgaveløsning.

Accept i organisationen

Trivsel og stressforebyggelse har traditionelt primært været rettet mod individniveauet. Organisationen er derfor typisk uvant med at arbejde målrettet med trivsel på et organisatorisk niveau. Involveringen af samtlige ledere og tillids- og sikkerhedsrepræsentanter vil medvirke til at skabe den nødvendige forståelse for at arbejde med trivsel på alle organisatoriske niveauer samt nedbryde eventuelle kulturbarrierer.

Kompetencer hos ledere og koordinatorer

Lederne og teamkoordinatorerne får en meget aktiv rolle i at identificere og reducere stressorer på arbejdspladsen. Derfor bør disse grupper være involveret med henblik på at få forståelse for trivselsinitiativet og færdigheder i at bruge konkrete værktøjer til at øge trivsel og nedsætte stress samt i dokumentation af indsats og effekt.

A og B-afdelinger

Udfordringen vil være at få alle afdelinger til at blomstre trivselsmæssigt, hvilket ellers kan medvirke til at der skabes et A og et B-hold. Det skal være sådan, at den enkelte medarbejder, uanset afdelingstilknytning eller funktion, vil opleve, at der bliver arbejdet målrettet og engageret med hans eller hendes trivsel fra organisationens side.

Konklusion

Som det er illustreret kræver en indsats mod trivsel på et organisatorisk niveau en viden om "hvordan ens organisation er skruet sammen" i et dynamisk perspektiv. Denne viden er ofte kun sporadisk til stede og distribueret op og ud til de relevante beslutningstagere/beslutningsfora i organisationen. I et fremtidsscenario med stadig flere og hyppigere forandringer, er det essentielt for organisationen at kvalificere evnen til at skabe balance på alle niveauer fra individ til det grundlæggende betingelsesfelt, hvis man vil arbejde seriøst med trivsel.

Det er vores opfattelse, at en organisatorisk indsats for øget og kontinuerlig trivsel, skal 1) være forskningsbaseret, 2) være proaktiv og 3) have et anerkendende tilgang på alle organisatoriske niveauer. En organisatorisk trivselsindsats skal desuden være implementeret i politik, procedurer, ledelse, arbejdstilrettelæggelse, sociale relationer mv.

Ved at udarbejde en programteori, som er baseret på AMIGO-modellen, sikres det, at de relevante sammenhænge mellem forskellige sider og niveauer i den organisatoriske praksis, og disses betydning for trivsel identificeres og adresseres.

Med en praksisnær tilgang bliver det således muligt at nå de organisatoriske trivselsmål med mindst mulig ekstrabelastning af de implicerede personalegrupper - helt i tråd med trivselstemaet.