AS3 TRANSITION GUIDES

Styrk trivslen på jeres arbejdsplads ved at følge disse 8 trin

Det betaler sig – både menneskeligt og på bundlinjen

Trivsel gør en forskel - også på bundlinjen

Stress er den største udfordring på det danske arbejdsmarked anno 2017. Sådan lød svaret, da Ugebrevet A4 i foråret undersøgte, hvad et bredt udsnit af danskerne føler sig mest presset af i deres arbejdsliv. Det var ikke højere pensionsalder eller social dumping, men stress.

Det knager med den mentale sundhed på mange danske arbejdspladser. Mistrivsel er et stort problem for det enkelte menneske, der risikerer at blive langtidssygemeldt og miste kontrollen over sit arbejdsliv. De personlige omkostninger er der heldigvis øget opmærksomhed på. Men har du tænkt over, hvad mistrivsel koster virksomhederne?

Mere produktive og kreative medarbejdere
Analyser fra eksempelvis FTF har vist, at stress koster i omegnen af 3 millioner sygedage og mere end 5 milliarder kroner i produktionstab om året.

Tallene er svære at forholde sig til for den enkelte virksomhed, men der kan ikke herske nogen tvivl om, at trivsel gør en betydelig forskel på bundlinjen. Medarbejderen, der trives, er mindre syg, mere produktiv, mere kreativ og sågar en bedre kollega. Derfor er det helt oplagt, at virksomheder skal prioritere trivsel.

I denne e-bog kan du lære, hvordan virksomheder arbejder både strategisk og operationelt med det psykiske aspekt af medarbejdernes trivsel. Hvis indsatsen skal blive en succes, kræver det, at alle mand tager fat.

Trivsel er et fælles ansvar. Den vellykkede trivselsstrategi forankres i topledelsen og spreder sig ud i resten af organisationen.

Vedvarende fokus
Det er altafgørende, at arbejdet med trivsel fungerer som en løbende indsats. Den store årlige trivselsmåling er en klassiker på mange danske arbejdspladser. I virkeligheden giver det langt bedre mening med hyppige målinger, så trivsel forbliver på dagsordenen året rundt.

Vi har samlet en række af vores bedste råd og redskaber, som du kan anvende for at styrke trivslen i din virksomhed. Arbejdet med trivsel kræver en indsats, men det betaler sig. Både for den enkelte medarbejder og på bundlinjen.

God fornøjelse.

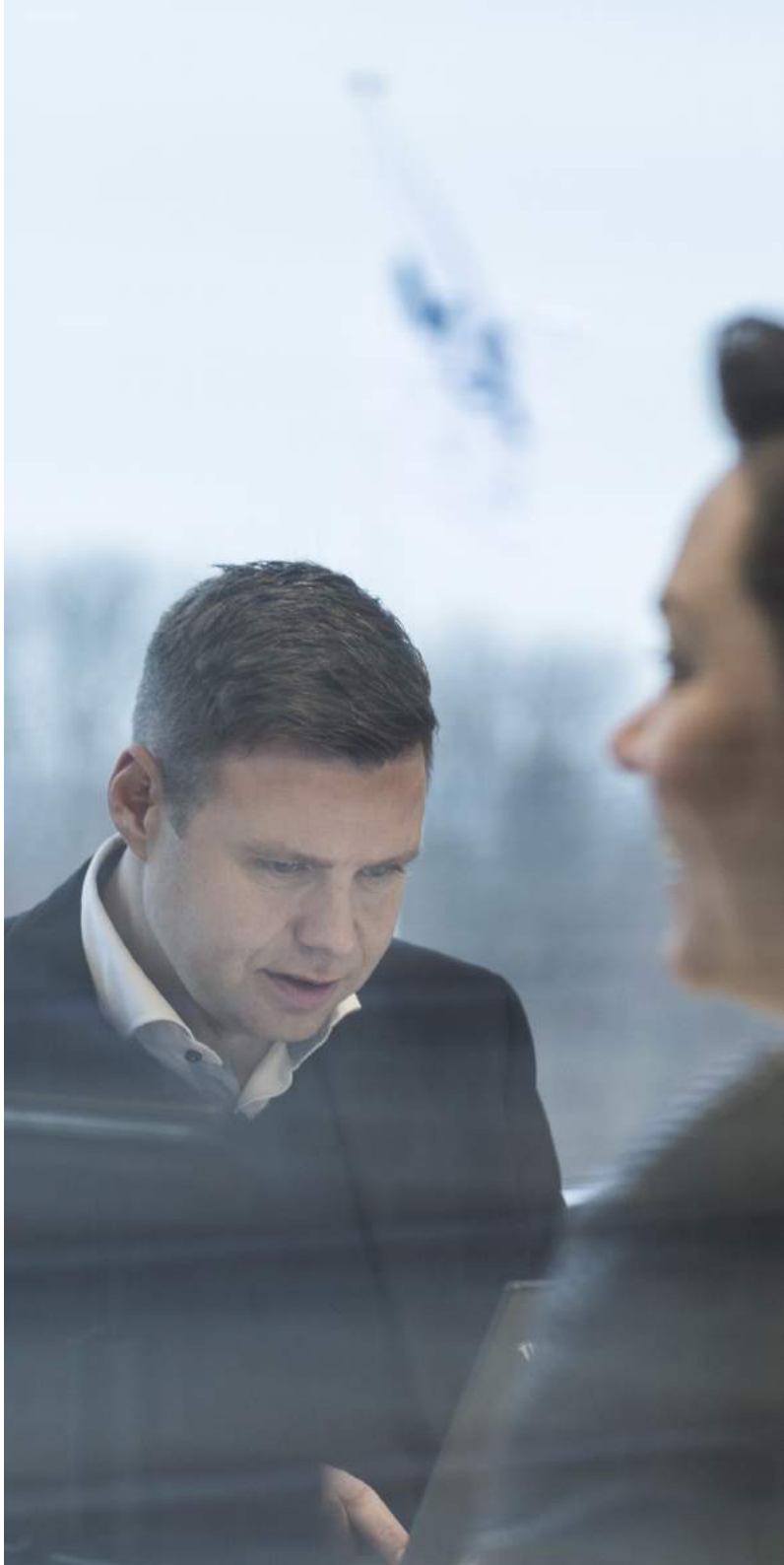
Med venlig hilsen

Lisbeth Bygsø-Petersen
Fagdirektør

Christa Jørgensen
Psykolog og fagchef
for stress og trivsel

Indhold

Trin #1: Hvad er trivsel?	**4**
Trin #2: Hvorfor arbejde med trivsel?	**6**
Trin #3: Trivsel skal forankres strategisk	**8**
Case: Linak: "Ingen medarbejdere må blive syge af at arbejde hos os. Ingen"	**12**
Trin #4: Hvem har ansvaret for trivsel?	**16**
Trin #5: Hvad har betydning for medarbejderens trivsel?	**22**
Trin #6: Vi kan ikke tale om trivsel uden at tale om stress	**28**
Trin #7: Måling af trivsel	**30**
Trin #8: Motivation og trivsel	**34**
Tjekliste - Sådan kommer I i gang med at arbejde strategisk med trivsel	**36**
Konklusion	**38**



#1

Hvad er trivsel?

God trivsel er en forudsætning for, at opgaver løses bedst muligt

Mange mennesker har deres eget bud på, hvad trivsel er. Men for langt de fleste betyder det at trives, at man har det godt. Både i forhold til sig selv og sine omgivelser.

Hos AS3 Transition arbejder vi med følgende definition af trivsel:

"Trivsel opstår, når de optimale betingelser er til stede for, at den enkelte eller en gruppe oplever velbefindende. Det kommer blandt andet til udtryk i overskud, handlekraft og balance i arbejdslivet. Trivsel er det afgørende fundament for en langsigtet og kvalificeret opgaveløsning samt god performance"

Vi bruger denne definition som pejlemærke i e-bogen. Det er en definition, der tager trivsel alvorligt – for som mennesker skal vi trives for at kunne præstere vores bedste over en længere periode.

#2

Hvorfor arbejde med trivsel?

Seks grunde til at øget trivsel skaber en bedre bundlinje

Som topleder kan man sagtens være fokuseret på bundlinjen og samtidig arbejde målrettet med trivsel. Det er ikke to størrelser, som udelukker hinanden. Tværtimod. En målsætning om at forbedre medarbejdernes trivsel understøtter ambitionen om at vinde markedsandele og øge indtjeningen.

Her følger seks grunde til, at det er god forretning at bruge ressourcer på medarbejdernes trivsel.

1. Trivsel er en forudsætning for, at den enkelte medarbejder kan præstere på sit job og løse sine opgaver på bedste vis.

2. Trivsel skaber fundamentet for kreativitet og udvikling. En medarbejder, som trives, vil typisk være mere kreativ i sin problemløsning.

3. En medarbejder, der trives, har mere overskud til venner, familie og fritid. Det smitter af på medarbejderens præstationer på arbejdet og øger medarbejderens stolthed og glæde over sine faglige præstationer.

4. Trivsel har en positiv betydning for medarbejderens helbred. Når medarbejderen trives, styrkes immunforsvaret og vedkommende er mindre syg og får mere energi.

5. Medarbejdere, der trives, har overskud til at hjælpe en kollega, som måske ikke trives. Det kan både være en hjælpende hånd til en opgave eller en god snak om det, som er svært lige nu.

6. Bedre trivsel skaber en bedre bundlinje. Medarbejderne bliver mere produktive, og sygefraværet daler. Der er i høj grad et økonomisk incitament for at styrke medarbejdernes trivsel.

#3

Trivsel skal forankres strategisk

Virksomheder skal arbejde konkret med at øge trivslen

Det er sjældent tilstrækkeligt, at virksomheder eller organisationer har et ønske om at forbedre medarbejdernes trivsel. Skal indsatsen virkelig gøre en forskel, kræver det en egentlig trivselsstrategi.

Ligesom virksomheder kan have en strategi for, hvordan omsætningen fordobles inden for et bestemt antal år, skal virksomheder arbejde konkret og operationelt med trivsel.

I det kommende kapitel ser vi nærmere på, hvordan en trivselsstrategi bliver til.

Vision for trivslen
En trivselsstrategi bør indeholde en overordnet vision, som rummer den helt store målsætning. Det kan eksempelvis være: "Vi ønsker en virksomhed, hvor alle har fokus på trivsel, og hvor alle ved, hvordan de skal arbejde med at sikre en god trivsel på arbejdspladsen samt håndtere og forebygge stress."

Selve trivselspolitikken bliver som regel skrevet af HR i samarbejde med arbejdsmiljøorganisationen. Det er afgørende, at virksomhedens topledelse er med til at formulere visionen og tager ejerskab for den. På den måde bliver det tydeligt for hele organisationen, at trivselsstrategien skal tages alvorligt.

Det visionære skal konkretiseres
Det er herefter afgørende, at visionen operationaliseres. Det vil sige, at den bliver gjort konkret med egentlige handlingsplaner. Det kunne være gennem et trivselshjul, som kortlægger hvilke trivselsindsatser, der skal løbe gennem året.

Det er her, at organisationen finder ud af, hvordan visionen bliver realiserbar. Det kan eksempelvis være arbejdsmiljøorganisationen, som får til opgave at lægge den konkrete plan for, hvordan virksomheden skal arbejde med trivsel for at opfylde visionen.

Afdelingsledere spiller ofte en nøglerolle i den daglige trivselsindsats, men skal sandsynligvis trænes, før de kan påtage sig ansvaret. Opgaver fordeles, så det bliver helt klart, hvem der tager sig af hvad.

Alle delelementer skal placeres rundt om i organisationen. Det er ikke topledelsens ansvar at eksekvere den daglige trivselsindsats, men det er topledelsens ansvar, at ansvaret bliver fordelt.

Fortæl om trivselsstrategien

En trivselsstrategi skal ind under huden på medarbejderne. De skal forstå meningen bag den erklærede vision. Ellers bliver den aldrig rigtigt konkret.

Virksomheden skal fortælle historien om sin trivselsstrategi. Især internt, men det kan også give mening at kommunikere udadtil.

I forhold til eksempelvis rekruttering af kommende medarbejdere har det stor betydning, at omverdenen kender til virksomhedens vision for trivsel. Men først og fremmest er det vigtigt, at virksomhedens nuværende medarbejdere er velorienterede og engagerede.

Ærlig kommunikation
Kommunikationen om, hvordan virksomheden arbejder med trivsel skal være tydelig og ærlig - det gælder også i forhold til selve formået med at arbejde med trivsel.

Storytelling kommer nemlig aldrig til at gøre indtryk på medarbejderne, hvis de spises af med klicheer og halve historier. Til gengæld lever de gode og sande historier videre lang tid efter, at de er fortalt.

Plads til spørgsmål
En vision kan fremstå indlysende. "Vi ønsker en virksomhed, hvor alle har fokus på trivsel, og hvor alle ved, hvordan de skal arbejde med at sikre en god trivsel på arbejdspladsen samt håndtere og forebygge stress. "Hvem kan være uenig i det?

Selv om visionen er nem at forstå, skal der altid være mulighed for, at medarbejderne kan stille spørgsmål; både til visionen, men også til den måde, som visionen realiseres på. Det styrker troværdigheden, hvis man inviteres til at stille spørgsmål.

Storytelling skal foregå tæt på medarbejderne

Virksomhedens eller organisationens størrelse er som regel afgørende for, hvem der fortæller medarbejderne om den nye vision for trivsel.

I små eller mellemstore virksomheder, hvor de fleste medarbejdere er samlet ét sted, har toplederen mulighed for selv at levere budskabet. I større organisationer kan det være en afdelingsleder, der samler sine medarbejdere og fortæller om visionen.

Uanset virksomhedens størrelse er det afgørende, at medarbejderne forstår, at hele organisationen står bag trivselsstrategien.

Det er ikke kun den nærmeste leder eller HR, der opprioriterer trivsel, men også topledelsen. En sådan opbakning giver hele indsatsen legitimitet, og det er en pointe, der ikke kan understreges nok.

Når medarbejderne får leveret historien af en nærværende leder, styrker det båndet til virksomheden. Medarbejderne oplever, at organisationen går op i deres trivsel, hvilket skaber loyalitet over for både arbejdsgiver og selve trivselsstrategien.

Case, LINAK: "Ingen medarbejdere må blive syge af at arbejde hos os. Ingen"

Hos LINAK taler lederne om trivsel

For et par år siden oplevede virksomheden LINAK kortvarigt et dyk i arbejdsglæden. Over en periode steg antallet af medarbejdere, der sygemeldte sig. En udvikling, der vakte bekymring på ledelsesgangen.

"De sygemeldte var stressede, sagde de. Og vi kunne egentlig ikke give nogen forklaring på, hvorfor det var sådan. Vi kunne i hvert fald ikke tillade os at sige, at de alle sammen kun var stressede på grund af private forhold. Arbejdsforholdene måtte også spille ind," forklarer HR direktør i LINAK, Lars Uhd Nørgaard.

Som mange andre virksomheder havde LINAK nemlig en fast køreplan for, hvordan virksomheden skulle undgå stress-sygemeldinger.

"Vi lavede nogle stresskurser i samarbejde med det lokale AMU-center. Vi havde også en sygeplejerske på besøg, der fortalte vores ledere og tillidsfolk om, hvad stress var. De fik den helt store forelæsning med kurver, grafer, endorfiner og stigende eller faldende kortisolniveau samt fortællingen om, hvad der sker indeni en medarbejder, der går ned med flaget," forklarer Lars Uhd Nørgaard.

LINAK

- *Udvikler og producerer elektrisk bevægelige apparater som kan løfte, vippe, skubbe eller trække tunge og svært tilgængelige genstande.*
- *LINAKs produkter, der eksempelvis bruges i hospitalssenge, hæve-sænke borde, industrimaskiner og i landbruget, er populære i hele verden.*

Lars Uhd Nørgaard,
HR direktør, LINAK

Denne form for information havde bare ikke en positiv effekt på trivslen hos LINAK. Tværtimod.

"Jeg tror egentlig, mange af vores ledere blev skræmte," siger Lars Uhd Nørgaard.

Han konkluderer, at undervisningen ikke efterlod virksomhedens ledere med konkrete værktøjer til at forebygge stress.

"I virkeligheden var vi nok med til at skabe et gigantisk stress-monster. Alle blev mindet om, at stress var vildt farligt, men ingen vidste, hvad de skulle gøre for at forhindre, at medarbejderne blev ramt."

Stress er ikke for de svage

I en kulturbåren virksomhed som LINAK, hvor arbejdsglæde er en af de vigtigste værdier, strittede det naturligvis godt og grundigt på topledelsen, da flere medarbejdere pludselig var sygemeldte med stress.

"Ingen medarbejdere må blive syge af at arbejde hos os. Ingen," fortæller Lars Uhd Nørgaard.

Som led i et større strategiarbejde fik HR-afdelingen derfor grønt lys til at ændre det set-up, der var omkring trivselsarbejdet.

"Der skrives og tales rigtig meget om stress i disse år. Det er ofte ren jammer og ynk, og det er set med mine øjne med til at skabe et tabu. For mange får nemlig det indtryk, at stress kun er noget, der rammer svage medarbejdere. Og der er vel ingen, der vil være svag," siger Lars Uhd Nørgaard, og fortsætter:

"Vi valgte derfor at afmystificere begrebet stress. For stress er jo noget, der kan ramme alle uanset stilling og faglig profil.

Så hvis en medarbejder hos LINAK begynder at føle sig stresset, skal han eller hun turde at gå til sin leder og fortælle om det uden at føle nogen form for skam. Og lederen skal kunne tage imod sin medarbejder med passende forståelse for situationens alvor, men uden frygt for opgaven."

Ny tilgang til trivsel har skabt resultater
Helt konkret valgte LINAK at sende samtlige ledere i virksomheden - uanset land og afdeling – på ledertræningskursus, hvor en ny tilgang til trivsel og stress blev præsenteret.

"Alle forhold, der kan fremkalde stress, eksempelvis arbejdspres, forandringer, relationer på arbejdspladsen, medarbejderens engagement eller private forhold, skal lederen kende og kunne spotte. Men vigtigst af alt: De skal turde at tale med deres medarbejdere om dem," siger Lars Uhd Nørgaard.

"Lederen skal ikke snage. Overhovedet ikke. Men hvis dialogen mellem leder og medarbejder er stærk, så er der større chance for, at medarbejderen fortæller, hvis hans eller hendes mor eksempelvis ligger for døden.

Og er det tilfældet, så er det nok en dårlig idé at sætte medarbejderen i spidsen for en vigtig strategiproces lige på det tidspunkt. I stedet er det måske bedre at foreslå en 20 timers arbejdsuge i en periode."

Til de formaliserede samtaler har lederen et trivselsskema med, hvor den enkelte medarbejder inddeler sin trivsel i en af tre zoner: grøn, gul eller rød.

Lars Uhd Nørgaard forklarer, at medarbejdere i den grønne zone har en velbalanceret trivsel. I den gule zone har medarbejderen en svagt balanceret trivsel med risiko for stress, mens dem i den røde zone har ubalanceret trivsel med høj risiko for stress.

I dag oplever LINAK kun ganske få sygemeldinger som følge af arbejdsudløst stress.

"Men derfor går vi ikke rundt og tror, at vi har udryddet stress for evigt her i virksomheden. Slet ikke. Den samlede mængde af belastninger vores medarbejdere er udsat for, kan altid overstige kapaciteten uden at vi får reageret i tide. Men vi fik knækket en opadgående stress-kurve ved at tale åbent og ærligt om stress."

#4

Hvem har ansvaret for trivsel?

Alle skal byde ind

Trivsel i en organisation er et fælles ansvar. Det giver ikke nogen mening at udpege en eller to stabsfunktioner og sige: Trivsel. Det er jeres projekt! Nej. Hvis trivselsstrategien skal eksekveres på en holdbar måde, må alle byde ind.

Der er stor forskel på, hvor langt de enkelte organisationer er, når det handler om at arbejde med trivsel. Nogle har tidligere haft trivsel på dagsordenen og har et veludviklet sprog for, hvad trivsel betyder, og hvordan medarbejderne taler om emnet. De har måske en struktur for, hvem der gør hvad. For andre organisationer er trivsel et helt nyt område at beskæftige sig med.

I dette kapitel skal vi se nærmere på ansvar. For hvem skal egentlig påtage sig hvilke opgaver for, at en organisation kan arbejde med trivsel på en holdbar måde. Det får du her vores bud på.

HR og arbejdsmiljø driver trivslen i hverdagen

HR
Både HR og arbejdsmiljøorganisationen spiller en nøglerolle i det daglige arbejde med at få trivselspolitikken til at løbe rundt.

For HR begynder arbejdet som regel, når selve trivselspolitiken skal formuleres. Topledelsen skal sætte ord på og tage ejerskab for visionen, men det er HR, som skriver den samlede trivselspolitik.

Det er HR's opgave, at alle virksomhedens ledere med personaleansvar er klædt på til at løfte opgaven. Lederne skal eksempelvis være nærværende og føre en konstruktiv dialog om trivsel med deres medarbejderne. Det er færdigheder, som ikke nødvendigvis er til stede, men som kan trænes.

Alle virksomheder skal udarbejde en skriftlig arbejdspladsvurdering (APV). HR sørger for at udarbejde APV'en, og de fleste virksomheder arbejder med måling som et led i deres trivselsstrategi. Her er det oftest HR's ansvar, at målingerne bliver planlagt og gennemført på en professionel og etisk måde.

Arbejdsmiljøorganisationen
Virksomhedens arbejdsmiljørepræsentanter skal være medarbejderens stemme i en løbende dialog med ledelsen.

Selv om emnet er sat på dagsordenen, kan der opstå situationer, hvor medarbejderne har svært ved at tale om deres udfordringer i forhold til trivsel. Her er det arbejdsmiljøorganisationens ansvar at skabe et rum, hvor medarbejdernes overvejelser bliver hørt.

Afdelingsleder skal gå i dialog og være rollemodel

Medarbejdernes nærmeste leder er altafgørende, hvis trivselsstrategien skal gøre en forskel på den lange bane. Det gælder særligt i forhold til tre parametre.

Rollemodel
Ledere skal være rollemodeller for visionen. Det nytter ikke noget alene at sige visionen højt. Den skal være aktiv, og det sker ved, at ledere praktiserer trivselsledelse i hverdagen.

For at det skal virke, skal lederne selv tage ansvar for at uddanne sig og få viden om, hvordan de understøtter trivsel og spotter stress hos deres medarbejdere. Ellers mister trivselsstrategien sin troværdighed.

Lederne har også et ansvar for selv at passe på sig selv. Hvis de ikke trives, skal de tage det op med deres nærmeste leder eller udvikle strategier for, hvordan de bliver bedre til at passe på sig selv.

De skal have et afbalanceret forhold til deres arbejde og skal sende et signal om, at virksomheden rent faktisk sætter handling bag ordene.

Dialog
Lederne skal være i stand til at indgå i en dialog om trivsel med deres medarbejdere. Mange ledere er vant til at skabe resultater og løse opgaver.

Dialog om trivsel er en anden disciplin, som kræver nærvær, empati og en forståelse for det enkelte menneske.

Langt de fleste trivselsstrategier indebærer, at lederen skal tale med sine medarbejdere om trivsel. Det er nærmeste leder, som medarbejderne orienterer sig imod. Hvis lederne ikke interesserer sig den mindste smule for trivsel, mister strategien sin legitimitet.

Derfor skal lederne forpligte sig til også at løse denne del af deres arbejde. Det er til gengæld helt i orden, hvis en leder ikke har de nødvendige kompetencer på stående fod, da der findes masser af uddannelsesmuligheder.

Fælles sprog
Fælles sprog skaber fælles fokus. Lederne skal sørge for, at alle medarbejdere ved, hvad vi taler om, når vi taler trivsel.

Hvad vil det sige at trives? Hvad er vigtigt for trivslen på vores arbejdsplads? Hvordan taler vi om det, når en medarbejder i en periode oplever at være presset eller for presset? Hvad betyder det, når lederen spørger: "Hvordan har du det?"

Medarbejderne og lederne skal i fællesskab udvikle en forståelse af, hvad disse begreber egentlig betyder.

Gode kolleger giver mod til at prioritere trivsel

Fællesskabet spiller en stor rolle for, at den enkelte medarbejder kan have fokus på sin egen trivsel. Hvis fællesskabet signalerer opbakning til, at trivsel er noget, vi tager alvorligt, bliver den enkelte medarbejder mere opmærksom. Både på sig selv og sine kolleger.

Medarbejderne skal støtte hinanden. De skal minde hinanden om, at trivsel er vigtigt. Det kan være helt jordnært som at spørge sidemanden, hvordan vedkommende har det. For at minde om, at trivsel er noget, vi kan tale om og forholde os til.

At arbejde med trivsel kan godt være lidt af en rejse ud i ukendt territorium, og den rejse skal kollegerne være indstillet på at gennemføre med hinanden.

Den øverste ledelse kan sætte dagsordenen som ingen andre

Topledelsen har mulighed for at skabe en enorm dedikation til trivselsstrategien. Det skærper opmærksomheden hele vejen i organisationen, når direktionen stempler ind og siger: "Det her er vigtigt for os".

Derfor skal topledelsen være med til at formulere visionen og åbenlyst tage ejerskab for den. Det kan eksempelvis gøres i forbindelse med en tale til hele organisationen eller et skriv direkte fra direktionen, som sendes ud til alle virksomhedens medarbejdere.

Det er ikke topledelsens ansvar at udforme konkrete handlingsplaner, men hele organisationen skal fornemme, at de øverste lag er opmærksomme på, om visionen bliver udlevet. Det er ikke nok, at trivsel bliver nævnt i en skåltale hvert tredje år.

Topledelsen skal flere gange i løbet af året markere, at trivsel er i fokus. Det må ikke blive et forbipasserende buzzword.

Faste møder om trivsel
På det operationelle plan kan det anbefales, at direktionen sætter struktur på sit engagement i trivselsstrategien. Fastsæt et månedligt møde med det samlede ledelsesteam, hvor trivsel er på dagsordenen.

Her kan direktionen se nærmere på de seneste trivselsmålinger eller udviklingen inden for langtidssygemeldte. Ledelsesteamet kan udveksle idéer om, hvordan de hver især arbejder med trivsel rundt om i de forskellige afdelinger.

Topledelsen skaber et rum, hvor mellemlederne opfordres til at have en dialog om trivsel. Det er i sig selv af afgørende betydning, da de forskellige ledere får en direkte påmindelse om, at medarbejdernes trivsel er en del af deres ledelsesansvar.

Evaluerer på trivsel
En afdelingsleder bliver målt på sine evner til at skabe resultater. Men ved hjælp af trivselsmålinger kan det sagtens lade sig gøre at evaluere, om en mellemleder har succes med at skabe trivsel i sin afdeling.

Det er direktionen, som skal træffe den beslutning. Hvilken rolle spiller medarbejdernes trivsel, når vi evaluerer den enkelte leder?

For man kunne med fordel opstille KPI'er for trivslen på lige fod med performance og resultater. Eksempelvis er sygefravær og stresssygemeldinger målbart.

#5

Hvad har betydning for medarbejderens trivsel?

Fire kerneområder som lederen kan påvirke

Der findes ikke et enkelt svar på, hvad der skal til for at trives på sin arbejdsplads. Derfor arbejder vi hos AS3 med fire forskellige kerneområder, som hver især har betydning for medarbejderens trivsel. De fire kerneområder er:

- Mening i arbejdet
- Rytme i arbejdslivet
- Ledelse og samarbejde
- Organisatoriske værdier

På de følgende sider skal vi se nærmere på, hvad de fire områder dækker over, og hvordan du som leder kan påvirke medarbejdernes trivsel inden for hvert af dem.

Mening i arbejdet

For de fleste mennesker er det særdeles væsentligt at have et meningsfuldt arbejde for at trives. Sådan er det for både ledere og medarbejdere, da vores arbejde udgør en central del af vores identitet. Dermed bliver det vigtigt, at vi oplever, at vi bidrager med en eller anden form for mening.

Man skelner mellem tre kategorier i forhold til mening i arbejdet:

1. Vision
Her oplever medarbejderen, at opgaveløsningen bidrager til et større formål. At bidrage til et vigtigt formål kan gøre selv en mindre opgave meningsfuld.

2. Opgaveindhold
Her er medarbejderens opgave i tråd med vedkommendes faglighed eller en kompetence. At skabe noget, medarbejderen føler, han eller hun har særlige forudsætninger for, vil som regel være meget meningsfuldt.

3. Anerkendelse
Her giver medarbejderen andre mennesker direkte værdi gennem sin opgaveløsning. Det kan være en service, som medarbejderen yder, så vedkommende modtager positiv feedback og dermed kan mærke, at indsatsen gør en direkte forskel for andre.

De tre kategorier udelukker ikke hinanden. Omvendt er det heller ikke sikkert, at en medarbejder kan sætte flueben ved mere end en enkelt af dem.

Som leder er det vigtigt at være opmærksom på, om medarbejderen oplever mening i sit arbejde. Overvej, hvad du kan gøre for at hjælpe medarbejderen med at se meningen i sit nuværende arbejde. Det kan også være en mulighed at flytte medarbejderen til andre opgaver, hvor der kan opstå ny mening.

Rytme i arbejdslivet

En god rytme i arbejdslivet kræver en vis form for gentagelse eller struktur, men også en vis grad af uforudsigelighed. Det er samtidig væsentligt, at medarbejderen selv til en vis grad har indflydelse på at forme sin arbejdsdag.

Sammenhæng i hverdagen
Sammen med din medarbejder kan I se på de store skift i hverdagen. Eksempelvis fra hjem til arbejde og hjem igen - hænger skiftene sammen?

Vær opmærksom på forholdet mellem gentagelse og nyskabelse i medarbejderens arbejde, men også på balancen mellem arbejde og fritid.

Hvis du vil undersøge, om dine medarbejdere har en ordentlig rytme i deres arbejdsliv, kan du overveje at tage en snak med din medarbejder om følgende punkter:

1. Medskabelse af rytme: Har medarbejderen indflydelse på prioriteringer og rækkefølge af opgaver i sin hverdag?

2. Rytme mellem opgaver og pauser: Kan medarbejderen skabe rytme i arbejdet, som indeholder både formelle og uformelle pauser?

3. Rytme mellem arbejde og fritid: Har medarbejderen en god sammenhæng og balance mellem arbejde og fritid, hvor man kan lykkes med sine arbejdsopgaver, mens der samtidig er tid til private interesser?

4. Rytmisk vekslen mellem hurtige og langsomme opgaver: Oplever medarbejderen at få noget fra hånden hver dag samtidig med at have tid til fordybelse, når det kræves?

5. Perioder til udveksling af informationer: Har medarbejderen daglig kontakt med ledelse eller kollegaer, og kan I tale om både opgaveløsning og dagligdag?

Måske har et af punkterne stor betydning for medarbejderens trivsel, måske har de alle. Det vigtigste budskab her er, at du ikke kan vide det, før du har taget en samtale med din medarbejder.

Ledelse og samarbejde

Det er vigtigt for medarbejdernes trivsel at have et godt samarbejde med sin leder og sine kolleger.

Lederen har et stort ansvar for at skabe en relation mellem leder og medarbejder, der er præget af tillid, god kommunikation og åbenhed om beslutninger.

Samtale mellem leder og medarbejder
En måde at undersøge samarbejdet på kan være en samtale med fokus på alle eller nogle af følgende spørgsmål mellem medarbejder og leder.

1. Er det vigtigt for medarbejderen at blive anerkendt?

2. Har medarbejderen behov for, at opgaverne bliver stillet på en mere tydelig måde?

3. Oplever medarbejderen at have nok indflydelse på, hvordan vedkommende løser sine opgaver?

4. Er det klart for medarbejderen, hvornår en opgave er løst godt nok?

5. Er det klart for medarbejderen, hvad der er vedkommendes ansvar og hvad, der er andres ansvar?

Disse spørgsmål kan også fungere som refleksionsredskab for lederen. Eksempelvis: Er jeg god nok til at anerkende? Er jeg god nok til at stille klare rammer for opgaveløsningen og så videre.

Organisationens værdier

En organisations værdier er vigtige rettesnore i hverdagen. De kan knytte sig til virksomhedens overordnede vision, men også stå alene og eksempelvis støtte op om den måde, man samarbejder på.

I modsætning til mål og KPI'er, der retter sig mod resultater, handler værdierne oftest om det menneskelige samspil, virksomheden tror på som forudsætning for at skabe de ønskede resultater.

Plads til forskelle
En organisation kan eksempelvis se det som særligt værdifuldt, at man hjælper hinanden, også uopfordret, hvilket kunne blive til værdien 'Samarbejde først'.

I en anden organisation er det vigtigt, at man kan klare sig selv og arbejde selvstændigt, hvilket kunne blive til 'Gør dit bedste'. En medarbejder, som trives i den første organisation, vil måske føle sig udfordret i nummer to.

I nogle organisationer er værdierne ikke skrevet ned, men viser sig som uskrevne regler eller som en oplevelse i hverdagen.

Det kan være, at en organisation har en stærk værdi om, at medarbejdernes privatliv er vigtigt, og derfor er det normalt, at alle går inden klokken 17.00.

Lederens ansvar
En virksomheds ledere er i høj grad ansvarlige for, at organisationens værdier er tydelige for medarbejderne. Det er afgørende, at medarbejderne kan genkende virksomhedens værdier i lederens handlinger og kommunikation.

Alle medarbejdere rummer også deres personlige værdier. Her er det trivselsmæssigt væsentligt, at disse værdier stemmer overens med organisationens værdier. Eller at der i hvert fald er så tilpas stor fortolkningsfrihed, at medarbejderen kan genkende sig selv i det overordnede værdisæt.

Der ligger altså en opgave for lederen i at formidle organisationens værdier til medarbejderne, eksempelvis ved at tale de uskrevne regler igennem.

Her forsøger man - i samarbejde med medarbejderne - at forstå, hvordan værdierne kan være med til at sætte retning for den måde, der arbejdes på i hverdagen.

#6

Vi kan ikke tale om trivsel uden at tale om stress

Organisationer, der øger trivslen, reducerer sygefraværet

Trivsel er en forebyggende faktor i forhold til stress. Ja, faktisk kan vi gå så langt som at sige, at trivsel og stress udelukker hinanden.

En stresset medarbejder kan som udgangspunkt ikke trives. Derfor vil virksomheder, der gør en kvalificeret indsats i forhold til medarbejdernes trivsel, opleve et tydeligt fald i sygefravær.

At trives og være presset
Det er vigtigt at være opmærksom på forskellen mellem at være stresset og at være presset. Stress er skadeligt og nedbryder trivsel på den lange bane. At være presset derimod er en almindelig del af et arbejdsliv, og vi vil alle i perioder opleve, at der er flere arbejdsopgaver end vanligt.

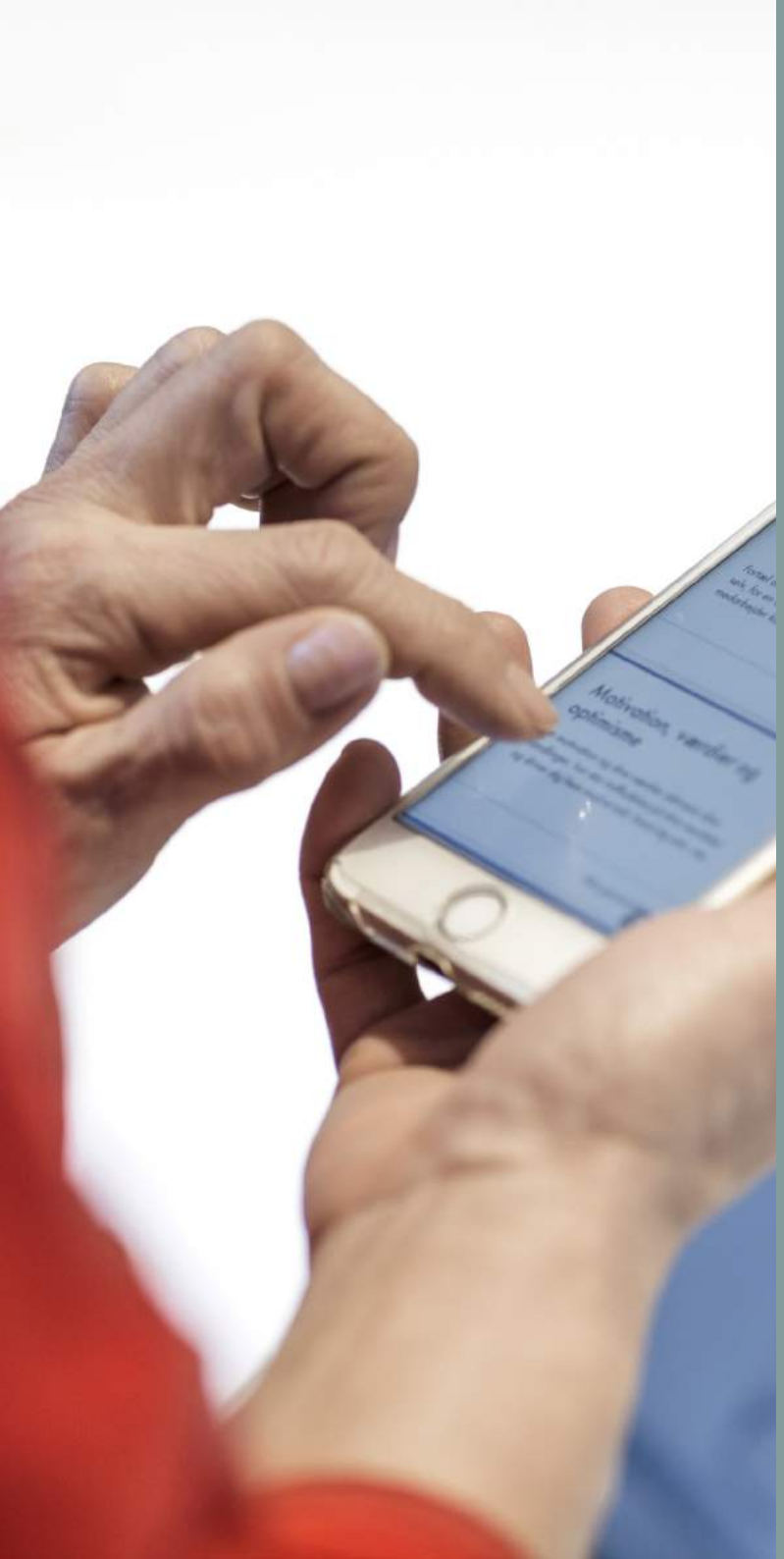
En medarbejder, der i en periode oplever at være presset, kan samtidig sagtens trives.

At have mange opgaver på sit bord udelukker ikke almindelige trivselsparametre som et godt samarbejde med kolleger, en oplevelse af tilfredsstillende opgaveløsning eller mening i sit arbejdsliv.

Stress skader til gengæld samarbejdsrelationer og evnen til at kommunikere og løse opgaver. Det er ikke foreneligt med at have en god trivsel.

Presset i en længere periode
Dermed ikke sagt, at et presset arbejdsliv er holdbart på længere sigt. I en begrænset periode kan det lade sig gøre at arbejde over evne og samtidig trives.

Men hvis presset står på i en længere periode, over flere måneder eksempelvis, risikerer medarbejderen at udvikle stress. Vi anbefaler, at en periode med pres efterfølges af en vis restitutionstid, hvor medarbejderen kan komme i balance igen.



#7

Måling af trivsel

Tænk langsigtet i forhold til værdien af trivselsmålinger

Der er mange steder fokus på at måle antallet af stressramte, hvilket kan give god mening. Dog giver det ikke et reelt billede af virksomhedens trivselstilstand.

Ved at sætte trivselsdagsordenen forrest sikrer virksomheden, at man kan arbejde mere forebyggende og også samle op på dem, der er i risiko for at få stress.

Faktuelt grundlag
Virksomheder, der måler trivsel, får et faktuelt grundlag at træffe beslutninger og skabe handlinger ud fra.

Når du kender niveauet af trivsel i organisationen, bliver det alt andet lige nemmere at foretage de ændringer, der skal til for at styrke medarbejdernes trivsel og derigennem medarbejdernes indsats.

Trivselsmålinger bringer problemstillinger frem i lyset, som ellers er svære at få øje på. De bidrager til en større åbenhed i forhold til at tale om trivsel blandt medarbejdere og ledere.

Udfordringerne kommer på bordet, og det bliver nemmere at tale konstruktivt og handlingsorienteret om dem.

Dermed bliver trivselsmålinger et redskab til at fremme en mere åben, langsigtet og løsningsorienteret tilgang til trivsel, og det er til gavn for både den enkelte medarbejder og bundlinjen.

Det er i øvrigt lovpligtigt for alle virksomheder at gennemføre en arbejdspladsvurdering, også kaldet APV.

Løbende trivselsmålinger giver de bedste resultater

Mange virksomheder praktiserer den traditionelle og stort opsatte medarbejderundersøgelse. Den foretages som regel en enkelt gang om året og kræver masser af forberedelse og efterbehandling.

Der kan let gå flere måneder fra, at medarbejderne har svaret på spørgsmål til, at der ligger en handlingsplan. Og det er sket på baggrund af besvarelser, der ligger så langt tilbage i tiden, at de måske ikke længere er relevante eller aktuelle. Hele præmissen kan altså have ændret sig.

Den menneskelige psyke fungerer sådan, at vi typisk kan huske 4-8 uger tilbage i tiden. Hvis ledelsen ønsker et reelt billede af, hvordan medarbejderne trives, skal de spørges med 4-8 ugers mellemrum.

Ved hjælp af hyppige trivselsmålinger får virksomheden et mere realistisk billede af, hvordan medarbejdernes egentlige trivsel og risiko for stress er. Samtidig kan ledelsen se, hvordan nye tiltag har påvirket trivslen.

Trivselsmålinger, der både ser på trivsel og på risiko for stress, er særligt værdifulde og tilføjer viden fra flere perspektiver på én gang.

Færre spørgsmål oftere
Skal virksomheder opnå de bedste resultater med trivselsmålinger, er vores råd at skære ned på mængden af spørgsmål, men til gengæld at skrue op for det samlede antal målinger. Én måling på det samme tidspunkt hvert år giver ikke nogen anden indsigt end, hvordan medarbejderne trives på lige præcist det givne tidspunkt samt 1-2 måneder op til målingen.

En sådan måling tager ikke højde for, hvordan eksempelvis sæsonudsving eller organisatoriske forandringer påvirker medarbejdernes trivsel.

Løbende trivselsmålinger giver det mest værdifulde udbytte i forhold til den investering, som målingerne er. Eller med andre ord: Den højeste return on investment.

Aflæses på bundlinjen
Hvis en virksomhed foretager jævnlige trivselsmålinger og reelt reagerer på resultaterne, burde de kunne aflæse effekterne på bundlinjen inden for det første halve år.

Alene et fald i sygefraværet medfører, at produktiviteten stiger. Og så leverer medarbejdere med styrket arbejdsglæde og selvtillid en større arbejdsindsats og er mere kreative.

Nærmeste leder som engagerende indpisker

Lederne spiller en nøglerolle i forhold til trivselsmålinger. I første omgang er det ledernes opgave at få medarbejderne til at besvare undersøgelserne. Det handler om at varsle, at trivselsmålingerne kommer.

Samtidig skal lederne forklare formålet med målingerne, hvad man som virksomhed vil have ud af dem, og hvordan virksomheden håndterer de enkelte besvarelser. Medarbejderne skal vide, at deres svar er anonyme, håndteres sikkert og med respekt for den enkelte.

Dialog om trivsel
Et væsenligt formål med trivselsmålinger vil for mange være både at kunne sætte trivsel på dagsordenen og beregne risikoen for stress - samt etablere et grundlag at tale ud fra.

Dermed skal lederne kunne samle op på målingerne – både i plenum, men også i personlige samtaler med hver enkelt medarbejder. Lederen skal være forberedt på at have en dialog om, hvordan medarbejdernes trivsel kan forbedres.

Det er dog en pointe, at trivselsmålinger ikke erstatter ledelsesarbejdet med trivsel - snarere tværtimod. Målingerne giver anledning til løbende at fokusere på trivsel og dermed også på at redcucere stress.

Fremdrift og fremtidsudsigter
Det er vigtigt, at medarbejderne kan se, at der bliver handlet på baggrund af trivselsmålingerne. De skal opleve, at lederen har en plan for, hvordan afdelingen skal håndtere målingerne og få værdi ud af dem.

Medarbejderne skal fornemme en udvikling, så de fortsat svarer grundigt på kommende undersøgelser. Lederen skal herefter præsentere medarbejderne for en samlet plan for virksomhedens eller afdelingens trivselsindsats.

Hvor mange målinger skal der foretages, og over hvor lang tid strækker indsatsen sig. Medarbejderne skal forstå, hvad næste skridt er for at bevare engagementet.

#8

Motivation og trivsel

Brug den rigtige motivation til at skabe trivsel på arbejdspladsen

Den indre og den ydre er to forskellige typer af motivation, der tales meget om inden for motivationsteori. Men det er ikke kun i forelæsningslokaler, at det har betydning at kende forskel på de to. Hvis man som leder vil skabe trivsel for sine medarbejdere, er det afgørende at vide, hvad der driver ens medarbejdere.

Indre motivation
Den indre motivation vedrører oplevelser som at føle, at der er en større mening med den opgave, man løser. Den indre motivation kan også være glæden ved at løse en opgave på en måde, medarbejderen føler sig særligt kvalificeret til. Det kan også være tilfredsstillelsen ved at løse en opgave i et optimalt samarbejde med sine kolleger.

Den indre motivation kan eksempelvis være til stede, når medarbejderen oplever, at en løst opgave kommer andre til gavn. Følelsen bidrager til en oplevelse af, at arbejdet er meningsfyldt.

Ydre motivation
Den ydre motivation er mere konkurrencebetonet og handler ofte om at præstere, opnå anerkendelse eller at blive set af sin leder.

Dog kan den også tage udgangspunkt i en frygt for at tabe, miste en bonus eller kollegaernes misbilligende blikke.

Nogle ledere tror måske også, at de styrker den ydre motivation ved at stille medarbejderen højere løn eller bonus i udsigt, men det er faktisk en fejlagtig antagelse. Nyere forskning viser nemlig, at disse elementer ikke styrker motivationen yderligere.

Den holdbare motivation
Som leder er det vigtigt at være opmærksom på, om hver enkelt medarbejder er optaget af indre eller ydre motivation. Den ydre motivation kan være en opslidende tilstand at være i og kan på længere sigt udvikle sig til stress.

Den indre motivation handler om tilfredsstillelsen ved et meningsfyldt stykke arbejde - eller glæden ved en optimal arbejdsproces. Det er på sigt selvfølgelig langt mere holdbart end frygt.

Som leder skal du forholde dig til, hvad der motiverer dine medarbejdere i hverdagen. I nogle tilfælde er den ydre motivation til stede, men det bør være undtagelsen frem for reglen. Indre motivation er vejen til energiske og ambitiøse medarbejdere, der samtidig trives.

Den indre motivation er dog ikke noget decideret værn mod stress og mistrivsel. Medarbejdere kan brænde så meget for et stykke arbejde, at de lider overlast.

Derfor skal både medarbejdere og ledere huske at lytte til kroppens signaler. Uanset hvad, der motiverer dem.

Tjekliste - Sådan kommer I i gang med at arbejde strategisk med trivsel

Svarene på disse spørgsmål får jer i gang

Hvad er baggrunden for ønsket om fokus på trivsel?

Hvad ønsker vi at opnå ved at implementere en trivselsstrategi?

Hvilken sammenhæng er der mellem:

- Trivselsstrategi og forretningsstrategien?
- Trivselsstrategi og vores værdier?
- Trivselsstrategi og andre (igangværende/gennemførte) udviklingstiltag?

Hvilke konkrete mål kan vi stille op – forretningsmæssigt og adfærdsmæssigt?

Hvad er tidsrammen for trivselsstrategien?

Vil vi anvende hyppige trivselsmålinger for at understøtte fokus på trivsel?

Hvem har ansvar for hvad i processen?

Hvad er kommunikationsplanen?

Hvordan ønsker vi at synliggøre eventuelle forbedringer i organisationens trivsel?

Konklusion

God trivsel giver mening, simpelthen...

Det betaler sig for virksomheder at være opmærksomme på medarbejdernes trivsel. Medarbejdere, der trives, er mere kreative i deres problemløsning.

De har færre sygedage og mere overskud til at hjælpe deres kolleger. Medarbejdere, der trives, er helt grundlæggende mere produktive og bidrager til bedre opgaveløsning på deres arbejdsplads.

For at styrke trivsel kræver det en målrettet indsats. Virksomheder og organisationer bør udvikle en trivselsstrategi, som skal forankres i topledelsen.

Strategien skal være operationel, og ansvar fordeles til alle dele af organisationen. Trivselsstrategien er ikke stærkere end sit svageste led.

Løbende målinger giver et reelt billede
Trivsel bør løbende være på dagsordenen. Både i den faste dialog mellem ledere og medarbejdere, men også i form af hyppige trivselsmålinger.

Hvis ledelsen vil have et retvisende billede af medarbejdernes trivsel, er det nødvendigt at foretage målinger flere gange om året.

Én årlig måling vil kun fortælle noget om, hvordan medarbejderne har det på tidspunktet for målingen og en måneds tid op til.

Hyppige trivselsmålinger præsenterer et retvisende billede og skaber således et aktuelt udgangspunkt for en løbende dialog om trivsel.

AS3
TRANSITION

www.as3transition.dk
blog.as3transition.dk