



Albertslund Kommune

Vejledning til Trivsels- og apv-målingen 2012

Vejledning til Trivsels- og apv-målingen 2012

INDLEDNING	3
DOKUMENTATION – HVORDAN SKAL RAPPORTEN LÆSES	4
Anden dokumentation om det psykiske arbejdsmiljø	7
Social kapital i Trivselmeter	7
Sammenhængsmodellen – sammenhæng mellem medarbejdernes svar og graden af tilfredshed / trivsel	9
Benchmarking i Trivselmeter	10
RAMMER FOR DIALOG OM TRIVSELS- OG APV-UNDERSØGELSEN	10
Hvem har ansvaret for dialogen?	10
Rammen for en vellykket dialog	11
Skal vi kigge på alt?	11
Husk også succeserne – hvad kan vi lære af dem?	11
HANDLING – HVORDAN ØGER VI TRIVSLEN OG FORBEDRER LEDELSESRELATIONEN?	12
Sammenhæng med andre aktiviteter	12
Udarbejdelse af indsats, mål og handleplaner	13
IPL-systemet – en mulighed	13
Hold fokus på det I kan gøre noget ved	16
LINKS	16

Indledning

Trivsel på arbejdspladsen er med til at skabe et godt arbejdsmiljø og giver mere effektive løsninger af opgaverne. Trivsel handler selvfølgelig om at skabe en attraktiv, udviklende og tryk arbejdsplads, som tilgodeser medarbejdernes og arbejdspladsens ønsker og behov. Men trivsel er også bundlinjetænkning. Trivsel og engagement har indflydelse på alle de nøgleresultater, som organisationen søger at opnå: At tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere, at nedbringe sygefraværet, at levere den bedste service osv.

Medarbejdernes psykiske og fysiske velbefindende er dermed også en hjørnesten for at opnå de mål, vi har sat os.

Ved overenskomstforhandlingerne i 2008 blev det i "Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne" aftalt, at alle kommunale arbejdspladser skal gennemføre trivselsmålinger mindst hvert tredje år.

Trivsels- og apv-målingen skal give et billede af den samlede trivsel på arbejdspladsen. Det er et øjebliksbillede eller et "her-og-nu" billede, som skal danne grundlaget for en dialog på arbejdspladsen om trivslen.

Trivsels- og apv-målingen gør det samtidig nemmere at finde ud af, hvor der måtte være behov for at gøre en indsats for at styrke eller opretholde trivslen. Dette gælder for indsatser på alle niveauer:

- Individniveauet
- Gruppeniveauet/afdelingsniveauet
- Ledelsesniveauet og
- Organisationsniveauet

Denne pjece er inspiration til arbejdet med Trivsels- og apv-målingen tre elementer: dokumentation, dialog og handling. Pjecen indeholder metoder til at arbejde med forbedring af ansattes trivsel og relationen mellem medarbejdere og ledelse. Det vil sige, at det ikke er muligt at slå op i pjecen og finde færdige løsninger, men det er muligt at få ideer til det videre arbejde.

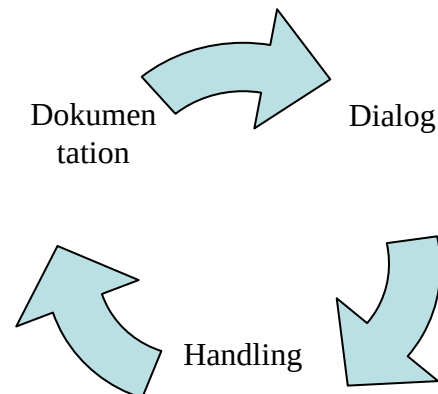
Målgruppen er ledere og MED-udvalg i Albertslund Kommune.

Pjecens opbygning følger opdelingen i de tre elementer.

Det første afsnit handler om dokumentation. Den primære dokumentation i trivsels- og apv-målingskonceptet er de rapporter, der er udarbejdet på baggrund af det udarbejdede spørgeskema i Trivselsmeter. Der findes dog også anden relevant dokumentation.

Det andet afsnit, som handler om dialog, giver inspiration til den gode dialog om trivsel på arbejdspladsen.

Det tredje afsnit sætter fokus på handling og giver inspiration til, hvordan muligheden for at handlinger har de ønskede effekter, kan øges.



Der er en række rammer for arbejdet med Trivsels- og apv-målingen. Indsatser til forbedring af trivslen skal indgå i arbejdspladsens virksomhedsplan, der følger den fælles skabelon i Albertslund Kommune. Desuden har Arbejdstilsynet opstillet en række krav til udarbejdelse af APV, herunder udarbejdelse af APV for det psykiske arbejdsmiljø. I pjecen er det angivet, hvornår indholdet bygger på de obligatoriske rammer, og hvornår der blot er tale om inspiration.

Dokumentation – hvordan skal rapporten læses

Til Trivsels- og apv-målingen i 2012 har vi taget et nyt værktøj i brug. Værktøjet hedder "Trivselmeter" og er udviklet i fællesskab mellem Personalestyrelsen, Danske Regioner, KL, CFU, Sundhedskartellet og KTO.

Værktøjet indeholder et standardspørgeskema med 41 spørgsmål fordelt på ni dimensioner, der giver et generelt billede af trivslen på arbejdspladsen. Her til kommer 15 spørgsmål, som omhandler vores psykisk og fysisk APV.

Udgangspunktet for spørgsmålene i standardspørgeskemaet har været spørgsmål, der er brugt i arbejdsmiljøundersøgelser og forskning og er relevante for flest mulige offentlige arbejdspladser. Samtidig er der mulighed for at supplere med egne spørgsmål.

Direktørgruppen besluttede i 2008, at samle Trivsels- og apv-målingen og den psykiske og fysiske arbejdspladsvurdering (APV).

I 2012 skal alle medarbejdere i Albertslund Kommune derfor svare på Trivselmeteret spørgeskema, som dermed kombinerer trivselsmåling og fysisk og psykisk arbejdspladsvurdering. I praksis skal medarbejderne svare på 56 spørgsmål om trivsel, krænkende adfærd (sexchikane, trusler om vold, fysisk vold og mobning), helbred og velbefindende samt fysiske rammer for deres arbejde.

Medarbejderne vil kunne nikke genkendende til de fleste spørgsmål, da de også har indgået i spørgeskemaet til vores tidligere trivselsundersøgelser og undersøgelse af det fysiske arbejdsmiljø.

Spørgsmålet er fordelt på nedenstående dimensioner:

1. Job- og organisering
2. Indflydelse
3. Ledelse
4. Samarbejde
5. Læring og udveksling
6. Krav i arbejdet

Resultatdimensioner:

7. Motivation
8. Engagement
9. Tilfredshed

Øvrige/egne dimensioner:

10. Psykisk APV (Krænkende adfærd, helbred og velbefindende)
11. Fysisk APV

Dimensionerne gennemgås nedenfor:

1. Job og organisering

Dimensionen er sammensat af spørgsmål omkring rolleklarhed, mening, kvalitet i arbejdet, anerkendelse samt retfærdighed.

Arbejdsopgaverne anses for meningsfulde, når de indgår i en sammenhæng, hvor den enkeltes indsats bidrager til det samlede produkt.

Anerkendelse og påskønnelse fra nærmeste leder dækker bredere end ros og handler også om at blive set, hørt og respekteret som den man er. Det indebærer også fx at give medarbejdere en kvalificeret opgave og at tage afvigende meninger alvorligt. Et andet aspekt af jobindholdet er kvaliteten i arbejdet. Kvalitet kan i visse tilfælde fastlægges som en målbar standard, mens det i andre tilfælde snarere vil dreje sig om egne og andres forventninger til udført arbejde, hvorfor også tilbagemeldinger om kvalitet er betydningsfulde.

Organisering handler om klarhed over, hvad den enkelte medarbejder skal udføre, og om der er retfærdighed i opgavefordelingen. Retfærdigheden handler om medarbejdernes opfattelse af, hvorvidt opgaver fordeles ud fra saglige hensyn som fx kompetencer og arbejdsbyrde.

2. Indflydelse

Dimensionen er sammensat af spørgsmål omkring indflydelse og balance mellem arbejds- og privatliv, forudsigelighed samt ledelse.

Indflydelse drejer sig om i hvilken udstrækning medarbejderen har mulighed for at påvirke arbejdets indhold, samarbejdsparter, arbejdets tilrettelæggelse og udførelse, valg af redskaber, arbejdsstedets indretning, arbejdstider samt forandringsprocesser mv. Det er en forudsætning for at kunne få indflydelse på tingene, at medarbejderen har information om ændringer mv. i god tid, det vil sige at der er forudsigelighed i arbejdet. Det er både i forhold til planer for hele arbejdspladsen, som større organisationsændringer, og om planer der angår den enkelte, fx ændringer i ansvarsområder eller samarbejdsrelationer. Ligesom forudsigelighed er en forudsætning for indflydelse, er et godt samarbejde med ens leder en forudsætning for, at det er muligt at påvirke egen arbejdssituation.

3. Ledelse

Dimensionen er sammensat af spørgsmål omkring ledelse og tillid. Det er en vurdering af ledelsesforholdene der spørges til og ikke en individuel ledervurdering. Derfor angår spørgsmålene både den nærmeste leder og hele ledergruppen på arbejdspladsen vurderet samlet.

Lederen har til opgave at organisere, herunder også prioritere, arbejdet bedst muligt. Lederen skal derudover fremme gode relationer mellem medarbejderne, bl.a. ved at løse konflikter og fokusere på trivslen på arbejdspladsen. Tillid er tæt forbundet med medarbejderens forhold til ledelsen og udbredelsen af en tillidskultur blandt medarbejderne. Tillid kan opfattes som tiltro til, at andre vil én det godt, siger det de mener, og gør det de siger.

4. Samarbejde

Dimensionen er sammensat af spørgsmål omkring samarbejde, anerkendelse og retfærdighed.

Samarbejdsrelationerne omfatter både de faglige relationer og de menneskelige relationer mellem kolleger. Kollegernes anerkendelse af den enkeltes bidrag til den fælles opgaveløsning er et vigtigt aspekt af samarbejdsrelationerne. Samarbejdsrelationerne præges endvidere af, hvorvidt der er en opfattelse af, at konflikter løses på en saglig måde, som alle involverede kan acceptere.

5. Læring og udvikling

Dimensionen er sammensat af spørgsmål omkring udviklingsmuligheder.

Læring og udvikling handler om, i hvilken udstrækning medarbejderen har mulighed for både at bruge og udvikle evner og færdigheder i arbejdet. Udviklingen af evner og færdigheder kan fx ske ved, at arbejdet er varieret, at medarbejderen har mulighed for at afprøve andre arbejdsopgaver for at lære nyt eller via efter- og videreuddannelse.

6. Krav i arbejdet

Dimensionen er sammensat af spørgsmål til krav i arbejdet.

Det skal bemærkes, at skalaen som oftest skal tolkes omvendt. I de øvrige spørgsmål anses det for positivt med en høj score, mens det i denne dimension i de fleste tilfælde er positivt med en lav eller middel score.

Der er forskellige typer af krav i arbejdet: intellektuelle krav, følelsesmæssige krav samt krav til arbejdstempo og arbejdsomfang. De forskellige krav i arbejdet kan opfattes som positive eller negative alt efter personlige grænser og præferencer. Nogen trives bedst med at have mange bolde i luften, mens det er en belastning for andre. Følelsesmæssige krav er ofte et vilkår i arbejdet med mennesker, der betyder, at medarbejdere oplever arbejdet som meningsfuldt, og at de gør en forskel for andre mennesker. Men kravene kan også være belastende, hvis ikke medarbejderen er klædt på til at klare situationen og får støtte fra ledere og kolleger.

Krav om arbejdstempo og – omfang skal ligeledes ramme en passende balance. Tidsfrister og leverancekrav giver arbejdet mening, fordi ens bidrag bliver efterspurgt og ansporer én til at yde sit bedste. Men balancen må ikke tippe, så det bliver en belastning, at der er for lidt tid til den enkelte arbejdsopgave, og mange opgaver ligger og venter.

7. Motivation

Dimensionen er sammensat af spørgsmål omkring motivation og engagement.

Medarbejderskab og motiverede medarbejdere betyder, at medarbejderen gør en ekstra indsats. Det kan være ved at arbejde mere, hvis det er nødvendigt i en spidsbelastningsperiode. Eller det kan være ved at komme med forbedringsforslag for at opgaveløsningen bliver ekstra god.

8. Engagement

Dimensionen er sammensat af spørgsmål omkring motivation og engagement.

Medarbejderloyalitet handler om, at medarbejderen føler ansvar og ejerskab for arbejdet og arbejdspladsen. Det indebærer også, at medarbejderen ikke selv ønsker at finde et nyt job. Ud fra et rekrutteringsaspekt kan medarbejderen også stå inde for arbejdspladsen og derfor anbefale den til andre.

9. Tilfredshed

Dimensionen er sammensat af spørgsmål omkring trivsel og tilfredshed.

Spørgsmålene giver et bredt billede af, hvorvidt medarbejderen generelt er tilfreds med job, indhold, fremtid og forholdene på arbejdet. Arbejdsmiljø skal i denne forstand forstås i bred forstand som både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

10. Psykisk APV

Dimensionen er sammensat af spørgsmål omkring det psykiske arbejdsmiljø. Spørgsmålene handler om krænkende adfærd, helbred og velbefindende. Krænkende adfærd handler om sexchikane, vold, trusler om vold og mobning. Helbred og velbefindende fækker over selv vurderet helbred generelt, stress, udbrændthed og søvnbesvær. Spørgsmålene er dækkende for den psykiske del af den lovbestemte APV.

Det er besluttet, at der er fortrolighed om svarene i Trivsel- og apv-målingen, og ledelsen har dermed ikke adgang til oplysninger om, hvem der har været udsat for krænkende adfærd. Konceptet for Trivsel- og apv-målingen har fokus på medarbejderne som gruppe. Et vil sige, at der vil være fokus på, at udvikle rammer, som eliminerer krænkende adfærd og at etablere systemer, som træder i kraft i de tilfælde, hvor krænkende adfærd alligevel opstår.

11. Fysisk APV

APV-spørgsmålene for den fysiske APV er hentet fra Trivselmeterets bruttokatalog. Spørgsmålene dækker overordnet den fysiske del af APV'en. Hvis der er behov for en mere dybdegående undersøgelse står de branchebestemte APV-spørgeskemaer til rådighed på trivselssitet. De udvalgte APV-sprøgemål på den fysiske del er dækkende for lovgivningens minimunkrav.

Den enkelte arbejdsplads skal i dialogfasen fastlægge, om der er behov for en indsats vedr. de enkelte dimensioner, og hvilke elementer, der skal indgå i en sådan indsats. Indsatsen skal efterfølgende gennemføres i handlingsfasen. Et eksempel er, hvis en skolerapport viser, at der har været vold og trusler om vold. I dialogfasen skal skolen beslutte sig for, ud fra de rammer, der i øvrigt er, hvordan den vil sætte ind for at undgå fremtidig vold og trusler om vold. Skolen kan f.eks. beslutte sig for at iværksætte flg. handlinger: gennemgang af den fysiske indretning, kollegial opmærksomhed mhp. forebyggende foranstaltninger, revision af skolens "Handleplan vedr. trusler og vold samt at sætte handleplanen på alle teammøder, så den er kendt og drøftet i alle teams.

Anden dokumentation om det psykiske arbejdsmiljø

Når I taler om trivsel på arbejdspladsen er det relevant at inddrage tal om personaleomsætning og sygefravær, som arbejdspladsen – selv om der kan være mange årsager bag disse tal – har stor mulighed for at påvirke i en positiv retning. Det er et krav fra Arbejdstilsynet, at der skal ske en vurdering af, om der er forhold i arbejdsmiljøet, som kan medvirke til sygefraværet¹.

Arbejdspladsen kan også få dokumentation om trivslen ved, at MED-udvalget eller ledelsen beder de ansatte, der ikke indgår i undersøgelsen, lave en kort beskrivelse af deres iagttagelser af trivslen. Det kan f.eks. være nyansatte medarbejdere, hvorved billedet tegnes af nogen, som stadig er relativt udenforstående. Det kan give en indsigt, som de øvrige medarbejdere og ledelsen ikke kan bidrage med, da de ser organisationen indefra.

Dog skal man være opmærksom på, at de medarbejdere, der forholder sig til trivsel ved at beskrive deres iagttagelser, ikke er beskyttet af samme fortrolighed, som ansatte, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen. Metoden forudsætter altså, at der er en åbenhed på arbejdspladsen, så medarbejderne kan komme med billedet, uden at blive mødt med skepsis eller kritik. Billedets sandhedsværdi kan ikke diskuteres. Derimod kan det give anledning til en frugtbar dialog om, hvorvidt arbejdspladsen ønsker, at der kan tegnes et sådan billede – eller om ledelse og medarbejdere ønsker at noget skal ændres.

Social kapital i Trivselmeter

Via Trivselmeter er det muligt at måle virksomhedens sociale kapital. Det kan være et nyttigt udgangspunkt for dialog om, hvordan arbejdspladsens sociale kapital ser ud, og om arbejdspladsen ønsker at gøre en indsats for at øge den sociale kapital.

Hvad er social kapital?

Social kapital kan defineres som en egenskab ved hele arbejdspladsen, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgaver. Det er altså ikke en egenskab ved den enkeltes job eller en egenskab ved den enkelte medarbejder. Høj social kapital kræver, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed.

Virksomhedens sociale kapital kan derfor beskrives ved hjælp af tre dimensioner:

- Samarbejdsevne
- Tillid
- Retfærdighed.

I praksis har det vist sig, at disse tre egenskaber i høj grad optræder sammen, men alle tre er, hver for sig, nødvendige for at kunne forstå og beskrive fænomenet i sin helhed.

Der har i de seneste par år været en stærkt stigende interesse for virksomhedernes sociale kapital. Det skyldes, at stor social kapital kan give en virksomhed mange fordele. Det øger blandt andet produktiviteten og kvaliteten i ydelserne og skaber et bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

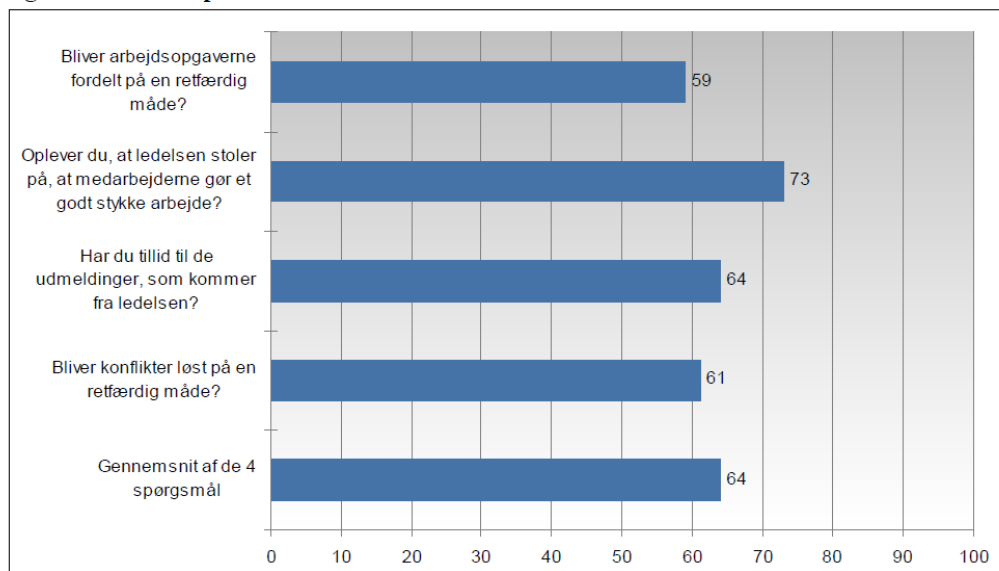
¹ At-vejledning D.1.1, januar 2005

Hvordan måles social kapital?

Standardspørgeskemaet i Trivselsmeter forholder sig til den sociale kapital ved hjælp af fire spørgsmål, der handler om tillid mellem ledelse og medarbejdere og om retfærdighed på arbejdspladsen. At inddrage spørgsmål om samarbejdsevne er i princippet også relevant, men vanskeligt. Der er stor forskel på arbejdspladsernes størrelse og struktur, og det har igen betydning for, hvordan samarbejdet er og opleves. Derfor er den gennemsnitlige score for tillid og retfærdighed valgt som et mål for social kapital.

I Trivselsmeter-rapporten fremgår svarfordelingen for de fire spørgsmål, der vedrører den sociale kapital. Rapporten angiver også et gennemsnit af svarene for hvert enkelt spørgsmål og et samlet gennemsnit.

Figur om social kapital



Note: Tallene er fra Gallupundersøgelsen 2009 og viser svarene for den offentlige sektor (stat, regioner og kommuner)

Det er vigtigt at holde sig for øje, at der er sammenhæng mellem social kapital og fx ledelse, anerkendelse, respekt, klare mål for service og kvalitet. Til gengæld er der ingen sammenhæng mellem niveauet for den sociale kapital og de ansattes oplevelse af travlhed, stor arbejdsmængde, skrappe deadlines mv. Heller ikke de følelsesmæssige krav i arbejdet har nogen sammenhæng med social kapital. Det viser flere empiriske undersøgelser.

Hvordan øger arbejdspladsen den sociale kapital?

Social kapital er et resultat af en udvikling, som finder sted på den enkelte arbejdsplads. Det ser ud til, at alle arbejdspladser potentielt har mulighed for at udvikle en stor social kapital, men ikke fra den ene dag til den anden. Den opstår over længere tid i forholdet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes.

I opfølgningen på trivselsmålingen kan tages udgangspunkt i svarene på de spørgsmål, der vedrører arbejdspladsens sociale kapital. De kan være springbræt for en dialog om, hvordan medarbejderne vurderer niveauet for tillid og retfærdighed på arbejdspladsen.

De tre offentlige branchearbejdsmiljøråd har udarbejdet pjecen "Social Kapital - Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar", som giver et bud på, hvordan lederen kan få øje på den sociale kapital og optimere den sammen med den gruppe af medarbejdere, han eller hun har personaleansvar for. Se nærmere herom på www.arbejdsmiljøweb.dk samt NFA's hvidbog og

faktaark om Social Kapital. Links findes på Trivselssitet, under menupunktet Social Kapital, på Kommunens Medarbejderside.

Sammenhængsmodellen – sammenhæng mellem medarbejdernes svar og graden af tilfredshed / trivsel

Når arbejdspladsen vælger en udvidet rapport, vises resultaterne af standardskemaets 41 spørgsmål i en såkaldt sammenhængsmodel. Sammenhængsmodellen kan give et godt udgangspunkt for dialog om, hvordan arbejdspladsen vil prioritere sin trivselsindsats, og hvor I tror, at opfølgning vil have størst effekt for jer.

Vær opmærksom på, at det ikke er en facitliste. Modellen er baseret på statistisk analyse med de usikkerheder, der følger med. Den kan ikke i sig selv bruges til at udelukke fokus på andre forhold på arbejdspladsen.

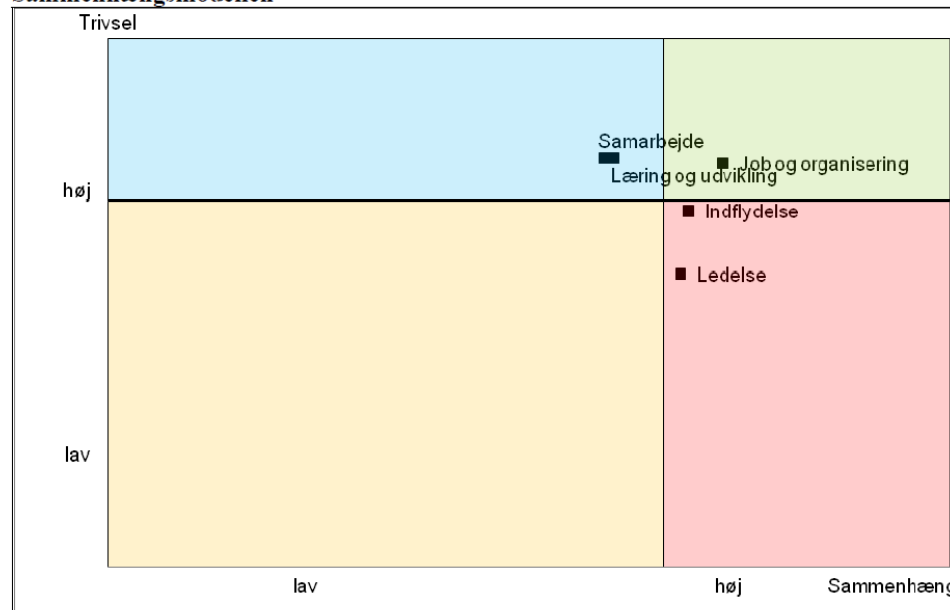
Sammenhængsmodellen

Sammenhængsmodellen er et koordinatsystem med fem indsatsdimensioner:

- Job og organisering
- Indflydelse
- Ledelse
- Samarbejde
- Læring og udvikling

På den **lodrette akse** vises trivsel som et resultat af, hvor tilfredse medarbejderne er inden for disse 5 dimensioner. **Den vandrette akse** viser graden af sammenhæng mellem indsatsdimension og trivsel, beregnet på baggrund af medarbejdernes svar.

Sammenhængsmodellen



Note: Tallene er fra Gallupundersøgelsen 2009 og viser svarene for den offentlige sektor (stat, regioner og kommuner)

Krydset i figuren, der skaber de fire felter, er placeret på baggrund af det totale gennemsnit for henholdsvis trivsel og sammenhæng i jeres undersøgelse. Krydsets placering og størrelsen af de fire felter kan derfor variere fra undersøgelse til undersøgelse. Jeres dialog kan fx begynde ved at I ser på de fire felter.

1. Lav trivsel og høj statistisk sammenhæng (det røde felt)

Her kan der være udsigt til stor effekt ved at forbedre trivslen. Der kan være god grund til at se en ekstra gang på disse dimensioner og finde ud af, om I genkender billedet og vurderer, at det er inden for disse dimensioner, I skal prioritere jeres indsats.

2. Høj trivsel og høj statistisk sammenhæng (det grønne felt)

Her kan I forvente at have jeres styrker, og hvor jeres praksis ser ud til at virke. I kan overveje, om det vil være vigtigt at gøre en ekstra indsats for at bevare de gode takter.

3. Lav trivsel og lav statistisk sammenhæng (det gule felt) og

4. Høj trivsel og lav statistisk sammenhæng (det blå felt)

Her kan I vente mindre effekt af en indsats. Det er igen vigtigt at overveje, om I kan genkende billedet. Vurdér, om der er behov for en indsats, der relaterer sig til dimensionerne i disse felter, selvom de har statistisk set lavere sammenhæng med trivsel.

I kan fx overveje, om der er basis for hurtigt og uden en større ressourceindsats at forbedre nogle forhold. Det kan have fordele, selvom det ikke har afgørende betydning for trivslen på arbejdspladsen.

Benchmarking i Trivselmeter

Trivselmeter giver mulighed for at sammenligne resultaterne af arbejdspladsens trivselsmåling med resultaterne på andre arbejdspladser.

Benchmarking er udelukkende på de 41 spørgsmål i standardskemaet.

Benchmarkingen sker i forhold til:

- Andre kommuner
- Os selv over tid

Benchmarkingen ses i rapportens figur 2, der viser det samlede resultat for hver dimension sammenstillet med andre kommuner.

Rammer for dialog om Trivsels- og apv-undersøgelsen

Hvem har ansvaret for dialogen?

Ledelsen har et overordnet og særligt ansvar for at sætte trivsel og psykisk og fysisk arbejdsmiljø på dagsordenen og drøfte Trivsels- og apv-målingen.

MED-udvalget eller personalemødet med MED-ansvar spiller en vigtig rolle både som særlig ansvarlig og som uvurderlige kompetencepersoner, der til sammen udgør en gruppe, der på den ene side har blik for de organisatoriske forhold og de ledelsesmæssige rammer – og på den anden side har førstehåndskendskab til, hvad der rører sig hos medarbejderne i hverdagen. Afhængig af den enkelte arbejdsplads organisering vil det være relevant, at MED-udvalget tilrettelægger, hvordan dialogen om trivsel- og apv-målingen og definitionen af handlinger skal foregå. MED-udvalget kan evt. udarbejde et oplæg til emner til drøftelse.

Set i lyset af forpligtende dialogstyring og Albertslundværdierne har den enkelte medarbejder også et ansvar for at være aktiv i dialogen. Desuden findes de bedste handlinger oftest, hvis dem, der skal udføre handlingerne, i en eller anden grad deltager i udtænkningen af dem.

Rammen for en vellykket dialog

Handlinger, der gør en forskel, bygger ofte på en vellykket dialog. Umiddelbart kan den vellykkede dialog synes at være den, hvor alle har haft mulighed for at gå i dybden med alle aspekter. I virkelighedens verden er der dog sjældent mulighed for en så omfattende dialogproces, og set i forhold til arbejdspladsens samlede hensyn – herunder også udviklingen af arbejdsmiljøet – er altomfattende dialogprocesser ikke en universalløsning.

Leder og MED-udvalg bør overveje, hvordan dialogen bedst gennemføres på den konkrete arbejdsplads – ud fra de rammer og den kultur, der er på stedet. For at give en god ramme for dialog kan følgende overvejes:

- Hvordan kan dialogen om Trivsel- og apv-målingen gøres nærværende for medarbejderne? Leder og MED-udvalg kender typisk arbejdspladsen rigtig godt, og ved derfor også, hvordan et emne skal gribes an, for at det engagerer medarbejderne
- Hvilke mødefora har vi, hvor det er relevant at drøfte Trivsel- og apv-målingen og lave aftaler om handlinger? Har vi et forum, hvor alle medarbejdere deltager – og er det hensigtsmæssigt at dette forum bruges? –Eller skal dialogen hellere foregå i mindre fora, der er tættere på medarbejderens dagligdag?
- Har vi – eller skal vi udarbejde – noget materiale, der skal uddeles på forhånd, så deltagerne har mulighed for at forberede sig?
- Er der andre elementer af vores arbejdsplads' udvikling, som vi skal inddrage i dialogen? Trivsels- og apv-målingen giver et øjebliksbillede af arbejdsmiljøet, herunder personaleledelse. Det kan være givende at overveje, om der i svarperioden har været nogle forhold, f.eks. større omorganiseringer, ny omfattende lovgivning el.lign., som sætter arbejdspladsen i en særlig situation. Sådanne forhold er dog ikke en mulighed for at afvise undersøgelsen, da markante ændringer er vilkår som arbejdspladser i dag skal kunne håndtere.

Grundlaget for dialogen er, at alle melder sig ind og deltager aktivt – ud fra de roller, de forskellige har. Lederen har ikke blot en særlig rolle som ledelsesansvarlig. Trivsel- og apv-målingen giver også en særlig mulighed til at sætte det mere overordnede perspektiv på arbejdspladsens udvikling og sammenhængen med trivslen på dagsordenen. Trivsel- og apv-målingen er dermed en anledning til, at ledelsen får et mere nuanceret indblik i, hvad medarbejderne har brug for, for at trives. På samme måde har medarbejderne mulighed for at få indblik i, hvilken ramme ledelsen arbejder ud fra og hvordan lederen arbejder med at bidrage til den øgede trivsel.

Hvis der er stor forskel på, hvordan Trivsel- og apv-målingen opfattes, er det vigtigt at have fokus på at fastholde respekten i samtalen. Udgangspunktet må være, at en opfattelse ikke er mere rigtig end andre. Det handler altså om at søge at forstå den anden og gå i dialog for at skabe fælles billeder og fælles udvikling.

Skal vi kigge på alt?

Det kan være vanskeligt at komme hele vejen rundt omkring alle tabellerne i Trivsel- og apv-rapporten. Det kan derfor være en god ide, at lade arbejdspladsens dialog tage udgangspunkt i en afdækning af, hvilke af dimensionerne, der er henholdsvis ressourcer og opmærksomhedspunkter.

Hvis en enhed har mange opmærksomhedspunkter, er det nødvendigt at prioritere. To initiativer, der giver bedre trivsel og arbejdsmiljø er mere værd end fem initiativer, der gennemføres halvt! En metode kan være at kigge lidt bredere på resultatet og vurdere, hvor en målrettet indsats har størst positiv afsmittende effekt på trivselen og arbejdsmiljøet.

Husk også succeserne – hvad kan vi lære af dem?

En rapport som Trivsel- og apv-målingen kan nemt minde om en karakterbog. Det er ikke meningen!

For at undgå karakterræset og bevare fokus på udvikling af øget trivsel og arbejdsmiljø, er rapporten også en anledning til at se arbejdspladsernes ressourcer – og altså fremhæve succeserne også. Det store spørgsmål er:

Hvad er historien bag vores trivsel?

Svar på følgende kan hjælpe til at sætte flere ord på succeserne:

- Hvad gjorde vi – ud fra de forskellige roller vi har – der fik det til at fungere så godt?
- Hvad satte vi virkelig pris på ved det vi – du og jeg – gjorde på det tidspunkt?
- Hvad satte vi virkelig pris på at andre gjorde på det tidspunkt?
- Hvilke rammer og vilkår støttede op om vores handlinger?
- Og hvad er vi blevet i stand til?

På Trivselssitet på Medarbejdersiden kan du finde hjælp i form af viden om og gode ideer til hvordan du kan sætte en proces i gang sammen med dine medarbejdere, og få talt om både succeserne og de ting der kan forbedres. Der findes viden om og metoder til at arbejde med kommunikation, trivsel, samarbejde og social kapital.

Handling – hvordan øger vi trivslen og arbejdsmiljøet og forbedrer ledelsesrelationen?

Handlinger er helt afgørende for at Trivsel- og apv-målingen gør en forskel – og ikke mindst: At trivslen og den gode relation mellem ledelse og medarbejdere øges.

Erfaringer med udvikling af det psykiske arbejdsmiljø viser, at forbedringer sker, når ledelsen vedvarende er opmærksom på arbejdsmiljøet. Dette understreger vigtigheden af, at trivsel og ledelse ikke kun kræver opmærksomhed ved festlige lejligheder, men er en vedvarende proces, som lederen har ansvaret for.

I Albertslund Kommune ønsker vi at fastholde og udvikle det professionelle råderum. Derfor er en betingelse for øget trivsel og forbedring af relationen mellem medarbejdere og ledelse, at medarbejdere er konstruktive aktører.

Med andre ord: Øget trivsel og understøttelse af en god relation mellem ledelse og medarbejdere kræver at både ledere og medarbejdere melder sig ind i fællesskabet!

Udover de generelle betragtninger om handlinger, er der også nogle mere konkrete forhold, der fremmer handlinger til at øge trivslen og forbedrer relationen mellem ledelse og medarbejdere. De er beskrevet i nedenstående.

Sammenhæng med andre aktiviteter

Hvis indsatsen for øget trivsel skal lykkes, er det afgørende, at dialogen og handlingerne hænger sammen med det, der i forvejen foregår på arbejdspladsen. Virksomhedsplanen synliggør indsatsområder og mål for de kommende to år, og kan dermed bruges til at drøfte flg. spørgsmål:

- Giver Trivsel- og apv-målingen anledning til, at formulerer indsatsområder eller mål om udviklingen af trivsel og ledelse i de kommende to år?
- Er der emner i vores Trivsel- og apv-måling, som kan give inspiration til virksomhedsplanens indsatsområder?

Jo mere aktiviteter til at øge trivslen og forbedre relationen mellem ledelse og medarbejdere bliver en integreret del af arbejdspladsens samlede udvikling, jo større mulighed er der for, at aktiviteterne gennemføres og den ønskede effekt opnås.

Udarbejdelse af indsats, mål og handleplaner

Hvis indsatsen som følge af Trivsel- og apv-målingen nødvendiggør et stort udviklingstræk, bør den indgå i arbejdspladsens virksomhedsplan enten som enkelte mål, der udtrykker den ønskede effekt eller som et egentlig indsatsområde med flere mål. Uanset om indsatsen går på forbedring af trivsel og ledelse eller på det fysiske og/eller psykiske arbejdsmiljø – om det indgår i virksomhedsplanen eller er en del af den daglige drift, er det vigtigt, at den ressourcemæssige del overvejes, så der er en sammenhæng mellem ambitionsniveau, de ressourcemæssige rammer og arbejdspladsens opgaver. Udarbejdelse af indsatsområder og gode mål er beskrevet nærmere i "Vejledning i udarbejdelse af virksomhedsplaner 2012-2013".

På selve APV-delen (dimension 10 og 11) er der et **særligt lovkrav om handlingsplaner**, hvis der skal iværksættes indsats. Der er dog ikke noget formelt krav om, hvordan en sådan handlingsplan ser ud. Du kan bruge IPL-systemet, som tager hensyn til arbejdstilsynets forskellige krav (jf. næste afsnit).

Arbejdstilsynet anviser, at der skal udarbejdes en handlingsplan for de problemer, som ikke løses med det samme.

Tilsynet opstiller tre elementer, der bør indgå i vurderingen:

- Hvor stor en påvirkning kan problemerne påføre de ansatte?
- Hvor stor er risikoen for, at påvirkningen opstår?
- Hvor tilgængelig en løsning findes der?

Arbejdstilsynet angiver desuden, at handlingsplanen skal opstille retningslinjer for, hvordan man vil følge op på handlingsplanen samt beskrive, hvem der har ansvaret for at gennemføre planen. Desuden kan det være en god idé at angive, hvilke aktører der udover den ansvarlige er til at bære den enkelte handling igennem. Dette giver en synlighed om roller og ansvarsområder, og kan i sidste ende hjælpe til større opmærksomhed på, at handlingerne rent faktisk sker.

Arbejdstilsynet stiller også som krav, at det skal fremgå, hvornår og hvordan effekten skal vurderes. Endelig skal det vurderes, om man har behov for at revidere den del af målingen som omhandler APV'en indenfor den 3-årige periode. I Albertslund Kommune vil det være relevant at lave en samlet vurdering af effekten som led i udarbejdelse af den næste virksomhedsplan.

Der er metodefrihed omkring kravet om handleplaner, og I skal finde den vej der giver mest mening – om det er virksomhedsplanen, IPL-systemet eller billeder af plancher fra en temadag, referater fra personalemøder e.lign., men det er afgørende, at I kan fremvise dokumentation for handlingsplaner i forhold til arbejdsmiljøet og at handleplanerne er tilgængelige på arbejdspladsen.

IPL-systemet – en mulighed

IPL-systemet er Albertslund kommunes webbaserede værktøj, til at skabe overblik over indsats, status, mål og ansvarlige. Det er nemt visuelt at forstå og et overskueligt system i forhold til at overskue forskellige indsats, prioriteringer og status. Systemet opererer ud fra: Identificering (I), prioritering (P) og løsning (L). Systemet har været i brug i kommunen siden 2009 i forbindelse med APV-arbejdet, men der er ikke noget til hinder for også at bruge systemet i forhold til handlingsplaner for trivsels-delen. Faktisk er det jo hele tankegangen i at afholde en trivsels-apv-måling at arbejde med arbejdsmiljø bredt forstået.

En indsats i IPL kan afbilledes sådan:

Hullet og ujævn gårdsplads



Vibrationer



I: 15-08-2009

P: 01-10-2009

?

Økonomi

L:

	Plan dato:	Udført dato:	Deltagere i / ansvarlig for:
Identificering:		15-08-2009	Personale
Prioritering:		01-10-2009	Ledelse
Løsning:			
Kontrol:			

KFarc-5: Hullet og ujævn gårdsplads

Område:		
ARC/Generelt		
Beskrivelse af problemet:		
Hullet og ujævn gårdsplads, der gør færdsel med maskiner etc. meget ubehagelig og uhensigtsmæssige stød gennem kroppen		
Status i forhold til lovgivningsmæssige krav:		
Årsager til problemet:		
Slidtage og manglende vedligehold		
Forslag til / valg af løsning:		
Opfyldning af huller med grus eller lignende.		
Kontrol af forholdene og løsningens effektivitet:		
Noter om økonomi:		
	Engangsbeløb:	Årligt beløb:
Indtægter:		
Udgifter:		

Oprettet d. 05-10-2010 - Birgitte Delcomyn Andersen

Signaturforklaring

Problemfarve:		
	5	Meget vigtig
	4	-
	3	-
	2	-
	1	Mindre vigtig
	?	Ukendt vigtighed



3
Økonomi

I 01-01-2010

P 01-03-2010

L 15-04-2010

234: Dette er en test

Løsningsomkostning:	
?	Ukendte omkostninger
+	Økonomisk gevinst
0	Ingen omkostninger
1	Under 5.000 kr.
2	5.000 til 50.000 kr.
3	50.000 til 500.000 kr.
4	Over 500.000 kr.

Problemstatus:	
	I: Identificeret
	P: Prioriteret
	L: Løst

Problemtype:	
	Vibrationer
	Støj
	Belysning
	Indeklima
	Termiske forhold
	Ergonomi
	Kemiske forhold
	Biologiske forhold
	Ulykkesrisiko
	Støv
	Psykisk arbejdsmiljø
	Vold og trusler

Det er ForvaltningsMED-sekretærerne som opretter brugere i IPL-systemet. Og vejledning til brug af systemet ligger på Medarbejdersiden under MED/IPL.

Hold fokus på det I kan gøre noget ved

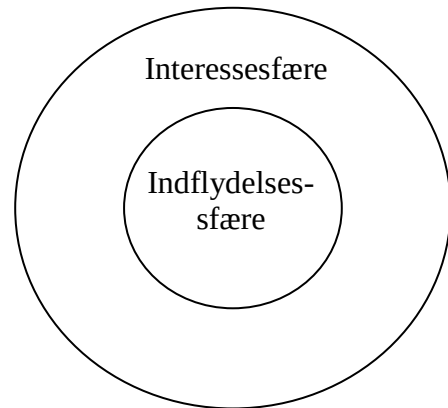
På alle arbejdspladser er der noget, arbejdspladsen selv kan gøre noget ved – og noget som arbejdspladsen ikke kan gøre noget ved. Dette forhold sætter Stephen R. Covey's model med indflydelsessfæren og interessesfæren ord på.

For virkelig at skabe øget trivsel og forbedre ledelsesrelationen er det afgørende, at arbejdspladsen holder fokus på det, den rent faktisk kan gøre noget ved.

Det arbejdspladsen ikke selv kan ændre, men samtidig er afhængig af og har stor interesse i, ligger i interessesfæren. Indholdet i denne sfære kan arbejdspladsen kun forholde sig til ved at reagere, når der sker ændringer og at gå i dialog med dem, der kan ændre forholdene.

Det arbejdspladsen selv har indflydelse på og kan ændre direkte, er placeret i indflydelsessfæren. Her kan arbejdspladsen være proaktiv og selv direkte skabe fremtiden.

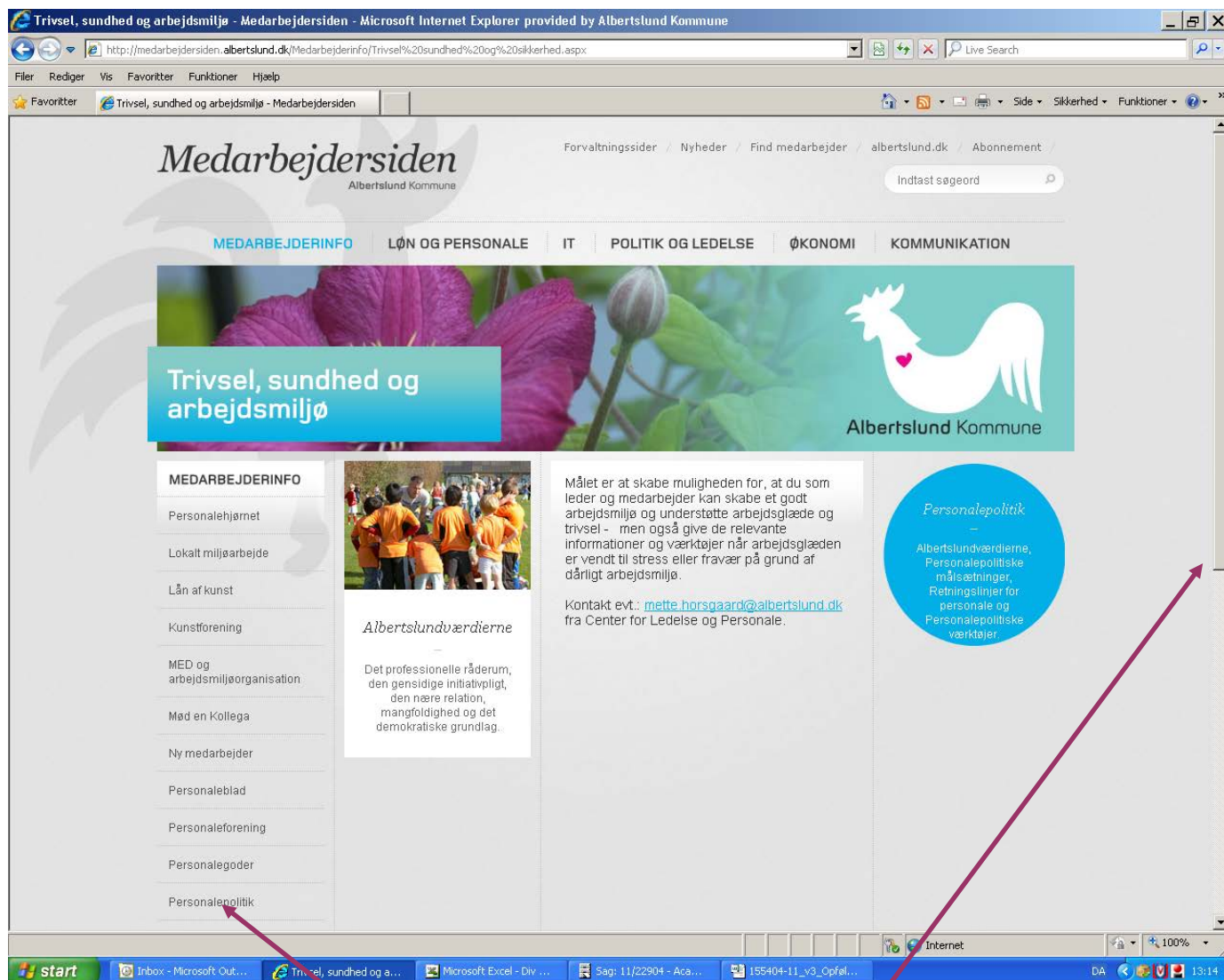
Med andre ord: prioriter, hold fokus og lav handlingsplaner i indflydelsessfæren. - Og bidrag også med viden og ideer til dem, der har indflydelse på det, der ligger i jeres interessesfære.



Modellen er beskrevet i bogen "7 gode vaner: personlig udvikling og livskraft" af Stephen R. Covey

Links

På Intranettets Trivselssite ligger der mere materiale om Social Kapital og forslag til forskellige værktøjer der kan anvendes i dialogen omkring trivsel.



Rul side-baren ned og se flere punkter i menuen