

# Gode trivselsprosesser

Inspirasjon til å jobbe med trivsel og psykososialt arbeidsmiljø



Gode trivselsprosesser  
1.utgave, 1.opplag

Publikasjonen er utarbeidet av danske Videncenter for Arbejdsmiljø i samarbeid med Birgit Aust (Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø), Ole H. Sørensen (Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø), Kaja Nielsen (Grøntmij | Carl Bro) og Hans Hvenegaard (Team Arbejdsliv).

Idébanken – inkluderende arbeidsliv

[www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

Heftet kan du laste ned, bestille og lese som e-avis på [www.idebanken.org/temahefter](http://www.idebanken.org/temahefter)



# INNHold

5 Forord

## DEL 1

- 6 Faser i arbeidet med å øke trivselen  
Fra idé til handling – fasene i prosessen  
Prosjektstyring og ledelse – en nødvendig forutsetning
- 8 **Fase 1 – Forarbeid:** Før dere setter i gang med arbeidet
- 11 **Fase 2 – Kartlegging:** Første skritt for å øke trivselen
- 12 **Fase 3 – Innsikt:** Hva har dere funnet ut?
- 13 **Fase 4 – Valg og prioritering:** Hvilke innsatsområder skal dere fokusere på?
- 14 **Fase 5 – Handling:** Finn gode og holdbare løsninger

## DEL 2

- 17 Metoder i trivselsarbeidet
- 18 Spørreskjemaundersøkelse
- 21 Spørreskjemaet – styrker og svakheter
- 22 Dialogmetoder
- 25 Dialogmetoder – styrker og svakheter



## Andre utgivelser

Heftet «Fra stress til trivsel» henvender seg til ledere og medarbeidere. Det handler om hva stress og trivsel er og hvordan alle på arbeidsplassen kan bidra til å forebygge stress og skape bedre trivsel.

Folderen «Kort og godt om trivsel på arbeidsplassen» gir en kort innføring i de viktigste temaene i utgivelsene «Gode trivselsprosesser» og «Fra stress til trivsel».

Begge heftene kan du laste ned, bestille og lese som e-avis på [www.idebanken.org/temahefter](http://www.idebanken.org/temahefter)

## Om «Gode trivselsprosesser»

Dette heftet formidler forskningsbasert kunnskap fra arbeidet med trivsel og psykososialt arbeidsmiljø. Det er blant annet basert på den danske rapporten «Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet» av Kaia Nielsen m.fl., og på rapporten «Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Rapport fra forskningsprosjektet VIPS» av Peter Hasle m.fl. Rapportene finnes på [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk)

En gruppe forskere og konsulenter, som også har vært involvert i ovennevnte rapporter, har deltatt i arbeidet med denne publikasjonen.

# Forord

I Norge har vi over flere år arbeidet for å få ned sykefraværet både i offentlig og i privat arbeidsliv. En vesentlig del av samarbeidet mellom arbeidstakersiden, arbeidsgiversiden og myndighetene har vært rettet inn mot forhold som kan påvirke sykefraværet i positiv retning. God oppfølging av sykmeldte og betydningen av trivsel og godt HMS-arbeid har i denne sammenhengen blitt pekt på som spesielt viktig.

Høy trivsel hos ansatte er et resultat av at den enkelte opplever balanse mellom de utfordringene de stilles overfor og ressursene de har til rådighet. Den ansatte vil hele tiden merke om det er balanse mellom utfordringer og ressurser. Denne balansen påvirkes av samspillet mellom kollegaer, mellom medarbeidere og ledere og mellom forskjellige deler av organisasjonen. Arbeidet med trivsel er en kontinuerlig prosess og skapes i dialogen og kommunikasjonen på alle nivåer i organisasjonen.

## **Trivsel gir gode medarbeidere**

Det er god investering å jobbe med trivsel på arbeidsplassen. Arbeidsglede gir bedre livskvalitet for den enkelte medarbeider og har mye å si for kvaliteten på det arbeidet som utføres. Trivsel kan også bidra til lavere sykefravær. Sist, men ikke minst, har arbeidsplasser med høy trivsel og godt psykososialt arbeidsmiljø lettere for å rekruttere og holde på medarbeiderne sine.

## **Trivsel – en del av arbeidsmiljøarbeidet**

Det nye fokuset på trivsel trenger ikke å være en ekstra byrde for arbeidsplassen. Det kan derimot ses på som en god mulighet til å ta tak i forpliktelsen til å jobbe med psykososialt arbeidsmiljø

## **Godt arbeidsmiljø krever mer enn en undersøkelse**

For å forbedre arbeidsmiljøet trenger vi konkrete redskaper og metoder.

En arbeidsmiljøundersøkelse kan ikke stå alene, men er et godt utgangspunkt for å sette i gang en forandringsprosess.

Hvis vi skal få gjort noe med trivselen, må en undersøkelse ses i sammenheng med en mer helhetlig innsats der vi også analyserer og behandler resultatene, velger ut innsatsområder, finner løsninger og til slutt handler – dvs. at arbeidsplassen gjennomfører konkrete tiltak for å øke trivselen. Styring og ledelse er viktige stikkord gjennom hele denne prosessen.

## **Til inspirasjon**

Mange virksomheter synes det er vanskeligere å jobbe med psykososialt arbeidsmiljø enn med det fysiske arbeidsmiljøet. Dette heftet er først og fremst tenkt som inspirasjon til ledere, arbeidsmiljøkonsulenter, HR-rådgivere, tillitsvalgte og verneombud som jobber med psykososialt arbeidsmiljø, og som skal planlegge hvordan en gitt arbeidsplass kan jobbe med trivselen. Men heftet kan også være nyttig for alle andre som er interessert i trivsel og psykososialt arbeidsmiljø.

## **Første del: Den gode trivselsprosessen**

I den første delen av heftet gir vi et eksempel på gangen i trivselsarbeidet, fra forarbeid og planlegging av selve kartleggingen til valg av innsatsområder og gjennomføring av de planlagte forbedringene. Her finner dere også gode råd for trivselsarbeidet og tips til å unngå de vanligste fallgruvne.

## **Andre del: Metoder for å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet**

I den andre delen av heftet ser vi på forskjellige tilnærminger for å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet. Her kan dere blant annet lese om spørreskjemametoden, som er den vanligste tilnærmingen, og om metoder som bygger på dialog. Les også om styrkene og svakhetene til de forskjellige tilnærmingene – og om hva metodene krever av dere på arbeidsplassen.

## **God leselyst!**

Vi håper heftet gir dere inspirasjon og nye ideer slik at trivselsarbeidet blir mer verdifullt, og at dere får enda større innsikt i de mulighetene og utfordringene som finnes.

# Del 1

## Faser i arbeidet med å øke trivselen

Det å jobbe med trivsel på en arbeidsplass handler om mer enn å måle hvordan de ansatte har det. Arbeidet er en prosess med flere faser, utfordringer og muligheter. Alle delene av prosessen er viktige og bør inkluderes i arbeidet. I praksis blir det ofte til at man hopper litt fram og tilbake mellom de ulike fasene og tilpasser prosessen etter de konkrete utfordringene.

I denne delen av heftet får dere et innblikk i de enkelte fasene og hva som er viktig for å lykkes med trivselsarbeidet.

### **Fra idé til handling** – de ulike fasene i prosessen

#### **Forarbeid**

Første skritt er å forberede og planlegge gangen i prosjektet. Arbeidet må forankres, dere må sette av ressurser, dere må sette konkrete mål, og ansvaret må fordeles. Det er viktig at den oppgaven arbeidsplassen står overfor, kommer tydelig fram.

#### **Kartlegging**

I denne fasen skal dere kartlegge trivselen på arbeidsplassen. Fasen er helt avgjørende for å finne fram til de vesentligste utfordringene.

#### **Innsikt**

I denne fasen skal dere tolke og analysere resultatene av kartleggingen. Hvordan står det til med trivselen på arbeidsplassen? Hvorfor er det slik? Hva fungerer godt, og hva kan forbedres?

#### **Prioritering**

I de fleste tilfeller må innsatsområdene prioriteres. Hva er det viktigst å ta tak i akkurat nå? Hvilke innsatsområder har mest å si for å øke trivselen?

#### **Handling**

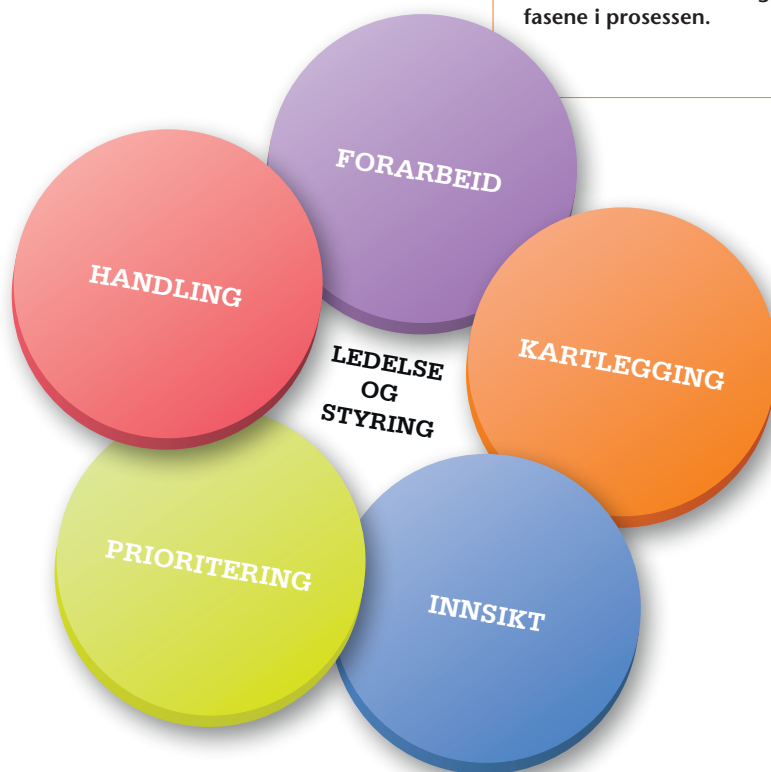
Deretter kan arbeidet med å finne de gode løsningene begynne. I denne handlingsfasen skal dere utvikle, planlegge og iverksette konkrete tiltak. For å sikre gode resultater er det viktig å evaluere om løsningene virker som de skal.

#### **Prosjektstyring og ledelse – en nødvendig forutsetning**

God prosjektstyring og ledelse er en forutsetning for å lykkes i arbeidet med å forbedre arbeidsmiljøet. Det kan være en god idé å opprette en arbeidsgruppe som har ansvar for å sette i gang og følge opp prosessen. De som er med i arbeidsgruppen, bør ha kunnskap og kompetanse innen psykososialt arbeidsmiljø og prosessledelse. Gruppen kommer til å fungere som en drivkraft for prosjektet og arbeidet.

## Faser i trivselsarbeidet

Selv om det ofte kan være naturlig å begynne med å forberede og planlegge arbeidet, og deretter kartlegge og analysere utfordringer (se illustrasjon), kan rekkefølgen variere i praksis. I prioriteringsfasen kan det for eksempel bli nødvendig å gå tilbake til innsiktsfasen. Ledelse og styring står sentralt i alle fasene i prosessen.



Overordnede prinsipper som bør sikres gjennom alle fasene i prosessen:

### **Forankring**

Bred forankring av trivselsarbeidet i arbeidsgruppen, blant medarbeiderne og i ledelsen sikrer at alle føler eierskap til, og ansvar for, prosessen.

### **Ledelsesprioritering**

Ledelsen må delta aktivt og være tydelig på at arbeidet med å øke trivselen skal prioriteres. De må derfor hele tiden sørge for at det settes av tilstrekkelig med tid og ressurser til arbeidet.

### **Kompetanse**

Det er viktig at de som skal jobbe med prosessen, har relevant og tilstrekkelig kompetanse. Kanskje er det behov for å øke kompetansen, for eksempel innen arbeidsmiljø eller prosessledelse? I noen tilfeller kan det også være behov for å hente inn ekstern kompetanse.

### **Kommunikasjon**

Kjennskap til og forståelse for aktivitetene i trivselsarbeidet kan bidra til økt oppslutning blant medarbeiderne. Når alle leddene i prosessen er synlige og gjennomsiktige, skapes det en trygghet rundt arbeidet som også kan åpne for et større engasjement.

### **Involvering**

Det er viktig at medarbeiderne involveres på riktig måte og på riktig tidspunkt. Finn ut hvordan dere diskuterer, fatter beslutninger og gjennomfører planer på best mulig måte. Er det mest hensiktsmessig å jobbe i plenum eller i mindre grupper? Begge disse tilnærmingene har både fordeler og ulemper.

### **Evaluering**

For å kunne vurdere resultatene, bør arbeidet evalueres fortløpende. Evalueringen kan også være med på å systematisere læringen fra prosessen med tanke på videre arbeid og tilsvarende prosesser senere.

## Før dere setter i gang med arbeidet



Det å jobbe med trivsel er en prosess som går over tid, og som involverer mange ulike oppgaver og personer på arbeidsplassen. Dere må derfor kartlegge utfordringene og mulighetene tidlig i prosessen. Dette skaper en avgjørende felles forståelse av arbeidet blant både ledere og medarbeidere.

### **Bygg videre på det som allerede er på plass**

Det er en god idé å ta utgangspunkt i det arbeidet som allerede er gjort. Hvis dere har faste møter om arbeidsmiljø eller tidligere arbeidsmiljøundersøkelser, kan dere bruke dette som utgangspunkt for den nye prosessen. Planen for trivselsarbeidet bør ses i sammenheng med allerede eksisterende strategier og planer knyttet til arbeidsmiljø, inkluderende arbeidsliv og HMS.

### **Få oversikt over behovene**

Det er en stor fordel om dere gjør en foreløpig vurdering av hva arbeidsplassen trenger, og hva dere ønsker å få ut av trivselsarbeidet, før dere går i gang med selve prosessen. Dette gjør det enklere å velge de metodene og framgangsmåtene som passer best til nettopp deres behov.

Hvis dere mener at arbeidsplassen ikke har store problemer, men bare trenger å forbedre samarbeidet eller

gjøre arbeidsmiljøet enda bedre, er det kanskje ikke nødvendig å gjennomføre en fullstendig undersøkelse av arbeidsplassen. Da kan det være tilstrekkelig med en mer målrettet innsats eller en kortere prosess. Hvis dere har utfordringer på et bestemt område, for eksempel samarbeidsproblemer mellom faggrupper eller utfordringer etter en omorganisering, vet dere allerede hvor skoen trykker, og hvor dere bør starte.

### **Undersøk hvilke ressurser dere har**

Før dere setter i gang med arbeidet, må dere sørge for at ønsker og behov står i forhold til de ressursene dere har tilgjengelig. En god prosess som forbedrer trivselen på arbeidsplassen, krever innsats både fra ledelsen og de ansatte. Dette innebærer at det må settes av tid til arbeidet som går parallelt med den daglige driften. Nettopp derfor er det viktig med en felles for-

ståelse av hva arbeidsplassen ønsker å oppnå med arbeidet.

Noen virksomheter har den nødvendige kompetansen internt, mens andre må hente inn hjelp utenfra. Bruk gjerne eksterne konsulenter som kan bistå med prosjektledelse, prosesskompetanse eller fagkunnskap innen psykososialt arbeidsmiljø. Det kan også være en fordel å bruke eksterne konsulenter nettopp fordi de ser på arbeidsplassen med nye øyne.

Hvis arbeidsplassen er under press på grunn av ytre faktorer, kan behovet for å øke trivselen være stort uten at de nødvendige ressursene til å gjøre noe med det, er til stede. I slike tilfeller kan det hende at prosessen bør utsettes til et annet og bedre tidspunkt. Men det kan også hende at man bør velge å gjennomføre prosessen. Det er nettopp i slike krisesituasjoner at behovet for et godt psykososialt arbeidsmiljø er aller størst.



## Lag en handlingsplan

For å sikre god framdrift og oversikt er det nyttig med en aktivitets- og tidsplan for arbeidet. Planen bør beskrive oppgaver, ansvarsfordeling og tidsfrister. Handlingsplanen må justeres og konkretiseres etter hvert som arbeidet går framover. Selv om planen justeres etter hvert, er den en nyttig rettesnor. De ulike tiltakene i planen bør støtte opp under hverandre på en oversiktlig måte.

## Få med de riktige personene

For å lykkes med en trivselsprosess må de riktige personene delta aktivt i arbeidet. Så tidlig som mulig bør dere opprette en mindre arbeidsgruppe som skal ha det overordnede ansvaret. Personene som skal være med i gruppen, må ha både nødvendig kompetanse og nok tid til arbeidet. Arbeidsgruppen skal være beslutningsdyktig. Det er derfor en fordel om den øverste ledelsen er representert i arbeidsgruppen og deltar aktivt. På den måten sikrer dere at arbeidet prioriteres og får tildelt nødvendige ressurser.

Videre bør arbeidsgruppen gjenspeile arbeidsplassen, dvs. at både ledelsen, mellomledelsen, ulike faggrupper og de ansatte er representert. Samtidig er det viktig at arbeidsgruppen ikke blir for stor. Selv om gruppen bør være bredt sammensatt, er det viktig å huske på at dette ikke er en gruppe med representanter for særinteresser, men en arbeidsgruppe med et konkret mål om å sikre en god prosess. Det kan være hensiktsmessig å sette sammen arbeidsgruppen med utgangspunkt i allerede eksisterende strukturer eller utvalg (for eksempel arbeidsmiljøutvalget).

## Synliggjør og fortell om prosessen

En god trivselsprosess forutsetter at alle på arbeidsplassen vet hva som foregår, og hva som er hensikten med arbeidet. Det er derfor viktig å synliggjøre prosessen på ulike måter, for eksempel på personalmøter, på oppslagstavler, på intranettet eller andre steder der de ansatte kan følge med.

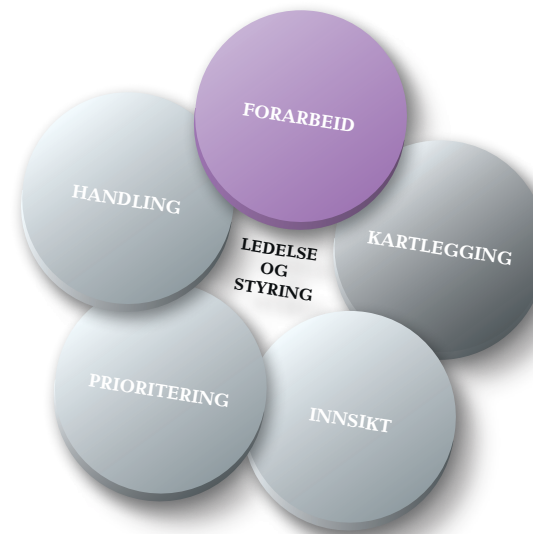
For at alle skal oppleve eierskap til prosjektet, bør det legges vekt på å formidle hva som er målet med prosessen, og hva arbeidet innebærer for arbeidsplassen. En plan for det som skal formidles underveis i prosessen, øker sjansene for at de ansatte er forberedt på når og hvordan de bør involvere seg.

God kommunikasjon underveis er dessuten med på å sikre at alle opplever sammenheng mellom de ulike aktivitetene. Det kan være så enkelt som å forklare sammenhengen mellom et spørreskjema og et dialogverksted i etterkant som skal utdype resultatene fra spørreundersøkelsen.

Sist, men ikke minst, må prosjektet «selges inn» på hele arbeidsplassen. Her er det viktig at ledelsen viser at de legger vekt på trivselsarbeidet og ønsker å prioritere det.

## En god start er viktig

Et godt og grundig forarbeid sørger for en skreddersydd plan som er tilpasset den enkelte arbeidsplassen. Dessuten gir det et godt grunnlag for engasjement og motivasjon videre i prosessen.



## Timing

Et sosialkontor forsøkte seg med metoden kulturdialog (se side 30) som en oppfølging av den årlige arbeidsmiljøundersøkelsen. Det ble ikke en god prosess.

Kontoret var nettopp slått sammen med et annet og det var stor forandringstretthet blant medarbeiderne. Mens den øverste ledelsen mente at prosjektet var en god ide var de lokale lederne bare delvis innstilt på å prioritere prosjektet. Det var uklar rollefordeling i prosjektgruppen og prosjektet kom aldri ordentlig i gang.

Selv om det var stort behov for prosjektet var den energien som trengtes for at prosjektet skulle gi resultater ikke tilstede. Organisasjonen var ikke klar for en slik satsing selv om det/den? i utgangspunktet ble bakket opp av den øverste ledelsen.



## Første skritt for å øke trivselen



For å skape en mer positiv utvikling eller bli kvitt et problem må man vite hvor skoen trykker. Det er derfor kartleggingsfasen er så viktig. Det er i denne fasen dere stiller spørsmål og samler inn svar om det psykososiale arbeidsmiljøet. Hva fungerer bra? Hva kan forbedres? Finnes det konflikter eller samarbeidsproblemer som bør tas tak i? Og motsatt: Finnes det enheter eller avdelinger som har et spesielt godt samarbeidsklima? En god kartlegging kan både avdekke utfordringer og styrker.

### **Kartleggingsmetoder**

Det finnes mange metoder for å kartlegge arbeidsmiljøet. Noen metoder har et problemorientert utgangspunkt, mens andre legger vekt på en ressursorientert tilnærming. Sistnevnte er særlig framtrædende i noen av dialogmetodene, men også spørreskjemaundersøkelser kan finne fram til ressurser som kan fremme trivsel og arbeidsglede.

### **Spørreskjemaundersøkelse**

En av de mest kjente metodene for å undersøke arbeidsmiljøet er spørreskjemametoden. Det finnes ferdige spørreskjemaer som kan brukes. Noen er relativt korte og er laget for å gjennomføre en rask tilstandssjekk.

Andre er mer omfattende og går mer i dybden. Noen arbeidsplasser velger å utarbeide egne spørreskjemaer for å kartlegge trivselen. Dere kan lese mer om spørreskjema som metode på side 20.

### **Dialogmetoder**

Kartleggingen gir et bilde av arbeidsmiljøet. Hvis dere bruker metoder som er basert på dialogprosesser, kan kartleggingen også kaste lys over aktuelle utfordringer og muligheter. Les mer om ulike dialogmetoder på side 26.

### **Tilpass innsatsen**

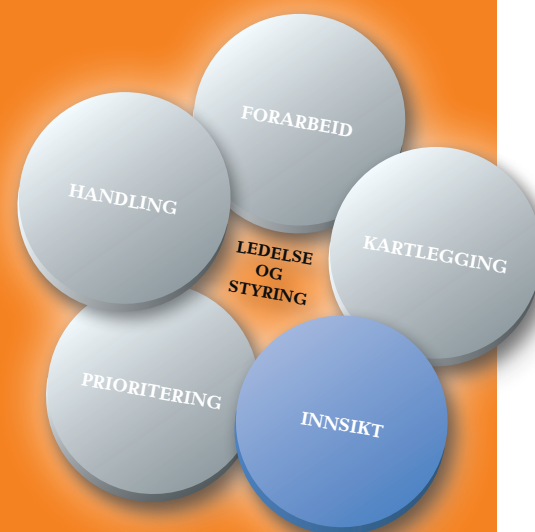
Med kartleggingen kommer det også forventninger om å finne gode løsnin-

ger på de utfordringene som avdekkes. Det er derfor viktig at de mulighetene som finnes, blir kommunisert på et tidlig tidspunkt. Uansett hvilken kartleggingsmetode dere velger, må dette arbeidet ses i sammenheng med de ressursene som er satt av til å analysere resultatene, velge innsatsområder, prioritere og iverksette tiltak.

Når kartleggingsfasen er gjennomført, begynner det egentlige endringsarbeidet.

## Hva har dere funnet ut?

Resultatet av kartleggingen gir informasjon om trivselen på arbeidsplassen. Informasjonen kan bestå av tall fra en spørreskjemaundersøkelse eller utsagn fra dialogverkstedene. Uansett hvilken type informasjon dere har, er neste skritt å tolke og forstå innholdet. Målet for denne fasen er å øke innsikten ved å analysere resultatene fra kartleggingen. Det er i denne fasen dere utforsker problemene og ser på mulige årsaker, sammenhenger og mønstre knyttet til trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen.



### Hold engasjementet ved like

Dette er en fase der arbeidsgruppen fordyper seg i de problemstillingene som har blitt avdekket. Her er det viktig at arbeidsgruppen har målene og hensikten med den planlagte prosessen klart for seg, så arbeidet ikke stopper opp. Det er dessuten viktig at arbeidsplassen som helhet er klar over at arbeidet fortsetter selv om det er mindre synlig i en periode.

### Hva betyr resultatet?

I en spørreskjemaundersøkelse er det ikke alltid like lett å se om resultatene er gode eller dårlige. Dette vil avhenge av om dere sammenligner resultatet med resultatet fra en tilsvarende undersøkelse for ett år siden, med målsettinger dere selv har satt på arbeidsplassen, eller med landsgjennomsnittet.

Samtidig kan det være vanskelig å finne ut av grunnen til et dårlig gjennomsnitt for et spørsmål. I noen tilfeller kan gjennomsnittet dekke over forskjeller mellom ulike grupperinger. For eksempel kan det hende at enkeltpersoner er misfornøyd med støtten de får fra nærmeste leder, og derfor trekker ned gjennomsnittet. Men dette trenger ikke å bety at de ansatte jevnt over opplever manglende støtte fra den nærmeste lederen. Dette er det viktig å være oppmerksom på når

resultatene skal tolkes. Jo færre dere er, jo sterkere vil individuelle svar påvirke gjennomsnittet.

### Bearbeiding av kvalitative data

I dialogmetodene kommer det typisk fram mange utsagn og synspunkter som fortløpende skrives på lapper, veggaviser eller flippovere. Det ligger mye informasjon i dette materialet, og arbeidsgruppen bør sette av god tid til å systematisere og bearbeide resultatene fra dialogprosessen for å få god oversikt.

Noen dialogmetoder hopper over bearbeidingsfasen og går rett fra idémyldring til prioritering av mulige tiltak. I noen tilfeller kan dette være greit, men i de fleste tilfeller er det viktig å bruke tid på å bearbeide og systematisere materialet for å skape et godt grunnlag for videre beslutninger.

### Riktig kompetanse

Resultatet av denne fasen legger grunnlaget for det arbeidet som skal settes i gang. Det er derfor viktig at dere har tilgang på riktig kompetanse innen psykososialt arbeidsmiljø og trivsel på arbeidsplassen – så dere ikke velger løsninger på feil grunnlag.

### Bruk de lokale gruppene

Det er ikke sikkert arbeidsgruppen kan forklare alle delene av resultatene fra

kartleggingen. Jo større og mer kompleks arbeidsplassen er, dess vanskeligere vil det være for en sentral arbeidsgruppe å få tilstrekkelig oversikt og innsikt. Da kan det være lurt å høre med de lokale gruppene for å få utdypet og forklart resultatene nærmere. En slik ekstra «runde» kan også være en god anledning til å hente inn løsningsforslag de ansatte føler et større eierskap til.

### Få med medarbeiderne

Når kartleggingsresultatet er klart, er det viktig at det kommuniseres til de ansatte på en måte som inviterer til dialog, for eksempel gjennom møter, intranett eller oppslagstavler. Medarbeiderne bør gis mulighet til å sette seg inn i resultatene og komme med en tilbakemelding. Ved å åpne for dette sender arbeidsgruppen og ledelsen et signal om at de ansatte er sentrale aktører. Det minsker risikoen for at ansvaret for løsningene blir overlatt til arbeidsgruppen eller ledelsen alene.

## Hvilke innsatsområder skal dere fokusere på?

Når dere har analysert kartleggingen, har dere forhåpentligvis dannet dere et godt bilde av aktuelle innsatsområder. Ofte må dere velge og prioritere områdene for å tilpasse innsatsen til de ressursene og den tiden dere har til rådighet. Hva kan dere løse relativt raskt uten store kostnader? Hva er det viktigst å ta tak i først? Hvilke områder bør det gjøres noe med på litt lengre sikt? Når denne fasen er ferdig, bør dere ha oversikt over hvilke områder dere ønsker å ta tak i, og hvilke områder som skal prioriteres først.



### Skap god oppslutning

Valg av innsatsområder må forankres på både leder- og medarbeidernivå. Det betyr ikke nødvendigvis at alle må delta aktivt. Men hvis medarbeiderne ikke får være med å velge innsatsområder, er det mer krevende å synliggjøre sammenhengen mellom kartleggingen de ansatte har vært med på, og valgene som gjøres i denne fasen. Hvis medarbeiderne ikke blir trukket inn, er det fare for at de ikke føler nok eierskap til de valgene som tas, noe som kan føre til motstand mot prosessen.

I noen dialogmetoder velger man innsatsområdene i plenum. Dette øker sjansene for oppslutning fra alle på arbeidsplassen. Men det kan også være vanskelig å bli enige, særlig i store grupper. Det er viktig å være oppmerksom på at utfordringer og innsatsområder som er viktige for mange, fort kan bli prioritert på bekostning av større utfordringer som gjelder en mindre gruppe.

Uansett om innsatsområdene velges av en større eller mindre gruppe, er det viktig at ledelsen er representert. Hvis ikke kan dere risikere å prioritere problemer som ledelsen ikke gir full støtte til.

### Ta hensyn til ytre faktorene

Noen av de forholdene som virker negativt inn på trivselen, kan skyldes ytre faktorer som arbeidsplassen ikke kontrollerer. Dette kan for eksempel være økte krav etter en lovendring eller spesielle belastninger knyttet til den typen arbeid bedriften jobber med.

Selv om det ikke er mulig å fjerne årsaken til problemet med en gang, kan det likevel finnes gode løsninger som er innenfor handlingsrommet til arbeidsplassen. Hvis for eksempel økte kvantitative krav virker negativt inn på trivselen, kan økt innflytelse gjøre at medarbeiderne takler presset bedre. Det er derfor viktig at arbeidsplassen også vurderer hvordan den kan håndtere ytre faktorer på best mulig måte.

### Få hjelp til å se problemene

Valg av innsatsområder bør ta utgangspunkt i fagkunnskap om godt psykososialt arbeidsmiljø. Men vurderingen bør også ta hensyn til organisasjonens verdier og hva dere mener er en god arbeidsplass.

Det hender at kartleggingen avdekker utfordringer som strider mot det bildet dere selv har av arbeidsplassen.



Disse utfordringene kan det være vanskelig å ta tak i, og de blir ofte nedprioritert. Her kan det være nyttig med et eksternt blikk som lettere kan se og påpeke utfordringer som organisasjonen selv har en tendens til å overse.

## Finn gode og holdbare løsninger



Når dere har identifisert de viktigste innsatsområdene, må dere finne de gode løsningene. Det må lages en plan for å gjennomføre løsningene, og planen må omsettes til praktisk handling. Det finnes mange forskjellige løsninger som kan være aktuelle. Det kan være endringer i det daglige arbeidet, for eksempel innføring av ukentlige fellesmøter på en avdeling. Det kan også være endringer knyttet til organiseringen av arbeidet som å utarbeide nye rutiner for å sette opp vaktplaner. Endringer i ressursfordelingen eller å forbedre en kommunikasjonsvei er andre eksempler på aktuelle tiltak. Dialogverksteder, som handler om relasjoner mellom kolleger eller utvikling av bedriftskulturen, er andre eksempler. Husk at viktige tiltak som ikke blir prioritert først, må prioriteres senere. Prioriteringen her handler først og fremst om å bestemme en rekkefølge og plassere ansvaret for å gjennomføre de ulike tiltakene.

### **Plukk lavhengende frukter først**

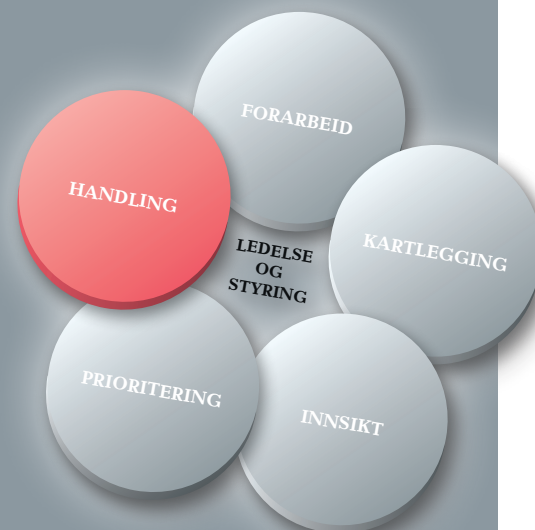
Det vil som regel være enkelte løsninger som stort sett alle på arbeidsplassen vil være enige i, og som krever lite ressurser. Dette kan for eksempel være at man begynner å hilse på hverandre, unngår baksnakking eller at det innføres felles frokost én gang i uken. Det er viktig at også disse tiltakene synliggjøres. Det styrker tilliten til at felles innsats faktisk utgjør en forskjell.

Hvor stor oppgaven med å finne gode løsninger er, avhenger blant annet av resultatet av kartleggingen og prioriteringen av innsatsområdene. Hvis innsatsområdet er hverdagslige utfordringer, vil løsningene ofte virke opplagte etter en felles erkjennelse av problemet. Men hvis utfordringene er knyttet til samarbeid eller mer generelle organisatoriske problemstillinger, som for eksempel

manglende innflytelse, er det ofte nødvendig å bruke mer tid på å finne de gode løsningene.

### **Finn løsninger på riktig nivå**

Det er viktig å være åpen for hvor og på hvilket nivå den beste løsningen befinner seg. Løsninger kan finnes på ulike plan – på individ-, gruppe-, organisasjons-, ledelses- eller organisasjonsplan. Her blir det avgjørende å finne fram til riktig nivå, selv om det av og til er mest hensiktsmessig med løsninger som omfatter flere nivåer. Hvem som skal være med å finne mulige løsninger, avhenger av utfordringen. Hvis det for eksempel er utfordringer knyttet til holdninger i en bestemt gruppe, er det ikke sikkert at hele avdelingen bør trekkes inn i arbeidet med å finne løsninger.



Det spiller også en rolle om det er interne ressurser fra den aktuelle enheten eller avdelingen som deltar i arbeidet med å finne og velge løsninger, eller om man bruker noen utenfra. Hvem som involveres i denne fasen, kan ha betydning for hvilke løsninger man ser og kommer fram til. Fordelen ved å hente inn eksterne er at man får et bredere perspektiv. For en intern gruppe kan det være vanskelig å se løsninger som ligger utenfor deres eget erfaringsrom. Dette kan være uheldig hvis utfordringene man står overfor, krever løsninger som avdelingen ikke er vant med.

Men det er også viktig å ta hensyn til hva som er realistisk. Løsningsforslagene må tilpasses de ressursene man har til rådighet, og ofte kan det være en fordel å koble inn ledelsen for å justere forslagene ut fra hva som faktisk er gjennomførbart. Den endelige beslutningen om hvilke løsninger som skal iverksettes, bør tas av arbeidsgruppen.

### **God sammenheng mellom prosess og løsning**

Det praktiske trivselsarbeidet bør knyttes sammen med de tidligere fasene slik at det blir en tydelig sammenheng mellom de forskjellige aktivitetene i prosessen og løsningene som iverksettes. Uten en slik sammenheng kan effekten bli begrenset. Hvis medarbeiderne oppfatter at løs-

ningene tres nedover hodet på dem uten at de ser sammenhengen med det som er gjort tidligere, er det større risiko for at det oppstår motstand mot endringene.

Selv om løsningene man bestemmer seg for å jobbe videre med, er en direkte følge av kartleggingen, er det viktig å formidle sammenhengen mellom løsningene og prosessen. Siden prosessen kan gå over lang tid, er det ikke sikkert man husker alle detaljene fra tidligere.

### **Implementering**

Når dere har funnet fram til løsningene, må dere ta stilling til hvilke tiltak som skal iverksettes, og i hvilken rekkefølge de skal gjennomføres. Dere må også ta stilling til hvem som skal involveres.

Hvis løsningen er knyttet til relasjoner, for eksempel å forbedre intern kommunikasjon eller forbedre samarbeidet, må dere ta stilling til om dette behovet gjelder en mindre gruppe, eller om det er et generelt mønster som gjelder for hele arbeidsplassen. Dette har betydning for hvilke aktiviteter som skal settes i gang, og hvilke personer som bør involveres.

### **Ingen løsninger uten ansvar**

Aktivitetene som skal settes i gang, må ha en klar ansvarsfordeling. Hvis rollefordelingen er uklar, eller hvis det ikke er balanse mellom kompetanse og

ansvar, er det fare for at handlingsplanen bare blir liggende, eller at den blir en kilde til dårlig samvittighet.

En av arbeidsgruppens oppgaver er å holde i implementeringen og avtale statusmøter for å følge opp de planlagte aktivitetene og endringene. Slike statusmøter er også en god mulighet til å se nærmere på hva som virker, og hva dere må jobbe videre med. Det ligger også mye læring i en slik løpende evaluering av arbeidet. Dette er nyttig både for å kunne justere aktivitetene i prosjektet og med tanke på senere arbeidsmiljøundersøkelser.







# Del 2

## Metoder i trivselsarbeidet

Det verktøyet som er mest brukt for å måle trivsel, er spørreskjema. Men også andre metoder er godt egnet til å få bedre innsikt i miljøet på arbeidsplassen. Andre metoder legger mer vekt på bruk av dialog, enten i åpen form eller med utgangspunkt i faste temaer. I denne delen av veiledningen kan dere lese om forskjellige verktøy og metoder, hvordan de kan brukes, hva de krever, og metodenes styrker og svakheter.

### Hvilken metode bør dere velge?

Hvordan dere bør legge opp trivselsarbeidet, kommer an på hvem dere er, og hva dere mener vil fungere best. Før dere velger kartleggingsmetode og opplegg for arbeidet, er det viktig at dere stiller dere selv noen spørsmål:

- Er arbeidsplassen stor eller liten?
- Er det vesentlige forskjeller mellom avdelinger eller grupper av medarbeidere?
- Hvilke tidligere erfaringer eller preferanser har dere?
- Hva slags ressurser har dere til rådighet?
- Hvilke metoder vil støttes av både ledere og ansatte?
- Hva slags kompetanse har dere knyttet til fag og prosessledelse?

Det er også relevant å ta hensyn til de utfordringene og mulighetene organisasjonen står overfor. Skal dere innføre nye samarbeidsformer eller nye rutiner? Finnes det konflikter mellom ledelsen og de ansatte? Er det behov for å forbedre samarbeidet, eller er det noen problemer knyttet til organiseringen av arbeidet? Denne typen informasjon kan ha noe å si for hvilken metode dere bør velge.

Det er likevel ikke nødvendig å ha full innsikt i alle aspekter ved arbeidsplassen for å kunne ta et fornuftig valg, men det er viktig å bruke den kunnskapen dere har på en god måte. Selv om de forskjellige metodene har både fordeler og ulemper, kan alle langt på vei tilpasses til den enkelte arbeidsplassen og bidra til å skape en god plattform for å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet.

### Tenk gjerne nytt

Samtidig bør det understrekes at man ikke nødvendigvis må velge en metode som «passer til» kulturen på arbeidsplassen. Av og til er det tvert imot en fordel å måtte forholde seg til noe nytt som utfordrer innarbeidede måter å tenke på.

Hvis dere skal ta i bruk en metode dere ikke har brukt før, kan det være en idé å hente inn eksterne ressurser som kan presentere metoden og eventuelt hjelpe med å tilpasse den til organisasjonen deres. For noen kan det også være hensiktsmessig å la konsulenter stå for prosessledelsen og være med som sparringspartnere underveis i prosessen.

### Et redskap for å involvere medarbeiderne

Butikksjefene i seks dagligvareforretninger ble opplært i dialogverkstedmetoden. Etter opplæringen ble metoden tilpasset den enkelte butikk. Resultatet ble en prosess der medarbeiderne bidro aktivt til å finne løsninger på de problemstillingene som kom frem.

En merkelig bonuseffekt var at møtekulturen ble påvirket. Med dialogverkstedmetoden fikk butikksjefene et nytt verktøy. Dette medførte at medarbeiderne engasjerte seg langt mer på de ukentlige møtene.

# Spørreskjemaundersøkelse

En spørreskjemaundersøkelse av det psykososiale arbeidsmiljøet er en kartlegging der man svarer på en rekke spørsmål om trivsel. Som oftest gjennomføres en slik undersøkelse anonymt. Spørreskjemaer er velegnet til større grupper med 20 ansatte eller mer. En spørreundersøkelse kan gjennomføres på papir eller elektronisk. Elektroniske undersøkelser gjør etterarbeidet enklere og kan brukes videre i visuelle presentasjoner av resultatene. En spørreskjemaundersøkelse er bare en kartlegging. Den må alltid følges av en prosess der dataene blir bearbeidet og tolket. Spørreskjemaundersøkelser kan med fordel suppleres med dialog både knyttet til å tolke og forstå resultater og når dere diskuterer mulige løsninger.



Spørreskjemametoden er velegnet hvis det legges vekt på at undersøkelsen skal være anonym. Anonymitet gjør at den enkelte kan være ærlig uten å være redd for at svaret får personlige konsekvenser. For at denne tryggheten skal være reell, må enheten være av en viss størrelse, med minst 20 ansatte.

## **Standard eller et tilpasset spørreskjema?**

Det er minst ressurskrevende å bruke et standard spørreskjema, siden dette kan tas i bruk med en gang. Men dette er også den minst tilpassede formen for kartlegging. Dette øker risikoen for at spørsmål og svaralternativer oppleves som lite relevante eller vanskelige å forstå.

Det kan være nødvendig å tilpasse spørreskjemaet, enten ved å ta ut eller legge til spørsmål eller ved å tilpasse ordlyden slik at spørsmålene og svaralternativene blir relevante og forståelige. I noen tilfeller kan det også være behov for å

utforme et eget spørreskjema. Det å lage et eget spørreskjema krever tid og fagkunnskap.

Når man velger, utformer og tilpasser et spørreskjema, må man balansere mellom hensynet til at det ikke skal bli for omfattende, og hensynet til at undersøkelsen skal belyse det dere ønsker på en best mulig måte. Det er derfor viktig å tenke nøye gjennom hvert enkelt spørsmål og hva dere ønsker å oppnå ved å stille nettopp det spørsmålet.

Det er viktig å sikre at alle medarbeiderne har en reell mulighet til å delta i undersøkelsen. Det kan for eksempel være nødvendig å tilpasse undersøkelsen slik at også lese-svake medarbeidere kan svare på undersøkelsen, for eksempel ved å lese spørsmålene høyt. Det er dessuten ikke alle som har nok datakompetanse til å kunne svare på en elektronisk spørreundersøkelse. Det kan derfor være behov for spesifikke tiltak for å sikre at også disse medarbeiderne blir hørt.

## Standard spørreskjema

Med et standardisert spørreskjema er man garantert en bred kartlegging som tar for seg viktige arbeidsmiljøfaktorer. Det gir også mulighet til å sammenligne virksomheten med for eksempel landsgjennomsnitt eller andre tilsvarende bedrifter. Det finnes ulike standardiserte spørreskjemaer, men i Norge er det «QPS Nordic» og varianter av dette som er mest brukt. «QPS Nordic» er utviklet av de nordiske arbeidsmiljøinstituttene (Statens arbeidsmiljøinstitutt i Norge). Et annet standardisert skjema er Copsoq, som er utviklet i Danmark. Høgskolen i Vestfold og Arbeidsforskningsinstituttet har sammen utviklet et kartleggingsverktøy for helsefremmende arbeidsplasser, HEFA, som fokuserer spesielt på helsefremmende faktorer i arbeidsmiljøet.

## Tilpasset spørreskjema

En virksomhet kan utarbeide et eget spørreskjema for å kartlegge trivselen på arbeidsplassen. Dette gjør det mulig å tilpasse undersøkelsen til mål, strategier og verdier på den konkrete arbeidsplassen, og kan samtidig bidra til at spørsmålene blir mer nærliggende og relevante. Det å utvikle et godt spørreskjema er imidlertid en jobb som krever svært detaljert fagkompetanse. Det er krevende å utforme spørsmål som er entydige, og som gir gode svar på det dere ønsker å belyse. Man bør derfor bare lage egne spørreskjemaer hvis man besitter den nødvendige fagkompetansen.

## Fordeler ved spørreskjema

En av de opplagte fordelene ved spørreskjemametoden er at alle blir spurt om det samme og kan få innflytelse gjennom en relativt liten individuell innsats. Dessuten kan spørreskjemaet fylles ut når det passer den enkelte – en opplagt fordel i en travel hverdag.

### Fordeler og ulemper med bakgrunnsinformasjon

Det kan være nyttig å registrere bakgrunnsinformasjon som for eksempel kjønn, alder, enhet, fagområde og om den som svarer på undersøkelsen, har lederansvar eller ikke. Dette gjør det mulig å sammenligne resultatene fra ulike grupperinger i etterkant av undersøkelsen. Er det for eksempel vesentlige forskjeller mellom administrativt ansatte og saksbehandlere? Dette kan igjen få betydning for valg av tiltak senere i prosessen. Det er imidlertid viktig å være klar over at slik bakgrunnsinformasjon kan gå på bekostning av anonymiteten i undersøkelsen.

### Utviklingen fra år til år

En annen fordel ved spørreskjemametoden er at den gjør det mulig å sammenligne resultatene med resultater fra tidligere år. Ved å gjennomføre den samme undersøkelsen

med jevne mellomrom kan resultatene brukes til å spore negativ eller positiv utvikling over tid. I noen tilfeller kan det også være aktuelt å bruke undersøkelsen til å sammenligne virksomheten med andre arbeidsplasser som har brukt det samme spørreskjemaet.

### Høy svarprosent er viktig

For at undersøkelsen skal gi et representativt bilde av trivselen på arbeidsplassen, er det nødvendig med en relativt høy svarprosent, minst 60 %. En svarprosent på mindre enn 60, betyr ikke nødvendigvis at resultatet er feil, men det kan gi et skjevt bilde av situasjonen siden man bare får svar fra deler av ansattgruppen.

Den beste måten å sikre høy svarprosent på er å informere om formålet med undersøkelsen god tid i forkant. Det er også lurt å si noe om hvordan dere tenker å bruke

Fortsetter →



→ Fortsetter

resultatene. Det kan dessuten være en idé at én eller flere nøkkelpersoner holder i undersøkelsen og tar ansvar for å dele ut og samle inn skjemaer og følge opp undersøkelsen.

Hvis arbeidsplassen har gjennomført spørreskjemaundersøkelser der oppfølgingen har vært mangelfull eller fraværende tidligere, krever det ekstra innsats å overbevise de ansatte om at det er verdt bryet å svare på undersøkelsen.

### **Følg opp lav svarprosent**

En lav svarprosent kan i seg selv være et uttrykk for manglende tillit til prosessen blant medarbeiderne. Svarprosenten kan være et resultat av liten tro på at undersøkelsen får positive følger, eller komme av tvil om anonymiteten. Lav svarprosent kan også skyldes at undersøkelsen blir gjennomført på et uheldig tidspunkt, for eksempel ved ferieavvikling, i stressede perioder eller i en periode med usikre framtidsutsikter.

Uansett er det viktig at dere diskuterer mulige årsaker til en lav svarprosent. En åpen dialog om dette kan bidra til å få fram eventuelle motforestillinger og vise at dere er villige til å høre på hva medarbeiderne har å si.

### **Hva er et godt resultat?**

Resultatet av en spørreskjemaundersøkelse krever utdypende tolkning og forklaring. Det er ikke alltid opplagt hva som er et godt eller dårlig resultat. Hvis arbeidsplassen har brukt et standard spørreskjema, kan resultatene sammenlignes med landsgjennomsnittet eller andre tilsvarende bedrifter. Dette kan gi en viss pekepinn. Resultatene kan også sammenlignes med tidligere års resultater i bedriften for å få en indikasjon på utviklingen over tid.

Det er imidlertid viktig å være klar over at selv om arbeidsplassen skårer høyt på for eksempel høye emosjonelle krav i arbeidet, noe som er naturlig på for eksempel et

## Spørreskjema – styrker og svakheter

### STYRKER

- Alle blir spurt om det samme og får mulighet til å bli hørt.
- Anonymiteten beskytter den enkelte og gjør det mulig å kartlegge følsomme områder.
- Med høy svarprosent får man et representativt svar.
- Undersøkelsen kan gjentas og gi innblikk i utviklingen over tid.
- Undersøkelsen kan gjentas og gi innblikk i utviklingen over tid.
- Selve gjennomføringen av undersøkelsen tar relativt kort tid, og de som svarer, kan gjøre det når det passer dem.

### SVAKHETER

- Anonymitet kan gjøre det enklere å kritisere uten å utdype kritikken nærmere.
- Det kan være nødvendig å tilpasse spørreskjemaet for å gjøre det meningsfullt for den enkelte arbeidsplassen.
- Spørreskjemaer gir få forklaringer på resultatene og angir ingen klar retning for videre handling.
- Mange spørreskjemaer har en tendens til å fokusere på problemer i stedet for det som fungerer og er kilde til trivsel og arbeidsglede.
- Det krever fagkompetanse å forstå og tolke resultatene av undersøkelsen.
- Det er ikke sikkert alle som svarer, har forstått alle spørsmålene riktig.
- Undersøkelsen gir et øyeblikksbilde som lett kan endre seg.

sykehus, er det ikke sikkert at dere har et problem. Det som er viktig å klargjøre, er om de ansatte opplever at disse kravene er problematiske, eller om de opplever å ha ressurser til å håndtere kravene på en god måte.

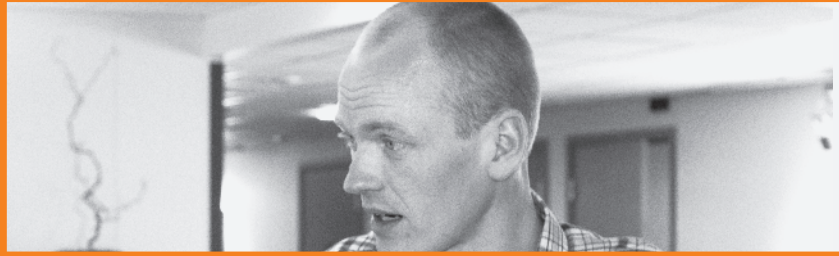
### Følg opp med dialog

En spørreskjemaundersøkelse bør alltid følges opp med en dialog om resultatet og diskuteres med utgangspunkt i de ansattes oppfatning av situasjonen. De bakenforliggende årsakene til problemene, framgår som oftest ikke av resultatene selv, og dette bør derfor belyses gjennom den etterfølgende diskusjonen. Hvis resultatene ikke følges opp, kan det føre til frustrasjon, enten fordi positive forventninger til endringsprosessen ikke blir innfridd, eller fordi antakelser om at prosessen ikke vil bidra til endringer, blir bekreftet.

### Resultatet er et øyeblikksbilde

Det er viktig å være oppmerksom på at enkeltstående hendelser kan ha stor innvirkning på resultatene av undersøkelsen. For å unngå å bruke mye tid på utfordringer og problemstillinger som ikke er aktuelle lenger, bør det helst ikke gå for lang tid mellom undersøkelsen og oppfølgingen av resultatene. Hvis undersøkelsen ble gjennomført på et tidspunkt med større endringer i organisasjonen eller spesielle hendelser som har kunnet påvirke resultatet, er det viktig å ta høyde for dette når dere analyserer resultatene.

# Dialogmetoder



Dialogmetodene danner en strukturert ramme rundt en felles samtale der alle på arbeidsplassen deltar og bidrar. Tanken er at medarbeidernes egne ord og forståelse av trivsel skal komme tydelig fram. Dermed får alle mulighet til å gi uttrykk for egne synspunkter og å høre hva kollegaene har å si. Dialogmetodene legger vekt på en konstruktiv og framtidsrettet tilnærming til det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette innebærer at man retter blikket mot ressurser, positive erfaringer og løsninger. Noen dialogmetoder ser på spesifikke emner, mens andre har en åpen tilnærming til å kartleggearbeidsmiljøet.

I motsetning til et spørreskjema, som bare omfatter kartleggingsfasen, omfatter dialogmetodene også fasene der man prioriterer de ulike temaene og kommer med løsningsforslag.



## Struktur i en pratekultur

Et psykoterapeutisk behandlingssenter valgte å bruke kulturmetoden som dialogmetode, fordi de mente at den passet bra til den dialogorienterte arbeidshverdagen deres. Der andre valgte en metode som utfordret deres måte å tenke på – for eksempel en løsningsfokuseret metode i en klassisk problemorientert kultur – valgte behandlingssenteret å bruke en metode som samsvarte mer med måten de tenkte og jobbet på ellers. Til manges overraskelse var det de strukturerende elementene i metoden som ble trukket fram som positive i prosjektevalueringen. Dette bekreftet dermed at også dialogpregede kulturer har behov for struktur, rammer og styring.

Gjennom dialogmetodene kartlegges og prioriteres temaene som et ledd i en samtale mellom medarbeiderne og ledelsen. Dermed gir metodene rom for et større engasjement blant alle på arbeidsplassen.

### **Skal man velge en åpen tilnærming eller jobbe med utvalgte temaer?**

Noen dialogmetoder tar i kartleggingsdelen utgangspunkt i forhåndsdefinerte temaer i det psykososiale arbeidsmiljøet. Forhåndsdefinerte temaer sikrer at man får dekket alle områder. Det

finnes også åpne dialogmetoder der det er opp til deltakerne selv å finne fram til de temaene de mener er viktige. Den siste kategorien er dialogmetoder der ansvarsgruppen velger ut spesifikke temaer, eller der man tar utgangspunkt i resultatet fra en spørreundersøkelse. Dette gjør det mulig å komme enda lenger i arbeidet med de problemstillingene som er valgt ut.

### **Dialogmetodene setter i gang endringer**

Det som er unikt med dialogmetoder, er at de både bidrar til å beskrive kon-

krete utfordringer og muligheter, samtidig som metodene i seg selv kan sette i gang endringer. Når man diskuterer og jobber sammen på denne måten, får man en felles erkjennelse av en situasjon. Det at forskjellige perspektiver på et tema får komme til uttrykk, kan i seg selv være med på å forbedre arbeidsmiljøet, blant annet ved å sikre at alle føler seg hørt.

### **Metodene er fleksible**

Dialogmetoder kan brukes på både store og små arbeidsplasser. Man trenger ikke å samle hele arbeidsplassen

Fortsetter →



→ Fortsetter

## Verdifull dialog om arbeidsforhold og arbeidsglede

En mindre VVS-bedrift skulle utvide, og direktøren ønsket å jobbe med konsekvensene av utvidelsen, både med tanke på ledelse og samarbeid. Prosjektet brukte en dialogmetode med vekt på arbeidsglede. Dette ga et godt utgangspunkt for en nyttig dialog om arbeidsforholdene. Firmaets «Prosjekt Arbeidsglede» resulterte i at medarbeiderne og ledelsen kunne legge fram tanker og ønsker om samarbeid og kommunikasjon med gjensidig respekt og interesse. Metoden la vekt på konstruktive løsninger.

for å gjennomføre metodene. Hvis arbeidsplassen deles inn i grupper, kan alle gis mulighet til å bli hørt ved å oppsummere arbeidet sentralt. Dialogspillet (se tekstboks på side 31) er et eksempel på at man kan dele inn deltakerne i så mange grupper man vil, uten å gjøre prosessen i etterkant mer komplisert. Dermed er metodene også godt egnet i store virksomheter. Metodene kan både skaleres opp og ned.

Tilsvarende er også rammene knyttet til tid og forløp fleksible. Man kan for eksempel velge å dele opp et hel-dagsmøte i to halvdagsmøter osv.

### Innsikt fører til flere løsninger

En fordel ved dialogmetoder der medarbeiderne er med og vurderer og prioriterer innsatsområder, er at de gir med-



## Dialogmetoder – styrker og svakheter

### STYRKER

- Dialogmetodene skaper engasjement fordi det er medarbeidernes egne ord og oppfatninger av trivsel som kommer til uttrykk.
- Alle kommer til orde og får hørt kollegaenes synspunkter.
- Metoden gir et felles og nyansert bilde av trivselen på arbeidsplassen.
- Den finner løsninger som kan settes i gang omgående.
- Metodene er løsningsorienterte.
- En løsningsfokusert tilnærming utfordrer deltakerne på en positiv måte.

### SVAKHETER

- Vurderings- og løsningsfasen kan bli overflattisk hvis det ikke settes av nok tid.
- Metoden krever god møte- og prosessledelse.
- Den gir ikke mulighet for sammenligning fra år til år.
- Her-og-nå-situasjoner kan ta opp mye av kartleggingen.
- Metoden er ikke egnet til å avdekke krenkende atferd.
- Det er fare for at medarbeiderne ikke tør å være åpne og ærlige.

arbeiderne større innsikt i problemene. Økt innsikt gir igjen bedre forutsetninger for å komme med ideer til løsninger – og ofte vil en del av de løsningene som foreslås, kunne implementeres med en gang.

Det å løse mer grunnleggende samarbeidsproblemer tar likevel ofte lengre tid. For å kunne avdekke og bearbeide samarbeidsproblemer i fellesskap bør klimaet på arbeidsplassen i utgangspunktet være preget av tillit og respekt.

### **Ikke glem temaene det kan være vanskelig å se**

Det finnes dialogmetoder som sikrer at alle relevante områder i kartleggingen blir med videre, og

### **Fra kartlegging til de gode løsningene**

Et spørreskjemasom måler trivselen, er et godt verktøy for å måle utviklingen, men det kan være vanskelig å handle på bakgrunn av resultatet. En industrivirksomhet som hadde gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser med spørreskjemaer flere ganger, fikk erfare nettopp dette. Virksomheten registrerte at trivselen sank, og innså at hvis de skulle finne en forklaring og en løsning, måtte det mer til enn å involvere de ansatte. Valget falt på Arbeidsplassutvikling (APU) (se side 31) siden denne metoden la vekt på dialog og en løsningsfokusert tilnærming. Arbeidsplassen ønsket å bli utfordret og prøve noe nytt. De identifiserte mange utviklingsområder, og møtet resulterte i løsninger på flere nivåer. APU-møtet resulterte i at ledelsen fikk en langt bedre forståelse for problemene, og dette var avgjørende for at løsningene kunne settes ut i livet.

Fortsetter →



## Forskjellige dialogmetoder

### Dialogverksted

Formålet med dialogverkstedet er å jobbe med arbeidsmiljøet gjennom en så fri og likeverdig dialog som mulig. Møtet kan struktureres slik at kartleggingen foregår i grupper, presentasjonen og prioriteringen av innsatsområder foregår i plenum, og løsningsfasen foregår i gruppene. Denne formen gir engasjement og deltakelse, og det som settes på dagsorden, er de temaene medarbeiderne mener er viktige og aktuelle. Kartleggingen tar utgangspunkt i at alle medarbeiderne skriver ned tre forhold ved jobben de er fornøyd med, og tre forhold de synes er problematiske.

### Kulturdialog

Dette er en dialogmetode som tar utgangspunkt i relevante trivselstemaer på arbeidsplassen og i kulturen på arbeidsplassen – de tankene, følelsene, handlingene og verdiene som har fått fotfeste. Ansvarsgruppen velger ut kulturområder som er spesielt viktige for det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, og legger dem fram på et felles møte. Temaene drøftes i grupper ut fra tre spørsmål: Hva fungerer godt? Hva kan bli bedre? Hva kan gjøres for å styrke området helt konkret?

→ Fortsetter

at lite synlige temaer ikke blir oversett. Man kan for eksempel bruke ferdige dialogspill som er utviklet spesielt med tanke på å dekke alle delene i det psykososiale arbeidsmiljøet.

### Ny forståelse av det psykososiale arbeidsmiljøet

I dialogmetoder der man jobber med arbeidsglede og arbeidsplassutvikling, blir det lagt vekt på at de som deltar, anerkjenner og ser på situasjonen med et konstruktivt blikk. Det å jobbe med arbeidsglede kan innebære å tilegne seg en ny måte å snakke om arbeidshverdagen sin på. Selv om dette kan være en utfordring for enkelte, kan det ha stor betydning for medarbeidernes forståelse av seg selv og det psykososiale arbeidsmiljøet. Det kan også motvirke en even-

tuell negativ innstilling som kan stå i veien for løsninger og nye muligheter.

### Del gjerne opp møtene

Dialogmetodene som er presentert her, gjennomføres over én eller to ganger. Det kan derfor virke overkommelig å sette i gang med arbeidet. Husk likevel at mer sammensatte forhold kan kreve mer tid. Det kan derfor være lurt å dele opp prosessen i flere møter for å sikre at analysen av problemstillingene blir grundig nok. Dialogmetodene krever erfaring med prosessledelse, siden det kan være en utfordring å holde i prosessen. Det kan også hende det er nødvendig med opplæring i løsningsfokuset tilnærming.

## Dialogspill

I denne metoden bruker man kort som inneholder en rekke utsagn om det psykososiale arbeidsmiljøet. Dere kan velge å la arbeidsgruppen tilpasse spillet ytterligere til arbeidsplassen eller bruke en standardutgave. I hver gruppe trekker deltakerne et kort annenhver gang. Kortene danner så utgangspunktet for diskusjonen i gruppen. Etter at gruppene har kartlagt og prioritert temaene, oppsummeres dette i plenum. Deretter jobber gruppene videre med løsningsfasen.

Metoden sikrer at alle kommer til orde, og at dere får tatt opp viktige områder knyttet til arbeidsmiljøet.

## Arbeidsglede

Dette er en kort dialogmetode som fint kan integreres i eksisterende møtefora, for eksempel personalmøter, i mindre virksomheter. Metoden begynner med at alle medarbeiderne skriver ned tre forhold på arbeidsplassen som de synes fungerer godt. Deretter drøftes innspillene i fellesskap. Tanken er å dele og styrke arbeidsgleden. Hensikten med å fokusere på arbeidsglede er at medarbeiderne får diskutert hvordan de oppnår arbeidsglede, og hva som gjør dem glade i løpet av en arbeidsdag.

## Arbeidsplassutvikling

Denne metoden bygger på løsningsfokusert tilnærming (se tekstboks nederst på side 31) og tar utgangspunkt i ressurser og forbedringsmuligheter. På et felles møte intervjuer medarbeiderne hverandre om sine beste opplevelser på arbeidsplassen. Sammen lager man dermed et felles bilde av en ønsket framtid og hvordan medarbeiderne med deres ressurser kan komme seg dit. Når man trekker fram at det finnes både ressurser og ønsker på arbeidsplassen, skaper man energi, og medarbeiderne føler eierskap og ansvar for å sette løsningene ut i livet.

## Få alle på banen

På arbeidsplasser der ledere eller enkelte medarbeidere har en tendens til å sette dagsorden, kan dialogmetoder være godt egnet til å sikre at alle kommer til orde. Med dialogmetodene får man struktur og prosesser for å håndtere slike utfordringer. På den måten drar arbeidsplassen nytte av alle perspektiver – ikke bare de som allerede er kjent.

## Løsningsfokusert tilnærming

En løsningsfokusert tilnærming legger vekt på det som fungerer. Den unngår å rette blikket mot problemene, fordi dette kan føre til en negativ stemning og undergrave medarbeidernes selvfølelse. Ved å anerkjenne og videreutvikle det som allerede fungerer, øker motivasjonen, arbeidsgleden og selvfølelsen – samtidig som man tar tak i og løser problemene.

