

VEJLEDNING FRA BAR KONTOR OM TRIVSEL PÅ KONTORER

# TRIVSEL PÅ KONTORET

FÅ INDBLIK I VIGTIGE FAKTORER FOR TRIVSLEN

**BAR**Kontor  
sundt og sikkert arbejdsmiljø i dit kontorliv



# INDHOLD

---

## 4 FORORD

## 8 HVAD ER TRIVSEL OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ?

### 11 HVAD KAN I HVER ISÆR BIDRAGE MED?

TRIVSEL IND I DEN ÅRLIGE ARBEJDSMILJØDRØFTELSE  
FOKUS PÅ TRIVSEL I DET DAGLIGE

### 12 VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL OG DE SEKS GULDKORN

SOCIAL KAPITAL  
DE TRE ELEMENTER I SOCIAL KAPITAL  
TILLID  
RETFÆRDIGHED  
SAMARBEJDE  
UDVIKLING AF SOCIAL KAPITAL  
DE SEKS GULDKORN

### 17 KULTUR PÅ ARBEJDSPLADSEN OG TRIVSEL HÆNGER SAMMEN?

TRIVSEL KONTRA ARBEJDSLIV OG PRIVATLIV  
TRIVSEL SOM EN LØBENDE PROCES

### 23 HVORDAN LAVER MAN EN GOD PROCES?

### 24 HVORDAN KAN MAN ARBEJDE MED APV OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ?

### 27 OM BAR KONTOR

“Trivsel på kontoret” henvender sig til medarbejderne, lederne, arbejdsgiverne og arbejdsmiljøorganisationen i kontor- og administrative virksomheder.

Vejledningen giver flere konkrete værktøjer til at arbejde med trivsel på arbejdspladsen. Den fortæller samtidig om de faktorer, som har stor betydning for, at vi trives på arbejdet.

BAR Kontor ønsker med vejledningen at understøtte virksomhedernes arbejde med trivsel.

I BAR Kontor samarbejder arbejdsmarkedets parter for at sikre et godt arbejdsmiljø på private kontorarbejdspladser. BAR Kontor består af repræsentanter fra Dansk Erhverv, DI - Organisation for erhvervslivet, Lederne, HK/Privat, HK/Handel og Prosa.

Vend vejledningen og læs mere om trivsels-værktøjerne.

*"Det er vigtigt, at lederne er gode rollemodeller, og at de er bevidste om, at de gennem deres handlinger er med til at præge kulturen."*







*"Trivsel er en forudsætning for arbejdsglæde."*

## 8 HVAD ER TRIVSEL OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ?

---

Hvad er trivsel? Det er det svært at give et entydigt svar på, men det handler om, at vi oplever velvære og balance. Vi trives nemlig, når vi føler velvære, og når der er balance mellem vores ressourcer og de krav, vi bliver stillet overfor.

Et godt socialt miljø på arbejdspladsen med en åben og tillidsfuld dialog er også en vigtig forudsætning for at skabe trivsel. Psykisk arbejdsmiljø handler om nogle forhold i arbejdet, der har betydning for vores trivsel

Det kan være komplekst at begynde at arbejde med trivsel. Men der kan potentielt være rigtig gode gevinster ved at investere i trivsel. Først og fremmest er trivsel en forudsætning for arbejdsglæde, og arbejdsglæde giver lavere sygefravær, højere produktivitet og mindre personalegennemstrømning. Sidst men ikke mindst, virker god trivsel på arbejdspladsen forebyggende på stress hos medarbejderne. Så både arbejdsgiver, ledere og medarbejdere nyder godt af god trivsel.

### **HVORDAN KAN MAN GRIBE DET AN?**

Traditionelt set har arbejdet med arbejdsmiljø været problemorienteret - man finder fejlene og retter dem. Det er en god tilgang, når man arbejder med det fysiske arbejdsmiljø som fx indretning af kontorer eller kontorerergonomi. Men når der skal arbejdes med trivslen, kan det være en rigtig god idé også at fokusere på de positive arbejdsmiljøfaktorer. Det kan være vanskeligt at finde gode løsninger, hvis man alene bruger tid på at beskrive, hvor dårligt arbejdsmiljøet er. Der kan være en fare for, at man mere får bekræftet hinanden i, hvor dårligt det går - i stedet for at se de muligheder og gode sider, der er på arbejdspladsen.

En god og konstruktiv tilgang til at arbejde med trivsel er den anerkendende tilgang, hvor man fokuserer på udviklingsmuligheder. Kort fortalt handler det om, at man kigger fremad, og arbejder målrettet med det, man gerne vil udvikle og det, man gerne vil opnå.

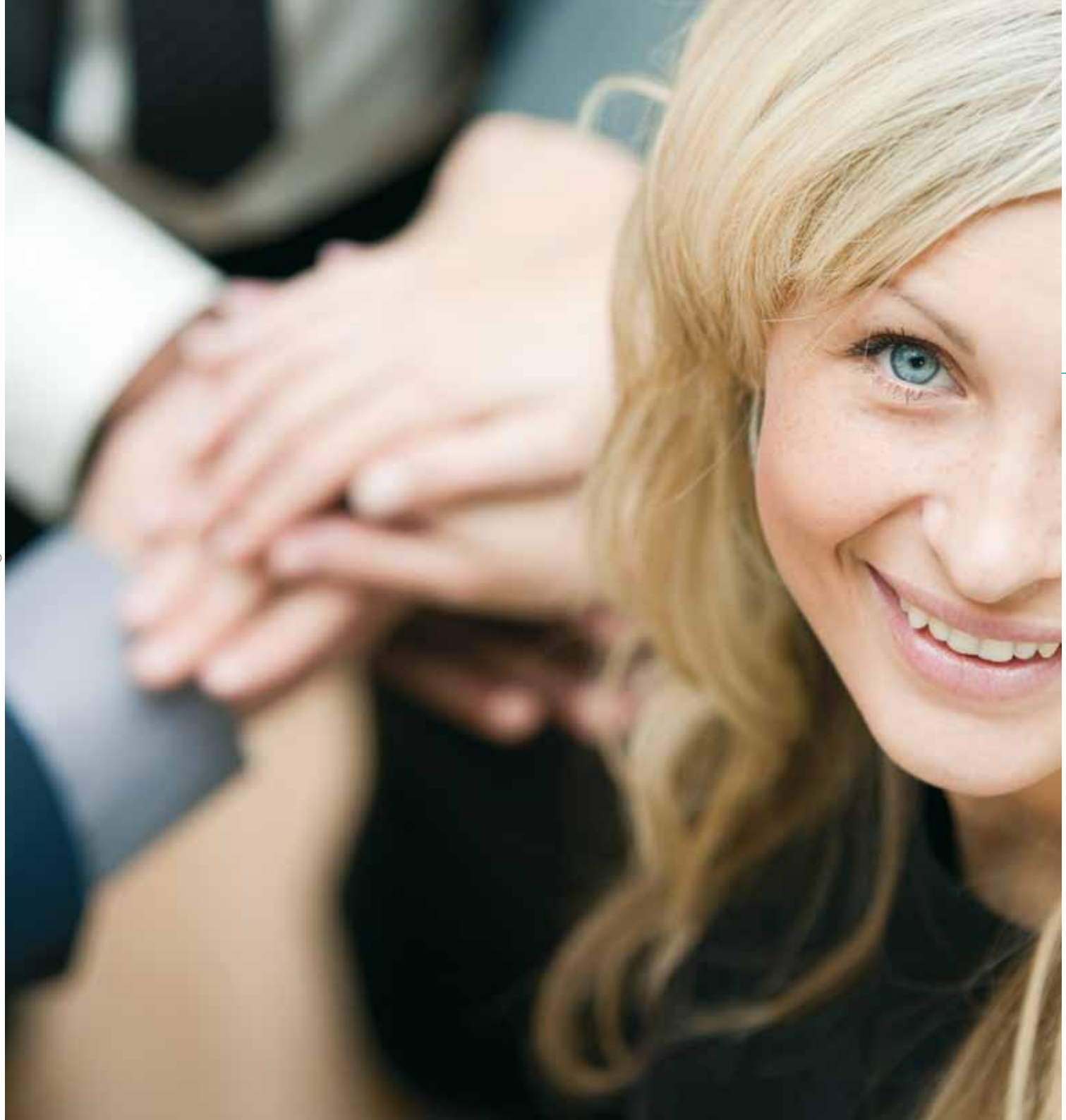
Vejledningen her er primært skrevet med udgangspunkt i en anerkendende tilgang til arbejdet med trivsel, men der beskrives og henvises også til mere problemorienterede værktøjer.

Det er imidlertid vigtigt at huske på, at ingen metode er mere rigtig end andre. Det er altafgørende, at I vælger den tilgang, der passer bedst til netop jeres arbejdsplads – I skal vælge den metode, der giver jer mening og værdi i arbejdet. Tag derfor udgangspunkt i, hvem I er, hvilket behov I har og hvad I ønsker at opnå.

*Hvad fungerer godt?  
Hvad kan vi gøre bedre?*







*"At skabe god trivsel på arbejdspladsen kræver, at alle tager ansvar og bidrager."*

## HVAD KAN I HVER ISÆR BIDRAGE MED?

At skabe god trivsel på arbejdspladsen kræver, at alle tager ansvar og bidrager. Der er selvfølgelig ingen tvivl om, at ledelsen har det overordnede ansvar for, at arbejdsmiljøet er i orden som helhed. Men i udviklingen af trivslen har alle på arbejdspladsen et ansvar for, at det lykkes.

Der er flere metoder og værktøjer til at gribe arbejdet an. Men en forudsætning for dem alle er, at både ledelsen og medarbejderne er engageret og bakker op om opgaven.

Her i vejledningen beskriver vi en række begreber, der er vigtige, når I arbejder med udviklingen af trivslen. Vi vil ligeledes præsentere en række værktøjer, I enten kan bruge direkte eller lade jer inspirere af til jeres videre arbejde med udviklingen af trivslen.

### TRIVSEL IND I DEN ÅRLIGE ARBEJDSMILJØDRØFTELSE

Der er en oplagt mulighed for at få trivslen sat på dagsordenen, når I laver jeres årlige arbejdsmiljødrøftelse. I kan her vælge trivsel som et af jeres indsatsområder. Det betyder, at I skal lave en plan for det kommende års arbejde med trivsel, og hvordan I vil måle på det. Det kan I fx gøre ved måling af trivslen, sygefraværet og personalegennemstrømningen. Men det vigtige er selvfølgelig, at I får planlagt en række aktiviteter, der kan understøtte og sikre, at I når jeres mål.

### FOKUS PÅ TRIVSEL I DET DAGLIGE

Derudover er det selvfølgelig vigtigt, at I altid har fokus på trivslen på jeres arbejdsplads. Det er ikke sikkert, I ønsker at lave specielle indsatser omkring trivsel, men derfor bør I alligevel have fokus på det. Det kan være små simple tiltag, hvor I får anerkendt hinanden, eller hvor I får rum til, at I kan tale sammen om andet end arbejde. Det kan være en 10 minutters kaffepause om formiddagen eller fælles motion og sociale arrangementer i eller uden for arbejdstiden.

Det kan nemlig være nemmere at tale sammen, hvis der opstår mindre uoverensstemmelser, når I også kender hinanden fra andet og mere end arbejde. Men trivsel og udvikling af trivsel er mere end en række selvstændige aktiviteter. Aktiviteterne er gode og kan være nødvendige i arbejdet med trivslen. Men se også udviklingen af trivsel som en proces, hvor I løbende holder fokus på det.

*"Tillid er ikke noget, man kan pålægge andre at have.  
Tilliden opstår, når I optræder troværdigt over for hinanden."*

## VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL OG DE SEKS GULDKORN

Virksomhedens sociale kapital og de seks guldkorn er centrale begreber, når I arbejder med at udvikle trivslen i virksomheden. De seks guldkorn knytter sig til det enkelte job, mens social kapital knytter sig til hele virksomheden/afdelingen. Men begge begreber har en stor indflydelse på trivslen.

### SOCIAL KAPITAL

Virksomhedens sociale kapital er et udtryk for ledelsens og medarbejdernes evne til i fællesskab at løse kerneopgaven. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at I kan samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed.

I kan ved at samarbejde opnå nogle fordele, som I ikke kan opnå ved at arbejde hver for sig – en slags synergieffekt. I den enkelte virksomhed dækker begrebet social kapital altså over en kombination af:

- Tillid
- Retfærdighed
- Samarbejdsevner

I virksomheder med en høj social kapital arbejder man godt sammen og har tillid til hinanden. En høj social kapital betyder også, at der er plads til uenighed og interesseforskelle på virksomheden. Man accepterer, at der både er fælles og forskellige interesser, og at begge dele er i orden. Det er vigtigt, at der dels arbejdes med at udvikle den sociale kapital i de enkelte afdelinger. Det er vigtigt, at der dels arbejdes med at udvikle den sociale kapital i de enkelte afdelinger, dels at der arbejdes på at udvikle den sociale kapital i afdelingerne i mellem.

Jo højere social kapital desto bedre trivsel – så kort kan det udtrykkes. En høj social kapital har en positiv indflydelse på arbejdsmiljøet, trivslen, produktiviteten og kvaliteten af arbejdet. Ydermere vil det ruste jer til forandringer. I bør derfor være opmærksom på jeres virksomheds sociale kapital og aktivt opbygge, udvikle og vedligeholde den.

## DE TRE ELEMENTER I SOCIAL KAPITAL

I og jeres virksomhed skal altså fokusere på tillid, retfærdighed og samarbejde for at opbygge en høj social kapital og/eller vedligeholde den.

### TILLID

Tillid er ikke noget, man kan pålægge andre at have. Tilliden opstår, når I optræder troværdigt over for hinanden. For at opbygge tillid er der en række ting, I kan have fokus på:

- Jeres adfærd skal være gennemskuelig og forklarlig
- Jeres handlinger skal følge det, I siger og mener
- Ledelsen skal kunne uddelegere ansvar
- I skal sikre, at alle har de nødvendige kompetencer til at udføre deres arbejde
- I skal lytte til andres meninger og tage dem seriøst

Opbygning af tillid handler om både at skabe tillid i jeres egen afdeling og om at skabe tillid imellem afdelinger.

### RETFÆRDIGHED

Det er individuelt, om man føler sig retfærdigt behandlet eller ej. Retfærdighed er derfor et godt udtryk for, om man synes, at tingene går ordentligt for sig. Her bør I have fokus på, om processerne hos jer er retfærdige.

Følgende elementer har betydning for, at en proces opleves retfærdig:

- Ledernes personlige interesser skal ikke influere på processen
- Beslutningerne skal være baseret på pålidelige og relevante informationer
- Beslutninger skal være velbegrundede
- Mulighed for, at unfair og forkerte beslutninger kan omgøres
- Processen skal finde sted i overensstemmelse med fundamentale etiske principper
- Beslutningsprocesserne skal være gennemskuelige
- Alle berørte parter skal involveres og høres i processen fx ved organisationsændringer

Dertil kommer fordelingsretfærdighed, som handler om medarbejdernes oplevelse af, hvorvidt løn, forfremmelser, anerkendelser, frynsegoder, ressourcer og opmærksomhed tildeles retfærdigt samt hvorvidt afskedigelser opleves gennemført på et retfærdigt grundlag.

### SAMARBEJDE

Forudsætningen for at udvikle et godt samarbejde er, at ledelse og medarbejdere opbygger normer for gensidige forpligtigelser. Det kan I gøre ved at sikre jer, at der er:

- Rum, tid og faciliteter til samarbejde
- Jævnlig møder om konkrete emner
- Opbygning af fælles værdier og faglighed
- Afstemning af fælles værdier og faglighed
- Erfaringsudveksling
- Mulighed for social og faglig støtte

Derudover er det vigtigt, at alle i virksomheden kender og accepterer fælles organisatoriske mål og ved, hvem der har ansvar for hvad samt at opgaver og roller er klare og velkendte.

### UDVIKLING AF SOCIAL KAPITAL

Hvis I skal forbedre den sociale kapital, kræver det, at både ledelsen og medarbejderne vil være med i processen, og at I er villige til at påtage jer nye roller.



Der bliver i værktøjsafsnittet på side 8 og side 11 præsenteret to værktøjer (møde om social kapital og afdelingsmøder), I kan bruge dem til at sætte den sociale kapital på dagsordenen hos jer. Det ene værktøj kan I bruge på jeres møder til at sætte fokus på, hvordan I udvikler den sociale kapital. Det andet værktøj kan I bruge til at sætte fokus på begreberne og arbejde anerkendende med dem og derved udvikle jeres sociale kapital.

## DE SEKS GULDKORN

De seks guldorn dækker over seks faktorer, der har særlig stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel. Mennesker reagerer forskelligt på de samme begivenheder. Derfor er det individuelt, hvad der skal til for, at vi trives. De seks guldorn er:

### Indflydelse på eget arbejde

Indflydelse på arbejdet kan være indflydelse på jeres egne arbejdsforhold, planlægning og udførelse af arbejdet, arbejdsstedets indretning, hvem I arbejder sammen med og arbejdstidens placering.

### Mening i arbejdet

Mening i arbejdet kan fx findes gennem forståelsen af, hvordan I bidrager til det samlede produkt i virksomheden eller kunne se det overordnede formål med virksomhedens produktion. Bidrager denne produktion til noget værdifuldt for kunderne eller samfundet?

### Forudsigelighed

Rette information til rette tid skaber forudsigelighed, og forudsigelighed mindsker utryghed og uvished. Forudsigelighed skal typisk være på de store linjer, og ikke alle de enkelte detaljer i arbejdsdagen.

### Social støtte

Social støtte kan komme fra både kolleger og ledere, og støtten kan være både praktisk og psykologisk. Det vigtige er, at støtten gives på den rette måde og på det rette tidspunkt.

### Belønning

Løn, frynsegoder, karriere, påskønnelse og anerkendelse er eksempler på belønning. Det vigtige ved belønning er, at den skal stå i forhold til indsatsen. Ellers vil det opfattes som uretfærdigt.

### Krav i arbejdet

Kravene i arbejdet må hverken være for høje eller for lave. De skal være passende. Det er vigtigt, at du ved, hvilke krav der stilles. De skal være klare, og I skal vide, hvornår arbejdet er udført godt nok. Krav kan også være kvantitative (arbejds mængde og tempo), følelsesmæssige og sociale.

Selv om der er forskel på, hvor meget hver enkel af de seks guldorn vægter for den enkelte medarbejder, kan I godt arbejde med dem på afdelingsniveau. Mulighederne for at arbejde med de seks guldorn er selvfølgelig underlagt de rammer, jeres arbejde giver. Hvis man fx sidder i en reception, er arbejdstiderne styret af receptionens åbningstider, og det er derfor ofte ikke muligt her at give indflydelse på mødetider. Men det kan være muligt at give indflydelse på opgaveløsningen og rækkefølgen af opgaver.



I kan vælge at bruge værktøjet "Møde om social kapital", hvor I i stedet for at drøfte tillid, samarbejdsevne og retfærdighed drøfter de seks guldorn. I vil også kunne lade de seks guldorn være de emner, I tager op i værktøjet "Dialogspil".

*Hvilke konkrete trin tager I for at opbygge tillid?*

*Hvilke roller har I hver især?*

*Hvad er jeres fælles organisatoriske mål?*

*Hvordan bidrager jeres produktion til noget værdifuldt for jeres kunder og for det omgivende samfund?*

*Hvordan specifikt ønsker I at have indflydelse på eget arbejde?*

*Hvad er vigtigt at informere om?*

*Hvordan støtter I hinanden? Og hvornår gjorde I det sidst?*

*Hvilken belønning er vigtigst for jer?*

*Hvilke krav er der til mig?*

# Godmorgen

*"Hvis I interesserer jer for hinanden, og hvad I laver, skaber I gode forudsætninger for trivsel, fordi en sådan opmærksomhed virker anerkendende."*

## KULTUR PÅ ARBEJDSPLADSEN OG TRIVSEL HÆNGER SAMMEN

Hvordan er jeres daglige omgangstone? Sørger I for at få sagt godmorgen og farvel til hinanden? Det er små ting, men de er klart med til at vise respekt og anerkendelse.

Det handler dog ikke kun om at sige godmorgen. Jeres omgangstone skal selvfølgelig altid være konstruktiv og respektfuld, når I møder hinanden. Det kan være fornuftigt at vurdere jeres omgangstone engang i mellem for at tjekke, om den stadig er i orden. Et par leveregler for omgangstone kunne se sådan ud:

- Tal ordentligt til hinanden
- Tal med hinanden – ikke om hinanden
- Lyt til hinanden
- Gå efter bolden – ikke manden/kvinden
- Husk det er OK, at vi er forskellige
- God balance mellem sjov og respekt
- Tal til andre, som du ønsker, at andre skal tale til dig

Derudover er det vigtigt, at I respekterer og anerkender hinanden indbyrdes og de arbejdsopgaver, I udfører. Anerkender og respekterer I hinandens kvalifikationer, kompetencer og forskelligheder, vil det have en faglig såvel som social positiv effekt. Det kræver selvfølgelig også, at I har afklaret jeres opgaver og roller indbyrdes. Er der uklarhed om rollerne og opgavefordelingen, kan det påvirke den sociale kapital negativt. Det kan betyde, at opgaver ikke bliver lavet eller bliver lavet to gange, eller at der kommer en oplevelse af uretfærdighed omkring, hvem der får hvilke opgaver. Det kan igen påvirke tilliden og samarbejdet kollegerne imellem. Det er derfor meget vigtigt, at lederne sikrer sig et overblik over opgaver og kompetencer, og at medarbejderne får det samme kendskab. Derved kan I skabe rammerne for et godt samarbejde, hvor I har tillid til hinanden samtidig med, at I føler en retfærdighed i den måde, opgaver og roller fordeles.



Der er derfor vigtigt, at lederne får afstemt forventningerne til arbejdet med medarbejderne. Det kræver en god og klar kommunikation fra lederens side - hvilket jo også gør sig gældende for god ledelse i almindelighed.

Et andet område, I skal være opmærksomme på, er konflikter. Det er vigtigt, at I får taget hånd om de konflikter, der opstår. Hvis de ikke bliver løst, kan de udvikle sig og skabe dårlig stemning, mobning og mistrivsel. Derfor er det vigtigt, at I arbejder med at skabe en kultur, hvor konflikter håndteres og løses på en retfærdig måde. Det kræver, at I har tillid til hinanden, og at I kan samarbejde (se afsnit om social kapital).

### **TRIVSEL OG BALANCE MELLEM ARBEJDSLIV OG PRIVATLIV**

Kulturen er mere end jeres omgangstone. Kulturen på jeres arbejdsplads kan også være styrende for sammenhængen mellem arbejdsliv og privatliv. Mangel på balance mellem arbejde og privatliv kan resultere i mistrivsel og stress. Det er derfor vigtigt at se på den balance, når I arbejder med trivsel.

18 Styrer jeres kultur balancen i en positiv eller negativ retning?

Da det er meget individuelt, hvad den enkelte oplever som en god balance mellem arbejdsliv og privatliv, findes der ingen pakked løsninger.

Her er det især vigtigt at fokusere på tre emner:

- Den samlede arbejdstid
- Mængden af grænseløst arbejde
- Muligheden for fleksibilitet.

De tre emner har betydning for, om man oplever, at der er balance mellem familie- og arbejdslivet. Hvis den samlede arbejdstid er lang, kan det for nogle skabe en stor ubalance i forhold til privatlivet.

Grænseløst arbejde kan være et gode, fordi det kan medføre en fleksibilitet, der giver mulighed for at tilpasse arbejdslivet, så det er i god balance med privatlivet. På den anden side kan det også være svært at styre, og dermed kan det blive vanskeligt at sætte en grænse mellem arbejde og privatliv.

Man kommer nemt til at arbejde meget, fordi man har mulighed for at arbejde, uanset hvor man er. Samtidig betyder en høj grad af selvledelse og høj indflydelse i arbejdet, at man langt hen af vejen er sin egen arbejdsgiver, og det kan gøre det svært at sætte en grænse for, hvornår noget er godt nok. Derfor er det i forbindelse med det grænseløse arbejde vigtigt, at både ledere og medarbejdere får afstemt forventningerne til, hvordan og hvor meget man arbejder hjemmefra.

Endelig har den enkeltes livssituation også stor indflydelse på om, man oplever balance. Småbørnsforældre har nogle andre krav til mødetider end fx seniorer.

De rammer, I har på arbejdspladsen, jeres kultur og jeres arbejde, betyder meget for de muligheder, I har for at opnå balance mellem arbejde og privatliv.

I jeres arbejde for at skabe bedre balance kan I fx fokusere på:


Hvordan er jeres rammer for orlov, tjenestefri eller nedsat tid. Har I mulighederne og bruges de?

Giver jeres arbejdsplads mulighed for indflydelse på arbejdstid, mødetid etc.? Hvis I har en høj grad af selvledelse i jeres arbejde, hvordan "hjælper" I med at trække grænsen mellem arbejde og privatliv? Kolleger, der er meget engagerede, kan selv have svært ved at sige nej til opgaver og deadlines.

Hvordan er jeres kultur med hensyn til at arbejde/ besvare mails om aftenen? Arbejder I, når I passer syge børn? Arbejder I hjemmefra, når I selv er syge? Hvordan arbejder I med at sætte grænser her og sikre jer, at kulturen ikke betyder, at man står til rådighed for arbejdspladsen 24 timer i døgnet, året rundt?



I kan også vælge at tage stilling til nogle af disse spørgsmål i udarbejdelsen af en trivselspolitik (se senere afsnit). Derudover bør I også bruge jeres medarbejderudviklings samtale (MUS) til at drøfte spørgsmålet om balance mellem arbejdsliv og privatliv.



Også lederne skal opleve en balance mellem arbejdsliv og privatliv. Derfor er det vigtigt, at lederne dels selv har mulighed for at finde balance, dels at de har kompetencerne til at kunne være ledere for medarbejdere med grænseløst arbejde. Det er også vigtigt, at lederne er gode rollemodeller, og at de er bevidste om, at de gennem deres handlinger er med til at præge kulturen.

### **TRIVSEL SOM EN LØBENDE PROCES**

Brug jeres afdelingsmøder/kontormøder til at drøfte trivslen, og hvordan I synes, det går. Tag også gerne fat i de mere trælse ting. Hvis konflikter får lov til at ligge og ulme, kan det påvirke forholdet mellem de berørte og på sigt belaste trivslen.

På jeres afdelingsmøder kunne en måde at få diskuteret trivslen være at holde trivselsrunder, hvor I hver især kort beskriver jeres oplevelse af trivslen på kontoret. Denne metode forudsætter, at I har tillid til hinanden.

En anden indgangsvinkel kunne være at have følgende på dagsordenen til jeres afdelingsmøde:

- Hvad er gået godt siden vores sidste møde?
- Hvorfor gik det godt?
- Hvordan påvirkede det trivslen?
- Hvordan kan vi få flere lignende gode oplevelser?

På den måde vil I kunne få en positiv og konstruktiv dialog om, hvad der skaber trivslen, og hvordan I kan udvikle trivslen på jeres arbejdsplads.

På jeres møder handler det om, at I er gode kolleger, der er nærværende og nysgerrige over for hinanden. Hvis I interesserer jer for hinanden, og hvad I laver, skaber I gode forudsætninger for trivsel, fordi en sådan opmærksomhed virker anerkendende. Det er selvfølgelig også meget vigtigt, at lederne interesserer sig for deres medarbejdere og anerkender dem både som medarbejdere og som personer.

# Dyrk trivslen!

20 som en løbende, skabende og **spirende** proces året rundt..





*Hvem indgår i arbejdet med trivslen?*

*Hvordan sikrer I, at trivslen forankres på jeres arbejdsplads?*

*Hvilken type proces, ønsker I at igangsætte?*

*Hvad er jeres mål?*

*Hvor vil I gerne hen?*

*Hvad er jeres realistiske mål?*

*”Når I har planlagt hele forløbet, så meld det ud til resten af afdelingen/virksomheden, så jeres kolleger ved, hvad de kan forvente, og så de kan se deres roller i de kommende aktiviteter.”*

## HVORDAN LAVER MAN EN GOD PROCES?

Start med at få afklaret hvem der indgår i arbejdet med trivslen på jeres arbejdsplads. Find derefter ud af hvilken type proces I vil sætte igang, og hvad jeres mål er. Har I store udfordringer med trivslen og derfor ønsker at sætte et større forløb i gang? Eller har I det godt, men ønsker alligevel lidt ekstra fokus på trivslen.

Det er dog meget vigtigt, at I ikke sætter mere i gang, end I kan styre og gennemføre. Sæt realistiske mål for, hvad I kan og vil. Det er bedre at komme sikkert i mål med et lille projekt end at igangsætte et stort, flot projekt, der kuldsejler.

Når I har afklaret målet, er det vigtigt, at I får drøftet, hvilke midler I skal bruge for at nå målet.

Når I drøfter mål og midler, kan I med fordel drøfte følgende spørgsmål for at sikre fremdrift og forankring i forløbet:

- Hvem skal deltage i arbejdet med udviklingen af trivslen og med hvilken kompetence?
- Hvem planlægger og tilrettelægger?
- Hvornår skal udviklingsarbejdet gennemføres?
- Hvis der planlægges en særlig indsats - hvor lang tid skal den så løbe?
- Hvordan bliver evt. udfordringer registreret, prioriteret og løst og af hvem?
- Hvilke metoder og redskaber skal der anvendes?
- Hvem har ansvaret for at kommunikere, iværksætte og fastholde aktiviteten i de enkelte afdelinger?
- Hvor megen tid og hvor mange ressourcer skal der til for at gennemføre aktiviteter?

- Er der behov for eventuelle møder, opstartsseminarer, kurser, uddannelser o.l.?
- Hvordan opsamles erfaringerne løbende?

Når I har planlagt hele forløbet, så meld det ud til resten af afdelingen/virksomheden, så jeres kolleger ved, hvad de kan forvente, og så de kan se deres roller i de kommende aktiviteter. Husk også at give løbende tilbagemeldinger til jeres kolleger om, hvordan processen forløber.

Hvis I har valgt at have trivsel med i jeres årlige arbejdsmiljødrøftelse (se tidligere afsnit), vil I selvfølgelig have haft nogle af drøftelserne der.

Det er også vigtigt, at I, som er med i udviklingsprocessen, får afstemt forventningerne til processen, midlerne og målet. Bliv også helt klar på, hvad jeres forventninger er til hinanden. Det kan være meget frustrerende, hvis I har sat noget i gang, og det senere viser sig, at I ikke er enige om forventningerne.

*BAR Kontor har udarbejdet værktøjer til at forebygge mobning, stress og konflikter.*

## **HVORDAN KAN MAN ARBEJDE MED APV OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ?**

**Den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV) er et værktøj til at vurdere arbejdsmiljøet og dermed også det psykiske arbejdsmiljø og trivslen i virksomheden.**

Der er flere måder at kortlægge arbejdsmiljøet på. Der er spørgeskemaer, enkeltinterviews, fokusgruppinterviews, dialogmetoder etc. Men da der er metodefrihed, er det vigtigt, at I vælger en metode, som I er trykke ved, og som I mener, giver jer det mest brugbare materiale til at udarbejde handlingsplaner efter. I kan evt. tage udgangspunkt i, hvordan I normalt laver kortlægning.

Når I arbejder med at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø, bør I forholde jer til nedenstående, før I går i gang.

Skal kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø være anonym eller ikke-anonym? Når I overvejer svaret, bør I tage følgende med i jeres overvejelser: Hvad vil give jer den bedste og mest retvisende kortlægning? Hvis I vælger at gøre kortlægningen anonym, kan der være fare for, at I ikke kan genfinde kolleger, der har det meget skidt, og som burde have hjælp, før de går helt ned. Overvej hvordan I håndterer det? Omvendt kan en ikke-anonym kortlægning betyde, at I ikke får et helt ærligt svar - da nogle kan være bange for reaktionerne fra ledere eller kolleger.

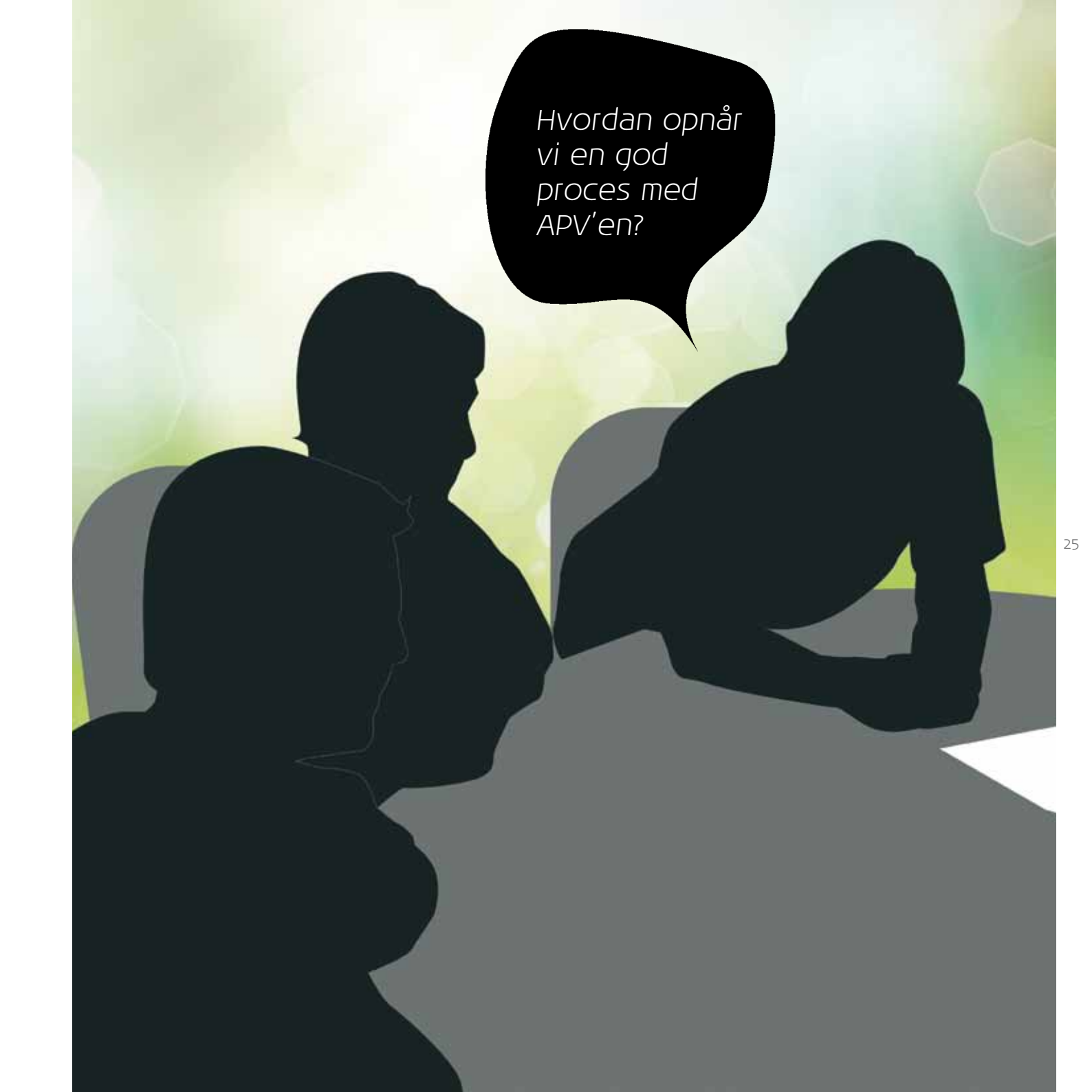
Hvordan informerer I om APV processen i afdelingen? I skal sikre jer at, I får meldt godt ud om selve kortlægningen, og hvad jeres kolleger kan forvente af hele APV processen. Præsenter også gerne en tidsplan for processen, så jeres kolleger kan se, hvornår de kan forvente hvad. Og husk at melde det ud, hvis tidsplanen løber fra jer. Derudover er det vigtigt at få informeret dels om resultatet af jeres kortlægning, dels om hvilke handlinger det medfører, og hvornår jeres kolleger kan forvente handlingerne gennemført.

I skal også være klar over, hvilke forventninger en sådan undersøgelse kan stille i udsigt til eventuelle forandringer. Er I klar til at håndtere disse forventninger?

Sidst men ikke mindst skal I være klar over, at for at bevare engagementet er det vigtigt, at jeres kolleger føler, at APV'en er vigtig, og at der er vilje til at arbejde med de udfordringer, der viser sig i kortlægningen.



BAR kontor har udarbejdet en vejledning om APV. Som du kan finde på [www.barkontor.dk](http://www.barkontor.dk)

The image features three black silhouettes of people sitting around a table, engaged in a discussion. A speech bubble originates from the person on the right, containing the text 'Hvordan opnår vi en god proces med APV'en?'. The background is a soft-focus bokeh of green and yellow light. The overall composition is minimalist and focuses on the interaction between the individuals.

Hvordan opnår vi en god proces med APV'en?





## OM BAR KONTOR

---

I den danske arbejdsmiljølovgivning er der oprettet 11 branchearbejdsmiljøråd - herunder Branchearbejdsmiljørådet for Privat Kontor og Administration (BAR Kontor).

BAR Kontor dækker kontorvirksomheder på det private arbejdsmarked, fastsat ud fra såkaldte branchekoder. Det er fx IT-virksomheder, advokat- og revisions-kontorer, vikarbureauer, rådgivende virksomheder, rejsebureauer, arkitekter samt øvrige kontorarbejdspladser. Men da der også foregår kontorarbejde i en eller anden form på langt de fleste virksomheder, vil BAR Kontors materialer således kunne bruges på de fleste virksomheder.

BAR Kontor har til formål at medvirke ved løsning af sikkerheds- og sundhedsspørgsmål og derved understøtte arbejdsmiljøindsatsen i virksomhederne inden for det private kontor- og administrations-område.

BAR Kontor giver konkrete vejledninger om aktuelle arbejdsmiljøproblemstillinger inden for branchen i form af branchevejledninger, kampagnemateriale, værktøjer, afholdelse af temadage eller andre aktiviteter.

BAR Kontor er sammensat af repræsentanter for arbejdsgiver-, leder- og arbejdstagerorganisationer inden for det private kontor- og administrations-område.

BAR Kontor  
(Branchearbejdsmiljørådet for Privat Kontor og Administration)  
Børsen  
1217 København K  
Tlf.: 3374 6339  
E-mail: [info@barkontor.dk](mailto:info@barkontor.dk)  
Hjemmeside: [www.barkontor.dk](http://www.barkontor.dk)

VEJLEDNING FRA BAR KONTOR OM TRIVSEL PÅ KONTORER

# TRIVSELS-VÆRKTØJER

KONKRETE VÆRKTØJER TIL AT ARBEJDE MED TRIVSEL



## VÆRKTØJER

---

- 4 FORORD
- 7 TRIVSELSPOLITIK
- 8 MØDE OM SOCIAL KAPITAL
- 11 AFDELINGSMØDER
- 12 ANERKENDEDE VÆRKTØJ TIL UDVIKLING
- 15 DIALOGSPIL
- 20 FIND GODE LØSNINGER - BRUG DE SEKS TÆNKEHATTE

"Trivsel på kontoret"  
henvender sig til med-  
arbejderne, lederne,  
arbejdsgiverne og  
arbejds miljøorganisationen  
i kontor- og administrative  
virksomheder.

Vejledningen giver flere konkrete  
værktøjer til at arbejde med trivslen  
på arbejdspladsen. Den fortæller  
samtidig om de faktorer, som har  
stor betydning for, at vi trives på  
arbejdet.

BAR Kontor ønsker med vejledningen  
at understøtte virksomhedernes  
arbejde med trivsel.

Her følger en række værktøjer til at  
arbejde med det psykiske arbejds-  
miljø og udviklingen af trivslen. I  
kan bruge dem direkte eller lade jer  
inspirere af dem.

I BAR Kontor samarbejder arbejds-  
markedets parter for at sikre et  
godt arbejdsmiljø på private kontor-  
arbejdspladser. BAR Kontor består af  
repræsentanter fra Dansk Erhverv,  
DI - Organisation for erhvervslivet,  
Lederne, HK/Privat, HK/Handel og  
Prosa.

Vend vejledningen og læs mere om  
trivsels-faktorerne.





Tænke..  
Drøfte..  
**Handle..**



# Hvad er formålet med jeres trivselspolitik?

## Hvordan sætter I handling bag ordene?

### TRIVSELSPOLITIK

---

Et af jeres værktøjer til at arbejde med trivsel kunne være at udarbejde en trivselspolitik. I politikken vil I kunne beskrive jeres holdninger til trivsel, og hvordan I vil arbejde med det, så I får nogle klare retningslinjer for jeres arbejde. Hvis I ikke har prøvet at udarbejde politikker, kan I lade jer inspirere af nedenstående.

#### FREMGANGSMÅDE

Først bør I tage en overordnet drøftelse af en trivselspolitik ift. indhold, værdier, holdninger, tanker, virksomhedshistorie mv. På baggrund af den overordnede drøftelse bør I lade en mindre gruppe udarbejde et forslag til en politik, det vil typisk være medlemmer fra arbejdsmiljøorganisationen (AMO) eller samarbejdsudvalget (SU). Efterfølgende skal forslaget behandles og godkendes i rette fora, fx AMO eller SU.

Bagefter er det meget vigtigt, at I sikrer en implementering/forankring af trivselspolitikken i jeres virksomhed. Det er her vigtigt, at I sørger for:

- En introduktion af politikken til alle i virksomheden
- En introduktion af politikken til virksomhedens nye medarbejdere
- At udpege en ansvarsperson/personer, der står for formidlingen af politikken og sikrer, at den udmøntes
- At klæde ledere og nøglemedarbejdere på til at kunne varetage evt. opgaver i forbindelse med politikken og implementeringen af den

Til udarbejdelsen af en trivselspolitik kan I bruge nedenstående som inspiration til indholdet i politikken:

- Beskrivelse af den overordnede hensigt med trivselspolitikken: Hvad er jeres overordnede syn på trivsel? (Hvilke signaler vil I sende til kolleger, ledelse og omverden om opfattelsen af trivsel hos jer)
- Beskrivelse af formål med jeres trivselspolitik. Hvad vil I opnå? Sæt gerne konkrete mål for politikken
- Beskrivelse af holdninger til trivsel (hvad er trivsel, og hvordan opnår I det?)
- Beskrivelse af handlinger/aktiviteter der fremmer trivsel samt hvilke handlinger der forventes af arbejdsmiljøorganisationen, samarbejdsorganisationen, ledere og medarbejderne
- Beskrivelse af procedurer ved fx stress (beredskab). Hvem sætter hvad i gang i forbindelse med stress
- Beskrivelse af generelle tiltag for at fremme trivsel og sundhed på jeres arbejdsplads
- Beskrivelse af roller og ansvar i organisationen

Det er vigtigt, at I tager jeres trivselspolitik op til drøftelse for at se, om den virker efter hensigten eller om den skal revideres?



# Hvad er social kapital?

## Tillid, retfærdighed og samarbejdsevner

### MØDE OM SOCIAL KAPITAL

---

Med dette værktøj kan I klarlægge, hvad I oplever, der skaber social kapital. I kan også få input til, hvordan I kan arbejde med at forbedre jeres sociale kapital. Øvelsen tager udgangspunkt i en anerkendende tilgang.

Afsæt et par timer til mødet, hvor alle fra afdelingen deltager.

Hvis I er en lille afdeling, kan I gøre det samlet, ellers bør I dele jer op i grupper med maks. fem medarbejdere i hver.

I kan vælge, at alle grupper arbejder med alle tre begreber, eller at hver gruppe arbejder med et begreb:

- Hvad er tillid?
- Hvornår oplever I tillid på jeres arbejdsplads?
- Hvordan kommer det til udtryk? Underbyg gerne med konkrete historier
- Hvad er godt samarbejde?
- Hvornår oplever I godt samarbejde på jeres arbejdsplads?
- Hvordan kommer det til udtryk? Underbyg gerne med konkrete historier
- Hvad er retfærdighed?
- Hvornår oplever I retfærdighed på jeres arbejdsplads?
- Hvordan kommer det til udtryk? Underbyg gerne med konkrete historier



I bør starte med at drøfte, hvad I forstår med det enkelte begreb. Bagefter drøfter I, hvordan begrebet kommer til udtryk hos jer, både hvor det har været godt, og hvor I mener, I kan udvikle jer. Skriv jeres drøftelser ned, gerne med konkrete eksempler og oplevelser.

Gruppernes svar præsenteres og drøftes i plenum. Efterfølgende drøftes det, hvordan I kan udvikle jer og få flere positive oplevelser, der forbedrer jeres sociale kapital. Hvordan skaber I flere af de gode situationer? Hvad skal der til?

Ud fra det kan I prioritere og lave en handlingsplan med konkrete tiltag. I kan med fordel nedsætte en arbejdsgruppe til at udarbejde handlingsplanen. Arbejdsgruppen kan ligeledes sørge for, at der bliver fulgt op på handlingsplanen (værktøjet er inspireret af "Social kapital - Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar", BAR FOKA).



I kan arbejde med de seks guldorn ud fra samme metode. Fx hvad er indflydelse på eget arbejde? Hvornår oplever jeg indflydelse på mit arbejde? Hvordan kommer det til udtryk? Hvordan kan vi arbejde med at få passende indflydelse? Etc.

Hvilke handlinger skaber tillid?  
Hvilke handlinger skaber retfærdighed?  
Hvilke handlinger underbygger samarbejdsevnen?

Hvordan  
kan vi udvikle  
vores møder?

*Social Kapital*



## AFDELINGSMØDER

---

Sæt tillid, retfærdighed og samarbejdsevne (social kapital) på dagsorden til jeres afdelingsmøder og find udviklingsmuligheder. Til det kan I bruge følgende værktøj:

I skal finde to medarbejdere, der kan påtage sig en observerende rolle på jeres afdelingsmøde. De skal registrere og samle handlinger og adfærd på mødet, som forbedrer den sociale kapital. I kan også vælge, at de fokuserer på handlinger, der nedbryder social kapital. Ud over det er det meningen, at I afholder afdelingsmødet, som I plejer.

### Fremgangsmåde

De to udvalgte medarbejdere skal så forholde sig til:

#### Tillid

- Læg mærke til omgangstonen på mødet
- Hvad må I tale om?
- Hvad kan I ikke tale om?
- Må I tale om fejl?
- Må I være uenige?
- Får I lov at tale ud?

#### Retfærdighed

- Får alle lov til at komme til orde?
- Bliver der lyttet til alle?
- Hvis der bliver truffet beslutninger, er de så klare for alle?

#### Samarbejdsevne

- Har I indbyrdes kendskab til hinandens kompetencer og arbejdsopgaver?
- Har ledelse og medarbejdere kendskab til hinandens kompetencer og arbejdsopgaver?

Efter hvert møde samler de to medarbejdere deres observationer sammen. Sammen med lederen vurderer de, hvordan de skal præsentere det, de har registreret, på næste afdelingsmøde ud fra følgende skabelon:

- Hvilke handlinger skaber tillid?
- Hvilke handlinger skaber retfærdighed?
- Hvilke handlinger underbygger samarbejdsevnen?

Det skal de herefter fremlægge på næste afdelingsmøde, og I kommer alle med bud på, hvad der skal til, for at I yderligere kan opbygge den sociale kapital. I aftaler herefter, hvad der fremover skal fokuseres på og udbygges.

Ved de efterfølgende møder registrerer de to medarbejdere, om I på mødet lever op til de aftaler, der er indgået på sidste afdelingsmøde. Samtidig holder de stadig øje med fokuspunkterne ovenfor. (Kilde: "Social kapital - Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar", BAR FOKA).

## ANERKENDEDE VÆRKTØJ TIL UDVIKLING

---

Værktøjet kan bruges, hvis I ønsker at skabe en udviklingsproces baseret på en anerkendende tilgang.

### GODE FORHOLD OG UDVIKLINGSOMRÅDER

I vælger selv, hvilke emner I vil udvikle, fx jeres samarbejde eller jeres møde- eller storrumskultur. De to første skemaer om gode forhold og udviklingsområder retter I til, så de passer til de emner, I har valgt at arbejde med. Skemaerne kan desuden bruges til at lave psykisk APV.

### VIGTIGSTE ARBEJDSOMRÅDER

Det tredje skema om arbejdsopgaver har til formål at afklare, hvad afdelingens kerneydelser er. Afklaringen kan give anledning til en drøftelse af, om det er de rigtige opgaver, I bruger jeres tid på, og om I har en fælles forståelse af jeres kerneydelser.

Det er vigtigt, at I bliver enige om en fælles prioritering af, hvad der er kerneydelser, og hvilke opgaver der ligger ud over kerneydelserne.

På den måde vil det blive klarere for den enkelte og for arbejdspladsen som helhed, at der er tale om valg og prioriteringer: Hvad skal vi gøre, og hvad kan vi gøre, hvis tiden tillader det? Det vil være med til at forebygge stress og forbedre trivsel for den enkelte.

### FREMGANGSMÅDE

Nedenstående proces er en måde at bruge værktøjet på. I kan altid designe processen på en anden måde, så den passer bedre til jer.

1) Bed alle medarbejdere om at udfylde skemaerne med jeres valgte emner. Det kan være en fordel, at de skriver navn på skemaerne, da det giver mulighed for at få uddybet besvarelserne.

2) Arbejdsmiljøgruppen henter evt. supplerende bemærkninger og sorterer besvarelserne efter emner, som skrives i skemaet med fokuspunkter (fjerde skema). Formålet er at skabe synlighed omkring de forhold på arbejdspladsen, som I er glade for og gerne vil bevare. Samtidig får I identificeret de forhold, som vil gøre jeres arbejdsplads endnu bedre.

Herefter præsenteres den samlede besvarelse for medarbejdergruppen på et planlagt møde. På samme møde drøfter I, hvordan I handler på udviklingsområderne. Arbejdsmiljøgruppen kan evt. have forberedt nogle forslag til handlinger, som præsenteres og drøftes.

3) Ud fra drøftelsen i medarbejdergruppen formuleres en handlingsplan. I kan vælge at bruge det femte skema til dette værktøj eller bruge det, I normalt anvender til jeres APV handleplan. De aftalte handlinger skal flytte jeres udviklingspunkter over mod 'bevare'-siden. Det kan også være en god ide at aftale handlinger for at bevare de forhold, som allerede fungerer.

Vær så konkret som muligt i de forslåede handlinger både på "udvikle"-siden og på "bevare"-siden.

En anden måde at køre processen på kan være, at I indkalder til et møde, hvor I kører hele processen igennem på en gang.

**SKEMA 1: NÆVN TRE GODE FORHOLD VED \*\*** (Jeres valgte emne - fx storrums-kulturen)  
(forhold, der giver dig energi, gør dig glad, giver dig lyst til at komme på arbejde etc.)

1.

2.

3.

**SKEMA 2: NÆVN TRE UDVIKLINGSOMRÅDER \*\*** (Jeres valgte emne - fx storrums-kulturen)  
(forhold, der kan gøre arbejdspladsen til et endnu bedre sted at være etc.)

1.

2.

3.

**SKEMA 3: NÆVN DE TRE VIGTIGSTE ARBEJDSOPGAVER**

(Hvad er virksomhedens/afdelingens kerneydelser?, hvad skal vi bruge mest tid på?)

1.

2.

3.

**SKEMA 4: FOKUSPUNKTER**

BEVARE - FOKUSPUNKTER

UDVIKLE - FOKUSPUNKTER

-

-

-

-

-

-

**SKEMA 5: HANDLINGSPLANER FOR FOKUSPUNKTER**

BEVARE - HANDLINGER

UDVIKLE - HANDLINGER

-

-

-

-

-

-

Jeg mener, vi arbejder  
godt sammen

Jeg synes,  
vi bruger for  
meget tid  
på at finde  
fejl



*"I dialogen vil I komme til at kortlægge og prioritere områder inden for trivlsen og det psykiske arbejdsmiljø. Både dem I ønsker at bevare, og dem I ønsker at forbedre."*

## DIALOGSPIL

---

Dialogspillet er et værktøj, der kan bruges til at sætte gang i jeres dialog om trivsel. Grundidéen i metoden er, at I alle på en organiseret måde får mulighed for at komme til orde samtidig med, at processen er engagerende.

I bliver på en uformel men struktureret måde ført igennem en dialog. I dialogen vil I komme til at kortlægge og prioritere de områder inden for trivlsen og det psykiske arbejdsmiljø, som I ønsker at forbedre.

I skal have formuleret en række udfordringer/dilemmaer på nogle spillekort. I kan vælge, om I tager udgangspunkt i en anerkendende tilgang eller en mere problemorienteret tilgang. Det er afgørende for formuleringen af jeres kort. Kortene bruges i en proces - et spil - hvor I alle deltager. I processen vil I komme til at drøfte løsninger for til sidst at foretage en prioritering af løsningerne og på den baggrund udarbejde handlingsplaner.

I skal nedsætte en mindre gruppe (evt. arbejdsmiljøgruppen/udvalget), som har til opgave at tilrettelægge, gennemføre (evt. i samarbejde med en konsulent) og samle op.

Første opgave I får i gruppen er at udarbejde dialogkort. I skal udarbejde dem i forhold til væsentlige udfordringer/dilemmaer i jeres psykiske arbejdsmiljø. Der findes færdige spil, I kan tage udgangspunkt i, hvor I kan bibeholde nogle kort, som de er, omformulere andre og tilføje nye, så det passer til jeres arbejdsplads. Der er i det følgende vedlagt nogle udsagn, I kan bruge som inspiration.

Spillet gennemføres i fire faser:

1. Kortlægning og prioritering
2. Ideer til løsninger
3. Prioritering af løsninger
4. Handlingsplan



## Kortlægning og prioritering

Ved spillets start deler I jer op i grupper på fem - seks personer. Der skal udpeges en person i hver gruppe til at være spilstyrer. Hver gruppe får et sæt kort med de samme udsagn på. I skiftes til at tage et kort fra bunken. Den, som har taget et kort, læser det op for resten af gruppen og tilkendegiver, om det er vigtigt, mindre vigtigt eller ikke vigtigt. Derefter skal resten af gruppen give deres vurdering af kortets udsagn. Endelig diskuterer hele gruppen kortets udsagn, og I beslutter, om det er meget vigtigt, mindre vigtigt eller ikke vigtigt.

I bør lade nogle kort være blanke. Her kan grupperne selv formulere udsagn, hvis de synes, der mangler nogle vigtige udfordringer/dilemmaer.

Når grupperne har placeret alle kort i en af de tre bunker: vigtigt, mindre vigtigt eller ikke vigtigt, skal grupperne prioritere, hvilke emner i bunken 'vigtigt', der er allervigtigst.

Arbejdsmiljøgruppen kan på forhånd have besluttet, hvor mange emner gruppen skal prioritere.

## Ideer til løsninger

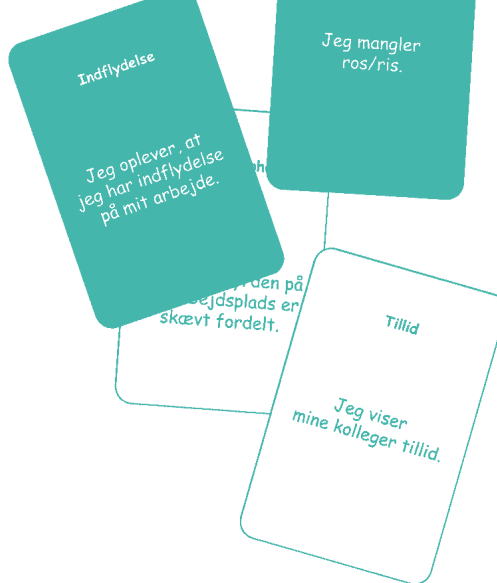
I denne fase skal I tænke i løsninger. For hvert af de prioriterede emner foretager gruppen en brainstorm over, hvilke løsninger der kunne være på de enkelte emner - herunder eventuelt også en vurdering af årsager til, at det er et udviklingspunkt/problem. Hvis I har valgt en anerkendende tilgang, skal I arbejde med, hvordan I kan opnå flere af de gode løsninger, I har prioriteret.

## Prioritering af løsninger

Herefter samles I alle og drøfter og prioriterer de løsninger, som de enkelte grupper er kommet frem til.

## Handlingsplaner

På baggrund af det udarbejder I handlingsplaner på de enkelte løsninger. De overdrages til arbejdsmiljøgruppen, som har ansvaret for, at handlingsplanerne eventuelt gøres færdige og realiseres.



Print spillekort på [www.barkontor.dk](http://www.barkontor.dk)



## UDSAGN TIL DIALOGSPIL

BAR Kontor har udviklet spillekort med nedenstående udsagn. I kan supplere med egne udsagn. Find kortene på [www.barkontor.dk](http://www.barkontor.dk)

### De seks guldkorn

#### Anerkendelse

Jeg føler mig anerkendt.  
Jeg roser kolleger.  
Jeg mangler ros/ris.  
Jeg ved, hvad der forventes af mig i mit arbejde.

#### Støtte

Jeg oplever social støtte.  
Jeg oplever faglig støtte.  
Sociale arrangementer i afdelingen er vigtige.

#### Mening i arbejdet

Jeg oplever, at mit arbejde giver mening.  
Jeg har svært ved at se, hvordan mit arbejde gør en forskel.  
Jeg bidrager til virksomhedens strategi.

#### Forudsigelighed

Jeg oplever forudsigelighed i mit arbejde.  
Jeg får de informationer, jeg har brug for.

#### Krav

Jeg oplever, at udfordringerne i mine arbejdsopgaver er passende.  
Jeg/vi håndterer travlhed godt.  
Jeg oplever urimelige deadlines.  
Jeg synes, jeg generelt har for mange opgaver.  
Jeg synes, kravene til mig er passende.

#### Indflydelse

Jeg oplever, at jeg har indflydelse på mit arbejde.  
Jeg har mulighed for at tilrettelægge mit arbejde.  
Jeg har mulighed for at planlægge mit arbejde, så det passer med mit privatliv.

### Social kapital

#### Retfærdighed

Jeg har en oplevelse af retfærdighed.  
Jeg mener, at arbejdsbyrden på min arbejdsplads er skævt fordelt.  
Jeg synes, at ledelsen forskelsbehandler.  
Jeg synes, at opgaver bliver fordelt på en god måde.  
Jeg forstår ikke kriterierne for, hvordan opgaverne bliver fordelt.

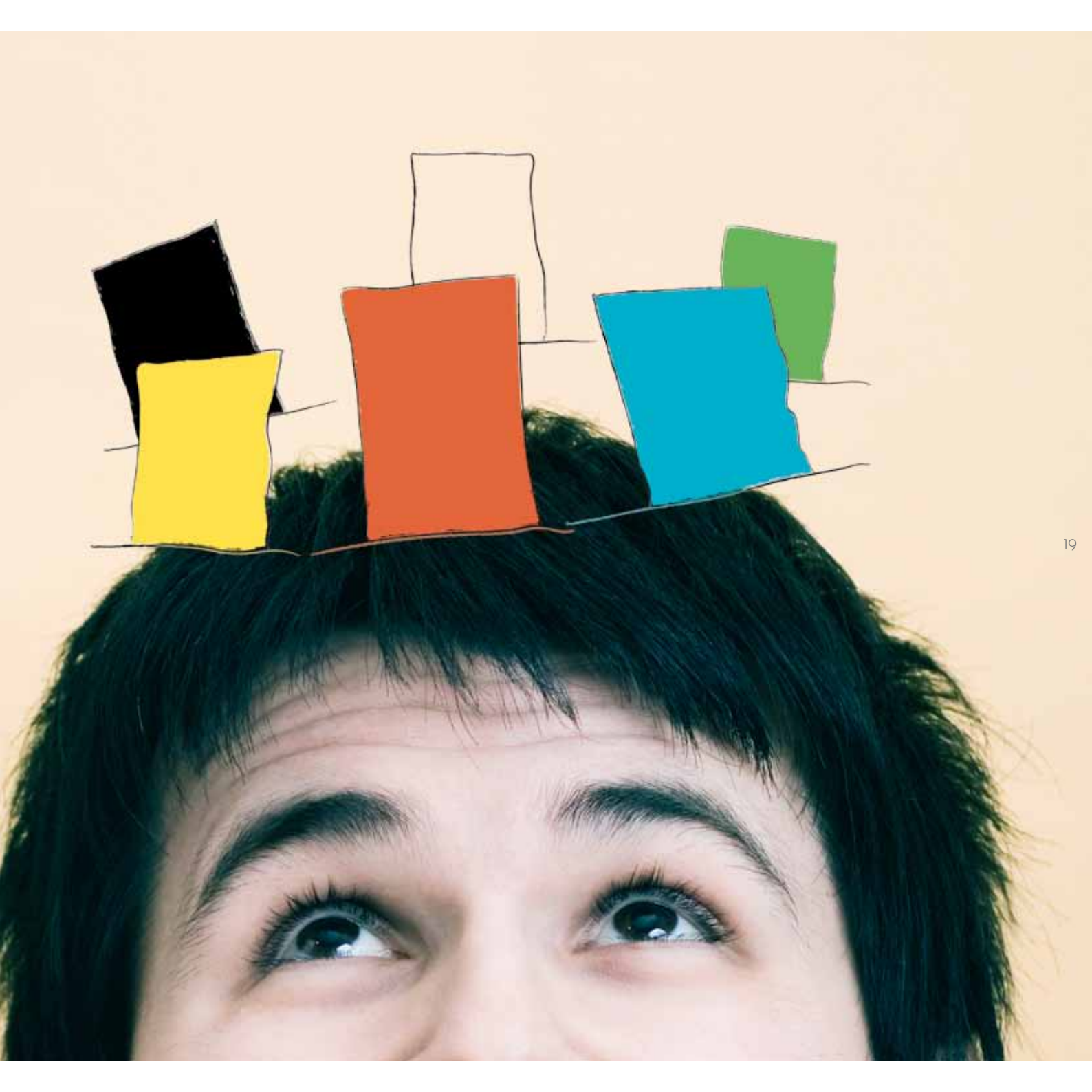
#### Tillid

Jeg oplever, at ledelsen viser mig tillid.  
Jeg/vi viser ledelsen tillid.  
Jeg oplever mine kolleger viser mig tillid.  
Jeg viser mine kolleger tillid.

#### Samarbejdsevne

Jeg mener, vi arbejder godt sammen.  
Jeg synes, vi bruger for meget tid på at finde fejl.  
Jeg synes, vi er gode til at løse konflikter.  
Jeg synes, vi er gode til at bakke hinanden op i dagligdagen.

# De seks tænkehatte



# De seks tænkehatte er en metode til udvikling af kreativ tænkning.

## FIND GODE LØSNINGER - BRUG DE SEKS TÆNKEHATTE

De seks tænkehatte er en metode til udvikling af kreativ tænkning. I kan anvende metoden, når I skal finde gode løsninger på jeres udfordringer/udviklingspunkter.

I metoden bruger I flere tænke måder og skaber derved en konstruktiv dialog, hvorved løsningsforslagene bliver bredere og mere nuanceret. Med metoden får I et værktøj til at forenkle og fokusere tænkningen.

Metoden er udtænkt af Edward de Bono, der betragtes som en af verdens førende inden for kreativ og konceptuel tænkning.

Den traditionelle måde, vi tænker og diskuterer på, giver os normalt for lidt tid til den skabende proces. Det falder mange svært at give sig i kast med kreative forsøg og positiv tankegang. Men med de seks tænkehatte gør I en bevidst indsats, og det kan blive eftertrykkeligt belønnet.

Med metoden opnår I en mere helhedsorienteret og gennemtænkt løsning, da metoden sørger for, at I systematisk får "vendt alle sten". Dette sker ved, at alle bidrager til løsningen ud fra de seks tænke måder.

Med metoden kan emne og personlige holdninger adskilles, hvilket sædvanligvis er meget svært. De seks hatte bør resultere i, at I undgår argumentation for argumentationens skyld, men i stedet opnår en mere frugtbar drøftelse. I stedet for en drøftelse med "for og imod" opnår I i højere grad en imødekommende udforskning af emnet for drøftelsen.

Deltagerne kan fx igen og igen spores ind på emnet uden at føle det som en personlig irettesættelse, da I kan henvise til, at vedkommende gør brug af en forkert hat, og kollegernes argumenter derfor må vente, til I når den hat, de hører til.

Hvis I anvender de seks tænkehatte, bliver det nemmere at efterspørge kreativ tænkning, afbryde negative argumenter, opmuntre deltagerne til at overveje fordele ved en idé, give udtryk for fornemmelser og intuitioner mv.

## Fremgangsmåde ved anvendelse af de seks tænkehatter

Værktøjet er meget simpelt og enkelt at bruge.

De seks hatte tager I på for at vise den tænke måde, som I anvender. Skiftene mellem de forskellige tænke måder er vigtig for metoden. Det er vigtigt, at I tydeligt markerer, hvilken hat I arbejder med. Det kan I gøre ved enten fysisk at tage en hat på eller på anden måde tydeliggøre det med fx et farvet papir på bordet. I forhold til spilleregler er der to meget principielle ting, der skal overholdes:

- Alle har samme hat på samtidig
- I må kun udtale jer med de tænke måder, som hører til den pågældende hattefarve

Disse regler skal sikre, at I anvender samme tænke måde på samme tid. Forskellige hatte må således ikke anvendes på samme tid i gruppen.

Mødelederen skal nøje gennemgå hver tænke måde, inden processen starter. Det er vigtigt, at alle deltagerne har forstået tænke måden bag den enkelte hattefarve. Deltagerne bør endvidere få udleveret en kort beskrivelse af de enkelte hatte, som de under mødet/workshoppen kan bruge ved hatteskit. Nedenfor er de enkelte hattes tænke måder kort beskrevet.

### Den hvide hat

Den hvide hat koncentrerer sig om at afdække data og informationer i et objektivt og ufarvet syn. Den hvide hat er ikke forudindtaget og søger derfor kun efter facts og kendsgerninger. Hvid tænkning beskæftiger sig derfor med, hvad vi ved, og ikke hvad vi tror eller har hørt på anden hånd som rygter og ubekræftede oplysninger. Hvid hat ser tillige efter mangler i data, oplysninger og materiale. Når hvid hat bruges, er det for at skabe fokus på, hvilken information vi har, hvilken information vi mangler, hvilken information vi gerne vil have, og hvordan vi skaffer informationen.

### Den røde hat

Den røde hat giver udtryk for umiddelbare reaktioner, intuitioner og følelser. Det er væsentligt, at der kan gives udtryk for sådanne fornemmelser, da der ellers er risiko for manglende koncentration og dømmekraft hos deltagerne. Baggrunden for følelser er ofte uransagelige, men ved at få dem til overfladen blokeres deltagerens videre deltagelse ikke kun af følelser. Brugen af den røde hat hindrer tillige, at deltagerne forsøger at give luft for deres følelser gennem logiske argumenter, som skal forsvares.

Det er derfor væsentligt at holde for øje, at intuitive opfattelser og følelser fra deltagerens side ikke behøver at blive begrundet og retfærdiggjort, men kan fremsættes uden at foregive at være andet end det de er.

### Den sorte hat

Den sorte hat finder farer, ulemper og kritikpunkter. Den sorte hats argumenter er altid kritikpunkter. Sort tænkning bruges til at påpege løsninger og forslag, der ikke understøttes af fakta, erfaringer, systemer og regler. Med den sorte hat kan der således foretages en kritisk bedømmelse i forhold til risici, gennemførlighed, omkostninger mv. Da ingen ønsker at lave fejltagelser eller træffe forkerte og uladssigge beslutninger, er anvendelsen af den sorte hat normalt meget værdifuld. Da det i en gruppe imidlertid ofte er nemt at kritisere og hakke en idé i stykker, kan det dog blive et problem, hvis den sorte hat tages i anvendelse for ofte og for længe i forhold til de andre hatte.

### Den gule hat

Den gule hat er optimistisk og positiv. Med denne hat ses muligheder i og fordele ved idéer og løsninger. Den gule hat argumenterer konstruktivt og logisk. Den gule hat skaber ofte håb og visioner, hvilket kan skabe engagement og motivation hos deltagerne til at forsætte med fornyet energi. Medens sort tænkning normalt finder naturlig anvendelse hos deltagerne, er den gule hats tænkning ofte manglende. Det er derfor væsentligt at sikre den gule hats anvendelse, ikke mindst i forhold til kreative idéer, hvor fordelene måske ikke er umiddelbart indlysende.

## Den grønne hat

Den grønne hat er for den kreative og forandringsprægede tænkning, hvor idéer og løsningshypoteser genereres. Med den grønne hat kan der gives udtryk for vilde indfald og anderledes opfattelser. Med den grønne hat er alt muligt, hvilket tillader tankeeksperimenter med ubegrænsede midler, ressourcer, metoder og regler. Den grønne hat bryder med fortidens begrænsninger og normer og kan virke provokerende i sin grænseoverskridende søgen efter muligheder. Kreativitetsteknikker som brainstorming kan anvendes i forbindelse med grøn tænkning.

## Den blå hat

Den blå hat organiserer, definerer problemer, spørgsmål og forventninger samt opstiller regler og rammer for forløbet. Den blå hat varetager kontrol og disciplin, for at regler overholdes og fremgang sikres.

Den blå hat administrerer tiden og er hele tiden opmærksom på, om diskussionen er drejet i en forkert retning, og om der skal anvendes en anden farve hat. Den blå hat opsummerer beslutninger i forhold til dagsordenen og forventninger samt konkluderer afsluttende på forløb og resultat. Den blå hat bæres typisk af mødelederen; men andre deltagere kan dog tage den blå hat på for at påpege regelbrud, foreslå hatteskift og opsummere.

## Sådan bruger I dem

Når I ønsker at udforske et emne med de seks tænkehatter, skal I afsætte et givet tidsrum som fx fem minutter pr. hat. Rækkefølgen af hatte kan styres af mødelederen hen ad vejen, eller det kan vedtages på forhånd.

Der findes ingen entydigt korrekt rækkefølge af hatte, da denne kan variere som følge af, hvad emnet omhandler, om emnet har været drøftet tidligere mv. Den valgte rækkefølge af hatte kan endvidere gennemløbes i flere forskellige forløb uden brug af alle hattene i hvert forløb. Slut dog altid med den blå hat. Nedenstående rækkefølge er alene opstillet til hjælp den første gang tænkehatterne skal anvendes.

### Grøn hat fremsætter kreative løsningsforslag

Ved grøn hat behøver I ikke at blive enige om de forhold, der formuleres, blot skal de enkelte forhold begrundes af den person, der formulerer dem.

### Hvid hat klarlægger fakta og datagrundlag omkring emnet

Her drøfter I, hvad der er fakta og kendsgerninger og noterer det ned, som I er enige om (eksempelvis på flipover).

**Gul hat ser muligheder og fordele ved løsningsforslag**

Her er det de samme forhold som ved grøn hat, der gør sig gældende.

**Sort hat ser problemer og risici ved emne og forslag**

Her er det de samme forhold som ved grøn hat, der gør sig gældende.

**Rød hat udtrykker stemning og følelser omkring emne og forslag**

Da følelser ikke er til diskussion, formulerer hver enkelt deltager den følelse vedkommende har i forhold til temaet og begrundet den kort.

**Blå hat opsummerer og konkluderer afsluttende**

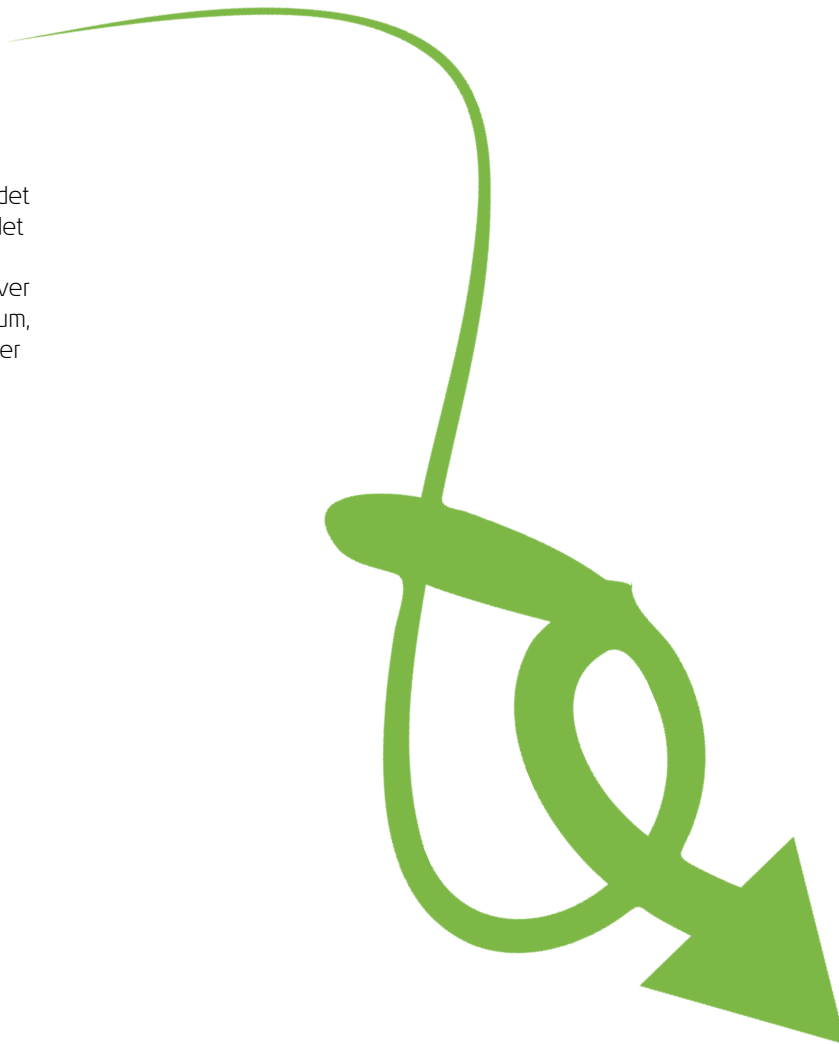
Her betragter I de formuleringer, I er fremkommet med under de foregående 5 hatte og bliver enige om, hvilke skridt det kunne være hensigtsmæssigt at tage.



## Tid og ressourcer

Til denne proces bør der minimum afsættes to timer.

- Introducer processen for deltagerne.
- I lader deltagerne placere sig ved borde med max. 10 personer ved hver bord.
- Placer et flip-over papir på hver bord.
- I starter med hvid hat og fortsætter derefter videre med hattene i den rækkefølge, I har valgt (tydeliggør hvilken farve I arbejder med).
- Lad deltagerne notere ned på flip-overpapiret under hver hat.
- Inden blå hat beder I deltagerne hænge deres flip-over op på væggen for derved at kunne danne sig et overblik over de fem foregående hatte.
- Under blå hat formulerer I nu et fokus for arbejdet eksempelvis "udvælg de 2-4 vigtigste forhold, det vil være vigtigt at lave en handleplan for."
- Som afslutning kan det være en god ide, at I laver en sammenfatning og evt. afrapportering i plenum, såfremt der er tale om flere grupper, der arbejder samtidigt.



VEND VEJLEDNINGEN FOR AT GÅ TIL  
**TRIVSELSVEJLEDNINGEN**