

ET TILTRÆKKENDE ARBEJDSMILJØ

Tre veje til bedre samarbejde og trivsel

Indhold

Forord: **Den gode spiral**

side 3

1. **Indre motivation er vores brændstof**

Om selvbestemmelse

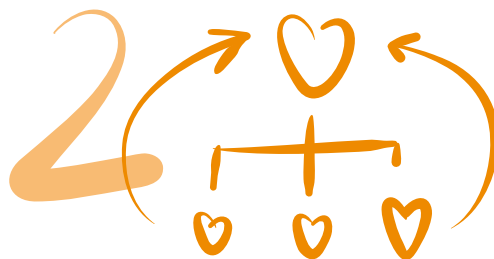
side 4



2. **Ledelse er ikke kun for ledere**

Om kurs, koordinering og commitment

side 6



3. **Uenighed gør stærk**

Om psykologisk tryghed

side 8



Et tiltrækkende arbejdsmiljø

Tre veje til bedre samarbejde og trivsel

Region Syddanmark, september 2022

Region Syddanmark

Damhaven 12

7100 Vejle

Fra HR Sekretariat, Arbejdsmiljø

og Rekruttering:

Niels Jørgen Rønje

Camilla Skytte Behrendsen

Faglig konsulent:

Anders Trillingsgaard, UKON

Redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:

Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint A/S

ISBN: 978-87-92217-85-1



Forord

Den gode spiral

I de kommende mange år får vi i hele regionen brug for at sætte ekstra fokus på at tiltrække nye dygtige medarbejdere og gøre det attraktivt for de nuværende at blive. Med udsigt til hård konkurrence om arbejdskraften bliver det endnu mere afgørende, om man er en god eller en knap så god arbejdsplads.

Alle kan havne i en ond cirkel, hvor problemer med trivsel og arbejdsmiljø giver et dårligt omdømme, som kan gøre det sværere at tiltrække og fastholde medarbejdere, hvilket blot gør hverdagen endnu mere presset.

Det kan og skal helst gå den anden vej: At jeres arbejdsmiljø og samarbejde er så velfungerende, at I har let ved at få dygtige medarbejdere nok og løse opgaverne godt og effektivt - til gavn for borgere og patienter. En god spiral.

Denne publikation giver tre bud på, hvordan I kan forstærke den positive udvikling af et tiltrækkende arbejdsmiljø.

Vi har bedt den erfarne ledelsesforsker og -konsulent Anders Trillingsgaard, der kender os godt, om at udvælge og kort forklare tre tilgange til at fremme samarbejde og trivsel i de daglige arbejdsfællesskaber.

Publikationen henvender sig især til ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, MED-udvalg, trioer og arbejdsmiljøgrupper. Den kan bruges til at sætte gang i jeres tanker og samtaler om, hvad I konkret kan gøre for at skabe et endnu mere tiltrækkende arbejdsmiljø. Det er en indsats, som ledere og tillidsvalgte har et særligt ansvar for, men som alle på arbejdspladsen kan bidrage til.

Hver af de tre tilgange afsluttes med fem spørgsmål til refleksion og dialog samt fem forslag til, hvor I kan finde mere inspiration.

Publikationen flugter med Region Syddanmarks pejlemærker for fastholdelse og rekruttering og er en del af vores stærke fokus på samarbejde og trivsel. Publikationen uddeles på regionens arbejdsmiljøkonference 2022 og indgår i vores løbende arbejdsmiljøarbejde.

Koncern HR
Region Syddanmark

Sådan kan I bruge publikationen sammen

- Læs, og drøft den sammen, fx i ledergruppe, arbejdsmiljøgruppe, trio, MED-udvalg eller i jeres daglige team. I kan drøfte den som helhed eller vælge en eller flere af de tre tilgange.
- Brug dialogspørgsmålene til at skabe et fælles billede af, hvad I har behov for, og hvad I kan få ud af den enkelte tilgang.
- Overvej, hvordan I bedst kan arbejde med tilgangen i praksis. Det kan gøres både i det store og det små - og med fokus på hurtige forbedringer eller gradvise ændringer.
- Gå på opdagelse i de forslag til yderligere inspiration, der henvises til under hver tilgang.

Indre motivation er vores brændstof

Om selvbestemmelse

Som medarbejdere trives vi bedre, er bedre kolleger og gør en større forskel i vores arbejde, når vi er aktive og engagerede, end når vi er passive og demotiverede. Så hvordan holder vi os selv og andre positivt motiverede?

Det spørgsmål har selvbestemmelsesteorien gode svar på. Den er udviklet af Richard Ryan og Edward Deci og er den mest anerkendte og bedst underbyggede teori på området.

Essensen i teorien er, at mennesker er selvmotiverede. At være nysgerrige, aktive og handlende er vores naturlige tilstand, og det er også sundest for os både fysisk og psykologisk. Passivitet og uansvarlighed er noget, vi udvikler i dårlige miljøer, der er præget af straf og belønning. Jo mere vi oplever selv at styre, jo stærkere er vores indre motivation. Når vi føler os styret udefra, svækkes vores naturlige motivation og oplevelsen af selvbestemmelse.

Pointen er ikke, at vi altid kan og skal bestemme alting selv, og at det kun er den indre motivation, der tæller. I de fleste situationer i hverdagen og på arbejdspladsen har vi en vis, men ikke fuld selvbestemmelse. Nogle gange er det "lysten, der driver værket", i andre tilfælde må vi trække mere på den ydre motivation, fx at vi får løn for at løse vores opgaver.

Når I som arbejdsplads gerne vil skabe et tiltrækkende arbejdsmiljø, kan I skrue op for nogle af nedenstående kvaliteter i hverdagen, som kan øge den indre motivation. På den måde kan noget, nogle kolleger måske først oplever som en pligt, med tiden blive noget, som også rummer en indre motivation. Det er ikke enten-eller.



Tre veje til stærkere indre motivation

Selvbestemmelsesteorien peger på, at tre grundlæggende behov er vigtige for, at vi oplever en stærk indre motivation:

- **Selvbestemmelse:** Vi er aktive og styrende i arbejdet
Vi bliver mere motiverede, når vi har indflydelse på vores opgaver og måden, vi arbejder på. Vi behøver ikke bestemme det hele, men skal have selvstændigt ansvar for noget, vi oplever som vigtigt. Det demotiverer os, når vores opgaver er forudbestemte eller overstyrede, så vi ikke oplever at kunne påvirke noget af betydning.
- **Mestring:** Vi oplever at være gode - og blive bedre - til vores arbejde
Vi bliver mere motiverede, når vi mestrer det, vi gør. Vi elsker at blive bedre til vores opgaver og at lykkes med det, vi bliver sat til at løse. Det demotiverer os, når vi gentagne gange mislykkes, fx fordi vi mangler den nødvendige træning, opgaven er upræcist defineret, samarbejdet ikke fungerer, eller der er for dårlige vilkår til at løse opgaven rigtigt.

- **Fællesskab: Vi føler os forbundet med andre i en fælles indsats**

Det motiverer os at være en vigtig del af en gruppe, der gør noget meningsfuldt sammen, hvor man kan hjælpe og blive hjulpet af andre. Omvendt svækker det vores motivation, hvis vi ikke har en respekteret rolle i fællesskabet, bliver talt ned til eller oplever at stå alene med problemerne.

De tre behov behøver ikke at blive dækket fuldt ud hele tiden. Vi kan fx godt løse opgaver, vi ikke har så stor indflydelse på, så længe vi oplever, at vi mestrer det og er en værdsat del af gruppen. Vi kan også godt se en mening i at løse opgaver, der ikke er direkte lystfyldte, hvis vi fx ved, at de gør en vigtig forskel for andre - borgere, patienter eller kolleger.

Men jo mere I kan tilrettelægge og udføre jeres arbejde, så I selv og jeres kolleger får opfyldt de tre behov, jo mere bliver arbejdet præget af indre motivation. Det gør alle gladere og dygtigere - og jeres fællesskab mere attraktivt at være og blive en del af.

Fem muligheder for mere inspiration

- **Nationalt Partnerskab om Ledelse og Kompetencer (2022): Offentligt ansattes motivation**
En stor undersøgelse, der viser, at offentligt ansatte i høj grad er indre motiverede, især af at gøre en forskel for brugerne og samfundet. At finde arbejdet meningsfuldt er den vigtigste motivationsfaktor.
- **Ib Ravn (2021): Selvbestemmelsesteorien - Motivation, psykologiske behov og sociale kontekster**
Den første samlede introduktion til selvbestemmelsesteorien på dansk. Bogen har fokus på teori og forskning, men giver også bud på, hvordan man kan understøtte psykologiske behov i praksis. 421 sider.
- **BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø (2020): Stærkere sammen - Brikker til et velfungerende arbejdsfællesskab**
En letlæst introduktion til begrebet arbejdsfællesskaber, og hvad de består af, henvendt til den offentlige sektor. Indeholder også et forslag til dialogen om arbejdsfællesskaber på arbejdspladsen. 20 sider.
- **Christensen, P. H. (2020): Motivation på arbejdspladsen, Akademisk forlag**
En grundbog, der giver et samlet overblik over, hvad forskningen ved om arbejdsmotivation. I bogen præsenteres og diskuteres både de klassiske og en række nyere motivationsteorier. 400 sider.
- **Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being**
Den originale artikel, hvor de to forskere introducerer de centrale begreber i selvbestemmelsesteorien. 10 sider. (Artiklen skal købes).

Fem spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over spørgsmålene, og tal gerne ud fra konkrete eksempler

1. Hvordan kan vi øge oplevelsen af indflydelse, mestring og fællesskab i de af vores opgaver, hvor den indre motivation i dag er svagest?
2. Hvilke opgaver kan vi i højere grad gå til som fælles udfordringer i stedet for at lade enkeltpersoner stå alene med dem?
3. Hvordan får vi en kollega til at føle sig kompetent? Kan vi blive bedre til at gøre det?
4. Hvordan kan vi blive bedre til at holde fokus på de områder, hvor vi kan gøre en forskel, fremfor der hvor vi ikke kan?
5. Hvordan kan vi i hverdagen tale om, hvad der henholdsvis styrker og svækker vores motivation?



Ledelse er ikke kun for ledere

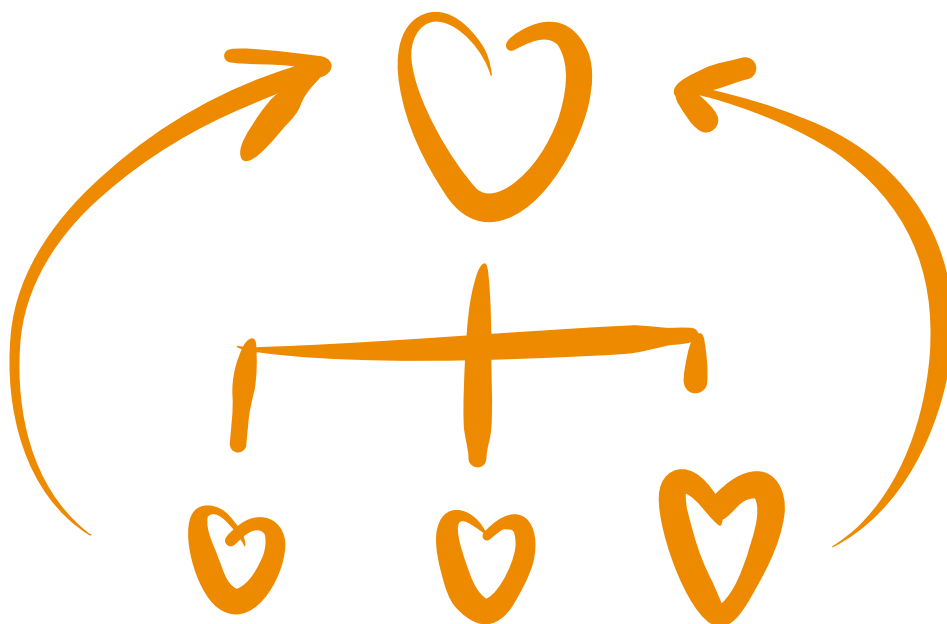
Om kurs, koordinering og commitment

En række undersøgelser viser, at god ledelse er en vigtig del af et arbejdsmiljø, som medarbejdere oplever som tiltrækkende. Og omvendt, at "dårlig ledelse" ofte angives som årsag til, at medarbejdere søger andre græsgange.

Men i en moderne organisation er god ledelse ikke kun de formelle ledes ansvar og opgave. Det er essensen af den forståelse af ledelse, der er udviklet af den amerikanske ledelsesforsker Wilfred H. Drath. I Danmark er tilgangen bedst kendt under betegnelsen KKC: kurs, koordinering og commitment.

Essensen af KKC er, at der er ledelse, når der er kurs, koordinering og commitment blandt dem, der arbejder med en opgave. Formelt udpegede ledere har et særligt ansvar for det, men alle er med til at opbygge god ledelse, når de hjælper med til:

- At skabe fælles **kurs** eller retning, fx ved at fremme en fælles forståelse af den opgave der skal løses, hvilken retning man arbejder i, og hvad der har højeste prioritet.
- At opbygge den nødvendige **koordinering**, så alle parter får den viden, de har brug for, forstår deres rolle i samarbejdet, afstemmer deres handlinger indbyrdes og har en god løbende kommunikation.
- At sikre et fælles **commitment** til helheden, så alle involverede føler sig forpligtede af det fælles og gerne vil investere ressourcer i at lykkes sammen med andre, herunder at sætte hensynet til det fælles over egne interesser.



Hvis I ser på ledelse på denne måde, er der mange andre måder at skabe bedre ledelse på end at ansætte flere ledere - eller at skifte den ene klassiske personaleleder ud med den anden. For vi har alle mange roller, hvor vi er med til at opbygge fælles kurs, koordinering og commitment - og dermed producere god ledelse. Alle kan gøre noget for, at deres kolleger oplever bedre kurs, koordinering og commitment.

Det første skridt vil typisk være at undersøge, hvor I kan styrke og udvikle ledelsesarbejdet, fx ved at drøfte:

- Er den overordnede kurs tydelig for alle?
- Er roller og arbejdsdeling klart defineret?
- Hvordan står det til med engagementet og følelsen af at være forpligtet af de fælles ambitioner?

Herefter vil I lettere kunne styrke den samlede ledelseskraft. Fx ved at flere involverede hjælper til med at gøre kursen tydeligere, forbedre koordineringen og finde veje til et stærkere commitment. Det kan være, at tillidsvalgte, trio, arbejdsmiljøgruppe, lederkolleger eller andre nøglepersoner kan understøtte den formelle leders indsats på nogle af disse områder.

Fem spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over spørgsmålene, og tal gerne ud fra konkrete eksempler

1. På hvilke måder medvirker vi hver især til, at der er fælles kurs, koordinering og commitment i arbejdet?
2. Hvor er den fælles kurs mest udfordret hos os? Hvad kan vi sammen gøre for, at flere får en stærkere oplevelse af at arbejde i samme retning?
3. Hvor i hverdagen oplever vi det største udækkede behov for god koordination? Hvad kan afhjælpe det?
4. Har vi eksempler på noget, der skader engagement og forpligtelse hos os? Hvad kunne bidrage til at styrke alles engagement og forpligtelse i arbejdet?
5. Hvordan kan vi få flere til - uanset deres formelle position - at tage medansvar for kurs, koordinering og commitment?

Fem muligheder for mere inspiration

- *Trillingsgaard, Anders (2015): Ledelsesteamet gentænkt, Dansk Psykologisk Forlag*
Bogen bygger på forståelsen af ledelse som kurs, koordinering og commitment og præsenterer relevant viden, cases og øvelser, som ledelsesteam kan bruge til at udvikle deres arbejde. 288 sider.
- *Trillingsgaard, Anders (2015): Hvad er ledelse? Kurs, koordinering og commitment*
Videoen giver en kort, koncentreret introduktion til ledelse forstået som produktion af fælles kurs, koordinering og commitment. 7 minutter.
- *Trillingsgaard, Anders (2015): Chefens nye kerneopgave: Professionel forsimpning, Væksthus for Ledelse*
En faglig artikel om, hvordan man kan navigere i en kompleks organisatorisk virkelighed ved at forstå ledelse som resultatet af manges indsats. Giver ni bud på, hvordan man som ledergruppe kan styrke ledelsen ved at skabe de nødvendige og rigtige forsimpninger. 10 sider.
- *Heartbeat by Peakon (2019): The 9-Month Warning: Understanding Why People Quit—Before It's Too Late*
Hovedkonklusioner fra en omfattende kvantitativ undersøgelse af årsagerne til, at medarbejdere siger op. Den viser blandt andet, at opsigelser i gennemsnit kan "forudsiges" ni måneder forinden. 27 sider.
- *Drath, W.H. m.fl. (2008): Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership*
Den originale forskningsartikel, der præsenterer den nye grundforståelse af ledelse som bestående af kurs, koordinering og commitment. 19 sider. (Artiklen skal købes).

Uenighed gør stærk

Om psykologisk tryghed

Når vi taler om at have en tryk og tillidsfuld arbejdsplads, får de fleste af os billeder på nethinden af venlige ansigter, harmoniske møder, omsorg og forståelse.

Behovet for tryghed og tillid på arbejdspladsen er helt naturligt, men I er nødt til at indfri det på en måde, hvor der også er plads til forskellighed, faglig uenighed og intense diskussioner. For det er i høj grad sådan, at I får udfordret vanetænkning, lærer af jeres fejl og finder på nye løsninger sammen.

Et af de mest originale bud på, hvordan I kan sikre begge dele, har Harvardforskeren Amy Edmondson leveret med begrebet psykologisk tryghed.

Formålet med begrebet er at beskrive det samarbejds-klima, hvor alle føler sig trygge ved at dele deres bekymringer, tvivl, fejl, spørgsmål og ideer, fordi de ikke behøver frygte negative personlige konsekvenser.

Hendes forskning i blandt andet sundhedssektoren viser, at teams med høj psykologisk tryghed oplever flere fejl, flere konflikter, flere diskussioner samt mere tvivl og uenighed, men også mindre alvorlige fejl, større tilfredshed, mere innovation og bedre kvalitet. Derfor er der grund til at tro, at psykologisk tryghed er en vigtig del af et tiltrækkende arbejdsmiljø.

Nogle af de vigtigste pointer i teorien om psykologisk tryghed er:

- I teams med høj psykologisk tryghed oplever den enkelte ikke at blive straffet eller ydmyget for at dele ideer, spørgsmål, bekymringer eller fejl.
- På en psykologisk tryk arbejdsplads kan man derfor åbent dele sine tanker, tvivl og mellemregninger og sige sin mening - selv om man ved, at nogle vil være uenige.



- Målet i arbejdet er ikke at fremstå perfekt, men at sikre fælles læring, udvikling og nytænkning.
- Teams med psykologisk tryghed opsøger ligefrem forskellighed, uenighed, tvivl og fejl, fordi det er her, den fælles læring befinder sig.

Psykologisk tryghed er med andre ord en betegnelse for et samarbejds-klima i en gruppe, hvor man trygt kan være sig selv, herunder bringe vigtige, svære og kontroversielle emner op. Medlemmerne i gruppen kan tillade sig at være forskellige og samtidig bruge forskellighederne til at finde bedre løsninger.

Som ledere og kolleger skal I tage godt imod det, når nogen tør tage en chance - og dermed løber risikoen for at "dumme sig". Omvendt skal I være klar til at gribe ind over for personlige angreb, nedlædning eller egoistiske dags-ordner.

Når jeres psykologiske tryghed er høj, slipper medarbejderne for "at skulle passe to job": både at lykkes med arbejdet og med at se perfekte ud imens. For man kan ikke lære eller udvikle noget nyt, hvis man samtidig er optaget af at se fejlfri ud. Det er også svært at gøre en forskel og være innovativ, hvis man ikke tør skille sig ud fra mængden.

Der er i hvert fald tre grundtrin, som alle kan tage for at styrke den samlede psykologiske tryghed på arbejdspladsen:

1. Gå til arbejdet - især forbedringsarbejdet - som et problem, I skal løse, ikke blot en opgave, I skal udføre. For når I skal løse problemer, har I brug for alle perspektiver.
2. Stå ved egen tvivl, egne fejl og egen brug for hjælp. Når I gør det, giver det plads til, at andre tør tvivle, fejle og bede om hjælp.
3. Vær nysgerrig, og stil åbne spørgsmål. Dyrk jeres forskelligheder, og opsøg de stemmer, der ikke bliver hørt eller er til stede, for at opnå nye indsigter og bedre samarbejde.

Fem spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over spørgsmålene, og tal gerne ud fra konkrete eksempler

1. Hvor ofte går vi åbent og nysgerrigt til arbejdet, som om vi skulle løse et problem ud fra forskellige perspektiver?
2. Hvordan reagerer vi typisk, hvis nogle kommer med nye ideer, der ikke lige passer ind i vores vanter måde at gøre tingene på?
3. Hvor gode er vi til at efterspørge, give og modtage konstruktiv feedback?
4. Hvordan opmuntrer vi hinanden til at stå frem og fortælle om fejl, tvivl og usikkerhed, som vi sammen kan blive klogere og bedre af?
5. Hvordan skal vi tackle det, hvis nogen i deres ord eller adfærd er med til at svække den psykologiske tryghed og forringe vores samarbejds-klima?

Fem muligheder for mere inspiration

- **Edmondson, A.C. (2020): *Den frygtløse organisation*, Djøf Forlag**
En praksisnær guide for ledere og teams i at skabe psykologisk tryghed, der styrker organisationers evne til at håndtere komplekse krav, samarbejde på tværs, udvikle nyt samt opdage og forebygge fejl. Dansk forord af Christian Ørsted. 288 sider.
- **Edmondson, A.C. (2014): *Building a psychologically safe workplace***
En TED-talk, hvor Amy Edmondson præsenterer behovet for psykologisk sikkerhed, og hvad arbejdspladser kan gøre for at fremme den. 11 minutter.
- **Trillingsgaard, A. (red.) (2017): *Feedback gentænkt - Professionel feedback, der skiller sig ud*, Dansk Psykologisk Forlag**
Antologi med en lang række perspektiver på, hvordan man kan arbejde med feedback på nye måder - og gentænke de gamle. 230 sider. Gratis prøvekapitel: Fire gentænkinger af feedback.
- **Trillingsgaard, A., & Albæk, K. (2011): *Det møgbeskidte ledelsesteam - modsvar til den naiv-harmoniske holdmetafor i ledelse*. I C. Elmholdt & L. Tanggaard (red.): *Følelser i ledelse*, KLIM**
En kritik af den idealiserede tilgang til ledelsesteam, der findes i meget ledelseslitteratur - med anbefalinger af fx klare mål, stærk ledelse, effektiv processtyring, tillid, dialog og refleksion. Der er brug for et mindre naivt og mere realistisk udgangspunkt, skriver forfatterne. 21 sider.
- **Edmondson, A.C. (1999): *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams***
Den originale forskningsartikel, der præsenterer begrebet psykologisk tryghed og vurderer sammenhængen mellem den psykologiske tryghed og teams læring og resultater. 34 sider. (Artiklen skal købes).

Brug Tilstandsrapporten

I Region Syddanmark arbejder vi ud fra den filosofi og erfaring, at kvalitet i kerneopgaven, effektiv drift og medarbejdernes trivsel er tre sider af samme sag. Ingen af de tre kan undværes. Det kan sammenfattes i en ambition om at skabe gode afdelinger med et attraktivt arbejdsmiljø.

Vi har samlet vores overordnede tilgang til kerneopgave, ledelse, samarbejde, arbejdsmiljø og sygefravær i en enkel model af den gode afdeling. Et hus, hvor hver del er en vigtig forudsætning for at skabe en god afdeling.

Alle bygninger har brug for jævnlige eftersyn og vedligeholdelse, og det kan bedre betale sig at gøre det løbende og forebyggende end at vente, til det drypper ned igennem loftet.

Det er ideen bag metoden Tilstandsrapporten, som den enkelte afdeling kan bruge til at skabe et fælles overblik over, hvor solidt huset er bygget – og hvad der måske trænger til en kærlig hånd.

Værktøjet er – ligesom denne publikation – beregnet til refleksion og dialog i afdelingen. Det hjælper jer med at stille og drøfte de rigtige spørgsmål, men giver ikke bestemte svar eller løsninger. Dem skal I ud fra jeres dialog selv finde og prioritere – eventuelt i samarbejde med resten af organisationen og de lokale og centrale støttefunktioner.

Hent Tilstandsrapporten på Region Syddanmarks intranet. Her finder du også Hovedudvalgets Pejlemærker for fastholdelse og rekruttering.



Høj kvalitet
i kerneopgaven

Et stærkt
arbejds-
fællesskab

De
nødvendige
kompeten-
cer

Et godt
arbejds-
miljø

Styr på
syge-
fraværet

Tydlig ledelse

Gode strukturer

ET TILTRÆKKENDE ARBEJDSMILJØ

Tre veje til bedre samarbejde og trivsel

Hvordan får vi sammen skabt en positiv spiral på regionens arbejdspladser, hvor et godt arbejdsmiljø gør det lettere at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere - og dermed løse vores opgaver godt og effektivt til gavn for borgere og patienter?

Det giver denne publikation tre forskningsbaserede bud på.

Publikationen henvender sig især til ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, MED-udvalg, trioer og arbejdsmiljøgrupper. Den kan bruges til at sætte gang i jeres tanker og samtaler om, hvad I konkret kan gøre for at skabe et endnu mere tiltrækkende arbejdsmiljø.

Hver af de tre tilgange afsluttes med fem spørgsmål til refleksion og dialog samt fem forslag til, hvor I kan finde mere inspiration.

