

Trivsel på arbejdspladsen

Plus på trivselskontoen giver overskud - også for virksomheden

Der købes hæve-sænke skriveborde og arrangeres frugtordninger i stor stil, men er det løsningen, hvis man oplever at blive overset af lederen, eller man ikke forstår sine egne opgaver og derfor kommer i konflikt med teamkollegerne? Ikke at der er noget galt med frisk frugt eller gode fysiske arbejdsforhold som sådan, men det hjælper ikke på emotion el mistrivsel - og så det er nok værd at stille spørgsmålet: Hvad handler det her egentlig om?

Artiklen fortæller, hvordan SEB-gruppen arbejder med at skabe trivsel i private og offentlige virksomheder. Artiklen giver et fint indblik i, hvad trivsel i virkeligheden handler om. Samtidig præsenteres redskabet Trivselsgloben™, som kan bruges til at identificere, hvor der er brug for at sætte ind, hvis medarbejderne er stressede eller udbrændte.

SYMPTOMBEHANDLING ER IKKE NOK

Stress, livsstilssygdomme, mobning og manglende fastholdelse af nøglemedarbejdere koster hvert år mange virksomheder dyrt. Stress alene står for et årligt produktionstab på 14 milliarder', så der er virkelig en gevinst at hente, hvis organisationerne evner at gøre det rigtige og øge trivslen.

I det offentlige sundhedssystem bruges der omkring hundrede gange så mange penge på at helbrede sygdomme som på at forebygge dem, selvom eksperter er enige om, at der er store gevinster i øget forebyggelse.

En af grundene er, at resultaterne af forebyggelse ikke er så målbare og synlige nu og her. Men en anden, og nok mere væsentlig grund til den manglende forebyggelse, er vores problemfokus. Vi tænker i løsninger på problemer. Noget går galt, og så prøver vi at udbedre skaden. Men nogen gange sker der det, at problemløsningen kun "skjuler" problemet — i stedet for at løse det til bunds.

Som for eksempel når du kører i en bil og registrerer en "skraldelyd" fra motoren. Så ved du, at der er noget galt. Du kører til mekanikeren, men reparationen består i, at han blot sætter en snor fra radioen til døren. Når du åbner døren, går radioen i gang med at spille dejlig musik, der overdøver larmen. Symptomet, den høje skraldelyd, er elimineret - men ikke årsagen.

Når der er stress i callcenteret. fordi medarbejderne sidder otte timer i træk med masser af "åbne" sager og en hel del kunder på "vent" — så er det bare ikke nok med en frugtordning. Årsagen skal adresseres hvis en varig løsning skal findes.

Der spildes milliarder af kroner hvert år på bare at symptombehandle. Udfordringen er, at det kræver overskud at "forebygge og vedligeholde" frem for at panikslukke de "brande af udbrændthed", der dukker op hos de ansatte i organisationen. Mange steder er det endda sådan, at man kun kan frigive ressourcer, hvis der foreligger en lægeattest. Men så er skaden jo sket — og meget vanskeligere at udbedre. I moderne trivselsfremme arbejder vi kun med symptombehandling for derigennem at kunne finde og behandle årsagen.

FOREBYGGELSE I STEDET FOR PROBLEMLØSNING

Som erhvervsrådgivere bliver vi ofte først kaldt ud til afdelinger, når mange er slidt næsten helt ned, produktiviteten er vigende, klage- strømmen



stigende, og sygdommeldinger er blevet hverdagskost. Og så er mistro ofte den generelle måde at møde hverdagen på. Ledelsen har, uden held, været i gang med at “skrue op for musikken”, og lige meget har det hjulpet. Symptomerne er ikke til at overse længere.

Efter en grundig analysefase, der nuanceret afdækker slitagens omfang og årsager, er det som regel ret let at komme op med nogle “quick winns”, der kan rette så meget op på maskineriet, at det bliver funktionsdygtigt igen. Og når det er sket, møder vi til tider en glad leder, der nu ser problemerne som løst og ude af verden.

Men det er kun udbedring af skaden, og nu forestår den reelt vigtigste del af processen, nemlig at undgå, at det sker igen. Og det fordrer, at man vedligeholder og forebygger.

I SEB-regi kalder vi det trivselsfremme.

Trivselsfremme er at sikre, at medarbejderne har nogle forhold, der er opbyggende for det psykiske arbejdsmiljø. At de kort sagt har det godt rent følelsesmæssigt.

ARBEJDSPRES PÅ 80%

Organisatorisk trivsel opstår ikke af sig selv, og opgaven hører til und er kategorien “Sysifos opgaver”, for det fordrer konstant nærvær at sikre det fundament af wellness, der skal til for at organisationens medarbejdere kan “high performe”. Og selv om der er trivsel, så husk, at der skal være plads til at restituere efter hver periode med højt arbejdspress.

Et af de produkter, der efterspørges for tiden, er træningsseminarer i meditation, for mange virksomheder kan godt fornemme, at medarbejderne har svært ved at koncentrere sig og bevare overblikket — særligt i hektiske perioder.

Vores opgave som konsulenter er at sikre, at arbejdspresset ikke ligger over en generel ydelse 80 % pr. medarbejder, for så vil meditationsværktøjet ikke have nogen dybere effekt. Ligger en medarbejder på f.eks. 120 % i

ydeevne over en længere periode, så vil kroppen på et tidspunkt give efter for presset, og så er det ikke nok at lytte til en meditations-CD et par gange om ugen.

EN PLAN FOR FORBEDRING - HER TAGER VI FAT

Trivselsfremme er at sammenligne med en bankbog. Når der sættes ind i tide, sikres et fornuftigt plus på kontoen, så der er noget at trække på, når det er påkrævet.

Vi mennesker yder langt mere på de væsentligste parametre, når vi er i overskud, og vi er langt mere modstandsdygtige overfor stress, sygdomme og negative tankemønstre generelt.

Det er egentlig meget banalt, og det er understøttet af forskning, men hvorfor har trivselsfremme så stadig så trange kår?

Hvorfor opfattes HR stadig som en udgift og hvorfor sættes der ikke langt mere offensivt i forebyggelse af trivselsfremme end der gør?

Hvorfor er der så få HR-folk repræsenteret rundt omkring i direktionerne, og hvorfor tilkaldes vi som konsulenter ikke tidligere, så vi kan hjælpe organisationerne med at undgå de helt ekstremt kostbare problemer i at opstå?

Der er alt at vinde ved at gøre op med den problemfokuserede tankegang og skifte til et nuanceret og menneskeligt værdigt perspektiv, for trivsel i organisatorisk forstand handler om øget økonomisk lønsomhed

Menneskelig trivsel er en syntese af en lang række faktorer, og det giver kun mening at se trivsel i et holistisk perspektiv. Desuagtet er det en fordel at få et generelt overblik gennem at identificere mulige separate udviklingsområder.

Oftest er der en del områder i organisationen, der allerede trives rimeligt godt, mens det halter på andre områder. En stor del af succesen bag en trivselsforbedringsplan er at kunne identificere problem et, anerkende det og dernæst behandle det.



Kompleksiteten i de fleste årsag/virkning analyser er ofte høj, så vi har, for at lette overskueligheden, udviklet redskabet Trivselsgloben™

Trivselsgloben viser i grafisk form de dimensioner, man kan arbejde med, når man vil opnå større trivsel. Den er let at anvende og giver et umiddelbart overblik over, hvor der kan sættes ind først for at højne trivselsgraden.

Modellen arbejder med fire dimensioner Fysisk (F), Mentalt (M), Emotionelt (E) og Værdimæssigt (V) og deres indbyrdes påvirkning, som illustreret på "den gule ring" i modellen (se figur 1).

Modellen skaber dermed en særdeles nuanceret indsigt i et komplekst forløb fra holdninger til handlinger i organisationen. Det kan rent billedligt udtrykkes sådan, at drejer man på den ene ventil — det ene parameter — så medfører det kaskader af forandringer i de andre dimensioner.

DE MÅLBARE ARBEJDSRUTINER

Overordnet kan man enkelt sige, at den Fysiske og Mentale dimension (F & M) i en organisation er udtryk for alle de målbare arbejdsrutiner. Her findes meget konkrete strukturerede måleredskaber, der kan kalibreres og monitoreres. Virksomhedens intellektuelle kapital opgøres netop ved at kigge på den mentale dimension, herunder navnlig medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund samt vedligeholdelse og efteruddannelse på det faglige område.

Vores traditionelle organisationskultur kommer fra en fortid, hvor trivselsgraden i det fysiske arbejdsmiljø ofte var ringe. Ved hjælp af fagforeninger, fornuftige ledere etc er der efterhånden generelt skabt acceptable fysiske arbejdsvilkår. Ikke dermed sagt at det ikke kan blive bedre, men det er et af de områder, der er lettest at tage fat på og skabe synlige forandringer, (hvilket kan være en del af forklaringen på, hvorfor det ofte er denne dimension, der sættes på).

KULTUR OG VÆRDIER

Den Emotionelle og Værdiorinterede dimension (E & V) repræsenterer virksomhedens kultur, ånd, værdier og værdighed.

Det psykiske arbejdsmiljø hører til den emotionelle sfære og vi har i SEB gennem mange år kæmpet for et værdigt psykisk arbejdsmiljø, hvor medarbejderne har ret til at udtrykke følelser og komme med feedback.

Samtidig har mange virksomheder forsøgt sig med at udvikle værdi- sæt og adfærdskodeks, der har skullet tjene som overordnede retningslinjer, som alle i organisationen skulle tilpasse sig, når de er på arbejde — men kun meget få steder har det haft en egentlig effekt. Årsagen er enkel: mangel på indsigt om de forbundne kars princip og mangel på helhedstænkning.

Det er ikke nok at ledelsen siger (og skriver), hvad den ønsker for virksomheden. Der skal gøres en konkret indsats både i det fysiske og psykiske arbejdsmiljø for at understøtte de ønskede værdier og holdninger hos medarbejderne. Og medarbejderne skal inddrages og høres i processen.

Hvis du ønsker at læse en grundig introduktion af redskabet Trivselsgloben, kan du finde den på Thomson HR: www.thomson.dk/hr — se under Nyheder.

STRESS SOM TRIVSELS-INDIKATOR

Som nævnt er det fraværet af synlige, konkrete elementer, der gør trivselsdiskussionen så vanskelig.

Men der er hjælp at hente, og det varer ikke længe, før skærmen på computeren vil opfange selv små varmemeforskydninger i dit ansigt og lære at tolke tonefaldet i din stemme og sammenholde det med din puls, som konstant måles via en sensor på dit tastatur — og så vil computeren alarmere dig, når du ikke længere lægger trivselspoint ind på kontoen. Kommer du op over et vist niveau i stress, så lukker computeren dig simpelthen ude, til du igen er nede i et sundhedsforsvarligt niveau...



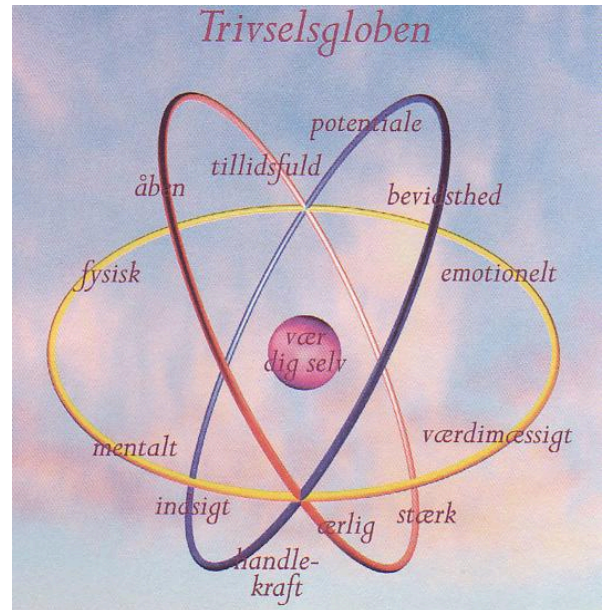
Efter vores mening er det en nyttig udvikling, men vi behøver ikke at vente på IT teknologien, for vi mennesker har et fint indbygget signalsystem, som de fleste bare har lært at overhøre. Og det er netop denne indre selvregistrering, vi tager udgangspunkt i, når vi underviser. For når først den enkelte har lært at registrere sine signaler og dernæst lært at indplacere dem i forhold til Trivselsgloben, så er vedkommende på et stabilt niveau af selvansvarlighed.

Hvilket også er i virksomhedens interesse, for på den måde kan arbejdsrelateret stress og udbrændthed undgås.

Læs mere på www.sebastiannybo.dk

NOTER

1: Regnestykket står i rapporten "Risikofaktorer og folkesundhed i Danmark", som Statens Institut for Folkesundhed har lavet.



Figur 1 – "Trivselsgloben"

