



Guide til trivselsundersøgelser på de folkekirkelige arbejdspladser

Formålet med denne guide er at informere om trivsel og trivselsundersøgelser samt komme med forslag til, hvordan der kan foretages trivselsundersøgelser på de folkekirkelige arbejdspladser.

Hvad er trivsel?

Spørger man medarbejderne på de kirkelige arbejdspladser, hvad trivsel er, vil man sandsynligvis få lige så mange forskellige svar, som der er ansatte. Svar som er forskellige, fordi medarbejderne har forskellige forudsætninger og derfor møder kravene på arbejdspladsen med forskellige udgangspunkter.

Trivsel på arbejdspladsen handler helt enkelt om at skabe balance mellem de ressourcer medarbejderne har, og de krav der stilles. Videnscenter for Arbejdsmiljø anvender følgende definition på trivsel:

"Trivsel på arbejdet er, når vi oplever velvære og balance mellem de krav, vi stilles over for, og vores behov, kompetencer og ressourcer".

(www.arbejdsmiljoeviden.dk)

For mere information om de særlige kendetegn ved trivslen i folkekirken henvises til www.kirketrivsel.dk.

De 6 guldkorn

I Danmark anvendes en alment anerkendt model for hvad der skaber trivsel på arbejdspladsen. Modellen med de '6 guldkorn' er let at huske og anvende. Hvis man indretter arbejdspladsen ud fra disse 6 principper er man allerede nået langt med at skabe trivsel på arbejdspladsen.

De 6 guldkorn

Indflydelse

Mening

Forudsigelighed

Social støtte

Belønning

Krav



Der er ingen fast formel for hvor meget indflydelse, mening og forudsigelighed, der er nødvendig for at opnå god trivsel på arbejdspladsen. Mangel på et af områderne kan opvejes af en overvægt på et af de andre områder. F.eks. kan store følelsesmæssige krav og krav til selvstændighed i arbejdets udførelse opvejes af social støtte fra kollegaerne og et meningsfuldt arbejde med mulighed for stor indflydelse.

Hvad har betydning for trivslen på arbejdspladsen?

Trivslen på de kirkelige arbejdspladser er betinget af flere forskellige forhold vedrørende vilkårene i og omkring kirken og den enkelte ansattes behov og ressourcer.

- Ledelsen - dvs. menighedsråd - men grundet folkekirkens særlige organisation - i visse situationer også præst, provst, biskop og ministerium og særligt disses samspil - har afgørende indflydelse på trivslen fordi de definerer opgaverne og ressourcerne i og omkring kirken.
- Arbejdsvilkårene - herunder bl.a. det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, og de organisatoriske rammer har også stor betydning for trivslen på arbejdspladsen.
- De sociale og personlige relationer er afgørende for trivslen på arbejdspladsen. Det er også et af de forhold som er sværest at ændre på. Derfor er det også i tilfælde med problemer i de sociale relationer, at man oftest er nødsaget til at skride til de mest drastiske løsninger.
- Samarbejde. Den måde hvorpå der samarbejdes om løsningen af opgaver på arbejdspladsen er af afgørende betydning. Er der f.eks. kopsånd og følelse af fælles ansvar for opgaveløsningen i og omkring kirke- og kirkegård eller passer hver ansat sit område uden at skele til helheden.
- Medarbejdernes udviklingsmuligheder spiller også ind på trivslen. Manglende sociale såvel som faglige udviklingsmuligheder kan aflæses direkte på trivslen på en arbejdsplads.
- Medarbejderens egne forventninger og evne til at håndtere udfordringerne influerer også på trivslen. Det er ikke muligt at skabe trivsel på en arbejdsplads, hvis ikke medarbejderne også selv arbejder på at højne arbejdsmiljøet og trivslen. Uanset at ledelsen har det overordnede ansvar for at sikre, at der er et ordentligt arbejdsmiljø, har hver medarbejder også ansvar for at bidrage til trivslen og det gode arbejdsmiljø.

Trivselsundersøgelser

Trivselsundersøgelser, medarbejdertilfredshedsundersøgelser og ledelses-evalueringer dækker med forskellige navne i grunden over det samme, nemlig undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel og holdning til vilkår og stemning på arbejdspladsen.

Arbejdspladsvurderinger og trivselsundersøgelser er også på mange måder to sider af samme sag i det begge undersøgelser har betydning for trivslen og overlapper hinanden i emner. Undersøgelserne har dog forskellige formål og kan derfor ikke erstatte hinanden.



Formålet med arbejdspladsvurderinger, herunder vurderinger af det psykiske arbejdsmiljø, er at sikre, at arbejdspladsen er sund og sikker for den enkelte medarbejder. Det indebærer et fokus på udpegnings og forebyggelse af risici, der resulterer i belastninger af medarbejderen. I trivselsmålinger er der et bredere fokus på emner med betydning for medarbejdernes motivation og jobtilfredshed, herunder f.eks. samarbejde med kollegaer og ledere. Formålet er at fremme bl.a. gode konstruktive relationer og arbejdsforhold, ikke kun til gavn for den enkelte medarbejder og arbejdsglæde, men også til gavn for et fælles mål om en kvalificeret og effektiv opgaveløsning. Arbejdspladsvurderinger og trivselsmålinger har altså forskellige formål og kan derfor ikke erstatte hinanden. De kan dog med fordel afvikles samtidig, således at trivselsundersøgelsen bliver en del af undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med arbejdspladsvurderingen.

Trivselsmålinger skal gennemføres hvert tredje år

Alle offentlige arbejdspladser blev med 3-partsaftalerne fra 2007 forpligtede til at foretage trivselsmåling mindst hvert 3. Dette gælder også for de folkekirkelige arbejdspladser.

Målrettet arbejde med trivsel på arbejdspladsen betaler sig

Måling af trivslen på de kirkelige arbejdspladser bidrager med systematisk og overskuelig dokumentation, der gør det mere forpligtende at arbejde med hvordan trivslen opretholdes og forbedres. Målrettet arbejde med trivsel på arbejdspladsen betaler sig, fordi:

- det skaber arbejdsglæde
- den enkelte medarbejder oplever større livskvalitet
- trivsel fremmer arbejdets kvalitet
- høj trivsel giver generelt lavere sygefravær
- trivsel er et væsentligt aktiv, når virksomheden skal fastholde og rekruttere arbejdskraft
- alle parter vinder ved god trivsel – medarbejdere såvel som ledelse.

Faser i en trivselsproces

Arbejdet med trivsel på arbejdspladsen er en løbende proces som gennemgår forskellige faser:

Ledelse og styring

Ledelsen skal ville og tage styringen af trivselsprocessen. Selvom den enkelte også har et ansvar og medarbejderne med fordel kan inddrages i arbejdet, er det ledelsen, der bør tage initiativ til iværksættelse af processen.

Forarbejde

Inden iværksættelse af en trivselsundersøgelse er det vigtigt: at gøre sig klart hvad man ønsker med undersøgelsen, at vælge hvilken metode der skal



anvendes, at involvere medarbejderne i processen og at overveje hvordan der skal følges op.

Kortlægning

Kortlægning af trivslen sker gennem en enten spørgeskemabaseret eller dialogbaseret trivselsundersøgelse.

Indsigt

Kortlægningen giver indsigt i trivslen. Det er vigtigt at medarbejderne inddrages i fortolkningen af undersøgelsens resultater. Spørgeskemaer bør altid følges op af dialog mellem medarbejder og ledelse - dvs. mellem menighedsrådet og de ansatte.

Udvælgelse

Ud fra konklusionen på trivselsundersøgelsen sker udvælgelse af en række indsatsområder - igen helst i dialog mellem menighedsråd og ansatte.

Handling

Til slut udføres de konkrete initiativer, som de ansatte og menighedsrådet er nået frem til at iværksætte for at forbedre trivslen.

Overvejelser om valg af metode

Kortlægning af trivsel på arbejdspladsen kan ske på mange forskellige måder. Der kan gennemføres en klassisk spørgeskemaundersøgelse men der kan også gøres brug af en mere dialogbaseret metode som er en særlig form for struktureret dialog.

Valg af metode til foretagelse af trivselsundersøgelser skal blandt andet vælges alt efter arbejdspladsens kultur, størrelse og præferencer.

Før valg af metode bør man stille sig selv følgende spørgsmål:

- er arbejdspladsen stor eller lille?
 - er der meget forskellige medarbejdergrupper ansat?
 - hvilke tidligere erfaringer og ønsker er der?
 - hvor mange ressourcer er der til trivselsarbejdet?
 - hvilke metoder vil både menighedsråd og medarbejdere bakke op om?
-



En spørgeskemaundersøgelse er f.eks. ikke særligt velegnet på mindre arbejdspladser med færre end 15-20 ansatte, da det kan være svært at bevare anonymiteten med kun få besvarelser. Det er derfor også kun på et fåtal af de folkekirkelige arbejdspladser den mest oplagte metode at anvende. På den anden side kan der nogle steder være problemer af en karakter, som vanskeliggør åbent at tale om trivslen, som det forudsættes med den dialog-baserede metode.

Det skal dog understreges at metoden til trivselsundersøgelse ikke nødvendigvis behøver at passe fuldstændig til arbejdskulturen. Nogen gange er det mere givende at udfordre de vante måder at tænke på.

Spørgeskemaundersøgelser

Spørgeskemaet er det mest velkendte værktøj til at foretage trivselsundersøgelser.

En spørgeskemaundersøgelse er en kortlægning gennem besvarelse af et sæt spørgsmål om trivsel, ofte anonymt. Da spørgeskemaundersøgelsen netop kun er en kortlægning og ikke en bearbejdning af trivslen bør denne metode suppleres med en opfølgende dialog mellem menighedsråd og ansatte.

Det er muligt at anvende et standardiseret spørgeskema, som er mindre resourcekrævende at anvende, da det er klar til brug, men til gengæld også kan virke mindre vedkommende, da det ikke er tilpasset de særlige forhold, der gælder for en folkekirkelig arbejdsplads. Det er ligeledes muligt at konstruere egne spørgeskemaer tilpasset arbejdspladsen. Det kræver dog erfaring at udforme et godt spørgeskema, hvis den efterfølgende tolkning skal være entydig og gennemskuelig. Flere af de standardiserede spørgeskemaer giver også mulighed for at anvende et standardskema med mulighed for tilføjelse af egne til arbejdspladsen tilpassede spørgsmål.

Det var tidligere en meget omkostningsfuld konsulentopgave at foretage trivselsmålinger på arbejdspladserne, men der er efterhånden publiceret et stort antal internetbaserede redskaber til at foretage trivselsmålinger, således at de kirkelige arbejdspladser uden de store omkostninger selv kan foretage målingerne.

Blandt de standardiserede spørgeskemaer på internettet, som de folkekirkelige arbejdspladser kan anvende skal nævnes:

Trivselmeter

Adgang til Trivselmeter fås via www.trivselmeter.dk. Da spørgeskemaet kun er til brug for offentlige arbejdspladser skal Ministeriet for Ligestilling og Kirke kontaktes med henblik på oprettelse af log-in.

Trivselmeter er et elektronisk værktøj udviklet af Personalestyrelsen, Danske regioner, KL, CFU, KTO og Sundhedskartellet i fællesskab. Det kan anvendes til at gennemføre spørgeskemaundersøgelse, bearbejde spørgeskemaresultater samt udforme handlingsplaner. Samtidig indeholder værktøjet en standardpakke med forslag til spørgsmål vedrørende trivsel samt et katalog med inspiration til andre spørgsmål inden for trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Trivselmeter gør det således muligt at kombinere det standar-



diserede spørgeskema med det tilpassede spørgeskema. Arbejdsgruppen vedr. sygefravær i folkekirken, som i 2010 blev nedsat under FSU for bl.a. at undersøge mulighederne for anvendelse af trivselsmeter i folkekirken vurderede at værktøjet umiddelbart ikke er velegnet til mindre arbejdspladser med færre end ca. 15 ansatte. Arbejdsgruppen fandt det derfor relevant at afdække mulighederne for andre mere kvalitative og dialogbaserede metoder til undersøgelse af trivslen på de folkekirkelige arbejdspladser.

NFAs spørgeskema vedrørende psykisk arbejdsmiljø

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (tidligere Arbejdsmiljøinstituttet) har udarbejdet et spørgeskema vedrørende psykisk arbejdsmiljø, som alle har adgang til fra NFAs hjemmeside www.arbejdsmiljoforskning.dk. Spørgeskemaet findes i tre forskellige udgaver - herunder en kort udgave målrettet de enkelte arbejdspladser. Skemaet er nemt tilgængeligt og der følger en udførlig vejledning til skemaet.

Fordele ved spørgeskemaundersøgelser

Spørgeskemaet kan udfyldes, når det passer den enkelte medarbejder
De elektroniske spørgeskemaer er nemme at efterbehandle.
Der er mulighed for at sammenligne resultaterne med foregående års undersøgelser og andre arbejdspladser resultater.
Anonymitet giver mulighed for ærlig kritik uden frygt for personlige konsekvenser.
Samarbejdsproblemer eller krænkende adfærd kan være nemmere at 'omtale' i et spørgeskema.

Ulemper ved spørgeskemaundersøgelser

Hvis trygheden i anonymiteten skal være reel, kræver metoden mindst 15-20 ansatte
Spørgeskemaer har en tendens til at fokusere på problemer. De giver ingen forklaring på problemerne og giver ingen indikation på en løsning.
Nogle har svært ved at læse og forstå et spørgeskema.
Spørgeskemaer giver et øjebliksbillede, som hurtigt kan ændre sig, derfor skal resultaterne behandles kort efter undersøgelsen er foretaget.
Hvis der tidligere er gennemført spørgeskemaer, hvor opfølgningen var mangelfuld, kræver det en ekstra indsats at overbevise de ansatte om, at det er deres tid og umage værd.



Opfølgning på spørgeskemaundersøgelse

En spørgeskemaundersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø skal altid efterfølges af en dialog om resultatet - om opfattelser af problemer, årsager og løsninger. Der kan til formålet anvendes en dialogbaseret metode.

Dialogbaserede metoder

Den dialogbaserede metode er en mere eller mindre struktureret samtale, hvor både ledere og medarbejdere deltager og bidrager. Ideen er, at det er medarbejdernes egne ord og forståelser, der kommer frem under samtalen. Alle får mulighed for at udtale sig og for at lytte til de andres synspunkter, hvorved kortlægning og prioritering sker i fællesskab. Metoden kan være med til at skabe en fælles forståelse og i sig selv være med til at sætte en forandring i gang. Den dialogbaserede metode er særligt velegnet til mindre arbejdspladser som de folkekirkelige, da dialogen bedst afvikles i mindre grupper med 5-10 ansatte.

Dialogmetoder er konstruktive og fremadrettede og som regel anvendes den anerkendende tilgang som udgangspunkt for den dialogbaserede metode. Det vil sige, at der er fokus på det som fungerer og på arbejdspladsens ressourcer, positive erfaringer og løsninger.

Med den anerkendende tilgang fokuseres der ikke på problemer, fordi det skaber negativ trivsel og er med til at undergrave de ansattes selvværd. Tanken er at ved at fokusere på og videreudvikle det som virker, øges motivationen og arbejdsglæden. Metoden skaber engagement og kan i sig selv være med til at skabe forandring.

Metoden kan både anvendes til kortlægning af trivslen og til opfølgning på en f.eks. spørgeskemabaseret kortlægning af trivslen. Der findes dialogmetoder til begge dele:

Til *kortlægning* af trivslen skal nævnes følgende internetbaserede værktøjer:

- *Arbejdsglæde* - hvor der tages afsæt i det der skaber glæde på arbejdspladsen som grundlag for trivselsarbejdet.
- *Arbejdspladsudvikling* - hvor der er sættes fokus på at udvikle drømmearbejdspladsen
- *Dialogspil* - hvor der sættes fokus på forskellige udsagn om psykisk arbejdsmiljø som udgangspunkt for trivselsarbejdet

Alle de omtalte dialogmetoder til kortlægning af trivslen kræver nogenlunde samme indsats, dvs. to møder af et par timers varighed hver, hvor alle ansatte deltager samt mødeforberedelse af 3-4 timers varighed for den ansvarlige tovholder.

Som *opfølgning* på en f.eks. spørgeskemabaseret trivselsundersøgelse kan det anbefales at anvende en af følgende dialogbaserede metoder:

- *Kulturdialog* - hvor der sættes fokus på arbejdspladskulturen.



- *Dialogmøde* - hvor der på et møde prioriteres og laves handlingsforslag i fællesskab.

Vejledninger til de omtalte dialogmetoder kan findes på www.frastrsstiltrivsel.dk.

Som med den spørgeskemabaserede metode er der både fordele og ulemper ved at anvende den dialogbaserede metode.

Fordele ved dialogbaserede metoder

Der findes dialogmetoder til arbejdspladser af alle størrelser

Alle kommer til orde og får lyttet til kollegaernes synspunkter om trivslen på arbejdspladsen.

Metoderne identificerer løsninger, som umiddelbart kan iværksættes.

Dialogen giver et fælles og nuanceret billede af arbejdspladsens trivsel.

Tilgangen er løsningsorienteret, hvilket giver engagement.

Ulemper ved dialogbaserede metoder

Metoderne giver ikke mulighed for at sammenligne fra år til år og med andre arbejdspladser.

Her-og-nu-situationer kan fylde i kortlægningen

Metoderne kræver god mødeledelse og procesledelse

Det kræver tillid og respekt, hvis samarbejdsproblemer skal kunne afdækkes og bearbejdes i fællesskab.

Dialogmetoder er ikke velegnede til at behandle krænkende adfærd og andre prækære emner.

De ansatte kan eventuelt holde sig tilbage omkring forhold, der er vanskelige at tale om i gruppen.



Huskeseddel til trivselsarbejdet

Side 9
Dokument nr. 79872/11

De langsomme forandringer er de hurtigste

Trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø udvikles gennem vedvarende opmærksomhed. Sættes der kun fokus på trivslen hvert 3. år i forbindelse med den lovpligtige trivselsundersøgelse kan det være svært at opretholde en god trivsel. Det kan i længden bedre betale sig målrettet at fokusere på arbejdet med trivsel og gøre det til et tilbagevendende fokusområde på arbejdspladsen.

Det gode psykiske arbejdsmiljø skal hele tiden genopfindes

Det gode psykiske arbejdsmiljø skal konstant genopfindes og justeres i forhold til nye udfordringer og betingelser.

Skab opbakning til trivselsundersøgelsen

Det er vigtigt at få skabt opbakning til trivselsundersøgelsen. Alle medarbejdere bør være trygge ved og bakke op om undersøgelsen og den metode der vælges til trivselsundersøgelsen. Hvis formen ligger for langt fra den måde, hvorpå man plejer at arbejde på arbejdspladsen, risikerer man at møde modstand. F.eks. vil dialogmetoden være oplagt på de arbejdspladser, hvor man er vant til at tale meget åbent - mens det på andre arbejdspladser kan virke grænseoverskridende at skulle tale helt åbent. Det er afgørende at medarbejderne involveres i alle dele af trivselsprocessen. Det kan med fordel også være en af medarbejderne, der er tovholder på processen.

Vær særligt opmærksom på trivslen, når bølgerne går højt

Der bør være særlig opmærksomhed på trivslen, når der sker store omvæltninger med f.eks. nye overenskomster, arbejdstilrettelæggelse eller andet. I disse situationer kræver det et særligt fokus på trivslen, fordi trivslen altid er under pres, når der sker store forandringer på arbejdspladsen.

Ingenting kommer af ingenting

Der skal investeres tid, penge og energi i trivselsarbejdet.

Lær af andre virksomheders erfaringer

Der kan med fordel anvendes nogle af de efterhånden mange redskaber til trivselsarbejdet, der findes mere eller mindre frit tilgængeligt på internettet. Her kan man også læse om andre virksomheders erfaringer med trivselsarbejdet - hvad der virker godt og mindre godt.



Brug trivselsmålinger med omtanke

Husk at trivselsmåling kun er et redskab i processen. Trivselsmålinger er ikke et mål i sig selv men et håndgribeligt afsæt for arbejdet med trivsel.

Side 10
Dokument nr. 79872/11

Husk at følge op på trivselsundersøgelsen

Det ses desværre alt for ofte, at der iværksættes en kortlægning af trivslen uden forarbejde eller opfølgning. Hvis der ikke kan afsættes ressourcer til opsamling, bør man - under hensyn til at der skal foretages trivselsmålinger hvert 3. år - overveje at udskyde undersøgelsen. Det skaber uindfrie forventninger hos medarbejderne - og dermed manglende trivsel - at iværksætte en undersøgelse, der ikke følges op på. Det er afgørende, at trivselsmålingen følges af dialog og handling med inddragelse af alle på arbejdspladsen.