

Hvordan du kan skabe systematik i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø

Udarbejdet af Ingerfair med støtte fra Velliv Foreningen
August 2021



Forfattere: Frederik C. Boll, stifter og administrerende direktør i Ingerfair, og Line Lund Mikkelsen, Vidensmedarbejder i Ingerfair.

Velliv
Foreningen

ingerFAIR
udvikler bæredygtige
frivilligmiljøer

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. ET VIGTIGT MAKKERPAR.	3
1.1. Dette er ikke et metodekatalog, men et forslag til hvordan I skaber en systematik.	4
2. HVAD OMHANDLER DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ, OG HVORFOR ER DET VIGTIGT?	5
2.1. Mening, muligheder og indflydelse	6
3. DE FØRSTE SMÅ TRIN MOD EN SYSTEMATIK	8
4. DE NÆSTE SMÅ TRIN – FÅ BYGGET EN INFRASTRUKTUR FOR FEEDBACK, LÆRING OG KOMMUNIKATION	10
5. DE NÆSTE SMÅ TRIN – ANALYSÉR HVAD DER ER PÅ SPIL	11
6. AFRUNDING	14

1

ET VIGTIGT MAKKERPAR

Der er et makkerpar, som er godt at kende, inden for arbejdet med at skabe et sundt psykosocialt arbejdsmiljø. Det er kultur og struktur.

Kulturen på en arbejdsplads er aldrig fraværende, og i den sunde udgave skaber kulturen trivsel, omsorg og en god ramme for at indfri de ambitioner, organisationen har.

Kulturen kan også komme i en usund udgave, som skaber frygt, chikane og en arbejdsmæssig selvoptagethed hos den enkelte medarbejder og leder.

Det kan godt være organisationens leder eller ledelse i krogene har fået det indtryk, at den måde de selv oplever arbejdspladsen på, også er den måde, medarbejderne oplever den på. Og hvis ikke medarbejderne endnu gør det, så er det en ledelsesmæssig opgave at opdrage de medarbejdere, som endnu ikke har fundet sig til rette på arbejdspladsen.

Men sådan fungerer det ikke! Kulturen i organisationen bliver skabt mellem alle dens 'indbyggere' – fra praktikanten til topchefen. Vi skaber kulturen gennem vores daglige, ugentlige og månedlige fortællinger, rutiner og ritualer. Ledelsen har dog en vigtig rolle. Den skaber fortællinger i organisationen, som sætter sig fast i både væggene og medarbejderne. Fortællinger om den dygtige medarbejder, om deres opfattelse af travlhed, #Metoo-bevægelsen og hvad der ellers bliver sagt på et p-møde eller over frokosten.

Og så er der strukturerne. De er det sikkerhedsnet, der griber os, når det går galt - når travlhed bliver til stress, eller man f.eks. oplever mobning og chikane. Strukturerne er også det, som sikrer transparens, så vi ved, vi bliver behandlet ens, når f.eks. midler til kompetenceudvikling fordeles, lønnen forhandles og ansvars-områder placeres.

Strukturerne er ikke noget, vi tænker meget over til daglig. Måske virker det fjollet, at personalehåndbogen ligger i en mappe på p-drevet, hvor ingen læser den. Det kan også være svært at gennemskue, hvorfor videndelingen mellem afdelinger på husmøder ikke er til at fjerne fra dagsordenen, eller hvorfor ens nærmeste leder absolut vil have en 1:1-samtale hver tredje måned. Men det er alle sammen gode strukturer, der skaber et sikkerhedsnet på arbejdspladsen.

Strukturerne skal være der. De er ikke en fjende af f.eks. medarbejdernes autonomi, iverigdom eller fleksibilitet i organisationen. Strukturerne er en forudsætning for dette, og de handler ikke om at etablere endeløse og navlepillende møder om 'hvordan vi har det på arbejdet'. Strukturerne handler heller ikke om at bygge et fort af bureaukratiske regler og kommandoveje, så alle nye idéer forsvinder på vej op, ud og ned igennem hierarkierne.

Ledelsen i organisationen har en vigtig opgave i at skabe en sund kultur og sikre de rette strukturer for, at alle er trygge og trives, når de går på arbejde.

1.1 Dette er ikke et metodekatalog, men et forslag til hvordan I skaber en systematik

Gennem de sidste to år har vi undersøgt det psykosociale arbejdsmiljø i frivillige organisationer. Både organisationer, som har etableret et velfungerede arbejdsmiljøarbejde, og organisationer som endnu ikke er i mål. Vi har lavet den første nationale undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø i frivillige organisationer, læst utallige anonyme breve fra medarbejdere, om alle slags oplevelser på arbejdspladsen – chefer, der råber og truer, kolleger og frivillige, der mobber, og sammenrendet af fonds-deadlines, som presser ansatte i frivillige organisationer udover kanten. Vi har talt med de mange 'brancheorganisationer', der findes indenfor civilsamfundets sektorer, om de udfordringer, de oplever, de frivillige organisationer har med at skaffe midler til arbejdsmiljøarbejdet og muligheder for at tiltrække erfarne arbejdskraft.

Alle disse mange snakke og undersøgelser har bl.a. ledt os til den konklusion, at der ikke mangler redskaber til at skabe et sundt psykosocialt arbejdsmiljø i en frivilligorganisation. Langt de fleste chefer og arbejdsmiljørepræsentanter ved godt, det er vigtigt. De vil oprigtigt gerne skabe et sundt arbejdsmiljø. De ved godt, hvor de kan finde redskaber og metoder. Og selvom det kan være svært at finde tiden til at gøre noget ved tingene og bruge redskaberne, så finder de faktisk ofte tiden til det.

Men mange ledere og arbejdsmiljørepræsentanter føler, de famler i blinde. De gør noget, men de ved ikke, om de gør det rigtige. De ved ikke altid, om de har forstået problemstillingerne i det psykosociale arbejdsmiljø godt nok til at handle. De oplever at være på bagkant af udviklingen, hvor tiden ofte bliver brugt på at slukke ildebrande fremfor forebyggende indsatser.

Kataloget her er ikke en opskrift på en perfekt organisation. Det er heller ikke en opremsning af de lovpligtige indsatser, der skal være i organisationer. Formålet med dette katalog er at kigge nærmere på, hvordan en frivilligorganisation får en *systematik* i arbejdet med at skabe et sundt psykosocialt arbejdsmiljø. Den systematik som gør din organisations arbejdsmiljøarbejde professionelt og transparent med pro- og reaktive strukturer og en sund kultur.

Derfor har vi i perioden februar-juni 2021 fulgt Røde Kors Hovedstaden og Ventilen Danmarks arbejde med at skabe en systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Kataloget her er forslag til de greb, din organisation kan bruge til at skabe en systematik. Det er forslag, som samler erfaringerne, succeserne samt de refleksioner og barrierer, vi oplevede undervejs i de to organisationer.

En stor tak til alle de gode medarbejdere og ledere i Røde Kors Hovedstaden og Ventilen Danmark for at invitere os indenfor.

2

HVAD OMHANDLER DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ, OG HVORFOR ER DET VIGTIGT?

Der er ingen entydig definition på 'det psykosociale arbejdsmiljø', men det omhandler bl.a. tillid, retfærdighed, kommunikation, relationer, ansvar og trivsel. Det væsentlige ved begrebet er, at det ikke reducerer trivslen til udelukkende at være et psykisk og dermed indre anliggende for den enkelte. I dele af litteraturen er man da også begyndt at tale om 'socialt og organisatorisk arbejdsmiljø' for at understrege, at arbejdsmiljøet formes mellem mennesker.

I det daglige virke med at skabe et sundt psykosocialt arbejdsmiljø kan det være gavnligt at inddele de områder af det psykosociale arbejdsmiljø, som du vil ændre eller udvikle, i hhv. beskyttende og belastende faktorer.

De faktorer, der påvirker trivslen positivt, kaldes 'beskyttende faktorer' og de faktorer, som påvirker trivslen negativt, kaldes 'belastende faktorer'.

I vores nationale undersøgelse har vi analyseret, hvilke faktorer der påvirker ansatte i frivillige organisationers trivsel.¹ Her har vi bl.a. undersøgt, hvor meget faktorerne beskytter og belaster. Det er opsummeret i tabellen herunder.

Bemærk, at en negativ hældnings-koefficient udtrykker, at den respektive faktor påvirker trivslen blandt ansatte negativt, mens en positiv hældningskoefficient udtrykker, at den respektive faktor påvirker trivslen blandt ansatte positivt. Størrelsen på hældningskoefficienten indikerer den 'styrke', den påvirker trivslen med – enten positivt eller negativt.

P-værdien fortæller noget om, hvor sandsynligt det er, at et resultat skyldes tilfældigheder. Når der ud fra P-værdien er markeret ***, så betyder det, at der er 0,1% sandsynlighed for at sammenhængen er tilfældig, hvorfor resultaterne er statistisk påviselige og dermed ikke skyldes tilfældigheder.

¹ Du kan læse mere om rapporten og downloade den her:
https://www.ingerfair.dk/undersogelser_og_analyser/arbejds miljo/

BIVARIAT REGRESSION	HÆLDNINGS- KOEFFICIENT	P-VÆRDI
BESKYTTENDE FAKTORER		
Mening i arbejdet	17,76	***
Muligheden for at løse sine arbejdsopgaver	11,57	***
Indflydelse på arbejdet	10,00	***
Tillid til kollegaer	9,65	***
Relationer til kollegaer	9,46	***
Rolleklarhed	9,17	***
Tillid til ledelsen	8,88	***
Relationen til nærmeste ledelse	8,57	***
Forudsigelighed i arbejdet	8,56	***
Ledelseskvalitet	7,90	***
Anerkendelse	7,86	***
Udviklingsmuligheder i arbejdet	7,79	***
Medarbejdernes oplevede tillid fra ledelsen	5,61	***
BELASTENDE FAKTORER		
Seksuel chikane	-22,89	***
Mobning	-17,25	***
Stress	-11,27	***
Rollekonflikter	-9,34	***
Arbejds mængde	-6,31	***
Ensomhed i arbejdet	-6,30	***
Følelsesmæssige krav	-6,20	***
Konflikt mellem arbejde og privatliv	-5,88	***

Vi har kontrolleret for fire baggrundsvariabler (køn, direkte frivilligkontakt, organisationsstørrelse og hvorvidt man har ledelsesansvar over for andre lønnede ansatte) for at se, om disse har betydning for, hvordan de forskellige faktorer påvirker trivsel. Der tegner sig et overordnet billede af, at medarbejdere uden ledelsesansvar bliver påvirket mindre positivt på de beskyttende faktorer end ledere og mere negativt på belastende faktorer end ledere. Der er umiddelbart ikke et tilsvarende mønster, når vi kontrollerer for køn, om man har direkte frivilligkontakt eller organisationens størrelse.

2.1. Mening, muligheder og indflydelse

Mening, muligheder og indflydelse skaber trivsel. Gennem observationer af møder og snakke med medarbejdere i Røde Kors Hovedstaden og Ventilen Danmark er der nogle vigtige nuancer til netop disse tre faktorer, som er vigtige at have sig for øje i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø.

Mening i arbejdet handler ikke blot om 'den gode sag', organisationen er sat i verden for at løse. Mening kan handle om, at man kan se *meningen* med en bestemt opgave,

eller at opgaven er meningsfuld på den måde, at man får mulighed for at gøre sit arbejde godt og bruge ens kompetencer.

Det bliver også vigtigt for medarbejdere at se 'meningen', når vi arbejder med det psykosociale arbejdsmiljø. For mange ubegrundede initiativer kan virke meningsløst og opslidende, og det kan virke meningsløst, hvis medarbejdere ikke oplever, at de værdier organisationen står for udadtil også efterleves indadtil.

Muligheder for at løse sine arbejdsopgaver handler om tid, organisering af arbejdsdagen og kompetencer. En oplevelse af at have for travlt kan bunde i en oplevelse af at mangle kompetencerne til at løse opgaven eller at være afhængig af, at andre gør deres del, før man kan komme videre. Det behøver ikke kun handle om for lidt tid.

I arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø i organisationen handler 'muligheder for at løse arbejdsopgaver' om at blive taget med på råd, når f.eks. opgaver skal prioriteres, fordi ikke alt kan nås. For nogle medarbejdere er det vigtigt at kunne løse alle opgaver 80% tilfredsstillende, mens det for andre medarbejdere øger oplevelsen af travlhed ikke at kunne løse egne arbejdsopgaver tilfredsstillende. Det vigtige er, at man oplever at have indflydelse på måden, der bliver prioriteret på.

Indflydelse på arbejdet er en positiv faktor for trivsel, og når vi kaster blikket på arbejdsmiljø-arbejdet, så opleves det virkningsfulgt blandt medarbejdere at blive involveret i, hvordan en given udfordring håndteres eller løses. Omvendt opleves beslutninger vedrørende det psykosociale arbejdsmiljø, som træffes alene af en leder eller i arbejdsmiljøorganisationen (AMO), hen over hovedet på medarbejdere, som ubegrundede og nogle gange unødvendige.

Indledningsvist i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø kan det være væsentligt at reflektere over nedenstående spørgsmål. Spørgsmålene kan være med til at bryde med eventuelle forudindtagede perspektiver, som man ofte kan komme til at indtage i en travl hverdag. Derudover kan det give overvejelser om, hvorvidt I med fordel kan inddrage ekstern ekspertise

SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION I AMO ELLER I LEDELSEN:

- *Hvor og hvornår er I i tvivl om, I har forstået medarbejdernes behov?*
- *Er der eventuelle blinde vinkler i jeres arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø?*
- *Har I en legitim position for alle medarbejdere i organisationen til at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø?*

3 DE FØRSTE SMÅ TRIN MOD EN SYSTEMATIK

Et godt sted at starte jeres arbejdsmiljø-arbejde er ved at gå på opdagelse i de ting, I allerede gør, som skal skabe et sundt psykosocialt arbejdsmiljø. I bør være nysgerrige på både jeres strukturer, de ting I gør, som skaber og understøtter jeres kultur på arbejdspladsen og ikke mindst forbindelser mellem det hele.

For at gøre dette kan IGLO-modellen² være rigtig god. IGLO-modellen opdeler jeres strukturer og kulturer i fire niveauer:

Et individniveau, et gruppe(team)niveau, et ledelsesniveau og et organisatorisk niveau.

I modellen herunder er angivet eksempler på nogle af de ting, der findes på de forskellige niveauer. Mens det kan forekomme 'lettere' at få øje på jeres strukturer i organisationen, så kan kulturen forekomme mere subtil. Her kan I med fordel kigger efter eventuelle diskurser eller stereotyper, som I anvender i sproget om medarbejderne og organisationen.

INDIVIDNIVEAU  <ul style="list-style-type: none">• Mus• 1:1• Kontrakter• Funktionsbeskrivelse	LEDELSESNIVEAU  <ul style="list-style-type: none">• Ledertræning/supervision• Mødestruktur/indhold• Ledersparring• Drøftelse af arbejdsmiljø
GRUPPENIVEAU  <ul style="list-style-type: none">• Teammøder• Sammensætning• Workshop/træning (faglighed/arbejds miljø)• Kollegial sparring/supervision	ORGANISATORISKNIVEAU  <ul style="list-style-type: none">• Trivselundersøgelser• Personalepolitikker• Husmøder• APV• AMO

² Du kan bl.a. læse mere om IGLO-modellen her:

<https://at.dk/vaerktoej/i/iglo-ark-vaerktoej-til-mere-trivsel/>

1. Få et overblik over formålet med indsatser og aktiviteter

Ved at udfylde modellen for hhv. struktur og kultur får I et overblik over de indsatser og aktiviteter, I har i arbejdet med at understøtte det psykosociale arbejdsmiljø i jeres organisationen. Næste trin er at få overblik over formålet ved de forskellige indsatser og aktiviteter.

Vær kritiske, hvis I opdager en indsats, som ikke har et tydeligt formål. Et sundt psykosocialt arbejdsmiljø kommer ikke alene af mange indsatser. Det skabes af de rigtige indsatser.

2. Forbind de ting, der sker på forskellige niveauer og ml. struktur og kultur

Ikke alle indsatser og aktiviteter kan forbindes, men de kan stadig have en vigtig funktion.

Du kan også opdage, at der er indsatser, som bør forbindes – eksempelvis en årlig trivselsmåling, opfølgning på ledermøde og husmøde.

3. Spørg løs og involver medarbejderne

Vi er alle hinandens arbejdsmiljø, hvorfor det sunde psykosociale arbejdsmiljø er noget man skal kunne tale om. Hvis I ikke er vant til at tale om det, så kan det være en anledning til at involvere medarbejderne i arbejdet med at finde formål og forbinde de ting, I gør. Selvom I er vant at tale om arbejdsmiljøet, er det stadig en god ting at gøre. Det virker nemlig sjældent godt, hvis medarbejderne ikke selv får indflydelse på, hvordan organisationen arbejder med at skabe et sundt psykosocialt arbejdsmiljø.

4

DE NÆSTE SMÅ TRIN – FÅ BYGGET EN INFRASTRUKTUR FOR FEEDBACK, LÆRING OG KOMMUNIKATION

Trivselsmålinger giver jer et overblik over, hvordan medarbejderne har det. For at resultaterne fra trivselsmålingen har værdi, kræver det en systematik i, hvordan der følges op både på ledelses- og afdelingsniveau og mellem leder og medarbejder. Det kan skabe frustration blandt medarbejdere, hvis det ikke er tydeligt, hvad resultatet af en trivselsmåling bruges til, og hvordan der følges op. En arbejdspladsvurdering (APV) bruges til at tegne et billede af organisationens fysiske og psykiske arbejdsmiljø, og det er lovpligtigt at gennemføre den mindst hvert tredje år. En løbende trivselsmåling, f.eks. en pulsmåling som den vi har udviklet for Danmarks Magisterforening³, er et fleksibelt redskab, som kan hjælpe jer mere hyppigt end en APV med at følge op på udviklingen i jeres psykosociale arbejdsmiljø. Pointen med en trivselsmåling⁴ er at stille få spørgsmål, fordi det gør opsamlingen på svarene mere overskuelig. Stil ikke flere spørgsmål, end I kan nå at samle op på.

En trivselsmåling kræver en god infrastruktur for feedback, læring og kommunikation. En trivselsmåling er et organisatorisk redskab (O), som indsamler viden om medarbejdere og ledere (I). Resultaterne skal fremlægges og diskuteres. Det kan gøres på månedlige husmøder, på 1:1-samtaler eller på en temadag for hele organisationen om arbejdsmiljø. Det vigtige er, at medarbejderne ved, inden de besvarer, hvornår og hvordan I vil diskutere trivselsmålingen i AMO eller på ledelsesniveau (L).

Én ting er at have en struktur for feedback, læring og kommunikation, noget andet er at have en kultur, hvor ledelsen tager handling på de vanskelige ting, som opstår på en arbejdsplads fra tid til anden.

Hvis medarbejdere oplever, at der ikke er handling bag de pæne ord, så er der en risiko for, at de ikke engagerer sig i drøftelserne eller undersøgelserne af arbejdsmiljøet, da de mister troen på, at det kan ændre noget. Hvis en leder eksempelvis på den ene side siger, at det er vigtigt for dem, at alle trives, men under en 1:1-samtale siger til en medarbejder, der har for mange opgaver, at de alle sammen skal løses – bare på 80%, så kan det ramme medarbejderens oplevelse af egen og hele organisationens integritet.

Det at skabe en sund infrastruktur for feedback, læring og kommunikation handler således om at skabe tydelighed om, hvordan der samles op, samt at skabe reel handling på de vanskelige ting.

3 Den kan du finde her: <https://dm.dk/media/37501/faciliteringsguide-til-pulsmaaling.pdf>

4 Er I et meget lille sted med f.eks. under ni ansatte, så klarer I jer nok uden en decideret temperaturmåling. Der er ikke langt ind til chefen og i flere mindre organisationer er det svært at lave en spørgeundersøgelse, hvor alle forbliver anonyme.

5

DE NÆSTE SMÅ TRIN – ANALYSÉR HVAD DER ER PÅ SPIL

Som nævnt er det væsentligt at skabe reelle forandringer for medarbejdernes oplevede udfordringer. Mange udfordringer, som skaber frustration, er komplekse, derfor handler det om at forstå udfordringerne – nuancerne og kernen til frustrationen hos medarbejderne.

Der kan være tre temaer, som er væsentlige at have øje for i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø i frivillige organisationer: Travlhed, 'roller, rammer, retning og regler', samt psykologisk tryghed. Det er ikke en udtømmende liste af udfordringer, men de kan være inspiration til, hvordan I går til og skaber forståelse om medarbejdernes oplevede udfordringer.⁵

Travlhed

Travlhed er ikke udelukkende negativt. Travlhed kan også opleves som positivt som en oplevelse af at være i flow og få ting fra hånden. Det er derfor vigtigt at skelne mellem at have travlt som noget, der er positivt og sjovt, og have *for* travlt, som opleves negativt og kan udvikle sig til stress.

Når travlhed er negativt, kan det skyldes flere ting:

- Har medarbejderen tiden til sine arbejdsopgaver?
- Har medarbejderen overblikket over sine arbejdsopgaver?
- Er medarbejderen bevidst om sin måde at løse arbejdsopgaverne på og sine krav til sig selv?
- Har medarbejderen en bekymring ift. andres bedømmelse af sit arbejde?
- Oplever medarbejderen at have kompetencer til sit arbejde?
- Er medarbejderen afhængig af andres arbejde, der gør det vanskeligt at koordinere arbejdet?

Når medarbejdere udtrykker travlhed, så vær nysgerrig på, om det er positivt, eller om der også er en bekymring for, at det kan blive *for* travlt, samt om det skyldes nogle af ovenstående årsager.

Med et dialogværktøj omkring travlhed, kan I komme nogle udfordringer omkring travlhed i forkøbet. Dialogværktøjet herunder er udviklet sammen med Ventilen Danmark, og det kan anvendes i 1:1-samtaler mellem leder og medarbejder eller i mindre teams.

⁵ I kan også bruge de dialogkort, som vi har udviklet for Dansk Magisterforening, der kan facilitere en dialog om bl.a. de fire temaer. Du finder dem her: <https://dm.dk/media/37503/refleksionskort.pdf> og du kan hente guiden her: <https://dm.dk/media/37502/refleksionskort-til-godt-arbejdsmiljoe.pdf>

MIN TRAVLHED SKYLDES...	
 <p>Jeg har ikke tid eller ressourcer nok.</p>	 <p>Jeg føler ikke, jeg har kompetencerne til at løse opgaven(erne).</p>
 <p>Jeg er i tvivl om, hvad jeg skal/hvad formålet er/hvornår opgaven er løst.</p>	 <p>Jeg bruger mange tanker og ressourcer, men føler ikke, jeg kan "rykke på noget".</p>

Man kan både tage udgangspunkt i én opgave eller i flere opgaver. Nogle medarbejdere beskriver i de relevante bokse, hvad der er på spil for dem, andre angiver en procentsats for, hvor meget en given 'boks' har indflydelse på deres travlhed.

Roller, rammer, retning og regler

Roller, rammer, retning og regler er fire vigtige elementer af det psykosociale arbejdsmiljø, som I med fordel kan være nysgerrige på ift., hvordan medarbejderne oplever dem.

- **Roller** – Er det klart for medarbejderne, hvad der er deres kerneopgave(r)? Og hvad der er andres kerneopgave(r)?
- **Rammer** – Er det klart for medarbejderne, hvad der er deres beslutningsrum?
- **Retning** – Er retningen i medarbejdernes arbejde tydelig?
- **Regler** – Er det gennemsigtigt for medarbejderne, hvilke regler der er? Og hvorfor de er der?

Roller

Roller defineres her som knyttet til medarbejdernes kerneopgave(r). For mange er der ikke uklarhed om egen rolle, men snarere en uklarhed om andres rolle, hvilket kan resultere i, at man går glip af et samarbejds-potentiale på tværs af organisationens medarbejdere/afdelinger. Man kan med fordel arbejde med at lave nogle stillingsbånd⁶, som kan være informerende både ift. egne og andres kerneopgaver i organisationen. Disse kan også være givende til at skabe et overblik, når man som organisation ansætter nye medarbejdere, og de skal skabe sig et overblik over ansvarsområder og arbejds-gange i organisationen.

Rammer

Rammerne i arbejdet, hvilket her defineres som medarbejdernes beslutningsrum, er ofte vide i mange frivillige organisationer, hvilket mange oplever som en tillids-givende del af deres arbejde, men det kan samtidig også være grobund for uklarheder og

6 Stillingsbånd er små beskrivelser af kerneopgaven indenfor de forskellige jobspor i organisationen, hvilket kan være med til at skabe gennemsigtighed og overblik blandt medarbejderne.

usikkerhed, når medarbejderne er i tvivl eller bliver usikre i deres beslutning. Det er ikke altid nødvendigt at definere klare beslutningsrum, da det også kan skabe tvivl hos medarbejderne, om de nu *må* træffe en beslutning på egen hånd. Men med vide rammer følger nødvendigheden af en sund kultur, hvor fejl eller fejlbeslutninger tolereres.

Retning

Organisationens retning ment som den overordnede sag, som organisationen er sat i verden for, har stor betydning for medarbejdernes motivation og mening i arbejdet. Medarbejdere udtrykker ofte ikke tvivl om den overordnede retning for en organisation, men der hvor der kan opstå tvivl er, hvordan retningen i deres nære arbejde og arbejdsopgaver understøtter den overordnede retning. At kunne se forbindelsen mellem den overordnede sag og ens arbejdsopgaver fremstår ikke altid tydelige. Derfor kan I med fordel tydeliggøre forbindelsen mellem arbejdsopgaver og den overordnede sag eller skabe pejlemærker i medarbejdernes arbejde, så den nære retning forekommer mere tydelig i medarbejdernes arbejde for sagen.

Regler og retningslinjer

Mange frivillige organisationer er med stor sandsynlighed ikke præget af mange regler og retningslinjer. Det kan dog alligevel være vigtigt at se på, hvordan der muligvis er nogle normer, der bor i kulturen, der agerer som regler i organisationen. Regler, der bor i kulturen, kan være ugenomsigtige for nye medarbejdere, eller det kan være ugenomsigtigt, hvorfor de er, som de er. Det kan f.eks. være regler om kompetenceudvikling, rådighedstillæg, hvilke aktiviteter der er legitime at foretage i arbejdstiden (kagespisning, gåture m.fl.) eller regler omkring hjemmearbejde.

Psykologisk tryghed

Ofte bliver psykologisk tryghed⁷ forstået således, at det 'bare' handler om, at det er ok at begå fejl.

Det at have en sund fejkultur er vigtigt for at skabe en lærende og kreativ organisation, hvilket også påvirker medarbejdernes performance positivt, men psykologisk tryghed er mere end det.

Det handler om, hvorvidt der er frygt på arbejdspladsen. Det kan være en meget belastende frygt for trusler, vold, mobning eller chikane, men frygt kan også være gemt i det, vi ikke gør eller siger. Det kan være en frygt for at bringe bestemte emner op eller at give udtryk for, hvordan man virkelig har det. En frygt, som ikke handler om, at der vil ske noget meget alvorligt med en, hvis man overtræder nogle linjer, men alligevel en frygt som er stærk nok til, at man tier.

Lederen eller ledelsen har et særligt ansvar som kulturbærer i organisationerne. Deres adfærd har derfor stor indflydelse på medarbejderens oplevelse af organisationens kultur – både hvad angår håndtering af fejl, og hvad angår fortællinger eller adfærd, som får medarbejdere til at tie.

⁷ Du kan læse mere om betydningen af psykologisk tryghed i Amy Edmondsons bog 'Fearless Organizations'.

Den psykologiske tryghed er en vanskelig størrelse at måle og analysere. Dialogen kræver en dyb tillid mellem medarbejdere og ledere og medarbejderne imellem. I nogle organisationer har arbejdsmiljørepræsentanten eller tillidsrepræsentanten en position og legitimitet blandt kollegerne, så de kan facilitere sådanne dialoger. For andre organisationer kan det være, at professionelle skal hjælpe jer i gang med at sætte ord på det, der er vanskeligt.

6

AFRUNDING

Arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø ikke er noget, vi kan sætte flueben ved og sige "så er der sørget for det". Det er en vekselvirkende proces, der hele tiden er i bevægelse. Derfor er det vigtigt at stoppe op og have en systematik i arbejdet, så I ikke kun stopper op, når problemerne opstår, men at I har fokus på at forebygge dem.

Rigtig god arbejdslyst!