

# TAL OM TRIVSEL

GENVEJ TIL TRIVSEL  
OG MOTIVATION



**INDUSTRIENS**  
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD

# ER I GØDE TIL AT OPDAGE MISTRIVSEL?

Mistrivsel kan være svær at få øje på, når medarbejderne ikke selv henvender sig og fortæller om deres problemer. Men der er nogle tegn, som bør få alarmklokkerne til at ringe. Vær bl.a. opmærksom på:

- Hvis en medarbejder ændrer adfærd og fx bliver aggressiv, opfarende eller meget stille
- Hvis en medarbejder virker trist, undgår øjenkontakt og isolerer sig, fx ved ikke at deltage i frokosten eller sociale arrangementer
- Hvis en medarbejder arbejder langsommere, laver flere fejl eller værger sig ved at påtage sig nye opgaver
- Hvis en medarbejder har flere sygedage end normalt

Som leder er det god ide at være i løbende kontakt og dialog med medarbejderne. Det giver dig bedre mulighed for at følge med i, hvad der sker, og hvordan medarbejderne har det.

Stil dig til rådighed og giv dig tid, hvis en medarbejder selv kommer og vil tale om problemer, også selvom de måske er af privat karakter.

Gør det til en del af kulturen i virksomheden, at det er i orden at fortælle ledelsen, når der er kolleger, som ikke trives.

Brug tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten aktivt som hjælp til at opdage mistrivsel.

Gennemfør jævnligt trivselssamtaler med medarbejdere, eventuelt med faste mellemrum.

# HVAD SKÅBER MISTRIVSEL?

Oplevelsen af trivsel og mistrivsel er subjektiv. Alligevel er der nogle forudsætninger, som medarbejdere generelt forventer at få opfyldt for at trives på arbejde:

At blive mødt med tillid og behandlet retfærdigt, have indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse, kunne finde mening i arbejdet, vide hvad der skal ske, mærke støtte fra kolleger og ledelse, få belønning og anerkendelse og blive mødt med passende krav og udfordringer.

Omvendt er der nogle forhold, som generelt fører til mistrivsel i en virksomhed, og som det er vigtigt at være opmærksom på som leder.

## USIKKERHED

Når medarbejdere ikke ved, hvad der foregår, giver det grobund for usikkerhed. Det behøver ikke at dreje sig om store organisatoriske ændringer som fyringsrunder. Mindre ting som omlægning af opgaver, nyansættelser og den slags kan også skabe usikkerhed. Den bedste måde at forebygge usikkerhed på er at holde medarbejderne informerede om både stort og småt. Husk også at informere medarbejderne om ændringer i god tid.

## UTILFREDSHED

Utilfredshed kan brede sig, uden at de involverede selv er opmærksomme på det. Typisk skyldes utilfredsheden en oplevelse af uretfærdighed, fx ved følelsen af urimelig forskelsbehandling eller manglende respekt og anerkendelse.

## KONFLIKTER

Konflikter mellem kolleger slider på trivslen, hvis de udvikler sig, og hvis der ikke bliver taget hånd om dem i tide. Personkonflikter kan leve længe i det skjulte, uden at ledelsen bliver opmærksom på det.

## STORT ARBEJDSPRES

Lange arbejdsdage er én ting. Oplevelsen af, i en længere periode, ikke at kunne nå i hus til tiden med opgaverne er en anden. Det skaber stress og går ud over trivslen.

## SOCIALE BEGIVENHEDER

Medarbejdernes privatliv spiller selvfølgelig også ind på arbejdslivet. Det kan dreje sig om dødsfald, skilsmisse eller andre begivenheder, som sætter medarbejderne under pres.

## SYGDOM ELLER MISBRUG

Medarbejdere kan blive ramt af sygdom eller have misbrugsproblemer, som undergraver deres trivsel.

# HVAD ER EN TRIVSELS- SAMTAL ?

En trivselssamtale er en samtale med en medarbejder om, hvordan han eller hun har det. En trivselssamtale kan være en formel samtale, du har indkaldt til, eller en spontan, uformel samtale, der opstår ved kopimaskinen eller frokostbordet i kantinen. I begge tilfælde er det vigtigt, at samtalen bygger på ægte dialog og hjælper til at afdække eventuelle problemer, så der kan handles på dem.

# DEN GODE TRIVSELSSAMTALE

## FORBEREDELSE

En god trivselssamtale kræver forberedelse:

Gør dig klart, hvad der er anledningen til samtalen, og hvordan du vil gribe den an. Er der fx nogle observationer, du gerne vil drøfte med medarbejderen, eller vil du blot benytte lejligheden til udvise omsorg og spørge til medarbejderens opfattelse af situationen?

Hvis der er tale om en formel trivselssamtale, som du indkalder til, så giv også medarbejderen mulighed for at forberede sig på samtalen og overvej, hvordan det er bedst at indkalde til den.

Overvej hvordan du vil gribe det an, hvis medarbejderen ikke vil tale om problemet, og hvilke muligheder du og virksomheden har for at hjælpe.

Vær afklaret omkring dine egne følelser, så de ikke står i vejen for samtalen.

## SELVE SAMTALEN

I trivselssamtalen er det afgørende, at medarbejderen føler sig både hørt og forstået. Det kræver, at du som leder gør det trygt for medarbejderen at deltage og lægger op til, at samtalen foregår som en ægte dialog.

- Fortæl hvad der er anledningen til samtalen
- Brug konkrete eksempler, fx på egne og andres iagttagelser
- Lyt aktivt til medarbejderen og brug åbne spørgsmål for at fremme forståelsen
- Vent med at tage ordet fra medarbejderen, til I begge mærker, at du har forstået, hvad han eller hun vil sige
- Opsummér løbende hvad der er blevet sagt
- Inspirér til at se på situationen fra andre vinkler
- Formuler en konklusion sammen med medarbejderen om, hvad der videre skal ske

Det kan være en god ide at skrive konklusionen ned, så begge parter er klar over, hvad der videre skal ske. Som leder skal du selvfølgelig huske din rolle og passe på ikke at lade dig rive med og love noget, virksomheden ikke kan holde, eller blive for involveret i medarbejderen's privatliv.

## OPFØLGNING

Det er afgørende, at du følger op på trivselssamtalen og på det aftalte. Tag ansvar, hvis det aftalte ikke bliver overholdt.

# SAMTÅLETEKNIK

## ÆGTE DIALOG

I dialogen er det vigtigt at sikre, at begge samtaleparter føler sig forstået af hinanden undervejs. Dette sker i praksis ved, at du og din samtalepartner skiftes til at tale og lytte aktivt til hinanden. Som den lyttende kan du dog ikke tage ordet, når du har lyst, sådan som mange gør det i diskussioner og meningsudvekslinger. I den ægte dialog må du vente, til den talende har givet udtryk for at være blevet forstået. Dette kræver selvfølgelig, at du er åben og nysgerrig og klar til at lægge dine egne holdninger på hylden, mens du lytter, og at du er god til at lytte aktivt og stille åbne spørgsmål.

## AKTIV LYTNING

Aktiv lytning er mere end blot at lægge ører til. Det er en spørgeteknik, du som den lyttende kan bruge til at hjælpe den talende med at blive forstået og få udtrykt sig på en positiv måde. Her er de vigtigste elementer i teknikken:

- Spørg åbent og ikke-dømmende
- Gentag vigtige ord, sætninger, formuleringer
- Afklar gerne med spørgsmål af typen: "Er det rigtigt forstået, at ...?"
- Formuler det, der er svært at få sagt for den talende
- Reformuler positivt, gentag det sagte, men med positivt sprogbrug
- Opsummer hvad der er blevet sagt

## IMØDEKOMMENDE KROPSSPROG

Med til en god dialog hører selvfølgelig også et imødekommende kropssprog. Det handler ikke bare om kropsholdning, men også om at søge øjenkontakt, bruge mimik og gestus til at udvise opmærksomhed og forståelse, og selvfølgelig at undgå aktiviteter som fx at tromme på bordet, kigge på uret eller tjekke sms'er imens.

## ÅBNE SPØRGSMÅL

Åbne spørgsmål er spørgsmål af typen:

- Hvad var vigtigt for dig ved denne oplevelse?
- Hvad gjorde du, der fik det til at gå sådan?
- Hvad var din hensigt med at gøre sådan?
- Hvad gjorde dig glad ved den opgave?
- Hvem fik du hjælp af undervejs?
- Hvordan ønsker du, det bliver i fremtiden, og hvordan kan du bruge dine erfaringer til at nå derhen?

Det kan i den forbindelse hjælpe at benytte en anerkendende tilgang og især fokusere på de positive oplevelser og succeser.

# TRIVSELSSAMTALER – MERE END BLOT SNAK

Medarbejdere fungerer og præsterer bedre i virksomheder, hvor ledelsen taler med medarbejderne om, hvordan de har det. Forklaringen er sådan set enkel: En god og åben dialog om trivsel med medarbejderne øger mulighederne for at spotte eventuelle problemer og tage hånd om dem, inden de får lov at udvikle sig, og det kan mærkes i form af mindre sygefravær og større motivation, arbejdsglæde og produktivitet.

I dette hæfte har vi samlet en række anbefalinger til, hvordan du kan bruge trivselssamtaler som ledelses-

værktøj til at forebygge mistrivsel og skabe motivation gennem dialog. Anbefalingerne baserer sig på veldokumenterede forskningsresultater og interview med ledere og medarbejdere i udvalgte danske virksomheder.

Vil du vide mere, har vi uddybet anbefalingerne i en artikel, der også indeholder talrige eksempler fra vores interview. Artiklen kan downloades på [i-bar.dk](http://i-bar.dk), hvor du også kan downloade pjecen her som pdf.

God fornøjelse!



Materialerne fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan fås ved henvendelse til organisationerne, downloades på [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk), eller de kan købes hos Arbejdsmiljøbutikken, [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk), tlf. 39 16 52 30. Bestillingsnr.: 102293. ISBN: 978-87-92141-70-5. Udgivet Juli 2012.

Denne pjece er udarbejdet af Danske Maritime, CO-industri, DI og Lederne



Organisation for erhvervslivet

[www.di.dk](http://www.di.dk)



[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)



[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)

Industriens Branchearbejdsmiljøråd  
Postbox 7777 • 1790 København V  
[i-bar@i-bar.dk](mailto:i-bar@i-bar.dk) • [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk)

