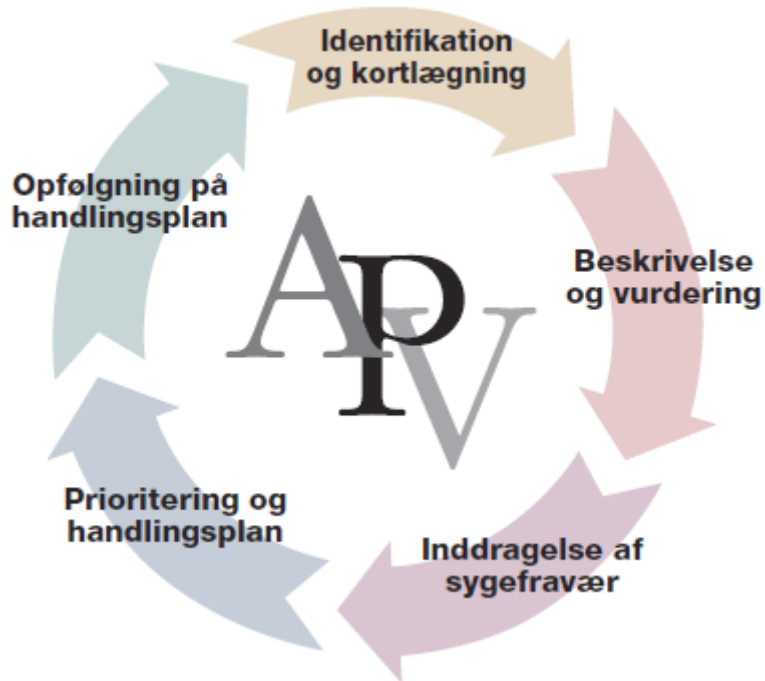


APV = motivationsteori?

Vejen til en værdi skabende undersøgelse og øget arbejdsindsats



HD i Organisation og Ledelse

Hovedopgave sommer 2013

AAU, HDO 14

Udarbejdet af Johan Danielsen

Vejleder: Ulrik Møller Christensen

Afleveringsdato: 6. august 2013

Indhold

Liste over tabeller.....	4
Liste over illustrationer	4
Forord.....	5
Resume.....	6
1. Indledning.....	7
2. Baggrund	8
3. Problemstilling.....	9
3.1 Problemformulering.....	10
3.2 Afgrænsning	11
3.3 Relevans - Forventninger til resultatet af hovedopgaven.....	11
4. Metode anvendelse.....	12
4.1 Min rolle i projektet.....	12
5. Teori.....	13
5.1 Definition af motivation	13
5.2 Definition af arbejdsindsats	14
5.3 Indholdsteorier.....	15
5.3.1 Maslows behovshierarki.....	15
5.3.2 Alderfers ERG teori.....	17
5.3.3 Herzbergs two-factor teori.....	18
5.3.4 McClelland's behovsteori	20
5.3.5 McGregor X/Y teori	21
5.3.6 Hackman og Oldham job karakteristik model	22
5.3.7 Sammenfatning på indholdsteorier	23
5.4 Procesorienterede teorier.....	23
5.4.1 Målsætningsteori	23
5.4.2 Retfærdighedsteori	25
5.4.3 Vrooms forventningsteori	26
5.4.4 Porter og Lawlers udvidede forventnings model	27
5.4.5 Sammenfatning på procesorienterede teorier	29
5.5 Teori afklaring / diskussion.....	29
6. APV i NT	32
6.1 Interview med HR repræsentant.....	32
6.2 Interview med afdelingsleder for Økonomi, kontrakter og IT	35

6.3 NT's APV rapport NTtrivsel 2012/13	38
7. Analyse	41
7.1 NT's APV NTtrivsel 2012/2013	41
7.1.1 APV processen (kilde NTtrivsel 2012/13).....	41
7.1.2 Spørgeskemametoden	43
7.1.3 Dialogmødemetoden.....	45
7.1.5 Fysisk APV spørgeskema (kilde NTtrivsel 2012/13).....	46
7.1.6 Psykisk APV spørgeskema (kilde NTtrivsel 2012/13).....	48
7.1.7 Delkonklusion af NT's APV NTtrivsel 2012/2013.....	52
7.2 Dialogmøde i gruppen IT og projekter	53
7.2.1 Referat af dialogmøde i gruppen IT og projekter.....	54
7.2.2 Handlingsplanen for gruppen IT og projekter	58
7.2.3 Delkonklusion af Dialogmøde i gruppen IT og projekter.....	59
7.3 Motivationsteorien i APV processen	59
7.3.1 Indholdsteoriene og APV	59
7.3.2 Procesorienterede teorier og APV	62
7.4 APV Styrker/svagheder og alternativer.....	63
7.4.1 Alternativer	64
8. Konklusion	65
9. Perspektivering.....	68
Litteratur	70
Bilags oversigt.....	71

Liste over tabeller

Tabel 1: Beskrivelse af Maslows fem hovedgrupper af behov.....	16
Tabel 2: SMARTE målsætninger	24
Tabel 3: NT's gennemsnitlige score for NTtrivsel 2012/13	40
Tabel 4: Tids- og procesplan NTtrivsel 2012/13	41
Tabel 5: APV svar fordeling NTtrivsel 2012/13.....	42
Tabel 6: Styrker og svagheder ved spørgeskemametoden	45
Tabel 7: Styrker og svagheder ved dialogmødemetoden	46
Tabel 8: Fysisk APV resultats hovedpointer fra handlingsplanen	47
Tabel 9: Besvarelses procent.....	48
Tabel 10: Svarmuligheders værdi.....	50
Tabel 11: APV handlingsplan for IT og projekter.....	58
Tabel 12: Sammenligning af Herzberg's model med behovsteorier.....	60

Liste over illustrationer

Forside illustration: De fem faser i APV processen, arbejdstilsynet.dk, D1.1 Arbejdspladsvurdering.pdf

Figur 1: NT organisationsstruktur 2010 og NT organisationsstruktur 2011.....	9
Figur 2: Enderuds vidensproduktionsprocessens hovedelementer og arbejdsgang	12
Figur 3: Determinants of work	14
Figur 4: Maslows Behovspyramiden illustreret af Claus Deleuran	17
Figur 5: Herzberg's Motivationsfaktor - Hygiejnefaktor model	19
Figur 6: Hackman og Oldham job karakteristik model.....	22
Figur 7: Relationen imellem Målets sværhedsgrad og Arbejdsindsats.....	24
Figur 8: Porter og Lawlers motivationsmodel	28

Forord

Denne hovedopgave følger gennemførelsen af en arbejdspladsvurdering (APV) i Nordjyllands trafikselskab (NT), som netop nu er undervejs. Hovedopgaven sætter APV'ens resultater i relation til motivationsteorien og ser på hvad den teori kan fortælle om motivationen i NT. Hovedopgaven henvender sig først og fremmest til HDO-2 studiet og mine medstuderende, men vil også blive tilgængelig for NT's medarbejdere og ledere.

Titlen "APV = motivationsteori" kommer af at jeg ønsker at vise at APV'en kan bruges sammen med andre ledelses værktøjer og teorier, så at APV'en ikke fremstår som et isoleret værktøj. Arbejdstilsynet (AT) fremhæver bla. en umiddelbar fordel ved der er gennemført en APV er: øget arbejdsglæde (trivsel), motivation og produktivitet (effektivitet). Disse tre fordele findes der motivationsteorier som har analyseret samspillet og relationerne af, hvilket gør det interessant at se en APV i motivationsteoriens lys.

Det kan dog være svært at finde tiden til en APV proces, i en travl hverdag med mange tværgående projekter, deadlines og drift eller i hele taget se ideen i en APV. Men her kommer undertitlen til sin rette, for med den rette tilgang og holdning til en APV, kan den være en metode til at skabe mere værdi, igennem bedre trivsel, motivation og øget arbejdsindsats i NT.

Denne hovedopgave er blevet gjort mulig med hjælp fra flere personer. Her vil jeg give et stort tak til min vejleder og min studiesekretær, som i en travl og svær tid for mig og min familie, har hjulpet mig med at få fod på denne hoved opgave. Jeg vil også takke NT's HR afdeling og min egen afdelingschef for interviews og hjælp til at finde den relevante empiri samt medarbejderne i afdelingen Økonomi, Kontrakter og IT for deres deltagelse i bla. min Social Kapital undersøgelse. Jeg vil også gerne takke min hustru og søn for deres tålmodighed og støtte igennem hele min HDO studie, som nu afsluttes med denne hovedopgave.

Til sidst vil jeg sende en tanke til Anne Marie Laursen, som var ekstern lektor og mit første møde med en af HDO-II mange interessante undervisere. Hun var en vigtig inspirationskilde til bla. emnet motivationsteorier, allerede fra starten af mit studie. - Udødeligheden ligger i de minder og tanker vi efterlader os når vi forlader denne verden. Tak for studie minderne og de mange tanker du satte i gang.

Resume

NT's APV proces der startede i december 2012 vil blive gennemgået og analyseret i denne hovedopgave. Fokus vil ligge på om APV værktøjet får den rette opmærksomhed og om APV'en tilfører den forventede værdi til NT i form af bedre trivsel, motivation og øget effektivitet.

De tre begreber trivsel, motivation og effektivitet er emner i motivationsteorien blandt andet beskæftiger sig med og jeg vil derfor gennemgå dem kort i denne hovedopgave. Motivationsteorierne vil efterfølgende blive brugt i min analyse af NT's APV proces.

Ved at se på resultatet af APV'en, dialogmødet og den udarbejdede handlingsplan for afdelingen IT og projekter, vil der komme en vurdering af APV'en som den er nu og om det er det rigtige værktøj for NT eller om der findes andre muligheder ved at bruge/supplere med en social kapital undersøgelse.

1. Indledning

- **Hvorfor skal en virksomhed bruge tid og energi på en arbejdspladsvurdering (APV)?**

Det umiddelbare svar kunne være at det er et lovkrav. Men en APV bør ikke bare være en forpligtelse eller noget man bare skal have på plads for at opfylde et lovkrav. Problemer i arbejdsmiljøet forsvinder sjældent af sig selv og her kommer en APV til sit rette. En APV kan medvirke til at kortlægge om der er problemer med arbejdsmiljøet i en virksomhed og hvad disse problemer eventuelt er, hvordan man løser problemerne, hvem der har ansvaret for at det bliver løst og hvornår der skal følges op på dette. En APV bliver dog tit betragtet som noget der kun lige vedrører medarbejdernes arbejdsliv, men det stikker dybere end som så. Giver man en APV den rette opmærksomhed vil den være et stærkt ledelsesværktøj, der kan skabe værdi for både medarbejdere og ledelsen i organisationen. Denne værdi kunne være i form af bedre trivsel, motivation og effektivitet.

Set med virksomhedens og ledelsens øjne er en APV et element i det systematiske og effektive arbejdsmiljøarbejde, hvor relationen imellem mulighederne for at skabe en sund og overskudsgivende virksomhed og det at drive en virksomhed på en ansvarlig og miljøbevist måde bliver mere og mere italesat i samfundet i dag. Der er ikke længere kun fokus på produktivitet og økonomi, men også miljøet har en afgørende betydning for virksomheders beslutningsproces i dag, hvilket blandt andet også kan ses ud fra NT's forretningsplan for 2011 - 2014.

Vi er alle blevet mere bevidste omkring hvordan vi påvirker vores miljø eller bliver påvirket af det og det er ikke kun set ud fra vores dagligvareforbrug, at vores adfærd er ændret. Man er også blevet mere kritiske overfor hvor og under hvilke forhold man vil arbejde. Hvilket gør det vanskeligere for virksomheder at tiltrække og fastholde en god, stabil og veluddannet arbejdskraft, hvis der ikke er styr på arbejdsmiljøet. Døren svinger selvfølgelig begge veje og har man styr på sit arbejdsmiljø og forstår at tilbyde et godt arbejdsmiljø med gode udviklingsmuligheder for sin ansatte, så vil det tiltrække dygtige, stabile og engagerede medarbejdere samt fremme den overordnede lyst til at gå på arbejde.

NT rykker også nærmere på sine kunder og bus entreprenører, hvor NT's miljø- og arbejdsforhold får en stigende betydning for hvordan de ser og opfatter NT som virksomhed og plads i samfundet. NT's arbejdsmiljø og evne for at skabe et godt arbejdsmiljø kan derfor

få en afgørende indvirkning på NT's virksomhedsdrift og økonomiske forhold samt dens fokus i samfundet.

Det er vigtigt for en moderne virksomhed at udvikle holdninger til arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden og derigennem skabe en naturlig integration i virksomhedens øvrige drift. Derfor kan arbejdsmiljø ikke isoleres fra øvrige ledelses mål i virksomheden og bør derfor være en del af den øvrige planlægnings og udviklingsaktivitet for en virksomhed.

2. Baggrund

I en analyse dukker der tit ting op som ikke umiddelbart har relevans for den problemformulering man er i gang med at besvare, men som ville være vigtige i et andet perspektiv. Mit projekt 1 så på den store organisations ændring der blev gennemført i 2011 og hvordan den passede sammen med den strategi der var lagt for NT, i dens forretningsplan for 2011 - 2014. Jeg så også i dette projekt på hvordan organisationen kunne understøtte det nye værdikæde syn fra topledelsen, vha. organisationens nye struktur og dens understøttelse af de processer, der skulle understøtte dette værdikæde syn. I Projekt 2 så jeg på hvordan medarbejdernes kompetencer var fulgt med i de mange forandringer der er sket i NT samt om medarbejderne i Økonomi, kontrakter og IT havde de kompetencer der skulle til for at kunne opfylde deres mål i forhold til NT's lagte forretningsplan. Til projekt 2 blev der også lavet en Social kapital undersøgelse for afdelingen Økonomi, kontrakter og IT, for at se hvordan afdelingens arbejdsliv var påvirket af disse ændringer.

Begge projekter tog udgangspunkt i Galbraith's star model, hvor jeg lagde vægt på at hans udvidede model også så på hvordan organisations design påvirker adfærd igennem, motivation og information, som så påvirker arbejdsindsatsen og kulturen. Jeg fik dog ikke set på denne udvidede sammenhæng i mine tidligere projekter. Så i forbindelse med at NT startede deres APV proces i samme tid som jeg afleverede mit projekt 2, så jeg det som en oplagt mulighed for at følge denne proces i min hovedopgave. Igennem APV'en så jeg nemlig muligheden for at se på hvordan medarbejdernes motivation og trivsel var påvirket i NT og hvordan det påvirker deres arbejdsindsats.

3. Problemstilling

Nordjyllands trafikselskab (NT) har gennemgået flere store forandringer siden nedlæggelserne af Amt'erne og skabelsen af de nye regioner i 2007. Her gik NT fra at være en del af Nordjyllands Amt's administration, til en selvstændigt offentlig virksomhed, som nu havde kommunerne i Nordjylland samt Region Nordjylland som interessenter og ejere. I forbindelse med denne nye ejer struktur, fik NT også en ny administrerende direktør i 2007. NT gennemgik herefter en organisatorisk forandring som er blevet tilpasset frem til midten af 2012 og som blev beskrevet i mit HDO-II projekt 1. Kort fortalt blev NT under ledelse af den nye administrerende direktør, forandret fra at være opbygget som en produkt orienteret organisation til en funktionel organisation (fig. 1).



Figur 1: NT organisationsstruktur 2010 og NT organisationsstruktur 2011

En af hoved årsagerne til denne organisationsændring var, at NT's produkt *Behov styret Kollektiv Trafik* (BeKTra) voksede hurtigt og bedre ville kunne videreudvikles under egen ledelse. Udskillelsen af BeKTra til den nye virksomhed Flexdanmark i 2011, betød næsten en halvering af NT's ansatte. Forud var der fra topledelsen og ledelsesgruppen set på hvilke funktioner der skulle flytte med over i Flexdanmark og hvilke der skulle blive i NT regi. Denne proces skete i hemmelighed og stort set uden involvering af andre medarbejdere i NT end ledelsen selv. Organisationsforandring blev yderligere vanskeliggjort ved at den adm. direktør valgte at søge nye udfordringer i en ny stilling i 2011, kort tid efter at den nye organisationsplan var blevet præsenteret og umiddelbart effektueret. Dette efterlod NT midt i en forandrings proces, uden den mand som havde været den store initiativtager til denne forandring.

I samme tidsperiode, som organisationsforandringen forløb, var NT i gang med at blive en virksomhed hvor alle dens produkter blev erstattet af elektroniske medier. NT satsede ikke længere på billetter, klippekort og rejseplaner i papir, men i stedet på SMS billetter, elektroniske klippekort, Rejsekortet og digitale web baserede realtids rejseplaner samt flere

elektroniske stoppestedsskilte. Disse nye elektroniske medier førte nye systemer til NT og krævede, at mange af de interne administrative IT systemer skulle tilpasses eller helt udskiftes så de kunne understøtte de nye funktioner. Specielt Rejsekortet førte mange nye systemer og funktioner med sig, samtidigt med at NT i højere grad forpligtede, at optræde i overensstemmelse med de retningslinjer der blev sat i Rejsekort samarbejdet.

Dertil er NT ligesom andre offentlige virksomheder blevet bedt om at skære ned i de administrative omkostninger samtidigt med at man har bedt om at få mere service for samme penge og tid. I den forbindelse har man set på de umiddelbare besparelser i de daglige administrative udgifter, så som papir-, printer-, postforbrug samt anden øvrig intern forbrugs udgifter. Men der er dog også sat fokus på processerne i de interne funktioner og hvilke besparelser eller øget service man kan finde ved at gøre dem mere effektive.

Alle disse ændringer vil på en eller anden måde påvirke medarbejdernes arbejdsmiljø og trivsel i NT og dermed også påvirke medarbejdernes daglige arbejdsindsats. En arbejdsindsats som netop skal give mere værdi til NT's ejere og kunder. Til at lave en vurdering af dette findes der forskellige værktøjer og en af disse er en arbejdsplads vurdering (APV). I NT startede man en APV i december 2012 og det er ud fra denne vurdering denne opgave tager sit udgangspunkt. Den forrige APV blev startet i 2009 og med alle de ændringer der er gennemført siden 2009 til nu, så bør APV resultaterne være noget der har alles fokus i NT.

3.1 Problemformulering

1. Tilføjer den nuværende APV og trivsels proces i NT, værdi til NT's medarbejdere og leder gruppen, i form af kortlægning af hvordan bedre trivsel, motivation og effektivitet kan opnås?
 - a. Kan motivationsteorien supplere med forståelsen til arbejdsindsatsen i forhold til arbejdsmiljøet, set ud fra relationerne imellem trivsel, motivation og effektivitet?
 - b. Er gruppen IT og projekter på den rette kurs i forhold til APV processen og gruppens arbejdsmiljø?
 - c. Er APV'en som den er nu, det rette værktøj for NT ud fra sin nuværende og fremtidige forretnings metoder?

3.2 Afgrænsning

Jeg vil forholde mig til empiri som er fremkommet frem til den 1. juli i min analyse. NT's APV proces vil blive analyseret i tre niveauer pga af det empiri der ligger til grunde for analysen. Analysen over hvordan NT's APV er blevet udfærdiget og dens indhold i forhold til lovkrav vil ske set ud fra et perspektiv for hele NT. Analysen over resultatet for psykisk arbejdsmiljø vil ske ud fra et resultat for hele afdeling Økonomi, kontrakter og IT, men resultat vil kun blive behandlet på gruppe niveau, ud fra dialogmødet med gruppe IT og projekter.

Når man ser på begrebet motivation, er begreber som engagement og medarbejder loyalitet nærliggende relationer at forholde sig til. Jeg afgrænser mig fra at se på disse to begreber, da analysen ikke vil se på medarbejderens relation til organisationen eller motivation i forhold til højt specialiserede medarbejdere. Det ligger uden for hvad denne hovedopgave vil behandle i forhold til NT's APV proces og psykologisk arbejdsmiljø's effekt på trivsel, motivation og effektivitet.

3.3 Relevans - Forventninger til resultatet af hovedopgaven

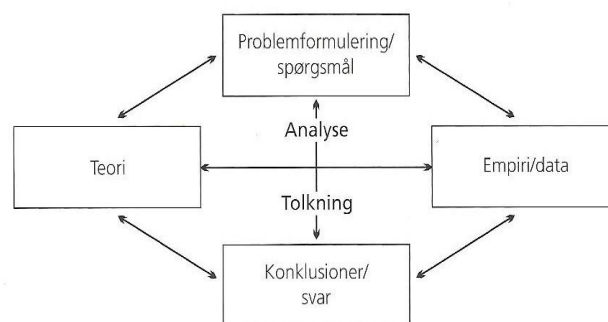
Min forventninger til resultatet af hovedopgaven er at NT lever op til de stillede krav der er i forbindelsen med at gennemføre en APV processen. Men jeg forventer at se at når de første faser er overstået og grupperne igen er overladt til sig selv, så vil APV processen bliver prioriteret ned i forhold til den daglige drift. Dermed vil hele organisationen gå glip af APV'ens mulighed for tilførsel af øget arbejdsglæde, motivation og produktivitet

De mange ændringer NT har været igennem f.eks. med henblik på NT's organisationsændring og skiftet til elektroniske billetter, skaber en forventning om, at APV vil bekræfte min formodninger om faldende trivsel i NT jf. tidligere APV.

Det er også et ønske, fra min afdelingschef, at udarbejdelsen af hovedopgaven og det den frembringer, senere skal danne grundlag til et oplysningsforedrag, som jeg skal holde for NT's ledergruppe.

4. Metode anvendelse

Jeg har valgt at bruge Enderud undersøgelses proces, der opstilles ud fra fire grund elementer, som har en række koblinger imellem hinanden (Fig. 2). Disse koblinger består af diverse former for analyse, tolkning og syntese. En model som understøtter denne diagnosticerende undersøgelse som jeg skal til at lave og som skaber en sammenhæng imellem problem-formulering og konklusion, ved at sikre at empirien analyseres i forhold til teorien. ¹



Figur 2: Enderuds vidensproduktionsprocessens hovedelementer og arbejdsgang

Kilde: Den skinbarlige virkelighed s. 25

Projektets empiri er baseret på kvalitative data, som bla. stammer fra interview med NT's HR repræsentant der har stået for APV 2012 processen og chefen for afdelingen Økonomi, kontrakter og IT. Der er også kvalitative data fra resultatet af APV 2012 spørgeskema, dialog møde referat og handlingsplan. HR vil yderligere levere informationer til dette projekt, i det omfang de findes og må udleveres.

4.1 Min rolle i projektet

Jeg er en del af gruppen IT og projekter som udgør 1/3 af afdelingen Økonomi, Kontrakter og IT. Det er som deltager i denne APV proces at jeg først og fremmest vil følge og analysere denne proces, men jeg vil også træde ud og reflektere/analysere på de begivenheder der kommer frem i denne APV proces. Så jeg vil have to roller i denne hovedopgave. Den ene er rollen som alm. medarbejder der forsøger at holde mig oven vande i en travl hverdag, med mange hurtigt skiftende opgaver samt flere langtrækkende og tunge projekter. Den anden rolle er konsulent rollen som skal analysere status quo for gruppen og komme med bud på hvordan APV kan bruges konstruktivt af gruppen.

¹ Ib Andersen, Den skinbarlige virkelighed s. 25

5. Teori

I dette kapitel vil jeg præsentere og diskutere teorier til min hovedopgave. Først vil jeg tage fat i begrebet motivation samt begrebet arbejdsindsats og efterfølgende vil jeg gennemgå en række behovsteorier. Jeg vil bruge behovsteoriene til at forklare den nuværende situation i afdelingen samt forklare hvordan forskellige faktorer kan påvirke motivation i den ene eller den anden retning. Der er en del behovsteorier at vælge imellem og jeg vil opdele dem i to hovedgrupper, som det bl.a. sker i bogen *Organisational behaviour* af Marc Buelens mfl. og i Henrik Holt Larsens bog *HRM License to work*, hvilket er, *Content motivation theories* samt *Process motivation theories*. Jeg vil i min analyse bruge den danske oversættelse af disse termer som Henrik Holt Larsen brugte i sin bog *HRM License to work* hvilket er, *Indholdsteorier* samt *Procesorienterede teorier*.

5.1 Definition af motivation

Det er med begrebet Motivation i mine tanker, som jeg vil lave min efterfølgende analyse og det er også motivation som er det første NT's APV spørgeskema spørger ind til. Motivation kommer af det latinske ord *movere* som betyder *at flytte* men der ligger mere end bare latin bag dette begreb. I Henrik Holt Larsens bog *HRM License to work*, fremhæver han Flemming Ibsen og Jens Finn Christensens sammenfatning af begrebet motivation:

- Motivation er "de faktorer, der udløser, retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter, herunder arbejde i bred forstand."

Ud fra dette kan følgende tre hovedspørgsmål, besvares af begrebet motivation:

- Hvilke kræfter i mennesket og i menneskenes omgivelser driver dem til en bestemt adfærd, hvad er "driveren" og hvad udløser "driveren", når det gælder menneskelig aktivitet?
- Hvilke kræfter dirigerer og kanaliserer menneskers adfærd i en bestemt retning eller imod bestemte mål?
- Hvilke kræfter i mennesket eller i dets omgivelser bestemmer, at personen fastholder eller forstærker intensiteten i sin adfærd eller ændrer sin adfærd i en anden retning.²

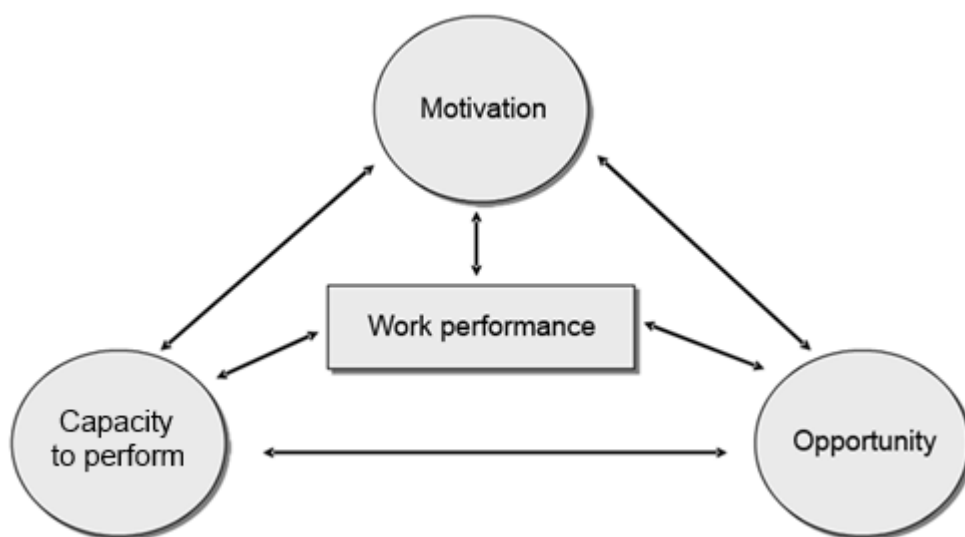
Sammenfatningen af motivation samt disse tre hovedspørgsmål vedrørende motivation, vil jeg have i mine tanker når jeg efterfølgende udvælger mine teorier til analysen i min

² Henrik Holt Larsen, *HRM License to work* s. 125

hovedopgave. De efterfølgende beskrevne behovsteorier vedrørende motivation, giver hver især deres egne forklaringer på hvilke kræfter, der er *driver* samt hvad der *dirigerer*, *fastholder*, *forstærker* eller *ændrer adfærd* i en bestemt retning.

5.2 Definition af arbejdsindsats

Når man ser på begrebet motivation i arbejdslivet, sker det tit i forbindelse med tanken om en måde at forbedre en medarbejders arbejdsindsats. Men arbejdsindsatsen afhænger jf. Marc Buelens, Knud Sinding og Christian Waldstrøm³, ikke kun af motivation alene. Som det kan ses i fig. 3 her under, så afhænger arbejdsindsats (*Work performance*) også af individets kapacitet til at yde (*Capacity to perform*) og muligheder (*Opportunity*).



Figur 3: Determinants of work

Kilde: Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 207

Begrebet **kapacitet til at yde** dækker over evner, alder, helbred, færdigheder og grad af uddannelse, som den individuelle person har. Dette begreb ligger også tæt op af begrebet kompetence som Odd Nordhaugs definerer følgende: *kundskaber*, *færdigheder* og *evner*. Odd Nordhaugs definition af kompetence begrebet blev behandlet og argumenteret i mit HDO-II projekt 2 og jeg vil derfor kun kort gå ind i hans definition her. Definitionen af de tre elementer i kompetence:

- **Kundskaber** dækker over informationer som er mere eller mindre organiseret hos individet og kommer normalt fra studier ol.

³ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s, 206

- **Færdigheder** dækker over individets kapacitet til at handle på bestemte måder og udføre konkrete opgaver og kommer af praktiske erfaringer.
- **Evner** dækker over hvor god individet er til at bruge sine kundskaber og færdigheder samt at tilegne sig nye kundskaber og færdigheder. Det er Odd Nordhaugs definition af kompetence som jeg vil have i mine tanker når jeg tænker på faktorer omkring kapacitet til at yde.⁴

Begrebet **muligheder** dækker over værktøj, udstyr, materialer, arbejdsforhold, leder opførsel, organisationens politikker, regler og procedurer, tid og betaling. Dette begreb falder f.eks. ind under det Hertbergs vil kalde hygiejnefaktor og som er en del af hans "two-factor" teori . Hertsbergs "two factor" teori vil blive beskrevet senere under afsnittet om indholdsteorier i dette kapitel.

Figur 3 viser at motivation i sig selv ikke er nok til at skabe en bedre arbejdsindsats. Man skal også som leder og/eller medarbejder skabe de rette muligheder og man skal have de rigtige evner for at kunne løse arbejdsopgaven. Figuren visualiserer derfor godt de overordnede faktorer der påvirker en given arbejdsindsats og understøtter også den sammenfatning og de tre hovedspørgsmål omkring motivation, som blev beskrevet i kapitel 5.1. Figuren giver mig også mulighed for at inddrage teorier samt resultater fra mine tidligere projekter, som f.eks. kompetence sikring. Derfor er dette også en figur som jeg vil have i mine tanker i min efterfølgende analyse.

5.3 Indholdsteorier

Indholdsteorier forsøger at forklare de ting der rent faktisk motiverer mennesker i deres arbejde. Der lægges vægt på de mål som man higer efter og fokuserer på, ud fra de faktorer der sker inden i en person og som dirigerer, forstærker eller stopper en adfærd. Med andre ord så stiller indholdsteorien spørgsmål til hvad der motiverer mennesker, for at kunne kortlægge deres behov, og hvilke mål der vil dække dette behov.

5.3.1 Maslows behovshierarki

Abraham Maslows behovshierarki som blev præsenteret tilbage i 1943, er nok den mest kendte af alle behovsteorierne. På trods af at den er fremkommet på grundlag af observationer af nogle få neurotiske individer, er denne teori endt med at blive brugt til at forklare det fulde spektrum af et menneskes behov. Maslow fremlagde fem hovedbehov for

⁴ Odd Nordhaug, Strategisk kompetanse ledelse s. 33

motivation, som han rangerede i denne rækkefølge: fysiologisk behov, tryghed og sikkerhed, socialt tilhørsforhold, status og til sidst selvrealisering. Maslow argumenterede for at disse fem kategorier er fast rangeret i dette hierarki og at man trinvist bevæger sig op at dette hierarki. Når et behov er dækket aktiveres behovet for det næste efterfølgende behov og sådan fortsætter man en behovsgruppe adgangen til man ender ved selvrealisering. Teorien siger også at når først et behov er dækket, så har det ikke længere en effekt på adfærd. En fordel for denne teori er at den er baseret udelukkende på menneskelige adfærd og observationer.⁵ Tabel 1 giver en beskrivelse af hvert behovsgruppe, hvor Maslow kaldte de tre første lag underskudsbehov og de sidste lag for vækst eller overskudsbehov. Egne kommentarer til niveauerne i tabel 1 er sat i parentes.

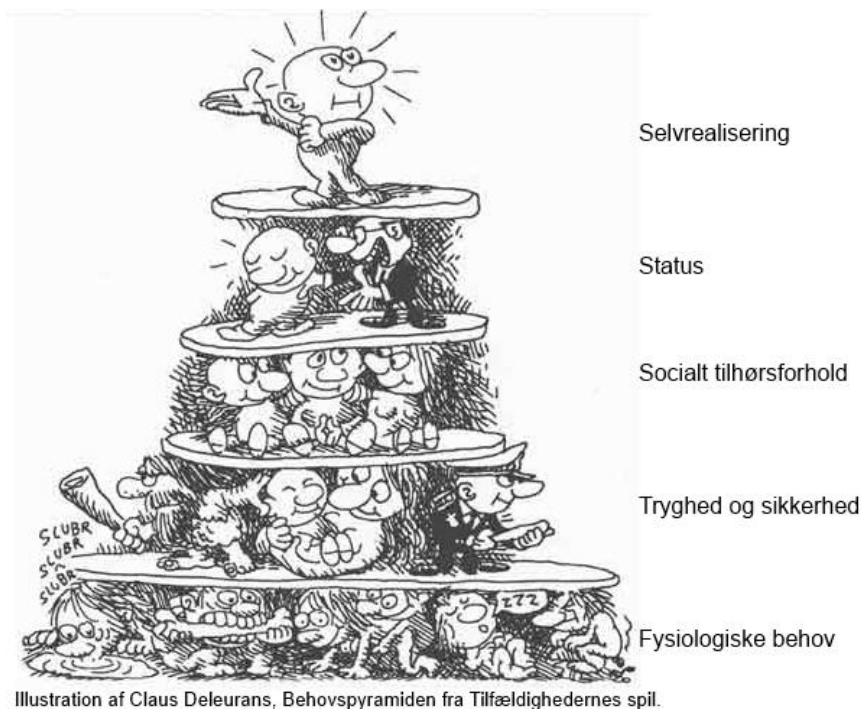
Fysiologisk behov	dækker behov som skal til for at opretholde liv så som kost, søvn, logi og seksuelle drifter.
Tryghed og sikkerhed	dækker behov som skal til for at skabe sikkerhed i ens fysiske og emotionelle miljø så som bo i sikre omgivelser, medicinske muligheder, jobsikkerhed og finansielle muligheder. (I arbejdslivet kan dette f.eks. være et sikkert arbejdsmiljø, pensionsordninger og fastansættelse).
Socialt tilhørsforhold	dækker behov som kunne modtage og give accept, venskab, fællesskab og kærlighed fra og til andre. (I arbejdslivet kan dette f.eks. være relationer imellem kollegaer og gruppe sammenhold).
Status	Dette behov er delt op i to brede kategorier. Den ene er intern selvagtelse og inkluderer indre ønsker som magt, præstation og uafhængighed. Den anden er ekstern selvagtelse som omdømme, prestige, agtelse og opmærksomhed fra andre og plads i samfundet. Begge behovs grupper fører til højere selvagtelse. (I arbejdslivet kan dette f.eks. være jobs med høj status og anerkendelse fra andre omkring udførelsen af arbejdsopgaver).
Selvrealisering	Dette er toppen af hierarkiet og referer til ønsket om at realisere og opnå sit fulde potentiale. Dette niveau indeholder behov som sandhed, retfærdighed, visdom, forståelse mm. (I arbejdslivet kan dette f.eks. være at få de arbejdsopgaver der udfordrer ens fulde potentiale og evner).

Tabel 1: Beskrivelse af Maslows fem hovedgrupper af behov

Kilde: Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 211.

Maslows behovs hierarki benævnes også tit som en behovspyramide og mange forskellige visuelle udgaver findes af denne. Jeg er selv faldet for den danske tegner Claus Deleuran's visualisering af Maslows behovspyramide og som kan opleves i figur 4, jeg har selv tilføjet niveauernes betegnelser til denne illustration.

⁵ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 210



Figur 4: Maslows Behovspyramiden illustreret af Claus Deleuran

Kritik punkter omkring denne teori er at teorien savner forklaringer til dynamikken i koblingen af et udækket behov og en aktuel adfærd. Igangsættes f.eks. en type af adfærd af et bestemt behov i en 1:1 relation? Er der en fast adfærd til hvert behov? Hvad betyder det at et behov er opfyldt og hvordan ved et individ at det er opfyldt? Yderligere kritik punkter er, at modellen åbenbart stadigvæk kan bruges så længe efter den er blevet skabt på trods af den videnskabelige og teknologiske udvikling samt at modellen problemfrit kan gå på tværs af landgrænser og kulturer. ⁶

5.3.2 Alderfers ERG teori

Ved at gennemarbejde og raffinere Maslow's arbejde udviklede Clayton Alderfer en ny og vigtig behovsteori omkring motivation. Alderfers ERG teori reducerede de fem dimensioner til tre da der var dimensioner der overlappede. De tre bogstaver i ERG står for det første bogstav i hver dimension. E står for *Existence* og er de to behov Maslow referer til som fysiologiske behov og tryghed og sikkerhed. Dette niveau dækker så de basale materielle eksistens behov. R står for *Relatedness* og er det Maslow referer til som sociale behov samt eksterne status behov. Dette niveau dækker behovet for opretholdelse af signifikante forhold. Det sidste bogstav G står for *Growth* og er det Maslows referer til som intern selvagtelse samt selvrealisering.

⁶ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 126

Styrken i Alderfers ERG teori er at den modsat Maslows teori godt kan have flere behov aktive på samme tid. Dette betyder at teorien giver mulighed for at man kan være motiveret af både penge og selvrealisering på samme tid. Hvor Maslows hierarki modellen fastsætter at når først et behov er dækket så kan det ikke motivere et individ på et senere tidspunkt, idet motivationen nu er bundet op på en højere behovsgruppe i hierarkiet. Alderfer forklarede at de forskellige behovsgrupper skulle ses som at være i en vedvarende bevægelse og at man kunne springe frem og tilbage imellem dem. Dette er også anderledes til Maslows teori, hvor man holdt sig på et trin af gang og ikke kunne springe nogle af trinene over. En anden og stor forskel på de to modeller er Alderfer's begreb frustration - regression hypotese. Her beskriver Alderfer at mangel på mulighed for at opnå et højere ordnet behov vil øge behovet for at et lavere behov er bedre dækket, for derved at skabe kompensation. Dette er ikke noget Maslows model anerkender. ERG modellen giver også rum til at der er forskel på mennesker og at der er forskellige faktorer der påvirker nødvendigheden af de forskellige behov, dette kan f.eks. være kulturforhold, sociale status, uddannelse mm.⁷

Alderfers model er meget bedre til at forklare motivation i arbejdslivet og tilbyder større fleksibilitet end Maslow og det er derfor forundrende at Maslows model tit er den der bliver taget op når det er man vil forklare en motivationsmæssig situation.⁸

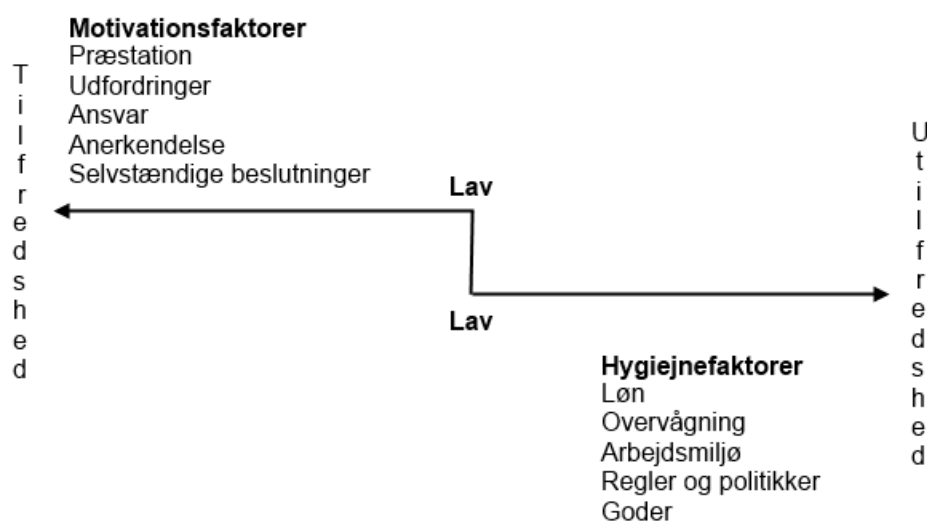
5.3.3 Herzbergs two-factor teori

Herzbergs two-factor teori er en job berigelses teori omkring motivation og ser motivation i forhold til social indflydelse. Hans teori er baseret på interviews med 203 revisorer og ingeniører. Målet var at finde faktorer som var ansvarlige for tilfredshed og utilfredshed i jobbet. Dette førte til en opdeling i to hovedgrupper af faktorer som er motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer. Han fandt at tilfredshed tit var forbundet med muligheden for at præstere, modtage udfordringer, få ansvar og anerkendelse og mulighed for at avancere i jobbet. Dette var faktorer som han lagde ind under begrebet motivationsfaktorer idet de var forbundet til en høj og god arbejdsindsats. Han lavede hypotesen at motivationsfaktorer kan få en person til at gå fra et niveau af ikke tilfredshed til tilfredshed. Dette betød jf. Herzbergs teori at arbejdsgivere kunne motivere ansatte i deres job med hjælp af disse motivationsfaktorer. Han fandt i sin forskning at utilfredshed primært blev forbundet med faktorer som var forbundet med retningslinjer for arbejde og arbejdsmiljø. Dette var faktorer som firma politikker og administration, teknisk overvågning, løn, forholdet til sin supervisor

⁷ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 214

⁸ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 127

og arbejdsforhold der oftest blev nævnt. Disse faktorer som involverede ydre aspekter kaldte han for hygiejnefaktorer. Han fremsatte yderligere at dette ikke var faktorer der skabte motivation. Udgangspunktet, jf. Herzberg, er at så længe der ikke opstår klager på grund af disse faktorer så var der ingen job utilfredshed. Nøglen til at forstå Herzbergs teori er at tilfredshed ikke er det modsatte af utilfredshed. Dette betyder at det modsatte for tilfredshed er ingen tilfredshed og det modsatte for utilfredshed er ingen utilfredshed. Dette kan bedre illustreres med hjælp af figur 5, hvor man ser at de to hovedfaktorer "nulpunkt" mødes i midten. Dette nulpunkt vil kunne repræsentere et job uden udfordringer og med lille mulighed for at avancere og hvor løn, arbejdsmiljø osv. opfattes passende for den ansatte i dette job.



Figur 5: Herzberg's Motivationsfaktor - Hygiejnefaktor model

Kilde: Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 221

Ud fra dette advarer Herzberg arbejdsgivere om at der skal mere til at motivere ansatte i dag end bare god løn og et godt arbejdsmiljø.⁹

Et kritik punkt til Herzbergs teori er at den dikterer at hygiejnefaktorer ikke kan være motiverende, hvilket en undersøgelse henvendt imod ældre ingeniører og lavet af *Fortune Magazine* ellers viste. Her viste det sig at jobsikkerhed, goder og løn havde en stor andel for opfyldelsen af job tilfredshed.¹⁰

Jeg kan godt følge denne observation, men man kan så også spørge om resultatet var sådan fordi de adspurgte (ældre ingeniører), var nået til et punkt i deres arbejdsliv hvor man ikke

⁹ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 220-222

¹⁰ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 220-222

søgte udfordringer ol. og derfor havde den form for belønning ingen speciel værdi for dem, men hvor imod hygiejnefaktorer havde fået en større personlig værdi for dem. Hvilket kan føre det målte resultat fra *Fortune Magazine* tilbage til Herzbergs "nulpunkt" antagelse.

5.3.4 McClelland's behovsteori

McClelland's er mest kendt for sin forskning i individets behov for præstation, men har også set på behovet for magt og behovet for relationer. Præstations teorier forslår at motivation og arbejdsindsats varierer i forhold til styrken i ens behov for at præstere. McClellands forskning påviste i en undersøgelse at der var en positiv korrelation imellem en arbejdsindsats og de adspurgtes præstationsbehov. Hans forskning påviste også at dette kunne overføres til et samfund i sin helhed. Resultater viste at et lands niveau af udvikling var positivt forbundet til samfundets overordnede motivation for præstation. Behovet for at præstere er defineret af følgende ønsker:

- at gennemføre noget svært
- at mestre, manipulere eller organisere fysiske objekter, mennesker eller ideer
- at gøre det så hurtigt og så uafhængigt som muligt
- at overkomme forhindringer og opnå en høj standard
- at excellere sig selv
- at rivalisere eller passere andre
- at forøge selvagtelse ved succesfuld udfoldelse af talent

Denne definition viser at præstationsbehovet overlapper Maslow's højre rangerende behov som status og selvrealisering. Personer med høj præstationsbehov fortrækker at arbejde med arbejdsopgaver med en moderat sværhedsgrad. De fortrækker en situation hvor deres egen indsats skyldes dem selv og ikke nogle andre faktorer, så som held. De fortrækker også mere tilbagemeldinger på deres resultater end personer med lav præstationsbehov. McClelland foreslår at ud fra disse karaktertræk så er personer med et højt præstationsbehov, mere tilbøjelig med at blive succesfulde entreprenører.¹¹

McClelland kommer også med forslag til hvilke slags stillinger personer med højt behov for tilhørsforhold samt forslag til stillinger for personer med højt behov for magt. Personer med højt behov for tilhørsforhold ønsker at bruge meget tid på at vedligeholde sociale relationer og foretrækker venskab og gensidighed frem for konkurrence. Personer som er høje i dette

¹¹ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 214-218

behov er ikke de mest effektive ansatte eller ledere, da de har svært med at træffe beslutninger i frygt over at falde i unåde. Personer med højt behov for magt, søger efter status, prestige og indflydelse. Den negative side af dette behov er at de har en vind eller tab mentalitet og søger mere imod indflydelse og prestige end effektivitet. Der er dog også mulighed for en positiv effekt af personer med højt behov for magt, hvis de har en positiv orientering til at varetage gruppe mål og hjælper ansatte med at opnå følelsen af kompetence. McClelland forslår at top ledere skal have et højt behov for magt og et lavt behov for tilhørsforhold. Han forslår også at personer med højt præstationsbehov ikke er særligt velegnede til top leder stillinger. ¹²

5.3.5 McGregor X/Y teori

McGregor definerede to menneskesyn, kaldet teori X og teori Y, som er fundamentalt forskellige. Ledelses metoden er vidt forskellig baseret ud fra om en leder har det ene eller andet menneskesyn. Teori X antager, at mennesker generelt er forholdsvis dovne, ikke ønsker at arbejde eller påtage sig ansvar, er uambitiøse og tryghedssøgende. Dette skaber behov for en hierarkisk struktur med klare ledelsesbeføjelser, hvor ledelse med høj overvågning og kontrol sørger for at medarbejderne yder en god arbejdsindsats, selv om dette i bund og grund er imod medarbejdernes natur. Når en medarbejder udviser teori X adfærd, skyldes det at denne medarbejder har været udsat for teori X ledelse og har tilpasset sig denne form for værdi syn. Så teori X adfærd betyder ikke at medarbejderens naturlige udgangspunkt er at være modvillig til at arbejde eller søge udfordringer i jobbet. Teori Y antager modsat at mennesker har lyst til at arbejde, påtage sig ansvar og vokse med opgaven. Her skal ledelsen være sådan at medarbejders lyst og evner får frit spil, et miljø hvor de i høj grad leder sig selv. Her tager ledelse udgangspunkt i at udnytte en medarbejders potentiale og stimulere udvikling af ansvarlige medarbejdere. Medarbejdere der i høj selvledelse og naturlig trang til at lave en god arbejdsindsats. ¹³

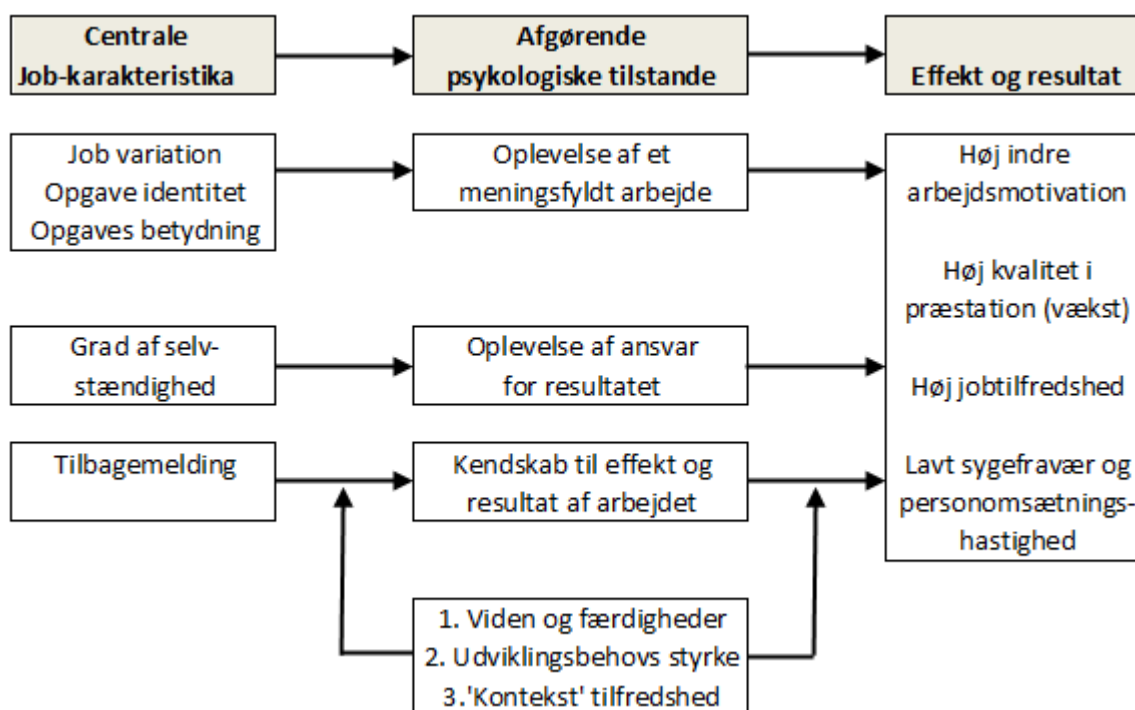
Motivation skabes ved at ledelse og jobsituationen giver medarbejderen mulighed for på samme tid at bidrage til organisatoriske mål og personlige mål. Dette er en teori der er let at overskue samt svært at være uenig i ud fra dens humanistiske grundsyn. Den illustrerer også selvopfyldende profeti ved at den ledelse man udstråler er det menneske adfærd man får. Dette bekræfter så også selve ledelses metoden, om det så er Y eller X menneske syn man har som leder, så er det den slags medarbejder man får. ¹⁴

¹² Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 218

^{13/14} Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 128-129

5.3.6 Hackman og Oldham job karakteristik model

Hackman og Oldham's job karakteristik model inddrager job relevante faktorer i deres motivationsteori. Dette er en anden tilgang modsat andre indholdsteorier, som kun/primært betoner kendetegn ved personen. Deres teori forsøger at forklare hvordan arbejde kan tilrettelægges således at det er medarbejderens interne motivation der trækker. Intern motivation opstår når en medarbejdere bliver personligt involveret i sin arbejdsopgave, på grund at de positive interne følelser man får ved at yde en god arbejdsindsats, modsat at det er eksterne faktorer der motiverer. Eksterne faktorer kan her f.eks. være løn eller komplimenter fra ens chef. Disse positive følelser skaber så en selvforstærkende cyklus af motivation.¹⁵



Figur 6: Hackman og Oldham job karakteristik model

Kilde: Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 227

Modellen i figur 6 har haft stor betydning i arbejdet med jobudvikling og teambaserede lønsystemer, i modellen tages udgangspunkt i de fem centrale job karakteristikker som der kan være ved en givet arbejdsopgave. Disse bliver så udtrykt i de tre psykologiske tilstande hos personen. Såfremt disse tre faktorer opleves positivt af personen, så vil det medvirke stor motivation, tilfredshed, høj effektivitet og lavt fravær/personaleomsætning. Modellen er blevet godt testet igennem i en række arbejdssituationer og den er interessant fordi den

¹⁵ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 226-227

som nævnt tager udgangs punkt i karakteristikkene ved jobbet. Motivation, tilfredshed og arbejdsindsats bliver i denne teori forbundet med en årsags-/virkningsforhold i en givet jobsituation. Denne proces forløber dog forskelligt fra person til person på samme måde som mennesker reagerer forskelligt på samme arbejdsmiljø mm.¹⁶

5.3.7 Sammenfatning på indholdsteorier

Indholdsteoriene tager udgangspunkt i at menneskets adfærd er styret af behov, hvor behov dermed bliver driveren som Ibsen og Christensen omtaler i deres definition af motivation. Der fokuseres på behovsstyring samt hvilke faktorer der spiller ind på menneskers motivation og ikke på processtyring. Teoriene tager også ofte udgangspunkt i et simpelt universelt perspektiv, med få faktorer til at forklare meget generelle menneskelige adfærdsmønstre og har derfor svært med at forklare afvigelser fra normen eller dynamikken imellem et udækket behov og aktuel adfærd. Men dette er også styrken i disse klassiske modeller, som de fleste har hørt om i en eller anden kontekst igennem ens skolegang, uddannelse eller arbejdsliv. De er lette at gå til og kan opstilles i let forståelige modeller eller figurer og de har ikke mistet deres forklaringsværdi igennem tidens løb.¹⁷

5.4 Procesorienterede teorier

Procesorienterede teorier forsøger at forklare den faktiske proces til selve motivationen. Forskellen til indholdsteorier er derfor at proces teorier giver individuelle en kognitiv beslutningsrolle i at vælge deres mål og måden til at opnå dem. Disse teorier ser på hvordan individuelles behov stimuleres, dirigeres, vedligeholdes og stoppes. Med andre ord så stiller proces teorien spørgsmål til hvordan mennesker bliver motiveret.

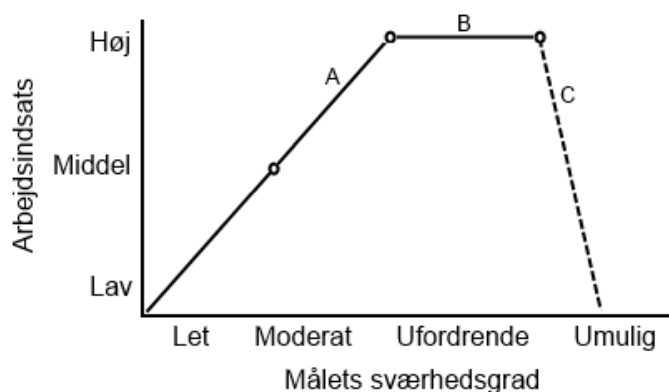
5.4.1 Målsætningsteori

Målsætningsteorien er en teori med stor relevans for arbejdslivet. Teorien forklarer at et mål i sig selv kan være motivations skabende, men der er en række forudsætninger for, at et mål kan motivere. Det har vist sig at sværhedsgraden i et mål er en af disse forudsætninger, så jo sværere et mål er at opnå jo bedre bliver arbejdsindsatsen. Her er dog tale om svære men realistiske mål og ikke umulige mål. Der skal også være tale om konkrete mål, hvad skal gøres hvornår og hvilken indsats forventes. Diffuse mål eller "bare gør dit bedste" vil ikke motivere. Løbende tilbagemeldinger på resultater af en given indsats er også en vigtig forudsætning for at der skabes motivation, så man kan se om man er på ret kurs eller skal korrigere ens arbejdsindsats områder. Figur 7 viser målsætningsteoriens relation imellem

¹⁶ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 129-130

¹⁷ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 125-130, 135

målets sværhedsgrad og en medarbejders arbejdsindsats. Arbejdsindsatsen stiger, når der gives sværere mål, modsat lette og moderate mål (sektion A). Arbejdsindsatsen når så sit toppunkt (sektion B) og falder igen når sværhedsgraden går fra udfordrende til umulig (sektion C).¹⁸



Figur 7: Relationen imellem Målets sværhedsgrad og Arbejdsindsats

Kilde: Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 256

Foruden de tre førnævnte forudsætninger er der også andre faktorer der indvirker i målsætningsteorien, f.eks. engagement og accept, individets selvtillid og evner, opgavens karakter (simpel eller kompleks) og så spiller kultur og normer også ind. Teorien er blevet grundigt gennemtestet og resultaterne understøtter i høj grad teorien. Den forelagte forskning viser også at målsætningerne skal være *SMART*, som er et akronym for Specific, Measureable, Attainable, Result oriented og Time bound.¹⁹

Anne Marie Laursen, HDO, Cand.merc.org, opstillede *SMART* i en dansk oversættelse som kort og godt beskriver hvert punkt. Denne oversættelse er vist her under i tabel 2 og hun tilføjede et E, så akronymet nu blev *SMART E*.

- S = Specifikke (brug præcise termer og kvantificering)
- M = Målbare (hvordan kan fremdrift og effekt måles?)
- A = Acceptable (realistiske mål der kan indfries og accepteres)
- R = Resultatorienterede (skal understøtte højere mål)
- T = Tidsbegrænsede (hvornår forventes målet indfriet?)
- E = Engagerende (vedkommende og udfordrende mål)

Tabel 2: *SMART E* målsætninger

Kilde: Motivation og Engagement, Anne Marie Laursen(2011)

¹⁸ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 254-257

¹⁹ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 256-257

Set fra et ledelsesmæssigt synspunkt så gælder det at hjælpe en medarbejder med at sætte udfordrende, men opnåelige mål, der engagerer medarbejderen. Man skal sørge for være specifik i målsætningen og dens effekt skal kunne måles løbende og man skal styrke personens tro på at det kan indfries. Det satte mål skal være vigtigt og understøtte højere mål f.eks. i virksomhedens strategi og målet skal være tidsbegrænset. Målsætningsteori er derfor vigtigt at bruge sammen med medarbejderudviklingssamtale (MUS) og gruppesamtaler.²⁰

5.4.2 Retfærdighedsteori

Retfærdighedsteorien tager udgangspunkt i at mennesker er motiveret til at være i balance med deres kognitive overbevisninger og deres adfærd. Oplever man inkonsistens så skabes der en kognitiv dissonans eller psykologisk ubehag som motiverer en til at rette op på dette.

21

Der er tre elementer der er vigtige at tage i betragtning når denne model skal bruges i arbejdslivet:

- Det er vigtigt at man forstår det centrale ved retfærdighedsteorien som er kendskabet til de nøgle komponenter som udveksles imellem individet og organisationen, som defineres som *input* og *outcomes*. En medarbejder forventer en retfærdig ydelse (outcome) i forhold til det de giver jobbet.
- Det er medarbejderen der styrer denne opfattelse af lighed og dette sker ved at sammenligne deres input og outcome med andre i lignende stilling f.eks. kollegaer.
- Teorien fokuserer på hvad mennesker motiveres til at gøre når de føler at denne ulighed opstår. Medarbejdere der føler de er i en ulighed vil forsøge at udligne denne ulighed.

En medarbejders input kan f.eks. være uddannelse, erfaring, evner og indsats, hvor eksempler på outcome kan være løn, goder og anerkendelse. Disse outcome varierer meget i forhold til ens organisation og ens stilling.²² Ibsen og Christensen sammenfatter retfærdighedsteorien vedrørende løn og motivation på følgende måde (output skal her forstås som det samme som definitionen outcome):

²⁰ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.131

²¹ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 248

²² Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 249

Motivationsaspektet kommer ind i teorien på den måde, at oplevet ulighed eller uretfærdighed vil skabe en form for spænding i personen. Spændingens størrelse er afhængig af den oplevede uretfærdighed og vil motivere personen til at mindske den. Den oplevede uretfærdighed vil motivere personen til at foretage handlinger, der kan skabe større lighed. Metoderne til at reducere ulighederne kan bestå i at ændre inputs, ændre outputs, bevismæssigt fordreje vurderingen af inputs og outputs, ændre de inputs og outputs og/eller personer, der sammenlignes med, eller simpelthen forlade virksomheden eller organisationen. Hvilket metode individet vælger, vil ifølge Adams afhænge af ulighedens karakter. Han hævder dog, at de ansatte typisk vil forsøge at maksimere højt vurderede outputs og minimere besværlige, arbejdskrævende inputs for at genskabe ligheden.²³

Et eksempel kunne være en medarbejder der ikke føler at hans løn passer til den indsats han lægger i stillingen samt hvad andre kollegaer med lignende uddannelse i lignende stillinger får. Dette ville motivere medarbejderen til at ændre på sin arbejdsindsats. Er følelsen at lønnen er for lav så ville medarbejderen forsøge at udligne dette ved f.eks. at holde længere pauser, nedsætte arbejdstempoet eller sænke kvaliteten i ens arbejde. Er følelsen at lønnen er for høj, så ville medarbejderen forsøge at udligne dette ved f.eks. at bede om en mindre løn, lægge flere ubetalte interesse timer i jobbet eller hæve kvaliteten i ens arbejde. Men en medarbejder kunne også ændre på sin selvopfattelse for at finde balance ved f.eks. at finde forskel fra kollegaer og en selv, som kunne være: anciennitet, ansvarsniveau i arbejde mm.

Retfærdighedsteorien skiller sig ud ved at inddrage sammenspillet imellem personen og dens sociale referenceramme, ved at se på forhold i inputs og output (outcome), måder inputs og outputs ændres samt at der er tale om objektive og subjektive opfattelser. Det interessante er her at det er uligevægten og følelsen af uretfærdighed der skaber motivationen.²⁴

5.4.3 Vrooms forventningsteori

Victor Vroom tolkning af motivation er kort beskrevet beslutningen om hvor høj en indsats skal der sættes i en specifik opgave. Dette valg er baseret på tre relationer af forventninger.

- Først, motivation er påvirket af et individs forventning til at en bestemt grad af arbejdsindsats vil producere den foranliggende arbejdspræstation. Hvad kan en

person opnå fra sin organisation og hvor høj en indsats må denne person yde for at få det forventede resultat.

- Motivation er også påvirket af en persons forståelse af muligheder for at få forskellige outcomes som et resultat af at yde et vis indsats niveau som vil resultere i nogle fordele.
- Individuer er motiverede så længe der er tale om en attraktiv belønning. Kun hvis den opfattede værdi af resultatet er højere end det opfattede værdi af omkostningerne (eller ydelse) vil ydelsen blive udført.²⁵

Belønning kommer i to former som er indre belønning og ydre belønning. Indre belønninger er oplevelsen af glæde, tilfredsstillelse og mål opfyldelse. Ydre belønninger er f.eks. løn, status, anerkendelse fra andre, osv. Motivationen skabes derfor ved at udføre en arbejdsindsats, som med stor sandsynlighed leder til et resultat, som udløser former af indre og ydre belønninger og som vedkommende værdsætter. Alle tre ovennævnte relationer skal være opfyldt, for at skabe motivation i positiv retning.

Forventningsteorien skaber forståelsen af samspillet imellem indsats, præstation, belønning og den oplevede attraktivitet af belønningen samt hvor let det går galt hvis samspillet imellem de tre relationer fejler. Hvilket sker hvis indsats ikke leder til præstation, præstation ikke leder til belønning og/eller belønning ikke er værdsat. Teorien forudsætter dog at mennesker ikke handler irrationelt, spontant eller dumt (dvs i modstrid med egne interesser).²⁶

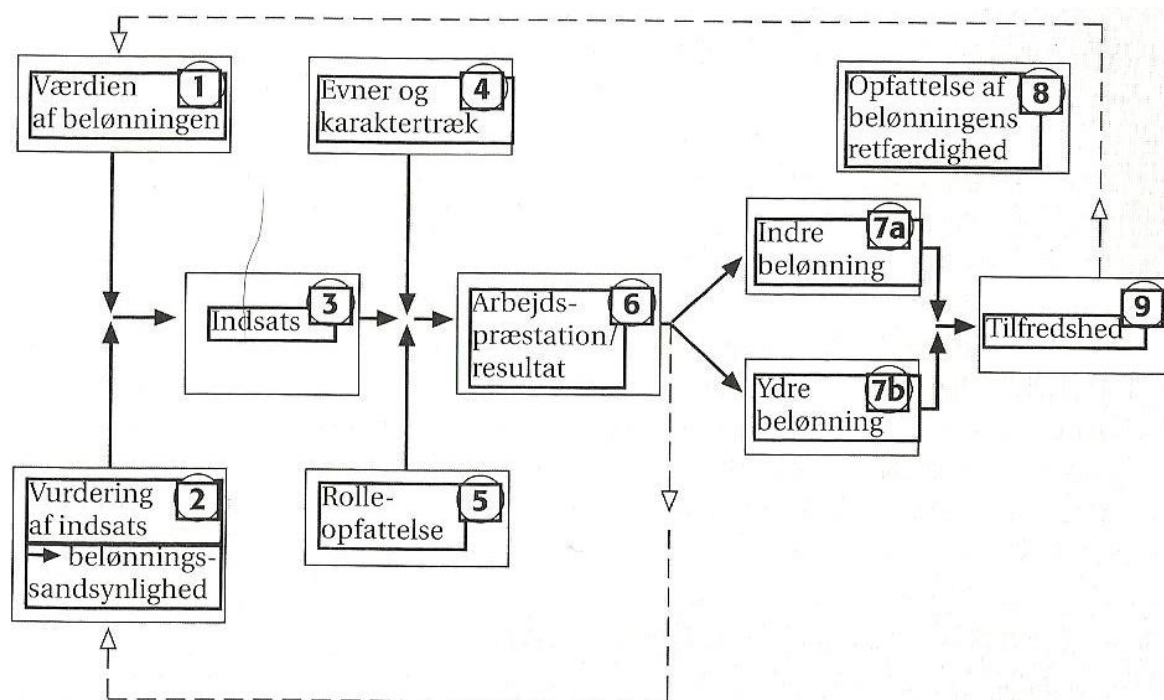
5.4.4 Porter og Lawlers udvidede forventnings model

Porter og Lawler lavede en udvidet version af Vrooms forventningsmodel, som indeholdte de samme tre kausale relationer i midten af deres figur som vist i figur 8. Hvis man som medarbejdere gør en indsats, så vil medarbejderens vurdering af, om arbejdsindsatsen fører til en tilfredsstillende arbejdspræstation (relationen mellem pkt. 3 og 6) påvirkes dels af medarbejderens evner og karakter (pkt. 4), dels af medarbejderens opfattelse af den rolle, medarbejderen spiller i relation til arbejdssituationen (pkt. 5). Den arbejdspræstation, der kommer ud af det (pkt. 6), udmønter sig i indre og ydre belønning (pkt. 7a og 7b). Det er som nævnt tidligere vigtigt at være opmærksom på forskellen mellem de to belønninger, men de bidrager i fællesskab til medarbejderens tilfredshed (pkt. 9). Baseret på hvilken værdi den

²⁵ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 242-243

²⁶ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.133

opnåede belønning har for medarbejderen, har medarbejderen lært noget om samspillet mellem indsats og tilfredshed. Medarbejderen er "blevet klogere", og derfor går der en feedback sløjfe fra pkt. 9 til pkt. 1. Medarbejderen er også blevet klogere på et andet punkt, nemlig hvorvidt arbejdspræstation leder til belønning og det giver en tilsvarende feedback sløjfe til pkt. 2.²⁷



Figur 8: Porter og Lawlers motivationsmodel

Kilde: Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 134

Lad os tage et eksempel fra NT's IT afdeling. En IT medarbejder gør en stor indsats vedrørende Rejsekortet (pkt. 3). Afhængigt af om medarbejderen er en del af et godt team, og man har de rette værktøj og ressourcer, udmønter medarbejdernes indsats sig rent faktisk i et godt resultat (pkt. 6). Medarbejderen føler det fx. personligt tilfredsstillende, at medarbejderen her til formiddag var med til at sikre en stabil drift af Rejsekortet i hele Kundecenteret og Nordjylland (pkt. 7a) og man nyder stor anerkendelse hos NT's ledelse, kunder center, kunder, pressen ol. (pkt. 7b). Dette skaber et positivt tilbageløb til pkt. 3. Hvis medarbejderen omvendt oplever at medarbejderens gode indsats ikke lykkes, fordi fx. teamet fungerer dårligt, eller værktøj ikke fungerede, eller der manglede ressourcer, ja så begår man fejl og pludselig er medarbejderen genstand for kritik. Medarbejderen oplever

²⁷ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.134

stor utilfredshed, og enten bliver medarbejderens indsats fremover meget halvhjertet, eller også søger medarbejderen væk for at finde et sted med mere motiverende arbejdsforhold.

Porter og Lawlers model giver et solidt bud på arbejdsmotivation. Med en nuanceret forståelse af samspillet mellem indsats, præstation og belønning, hvor der er plads til individuelle forskelle, erfaringsdannelse og feedback. Det subjektive aspekt af ikke mindst belønning rummes i teoriens forståelse, hvor den gør forskellen klar og tydelig mellem, men også sammenhæng mellem, indre og ydre belønninger. Dertil kommer at teorien ikke hævder at motivation leder til effektivitet, men at effektivitet tværtimod er årsag til motivation, fordi den udløser (oplevet) attraktiv belønning. ²⁸

5.4.5 Sammenfatning på procesorienterede teorier

Proces teorierne bringer tankerne bag motivationsteorierne tættere på relationerne med arbejdslivet. Ibsen og Christensen ser også forventningsteorien som en teori der kan bruges sammen med andre teoretiske bud på arbejdsmotivation. De udtaler for eksempel følgende omkring forventningsteorien:

- Modellens procesorienterede tankegang giver efter vores mening et troværdigt billede af, hvordan den enkelte lønmodtagere tænker og prioriterer i arbejdslivet. Den procesorienterede motivationsteori rummer både Herzbergs indre og ydre motivationsfaktorer, og den har også rødder tilbage i de behovsorienterede teorier, fordi personens drivkraft stadigvæk er behovstilfredsstillelse ud fra en vurdering af, hvilke forhold i arbejdslivet og på arbejdspladsen personen prioriterer højest. Forventningsteorien er derfor et godt udgangspunkt for diskussionen om, hvilke faktorer - de ydre og de indre - der er den afgørende "driver" for de ansatte, når de skal træffes valg om prioriteringer i arbejdslivet. ²⁹

5.5 Teori afklaring / diskussion

Min hverdag som IT medarbejder består meget af, at analysere og vurdere forskellige kendte og afprøvede IT systemløsninger af forskellig grader af kompleksitet for at sikre den fremtidige drift. Ud fra mine kompetencer og en blandning af mulige løsningsmetoder, finder jeg kernen af det som jeg kan bruge og som regel består løsningen gerne af en blandning af flere løsningsmodeller. På den måde finder jeg netop den løsning der virker i den IT organisation som jeg nu er en del af. I mit HDO studie så jeg samme muligheder for at

^{28/29} Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.135

arbejde med studiets værktøjer og modeller vi løbende blev præsenteret for. Her er motivationsteoriene en del af disse værktøjer og modeller, hvori jeg også ser denne mulighed.

Når jeg ser tilbage på de opsummerede teorier, ser jeg også det Henrik Holt Larsen ³⁰ beskriver, nemlig at begrebet motivation er et meget bredt og dybt begreb. Netop fordi motivationsbegrebet er så bredt og dybt, så kan alle de gennemgåede teorier retfærdiggøres ud fra hver deres indgangsvinkel.

Personligt ser jeg Maslow fortæller os om individets basale natur når det kommer til afdækning af behov og hvordan et dækket behovskategori vil avle et nyt højreliggende behov. Alderfer fortæller om det moderne individ, der ser muligheden for at få dækket forskellige behov på en og samme tid samt individets natur at føle frustration når et behov ikke kan indfries og dermed finde balance ved, at vil have endnu mere af et andet behov dækket. Jeg ser individets natur i at kunne vurdere forskellen i denne balance ved, at klassificere hvad der er motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer samt vægtning af disse faktorer, jf. Hertzberg. Hackman's og Oldham's måde at føre dette ind i job relevante omgivelser, men fokus på at gøre selve arbejdsopgaven spændende at tage, vha. de indre følelsesmæssige behov og forventninger. Jeg ser McClellands tanker om at vi er forskellige og derfor vælger forskellige måder at få dækket vores behov og forventninger samt at dette gør os egnede til forskellige opgaver i samfundet. McGregor fortæller os hvordan samfundet kan tøjle alt dette eller slippes det fri ved at man udsætter individet for ledelse med det ene eller det andet menneskesyn og menneskers evne til at tilpasse sig de forhold man nu lever under. Jeg ser kort fortalt den komplekse individuelle natur i det rationelt tænkende individ, som vi kalder et menneske og menneskets evne til at indordne og udfolde sin menneskelige natur og drivkraft.

I de førnævnte behov og adfærdsmønstre ser jeg, at den procesorienterede teori forsøger, at få samlet et naturligt flow for det rationelt handlende menneske. Jeg ser indholdsteoriene som byggestenene til procesteorierne og procesteorierne som modeller der binder udvalgte indholdsteorier sammen til, at forklare hvordan et menneskes individuelle behov i arbejdslivet, kan påvirkes i den ene eller den anden retning af forskellige faktorer. Det er også de procesorienterede teorier der bedst kan bruges sammen med min

³⁰ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.136

empiri, ved at kunne forklare hvorfor medarbejdere i gruppen Projekter og IT har den adfærd og arbejdsindsats, som empirien nu afdækker. Hvilket jo skyldes, som nævnt tidligere, at procesteorierne bringer tankerne bag motivationsteorierne tættere på relationerne med arbejdslivet.

Jeg ser målsætningsteorien som et strategisk ledelses værktøj for at opfylde specifikke mål, som kan bidrage til at realisere mål sætninger fra virksomhedens lagte forretningsplan. Dette betyder dog at en virksomhed skal have godt styr på sin mission, vision og strategi samt at man har kunnet nedbryde de vigtige hovedmål som strategien skal opfylde, til underliggende *SMARTE* delmål. Målsætningsteorien vil også være en god model for at motivere personer med et højt præstationsbehov jf. McClellands behovsteori.

Retfærdighedsteori ser jeg som et værktøj, der bla. kan bruges i forbindelse med værdibaseret ledelse, hvor man vil skabe et fælles værdigrundlag for organisationen. Den værdibaserede ledelse kan f.eks. skabe følelsen af et personligt ansvar for, at løse en bestemt opgave, i organisationen. Der skabes så en ubalance, der motiverer medarbejderne i retning til at yde mere for at kunne føle, at de også byder ind til organisationens værdier. Retfærdighedsteorien rummer også adfærd der minder lidt om Alderfers frustrations begreb.

Det er dog forventningsteorien og specielt Porter og Lawlers udvidede forventnings model, jeg ser som det rette værktøj til den foranliggende analyse og til det empiri jeg har at arbejde med. I Porter og Lawlers model kan jeg se faktorer og relationer der falder sammen med det som Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, i gennem sin forskning i psykisk arbejdsmiljø, har peget på som nogle generelle dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø, som det er helt centralt at forholde sig til:

- Krav i arbejdet. Tempo, arbejds mængde, deadlines, følelsesmæssige krav, sociale krav.
- Indflydelse i arbejdet. Indflydelse på arbejdsstedets indretning, arbejdets udførelse, hvem man samarbejder med, etc.
- Mening i arbejdet. Sammenhængen med den øvrige produktion, formålet virksomhedens indsats.
- Social støtte. Støtte, hjælp og feedback fra ledere og kolleger på de rette tidspunkter.
- Forudsigelighed. Informationer om relevante planer og begivenheder for at undgå usikkerhed og uvished blandt de ansatte.

- Belønning i arbejdet. Belønning, der svarer til indsatsen. Der kan være tale om løn, karriere-forløb eller almindelig anerkendelse og påskønnelse.³¹

Porter og Lawlers udvidede forventnings model lægger sig også meget op af min egen måde at arbejde med IT løsning modeller, som jeg forklarede tidligere. Idet at Porter og Lawlers udvidede forventnings model, netop tager det "bedste" fra teorier jeg bla. har nævnt i mit teori kapitel og sætter det sammen i deres egen model. F.eks. så kan Herzbergs to begreber motivationsfaktorer og hygiejnefaktorer, minde om indre og ydre belønninger i den udvidede forventningsmodel, Retfærdighedsteorien er bla. omfattet af pkt. 8 i fig. 8, men kan også ses i hele modellens proces. Så jeg tilslutter mig Ibsen og Christensen vurdering af forventningsteorien giver et troværdigt billede af, hvordan den enkelte lønmodtagere tænker og prioriterer i arbejdslivet.

6. APV i NT

I dette kapitel vil jeg se på hvordan APV'en er endt i sin nuværende udformning i NT. Kapitlet tager udgangspunkt i et interview med den HR repræsentant som har haft ansvaret for den nuværende APV proces samt afdelingschefen for Økonomi, kontrakter og IT. Kapitlet afsluttes med en kort gennemgang af HR's status rapport for den APV undersøgelse som blev startet i december 2012 i NT.

6.1 Interview med HR repræsentant

De følgende afsnit vil være en sammenfatning af det interview jeg lavede med Birthe L. Bach den 1/3 2013, som tog udgangspunkt i NT's APV proces. Her havde gruppen IT og Projekter ikke gennemført deres dialogmøde endnu og resultat for APV for afdelingen Økonomi, kontrakter og IT var ikke frigivet endnu.

Birthe fortæller at APV kører hvert tredje år i NT og 2012 modellen ligner meget den der var i 2009. Når det kom til APV undersøgelsen i 2009 så ønskede man den gang, at APV skulle være mere end bare et langt spørgeskema. Man ønskede at APV skulle åbne op for en dialog, så man kunne grave dybere i en problemstilling. Man afsøgte derfor dengang markedet for andre modeller. APV er selvfølgelig et lov krav, men NT's ledelse har også interesse i at finde ud af hvordan trivslen er i NT. Her er APV et oplagt værktøj til at beskrive dette og et værktøj som HR finder interessant at arbejde med.³²

³¹Tage Søndergård Kristensen, NFA webside, Fra kortlægning til handling. Hvad virker? (2005)

³² Interview HR repræsentant (lydfil), 00:30 min inde i interview

APV processen starter med at HR laver et oplæg. Dette præsenteres så for NT's MED gruppe, der tager oplægget under videre behandling. Her tager hele MED fat i oplægget eller de nedsætter en mindre arbejdsgruppe, hvor man gennemgår de spørgsmål man gerne vil stille til medarbejderne. Det er også MED der udspecificerer de fysiske og psykiske arbejdsområder i APVen. Det endelige resultat af MED's efterbehandling præsenteres for ledergruppen, som så giver deres input til spørgeskemaet vedr. APV processen.³³

Den første APV i NT blev lavet i 2007, men den var ikke dialog baseret og bestod kun af et spørgeskema. Dialog modellen blev først introduceret i 2009, som også er udgangspunktet for 2012, da man havde vurderet at denne model havde fungeret rigtigt godt. Handlingsplanerne fra 2009 undersøgelsen blev også brugt som grundlag for udarbejdelsen af 2012 undersøgelsen, så at man vil kunne se om man havde flyttet sig i forhold til 2009.³⁴

Når man ser tilbage på opfølgningen af de handlingsplaner der blev lavet for 2009 APV'en, så blev disse i sin tid fulgt op på af den HR repræsentant der havde ansvar for APV undersøgelsen dengang. Der var nogle status møder samt et fast punkt på ledermøderne, hvor der blev meldt tilbage på hvordan det skred frem. Men dette er ikke blevet gjort kontinuerligt de sidste efterfølgende år, men måske noget man skulle til at gøre igen.³⁵

Frekvens af en APV skal holdes op imod at det er en kompleks proces og en afvejning af tingene der skal laves. Der skal være tid til at arbejde med tingene så medarbejderne ikke synes at den ene undersøgelse overtager den anden og at der ikke bliver arbejdet med de ting man snakker man vil arbejde med. Dertil har NT også en meget grundig MUS (Medarbejderudviklingssamtale) proces, hvor der er lang forberedelse til og som har en lang efterbehandlings tid, i forhold til kompetence udvikling og efterbehandling. Her bliver der også set på medarbejdernes relationer i forhold til dennes arbejdsliv og dennes leder og hvor der i den sidste MUS også var en leder evaluering. Dette skal der også laves handlingsplaner over og følges op på, så der kommer et mætningspunkt på et tidspunkt, for hvor mange gange folk orker at forholde sig til sin egen situation.³⁶

Ansvar for at der bliver fulgt op på APVen ligger i princippet hos lederne, men HR er der for at huske dem på dette. Det er HR's opgave at lave et system der kan bruges af lederne på deres teammøder. Her har man pt. brugt 2009 undersøgelsen til at følge op på, men skal fremover også se på de handlingsplaner som man laver nu. Det man kikker på i en

³³ Interview HR repræsentant (lydfil), 01:50 min inde i interview

³⁴ Interview HR repræsentant (lydfil), 03:25 min inde i interview

³⁵ Interview HR repræsentant (lydfil), 04:15 min inde i interview

³⁶ Interview HR repræsentant (lydfil), 05:00 min inde i interview

trivselsundersøgelse er ikke noget man flytter på over natten. Det er ting vedrørende kulturen og hvordan man ser på hinanden som skal forandres og dette kan man ikke skabe resultater på, på kort sigt. Det er en lang proces så i stedet for at lave en ny APV, er det bedre at være vedholdende på opfølgning af de handlingsplaner der er lavet.³⁷

Det er en fordel at APV er blevet et elektronisk værktøj, da stort set alle i NT sidder foran en PC til hverdag. Men der har været en udfordring her i 2012 i kundecenter på grund af det øgede arbejdspress. Det har gjort det svært at finde 10 minutter til at se på APVen. Desværre lykkedes det ikke at skabe den tankegang, at det var ok at tage ti minutter til at lave denne APV. Det skulle have været formidlet bedre ud at det var OK at tage tiden til APVen.³⁸

I januar blev resultatet af APV spørgeskemaet trukket ud af systemet og præsenteret for ledelsesgruppen, som har skimtet den igennem og diskuteret hvordan de skal gribe resultatet an. Leder gruppen har efterfølgende givet opgaven, at udfærdige nogle oplæg til dialogmøder til HR. Dette skulle laves snarest muligt så at folk stadigvæk kunne huske hvad de havde svaret og hvorfor de havde svaret sådan. I samme tidsforløb blev der afholdt et ekstraordinært MED møde, hvor HR's skitse vedrørende den videre APV procesforløb skulle godkendes. Efterfølgende er der så taget hul på dialogmøderne i de enkelte afdelinger, hvor man har set både på de fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Her arbejder arbejdsmiljø repræsentanterne primært med det fysiske aspekt, hvor de har udarbejdet et skema som de ansatte skal forholde sig til før dialogmødet. Dette er så det første der ses på i dialogmødet, hvilket ikke er noget HR er involveret i. Efterfølgende går man i gang med at se på de spørgsmål der har været i APV og resultaterne af disse. Lederen har så ansvaret for at dokumenter og udfærdige en handlingsplan ud fra det der kommer frem under dialogmødet. Denne handlingsplan sendes så ud til alle i afdelingen som derefter skal give deres accept, at det er dette man vil arbejde ud efter i fremtiden. Det hele afleveres så efterfølgende til HR som skriver det hele sammen og som også ser tilbage på hvordan resultaterne var i 2009 undersøgelsen.³⁹

Efter dialogmødet er afholdt, er der ikke flere dialogmøder omkring APV. Den udarbejdede handlingsplan fra dialogmødet skal være omdrejningspunktet omkring APV som et punkt til teammøderne. Her følger man op på om man rent faktisk gør det man har aftalt. Det er HR's opgave at sikre at dette er et punkt på teammøder i fremtiden. HR kan godt være mere

³⁷ Interview HR repræsentant (lydfil), 06:05 min inde i interview

³⁸ Interview HR repræsentant (lydfil), 07:40 min inde i interview

³⁹ Interview HR repræsentant (lydfil), 09:35 min inde i interview

stringent end man har gjort tidligere, hvor HR beder om nogle tilbage meldinger. Men meget er jo svært at omsætte til målinger, da det jo tit er en adfærd der skal ændres. Så HR skal først og fremmest sikre at APV er et punkt i teammøder uden at HR behøver at deltage i disse møder. Så ledere og medarbejdere skal forholde sig til de nedskrevne punkter og se om man flytter sig og se på hvad det er man gør anderledes. Der er ikke et værktøj til denne del af processen, hvor det handler om at se hinanden i øjnene og se om man lever op til det man har aftalt og kan vinge det af som løst.⁴⁰

Det er en mulighed for at undersøgelsen falder til jorden når det er så lang en proces. Det kunne være rart med en forkromet plan til hvordan man får bidt sig fast og får det til at lykkes. Men folk kan jo også blive kørt træet, så det skal gøres med måde. HR ved også at realiteten er at lederne har meget travlt og det har medarbejderne også, men derfor skal man ikke negligere at trivsel sikres. Udgangspunktet for den sidste APV er at NT har et rimeligt fornuftigt trivselsniveau i NT. NT ligger over gennemsnit af hvad vi forventede, så man skal også se på ressourceforbrug i forhold til gevinsten.⁴¹

6.2 Interview med afdelingsleder for Økonomi, kontrakter og IT

Interviewet med, afdelingsledere for Økonomi, kontrakter og IT, Jesper J. Nielsen blev lavet den 4/3 2013 og tog udgangspunkt i NT's APV proces. De efterfølgende afsnit vil være en sammenfatning af dette interview. Her havde gruppen IT og Projekter ikke gennemført deres dialogmøde endnu og resultat for APV for afdelingen Økonomi, kontrakter og IT var ikke frigivet endnu.

Jesper fortæller at han synes APV processen op til nu har kørt OK. APV bliver jo tit betragtet som et nødvendigt onde, hvilket han finder ærgerlig, men han synes at HR afdelingen har været gode til at presse på og få taget de beslutninger der skal til. Hvilket han ser som noget vigtigt i en periode hvor der løbes efter en masse bolde der hænger i luften. Der er nogen, der tager dette proces ansvar til sig og det har HR styret godt. Ledergruppen har så haft mulighed for at se på nogle af spørgsmålene der er lavet og komme med kommentarer på disse til HR. Efterfølgende har det været muligt at drøfte resultaterne i ledergruppen og i MED gruppen, for at se hvor man skulle lægge hovedvægten i processen. Sammen med HR har han så kikket på de ting der er relevant for hans afdeling, team og grupper. Overordnet set finder han at processen har kørt godt og man kan så diskutere om tidsperspektivet har

⁴⁰ Interview HR repræsentant (lydfil), 13:45 min inde i interview

⁴¹ Interview HR repræsentant (lydfil), 16:30 min inde i interview

⁴² Interview afdelingsleder (lydfil), 00:25 min inde i interview

været godt eller skidt. Der har dog været en god og stærk forankring i HR og en insisterende om at komme ud over stepperne, hvilket han mener har været nødvendig.⁴²

Direktionens tilgang til APV har været ligesom han egen, at det er vigtigt at den bliver lavet og at man får spurgt om de rigtige ting, så man tager hul på de rigtige elementer. Der har været opbakning til processen og denne er blevet tydeliggjort på ledermøderne. Man har aftalt hvornår dette skulle skydes af sted og det er der blevet holdt fast i. Ud fra det kan man sige at direktionen har støttet op omkring dette. Der har også været fuld svarprocent i hans afdeling, med masser af kommentarer i APV'en. Man kan så debattere om der er opbakning når man kommer i gang med processen og har det været det rigtige at have et fuldt resultat for hele afdelingen og så derefter tage diskussionerne i de mindre grupper? Han finder det var nødvendigt at tage diskussionen i de mindre grupper for at få fokus på de typer arbejdsopgaver man nu sidder med i grupperne. Så han har gjort det ud fra et arbejdsfællesskab frem for det oprindelige geografiske fællesskab.⁴³

Det har været vigtigt at APV undersøgelsen, at stille spørgsmål ind til leder og det psykiske arbejdsmiljø, hvilket ikke var en del af den tidligere leder evaluering. Han ser det som et værktøj til at gøre medarbejdere opmærksomme på deres eget ansvar, hvor der bliver lagt vægt på gode kollegaer og lederskab. Man viste at det ikke kun er lederens ansvar, men også medarbejdernes ansvar at sørge for god trivsel. Så ud fra det perspektiv synes han at APV er et godt ledelses værktøj. Ud fra et personligt synspunkt, så har APV'en ikke viderebragt ny informationer som han ikke havde fra lederevalueringen. I forhold til IT afdelingen, hvor denne evaluering var lavet på gruppens teamleder, (IT og Projekter var den gang en del af en stab der hed HR, IT og intern service), blev der set på hvad man skulle huske på i forbindelse med lederskiftet.⁴⁴

Der er en proces værdi i en APV som det er svært at sætte op i succes kriterier, men værdien for ham er at diskussionen forekommer eller mere væsentligt, at han kommer fra møderne med følelsen at man har diskuteret ting vi ikke tidligere har diskuteret på de løbende teammøder. At der er bragt nogle nye perspektiver ind i det "kollega-skab" der skal være imellem medarbejdere, og for ham er noget af det vigtigste. Han har været igennem en APV engang tidligere i NT, hvor der blev lavet handlingsplaner, men det blev mere til nogle holdningspunkter end til noget man decideret skulle tage hånd om. Det skyldes måske at der

⁴³ Interview afdelingsleder (lydfil), 02:25 min inde i interview

⁴⁴ Interview afdelingsleder (lydfil), 04:05 min inde i interview

ikke tidligere i APV undersøgelserne har været kritiske problemer imellem medarbejderne. Det er klart at hvis denne APV viser noget og medarbejderne er villige til på de møder man har, at kaste sig ud i denne snak omkring, at man ikke har det særligt godt med ens kollega, at der er nogle der tør melde dette ud. Får man så efterfølgende anerkendelse for at melde dette ud, så bliver dette rigtigt positivt. Men hans umiddelbare succes kriterier vil være at man får kikket på "kollega-skabet" på en anden måde end det sker til de alm. teammøder. Det er derfor vigtigt for ham at HR hjælper med at holde fokus på dette under mødet. Det er nemlig vigtigt at man diskuterer det der er vigtigt for en og ens hverdag og ikke hvordan man tror de andres hverdag er. Selv om det også er vigtigt at vi tager debatten om hvordan vi påvirker kvaliteten i andres hverdage.⁴⁵

APV'en vil blive fulgt op af en handlingsplan, der stammer fra de noter han tager under forløbet af dialogmødet. Han vil lave handlingsplanen ud fra de ting man er blevet enige om eller har forsøgt at nå til enighed om, er de vigtigste ting at have fokus på. Denne handlingsplan skal han så sende rundt til gruppen og der skal være enighed med det der står skrevet handlingsplanen. Er man meget uenige i det der er blevet sat op, så må man tage en session mere, for at få fokus på hvad det så var man mente. Det er så op til ham efterfølgende at løfte APV pinden under gruppemøderne og det er sådan her man ser at processen skal forløbe. Men det er jo svært at sige, det kommer jo meget an på hvad der kommer frem. Er der nogle ting man ikke har set eller ikke har haft fornemmelse af, som kræver en dybere proces, så skal processen gå den vej. Men det er ikke ham der vil føre processen den vej, det er medarbejderne der skal gøre dette, såfremt de mener der er et behov for dette. Skulle det handle rent omkring hvad han selv skal gøre bedre, så er det det der skal tages hånd om. Men det er i høj grad vigtigt at medarbejderne ser at der bliver gjort noget, i forbindelse med handlingsplanen og så er det vigtigt at man får evalueret handlingsplanens punkter efter et års eller halvt årstid. Her skal man se på det man var blevet enige om skulle have fokus og hvor godt det er gået og hvad man ikke synes går godt.

46

Med den store gennemstrømning af projekter i IT afdelingen og i hele NT, så mener han at der generelt er en udfordring i, at APV'en kan blive kvalt af disse projekter i NT. Han tror at det er vigtigt at APV'en bliver en aspekt af noget vi laver, i stedet for at det ender med at man bare får udfærdiget en handlingsplan og så tørre sveden af panden og sige så har man

⁴⁵ Interview afdelingsleder (lydfil), 05:30 min inde i interview

⁴⁶ Interview afdelingsleder (lydfil), 07:50 min inde i interview

da nået det. Han finder det vigtigt, at det der kommer frem, har rod i hverdagen. Dette kunne f.eks. være i forhold til det 24/7 fokus der er i IT afdelingen eller det at få drejet drift organisationen i den retning som topledelsen ønsker og som de ser lever op til NT's visioner. Han ser at APV'en bliver en del af dette ledelses fokus, også selv om medarbejderen ikke altid vil kunne følge dette fokus i APV processen, så vil det altid være indlejret i ham. Det vil være noget han vil bruge som opfølgingspunkter, for at kunne se hvor man er nået med et bestemt punkt i forhold til arbejdsrelaterede områder og at det jo netop var et punkt gruppen selv har haft fat i. Derfor tror han at hvis APVen bliver et selvstændigt projekt af varierende grad, så risikerer den at blive kvalt. Det kunne dog ske at der fremkommer noget i APV'en der er så vigtigt at APV'ens væsentlige niveau overstiger nogle af de andre projekter. Så må man sætte noget andet til side og prioritere APV'en. Håbet er at det ikke vil blive tilfældet, men det kan han desværre ikke helt vide. APV resultatet har for ham ikke været overvejende dårligt, men heller ikke det modsatte, så der er elementer der vil være vigtige at arbejde videre med og mange af disse er elementer der skal arbejdes med løbende. Han ser det derfor som vigtigt at APV'en bliver sat i forbindelse med hverdagen og de arbejdsopgaver vi har, så APV'en ikke bare ender med at skulle opfylde et lovmæssigt krav.⁴⁷

Han går ikke ind til dialogmøderne med ideen om at han skal have det pakket ind i ligegyldig proces. Det er dog uden tvivl, at i forhold til IT delen er relationerne vigtige med henblik på hvordan vi vil organisere os fremadrettet. Her vil han have et andet perspektiv med i sine egen tanker omkring, rammer, råderum og relationer, som han vil forsøge at fremlægge. Der er elementer hvor det er vigtigt at de får sig en plads og her er relationer en af tingene og derfor kan APV'ens komme til at spille en rolle der. Han tror desuden at APV resultatet kommer til at fortælle en historie om, at man synes der er knaphed omkring ressourcerne og at han som leder ikke lytter godt nok til dette og det skal efterfølgende håndteres.⁴⁸

6.3 NT's APV rapport NTtrivsel 2012/13

Den 7/6 2013 sendte HR afdelingen, via e-mail, en APV rapport ud til alle ansatte i NT, som var en status for hele APV processen og dens resultater frem til den dato. Dette var en rapport der så hele processen samlet set og gav derfor en fælles vurdering af hvordan resultatet pt. er i hele NT. Informationerne i de efterfølgende afsnit i dette underkapitel stammer fra APV rapporten NTtrivsel 2012/13.

⁴⁷ Interview afdelingsleder (lydfil), 09:55 min inde i interview

⁴⁸ Interview afdelingsleder (lydfil), 13:10 min inde i interview

Med temaet "det gode medarbejderskab" holder man fokus på den anerkendende tilgang i arbejdet med trivsel. Medarbejdernes bud på dette fremgår af handlingsplanerne fra de enkelte dialogmøder, men herunder præsenteres en sammenskrivning af de væsentligste pointer for hele NT. De er formuleret som udsagn i forhold til hvad der karakteriserer det gode medarbejderskab hos NT:

- Jeg er åben, imødekommende og ærlig
- Jeg bidrager til godt humør og god stemning
- Jeg udviser tillid og respekt for vores forskelligheder
- Jeg drager omsorg overfor mine kolleger
- Jeg tager konflikterne i opløbet og går direkte til den, der kan være med til at løse konflikten
- Jeg er loyal overfor NT og mine kolleger
- Jeg står for en positiv omgangstone
- Jeg ser mine kolleger og min leder i øjnene ved udfordringer
- Jeg udviser respekt overfor mit eget arbejde og overfor andre og deres arbejdsfelt
- Jeg tager ansvar for, at arbejdet bliver udført, ikke mindst når der er travlt
- Jeg bruger mine kolleger og vi løfter i flok
- Jeg tager mig tid til at hjælpe og støtte en kollega
- Jeg er anerkendende i min tilgang til kolleger og leder
- Jeg giver konstruktiv feedback og motiverer til udvikling
- Jeg afklarer opgaver og ansvar med min leder
- Jeg orienterer min leder løbende
- Jeg melder klart ud til min leder omkring udfordring og opgaver
- Jeg er opmærksom på at se sammenhængene i opgaveløsningen ift. andre afdelinger og informerer de relevante
- Jeg er tilgængelig

Dette er således NTs medarbejders udsagn, som er udtryk for hvad de ser kendetegner god adfærd og dermed trivsel på vores fælles arbejdsplads. Omvendt skabes der utilfredshed, såfremt udsagnene ikke efterleves i dagligdagen. Med udgangspunkt i, at der er enighed om, at dette er de forhold, der er vigtige, så vil HR lave en "branding" af udsagnene i løbet af efteråret 2013. Dette har til formål at understøtte arbejdet med de teamspecifikke handlingsplaner og dermed understøtte udviklingen af en endnu bedre trivsel hos NT.

Rapporten fremhævede også de tværgående udviklingspunkter som man havde fundet ud fra resultatet af det psykiske arbejdsmiljøspørgeskema, der blev kørt i dec. 2012. De er som følger:

- Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats
- Vi er gode til at give hinanden tilbagemelding

- Jeg kan selv påvirke arbejds mængden
- Jeg kan selv påvirke arbejdstempoet

Disse tværgående udviklingspunkter blev præsenteret på samtlige dialogmøder, hvor medarbejderne blev bedt om at komme med deres vurdering af, om en lav score på udsagnet gav anledning til dårlig trivsel og således en vurdering af punktets vægt ift. medarbejdernes opfattelse af egen trivsel. Tabel 3 viser det samlede resultater fra spørgeskemaundersøgelsen for NT som helhed i forhold til de 4 temaer og de tværgående fokuspunkter for NT er markeret i gul:

- Udsagn om dit arbejde
- Udsagn om samarbejdet i teamet og i afdelingen
- Udsagn om din nærmeste leder
- Udsagn om NT som arbejdsplads

Score	Spørgsmål	Kategori
4,2	Jeg har et meningsfuldt arbejde	Udsagn om dit arbejde
4,2	Når jeg har behov for det, kan jeg få hjælp og støtte fra mine kolleger	Udsagn om samarbejdet i teamet og i afd.
4,2	Vi har en positiv omgangstone	Udsagn om samarbejdet i teamet og i afd.
4,1	Jeg føler mig motiveret i dagligdagen - NY	Udsagn om dit arbejde
4,1	Jeg har tilstrækkelig viden og færdigheder til at udføre mit arbejde	Udsagn om dit arbejde
4,1	Jeg kan selv bestemme måden jeg udfører mit arbejde på	Udsagn om dit arbejde
4,1	Vi respekterer hinandens forskelligheder som kolleger	Udsagn om samarbejdet i teamet og i afd.
4,1	Jeg er stolt af at være ansat i NT	Udsagn om NT som arbejdsplads
4,0	Når jeg har behov for det, er min leder villig til at hjælpe og støtte mig	Udsagn om din nærmeste leder
4,0	Vi har en positiv dialog	Udsagn om NT som arbejdsplads
3,7	Det modtages positivt, når jeg kommer med nye ideer	Udsagn om NT som arbejdsplads
3,6	Jeg har positiv energi, når jeg går fra arbejde	Udsagn om dit arbejde
3,5	Vi er gode til at klare konflikter kollegerne imellem	Udsagn om samarbejdet i teamet og i afd.
3,4	Vi er gode til at snakke på tværs af afdelinger og teams	Udsagn om NT som arbejdsplads
3,2	Min arbejds mængde er passende - NY	Udsagn om dit arbejde
3,2	Jeg kan selv påvirke arbejdstempoet	Udsagn om dit arbejde
3,2	Min leder hjælper med til at udvikle mig gennem dialog om forbedringsmuligheder – NY fra ledereval. (3,2)	Udsagn om din nærmeste leder
3,1	Min leder er god til at stille opgaver og koordinere medarbejderressourcerne i afdelingen - NY fra ledereval.(3,2)	Udsagn om dit arbejde
3,1	Vi er gode til at give hinanden tilbagemelding	Udsagn om NT som arbejdsplads
3,0	Jeg kan selv påvirke arbejds mængden	Udsagn om dit arbejde
3,0	Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats – NY fra lederevaluering (3,1)	Udsagn om din nærmeste leder

Tabel 3: NT's gennemsnitlige score for NTtrivsel 2012/13

Kilde: APV rapport NTtrivsel 2012/13

Der er jf. HR tale om ganske tilfredsstillende gennemsnitlig score, idet en score over 3,2 anses for ganske fin.

7. Analyse

7.1 NT's APV NTtrivsel 2012/2013

Jeg vil i dette underkapitel se på hvordan NT's APV proces er tilpasset og opfylder de krav som AT stiller omkring denne proces. Der vil blive set på NT's valg af metoder og de vil blive vurderet ud fra deres styrker og svagheder. Jeg vil også se på det produkt der kommer ud af NT's APV proces, som kan være med til at vise om NT's APV er værdi skabende eller ej.

7.1.1 APV processen (kilde NTtrivsel 2012/13)

Dette er NT's tredje APV proces, 2012 processen tog udgangspunkt i samme metode som blev brugt i 2009 og metoden består af følgende delelementer:

1. APV spørgeskema undersøgelse som oplæg til dialogmødet
2. Dialogmøder om det psykiske arbejdsmiljø i de enkelte teams med handlingsplaner
3. En selvstændig fysisk APV med handlingsplan

I foråret 2012 blev spørgeskemaundersøgelsens indhold fastlagt på et møde i NT's Arbejdsmiljøorganisation (AMO) også i NT kaldet Arbejdsmiljøudvalg og efterfølgende drøftet på et MED-møde i juni 2012. Det efterfølgende forløb kan ses i tabel 4.

18.06.12	Oplæg til NTtrivsel 2012 med på MED. Godkendelse af indhold og proces.
03.12.12-07.12.12	Spørgeskemaundersøgelsen NTtrivsel officiel svarperiode
11.12.12	Spørgeskemaundersøgelsen NTtrivsel endelig frist
16.01.13	Ledergruppen forelægges rapporterne fra spørgeskemaundersøgelsen på samlet og afdelingsniveau v/NBS, BB
23.01.13	MED-temamøde om NTtrivsel, hvor samtlige rapporter forelægges ex. personlige kommentarer v/NBS, GMP, HBS, BB
01.02.13-24.05.13	Teamdialgmøder: Afdelingsrapport på psykisk APV præsenteres mhp. drøftelse og handlingsplan skabes på mødet v/Chef og BB (Afdelingsrapporten ex. kommentarer udsendes 1 uge før) Samtidig udsendes spørgsmål og vejledning omkring fysisk APV mhp. drøftelse og handlingsplan skabes på mødet v/HBS
Teammøde -01.06.13	Handlingsplaner for psykisk APV udarbejdes af leder og godkendes af medarbejderne i teamet -> Leveres til HR v/BB
01.06.13-10.06.13	Psykisk APV: BB udarbejder samlet rapport med handlingsplaner omkring det psykiske arbejdsmiljø Fysisk APV: HBS udarbejder samlet rapport med handlingsplaner omkring det fysiske arbejdsmiljø
14.06.13	MED præsenteres for samlet APV-rapport m. handlingsplaner
20.06.13	Ledelsesgruppen præsenteres for samlet APV-rapport m. handlingsplaner

Tabel 4: Tids- og procesplan NTtrivsel 2012/13

Kilde: APV-rapport NTtrivsel 2012/13

Spørgeskemaet tog udgangspunkt i det psykiske arbejdsmiljø og blev tilbudt alle ansatte uanset timetal og det var frivilligt om man ville deltage i denne anonyme undersøgelse. Der blev sendt 73 invitationer ud og 59 valgte at besvare spørgeskemaet, hvilket gav en svar procent på 81. Svar fordelingen for hver afdeling kan ses ud fra tabel 5. herunder.

	Besvarelses- procent
Ledelsesgruppen	100%
Trafik og Rådgivning	92%
HR og Intern Service	100%
Økonomi, Kontrakter og IT	100%
Salg og Kunder	57%

Tabel 5: APV svar fordeling NTtrivsel 2012/13

Kilde: APV-rapport NTtrivsel 2012/13

Når det kommer til selve APV processen, så stiller Arbejdstilsynet (AT) en masse information omkring APV frit tilgængeligt på deres hjemmeside www.at.dk. Her findes der f.eks. APV-tjeklister og arbejdsmiljøvejviser der er branche opdelt, information om lovkrav omkring APV, spørgsmål og svar sider og meget mere. Siden har også general vejledning til gennemførelsen af en APV. Denne vejledning kaldes *D.1.1 Arbejdspladsvurdering* og heri beskriver AT selv APV'en som et værktøj til at arbejde systematisk med en virksomheds arbejdsmiljø. De umiddelbare fordele ved at gennemføre en APV er:

- Færre omkostninger som følge af ulykker og erhvervsbetingede lidelser
- Mindre sygefravær
- Mindre udskiftning blandt medarbejderne
- Øget arbejdsglæde, motivation og produktivitet. ⁴⁹

AT lægger yderligere meget op til at man finder de metoder og redskaber der passer bedst til ens virksomheds gennemførelse af en APV. AT lægger desuden vægt på at virksomheden skal sikre at APV'en indeholder de fem elementer som er APV'ens fem faser:

- Identifikation og kortlægning af virksomhedens samlede arbejdsmiljø
- Beskrivelse og vurdering af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
- Inddragelse af virksomhedens sygefravær
- Prioritering af løsninger på virksomhedens arbejdsmiljøproblemer og udarbejdelse af handlingsplan
- Retningslinjer for opfølgning på handlingsplanen. ⁵⁰

⁴⁹ arbejdstilsynet.dk, D1.1 Arbejdspladsvurdering.pdf, s. 4

⁵⁰ arbejdstilsynet.dk, D1.1 Arbejdspladsvurdering.pdf, s. 6

Loven siger, at alle virksomheder med ansatte har pligt til at lave en skriftlig APV. Det er arbejdsgiveren der har ansvaret for at en APV gennemføres jf. de krav der stilles og medarbejderne skal inddrages i denne proces. Man bestemmer selv, hvordan man vil lave APV'en. APV'en skal laves af arbejdsgiveren, og arbejdsmiljøorganisationen skal inddrages. Hvis der ikke er krav om en arbejdsmiljøorganisation, skal medarbejderne være med i arbejdet. Alle ansatte, uanset ansættelses vilkår, i en virksomhed er omfattet af kravet om en APV. EN APV skal revideres mindst hvert tredje år. Dertil skal den revideres, hvis der sker ændringer i arbejdet, arbejdsmetoder eller arbejdsprocesser, og disse ændringer har betydning for arbejdsmiljøet. APV'en skal ikke sendes til Arbejdstilsynet, APV er virksomhedens eget arbejdsredskab. Arbejdspladsvurderingen skal derfor blive i virksomheden - og være til rådighed for Arbejdstilsynet, virksomhedens ledelse, arbejdsledere og øvrige medarbejdere.⁵¹

7.1.2 Spørgeskemametoden

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har udarbejdet 3 forskellige spørgeskemaer om psykisk arbejdsmiljø. Den korte udgave er til fri afbenyttelse for virksomheder. Skemaet indeholder 40 spørgsmål, der dækker 23 forskellige dimensioner, som vil blive forklaret senere i denne analyse. Denne udgave kan f.eks. bruges til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med en APV. Den mellemlange udgave er udviklet til brug for arbejdsmiljø professionelle, konsulenter, HR-afdelinger, organisationer m.v. Skemaet indeholder 87 spørgsmål, der dækker 28 forskellige dimensioner. Denne udgave indeholder også spørgsmål om køn, alder (i ti-års aldersgrupper), job og afdeling. Den tredje og sidste udgave, er den lange udgave til forskere, som ikke er relevant for denne analyse.⁵²

De efterfølgende afsnit i dette underkapitel, stammer fra *Spørgeskemametoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø, AT 2009*, fra punktet om spørgeskemametoden.

Spørgeskemaundersøgelse er generelt bedst egnet til en virksomhed med mindst 20 ansatte, da den opererer med gennemsnitsværdier og det enkelte svar kommer til at spille en stor rolle i mindre grupper. Hvis man vil overveje at anvende NFA's spørgeskema skal man bl.a. gøre sig følgende klart:

⁵¹ <http://arbejdstilsynet.dk/da/arbejdspladsvurdering/tema%20om%20arbejdspladsvurdering.aspx>

⁵² <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe>

- Sæt aldrig en undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i gang, hvis det ikke er hensigten at tage resultaterne alvorligt og handle på dem efterfølgende.
- Det er frivilligt at deltage i en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, men en svarprocent på mindre end 60 % er utilfredsstillende og er måske i sig selv et tegn på dårligt arbejdsmiljø.
- De personer, som deltager i en kortlægning, har ret til at kende resultaterne.
- En kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø skal ikke betragtes som en dom eller en karakterbog. Der er tale om et udgangspunkt for dialog og udvikling.⁵³

Spørgeskemametoden har fokus på kortlægning og ikke på de efterfølgende faser i en arbejdspladsvurdering (APV). Spørgeskemaet er udviklet i 1990'erne af sociolog og dr. med. Tage Søndergård Kristensen som led i at videnskabeliggøre indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Den kom som svar på kritik af at det psykiske arbejdsmiljø's konsekvenser i højere grad skyldtes forhold i individet selv eller i familie og fritidslivet. Videnskabeliggørelsen var med til at skabe legitimitet omkring det psykiske arbejdsmiljø. Der var tale om videnskabeligt dokumenterede forhold på arbejdspladsen, som havde betydning for den somatiske og psykiske sundhed.

Efterfølgende er metoden indholdsmæssigt og pædagogisk videreudviklet. Dvs. i dag findes et analyse og præsentationsprogram, der relativt let kan præsentere spørgeskemaresultaterne i en ret omfattende og pædagogisk udformet rapport. De enkelte psykiske arbejdsmiljøfaktorer præsenteres f.eks. i et søjlediagram. Metodens styrke er, at den grundigt kortlægger de mange forskellige psykiske arbejdsmiljøfaktorer, som man i dag forskningsmæssigt ved har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. I en APV-sammenhæng er dens svaghed, at den ikke i sig selv indeholder de efterfølgende APV-faser. Tabel 6 viser kort styrker og svagheder ved spørgeskemametoden.

⁵³ Spørgeskemametoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø, AT 2009

Spørgeskemametoden Styrker

- NFA's spørgeskema omfatter alle kendte relevante områder af det psykiske arbejdsmiljø
- Anonymiteten beskytter den enkelte og gør det muligt at kortlægge mere følsomme områder som mobning eller konflikter
- Alle får mulighed for at ytre sig om det psykiske arbejdsmiljø
- Med høj svarprocent giver spørgeskemaer et repræsentativt billede
- Undersøgelsen kan gentages og give indblik i udvikling

Spørgeskemametoden Svagheder

- Resultaterne kan være svære at forstå og tolke
- Spørgeskemaresultater er ikke handlingsanvisende
- Anonymitet kan komme til at virke som et skjold og 'nem' kritik
- Tilpasning kan være nødvendig for at sikre meningsfuldhed, men er ressourcekrævende
- Nogle har svært ved at læse og forstå spørgeskemaet
- Den giver et øjebliksbillede, som hurtigt kan ændre sig

Tabel 6: Styrker og svagheder ved spørgeskemametoden

Kilde: Spørgeskemametoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø, AT 2009

7.1.3 Dialogmødemetoden

Det efterfølgende underkapitel, stammer fra *Dialogmødemetoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø, AT 2009*, fra punktet om dialogmødemetoden.

Dialogmødet er en af flere dialogmetoder, der kan anvendes til APV og psykisk arbejdsmiljø. Dialogmødet er udviklet af arbejdsmiljøprofessionelle i midten af 1990'erne som modvægt til de mere ekspertorienterede metoder såsom spørgeskemaundersøgelse og observation af det psykiske arbejdsmiljø. Idéen var at udvikle en metode som engagerede og motiverede deltagerne – både under dialogen og i det efterfølgende arbejde med at forbedre arbejdsmiljøet.

Dialogmødet er kendetegnet ved, at medarbejderne i et åbent forum definerer og sætter ord på det psykiske arbejdsmiljø ud fra kendskab og praktisk erfaring fra hverdagen. I en struktureret form afdækker og beskriver medarbejderne på ét møde deres oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø, foretager en prioritering og giver deres input til løsningsforslag. På dialogmødet behandles kun de emner, som deltagerne bringer op. Styrker og svagheder for dialogmødemetoden er kort beskrevet i tabel 7.

Dialogmødemetoden Styrker

- Giver engagement, fordi det er medarbejdernes egne ord og opfattelser af det psykiske arbejdsmiljø, som kommer til udtryk
- Alle kommer til orde og får lyttet til kollegers synspunkter om det psykiske arbejdsmiljø
- Giver fælles og nuanceret billede af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø
- Identificerer løsninger, som umiddelbart kan sættes i værk
- Er løsningsorienterede
- En anerkendende tilgang giver energi til at se muligheder og løsninger

Dialogmødemetoden Svagheder

- Der er ingen garanti for at alle relevante problemstillinger bliver kortlagt, eksempelvis 'blinde pletter'
- Tendens til overfladisk vurderings- og løsningsfase, hvis man ikke afsætter nok tid og har den tilstrækkelige faglige indsigt
- Giver ikke mulighed for at sammenligne resultater fra år til år
- Her og nu situationer kan fylde i kortlægning – og få afgørende betydning i prioritering
- Ikke egnede til at behandle krænkende adfærd
- Svaghederne kan modificeres af god mødeledelse, fx af en mødeleder med faglig og procesmæssig viden og Erfaring

Tabel 7: Styrker og svagheder ved dialogmødemetoden

Kilde: Dialogmødemetoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø, AT 2009

Dialogmødet er ikke fuldt dækkende for et APV forløb, og skal derfor suppleres med yderligere aktiviteter og processer. Et APV forløb bestående udelukket af dialogmøde metoden skal bestå af tre tidsmæssigt adskilte dele: Dialogmødet, hvor medarbejderne er hovedaktører, analyse og vurderingsfasen, hvor en mindre gruppe med faglige og beslutningsmæssige kompetencer bearbejder resultaterne samt en status og handlingsdel, der fx kan foregå på 2-4 efterfølgende personalemøder.

7.1.5 Fysisk APV spørgeskema (kilde NTtrivsel 2012/13)

Den fysiske APV blev gennemført ved gruppedrøftelser i hvert enkelt team sammen med arbejdsmiljørepræsentanten. Forud for møderne blev der sendt et spørgeskema ud til deltagerne, så medarbejderne havde mulighed for at tænke over evt. problemer og evt. løsninger på problemerne inden mødet.

Spørgeskemaet er lavet af arbejdsmiljørepræsentanterne og den indeholder 34 spørgsmål, fordelt på fem hoved emner. Spørgeskemaet for den fysiske APV fremgår af bilag 1, som overordnet består af de følgende hovedemner: Indeklima, Belysning, Støj, Ergonomiske forhold samt Andre forhold.

Arbejdsmiljørepræsentanten har stået for gennemførelsen af denne del af dialogmødet. Herunder har arbejdsmiljørepræsentanten stillet spørgsmålene, lavet en opsamling og efterfølgende udarbejdet en samlet skriftlig handlingsplan. Denne handlingsplan har været drøftet i Arbejdsmiljøudvalget, Ledelsesgruppen og i MED. Handlingsplanen for den fysiske APV fremgår af APV rapport NTtrivsel, men hovedpointerne fra denne plan fremgår af det følgende afsnit.

Med udgangspunkt i de fysiske handlingsplaner fra de enkelte dialogmøder kan man dele handlingerne op i forhold, som medarbejderne og lederne umiddelbart selv kan tage vare på og handlinger, som det er nødvendigt at løfte i folk og dermed i arbejdsmiljøudvalgsregi.

Handlinger der umiddelbart skal realiseres	Hvem	Økonomi
Oprydning iht. rengøring	Medarbejdere	-
- Container bestilles hvert halve år til affald		
Ryd op i forbindelse m. ugentlig rengøring – planen rundsendes af AMO	Medarbejdere	
Madaffald i køkkenskraldespanden ikke egen papirkurv	Medarbejdere	-
Faste udluftnings tider	Medarbejdere	-
Tag din køkkentjans – lav evt. oversigt over, hvem der har dagen i teamet	Medarbejdere	-
Byt pladser internt i lokalet, hvis der er forskellige behov for lys/luft	Medarbejdere	-
Brug sol afskærmningen og lamellerne aktivt for at undgå megen varme – rul for om eftermiddagen, når du går hjem, således at morgensolen ikke får lokalerne varmet op.	Medarbejdere	-
Vis hensyn – snak ikke unødigt og højt ved arbejdende kolleger	Medarbejdere	
Brug ergoterapeut-vejledning omkring arbejdsstilling – AMO etablerer kontakt til ergoterapeut, der kan komme på besøg for vejledning.	Medarbejdere	
Arbejdsmiljøudvalgets ansvarsområder	Hvem	Økonomi inkl. moms
- Ikke prioriteret rækkefølge		- kræver prioritering
Ventilation – stueetagen (Skøn)	AMO	100.000-1.000.000
Ventilation – 3. sal. (Skøn)	AMO	200.000-500.000
Nye gulvtæpper (Tilbud)	AMO	216.250
Maling af lokaler (Tilbud)	AMO	100.000
Nye let vægge (Tilbud)	AMO	55.000
Nye gaspatroner i butikens 4 stole (også hvis nye stole) (Tilbud)	AMO	3.260
Nye kontorstole i butikken (Tilbud)	AMO	20.000
Aflåst skab/reol (Tilbud)	AMO	5.730
Alu rampe (Skøn)	AMO	2.000
Mousetrappere – udskiftninger (Tilbud)	AMO	11.150
Afskærmning – 1 stofvæg til skrivebord (Skøn)	AMO	3.000
1 årlig hovedrengøring (Skøn)	AMO	20.000
Solafskærmning – eftersyn (Skøn)	AMO	3.000
Statisk elektricitet - vejledning udsendes	AMO	-
Plan for rengøring - rundsendes	AMO	-
Dieselos ved garagebesøg	AMO/Palle	-

Tabel 8: Fysisk APV resultats hovedpointer fra handlingsplanen

Kilde: APV rapport NTtrivsel 2012/13

Opdelingen i de to kategorier er sket ved, at handlingsplanerne er blevet bearbejdet af arbejdsmiljøudvalget og de har angivet, hvem der er hovedansvarlige – henholdsvis

arbejdsmiljøudvalget eller den relevante leder. Summerer man dette op, kan handlingsplanerne samlet set opstilles som i tabel 8 her over.

7.1.6 Psykisk APV spørgeskema (kilde NTtrivsel 2012/13)

Den psykiske arbejdsmiljø spørgeskema undersøgelse blev gennemført i december 2012. Det var en mindre og anonym spørgeskemaundersøgelse omkring det psykiske arbejdsmiljø og formålet var at tage temperaturen ude i de enkelte afdelinger. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen var også, at få et dialogudgangspunkt for de efterfølgende dialogmøder i de enkelte teams.

Den psykiske APV spørgeskema undersøgelse blev tilbudt alle "ansatte" uanset timetal og det var frivilligt, om man ville deltage. Undersøgelsen foregik på NT's web-baseret værktøj Totalsmart, som også er det værktøj man bruger til f.eks. medarbejdersamtaler. Der blev sendt invitation via mail til 73 og der kom svar fra 59, altså en besvarelse på 81 %. Dette omfatter både fastansatte og afløsere. Fordeling af svar på de 5 afdelinger ses i tabel 9 her under:

	Besvarelses- procent
Ledelsesgruppen	100%
Trafik og Rådgivning	92%
HR og Intern Service	100%
Økonomi, Kontrakter og IT	100%
Salg og Kunder	57%

Tabel 9: Besvarelses procent

Kilde: NTtrivsel 2012/13

Ser vi på spørgsmålene i undersøgelsen, blev disse struktureret ud fra følgende temaer og underspørgsmål:

- Udsagn om dit arbejde
 - Jeg føler mig motiveret i dagligdagen
 - Jeg har et meningsfuldt arbejde
 - Jeg har tilstrækkelig viden og færdigheder til at udføre mit arbejde
 - Jeg kan selv bestemme måden jeg udfører mit arbejde på
 - Min arbejdsmængde er passende
 - Jeg kan selv påvirke arbejdsmængden
 - Min leder er god til at stille opgaver og koordinere medarbejderressourcerne i afdelingen
 - Jeg kan selv påvirke arbejdstempoet
 - Jeg har positiv energi, når jeg går fra arbejde
 - Gerne kommentarer vedr. dit arbejde

- Udsagn om samarbejdet i teamet og i afdelingen
 - Vi er gode til at klare konflikter kollegerne imellem
 - Når jeg har behov for det, kan jeg få hjælp og støtte fra mine kolleger
 - Vi respekterer hinandens forskelligheder som kolleger
 - Vi har en positiv omgangstone
 - Gerne kommentarer vedr. samarbejde
- Udsagn om din nærmeste leder
 - Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats
 - Min leder hjælper med til at udvikle mig gennem dialog om forbedringsmuligheder
 - Når jeg har behov for det, er min leder villig til at hjælpe og støtte mig
 - Gerne kommentarer vedr. din nærmeste leder
- Udsagn om NT som arbejdsplads
 - Vi er gode til at snakke på tværs af afdelinger og teams
 - Vi er gode til at give hianden tilbagemelding
 - Vi har en positiv dialog
 - Det modtages positivt, når jeg kommer med nye ideer
 - Jeg er stolt af at være ansat I NT
 - Gerne kommentarer vedr. NT som arbejdsplads
- Spørgsmål om arbejdsmiljø
 - Oplever du mobning eller chikane?
 - Har du fysiske eller psykiske symptomer som følge af dit arbejde (muskelspændinger, hovedpine, sveder, koncentrationsbesvær, selvbeprejdelse)?
 - Er der forhold I NT, der påvirker dit sygefravær?
 - Hvad kan NT gøre for at mindske dit sygefravær
 - Gerne kommentarer til arbejdsmiljø
- NTtrivsel overordnet
 - Nævn en ting, som du gerne vil have ændret I dit arbejdsliv. Prioriter op til 3 ting, som du finder vigtigst at få ændret
 - Nævn en ting, du gerne vil fastholde I dit arbejdsliv. Prioriter op til 3 ting, som du finder vigtigst at fastholde

Udsagnene er som det fremgår udformet efter en anerkendende tilgang, hvorved man får kortlagt, hvor de positive værdier ligger og hvor udviklingsområderne ligger. Selve formulering af spørgsmålene er sket i Arbejdsmiljøudvalget i samarbejde med HR. Disse er efterfølgende drøftet på MED-møder. Man har ønsket at der skulle være relativt få spørgsmål i denne spørgeskema undersøgelse samt at det skulle været tvunget at svare på alle spørgsmålene for at kunne afslutte sin besvarelse. Man valgte også en spørgemetode, der kræver en stillingtagen, så svarmuligheden "ved ikke" ikke var en mulighed. Af tabel 10 kan man se de svarmuligheder og den point værdi, de enkelte svarmuligheder giver:

Svarmulighed	Point
Helt enig	5
Enig	4
Hverken/eller	3
Uenig	2
Helt uenig	1

Tabel 10: Svarmuligheders værdi

Kilde: NTtrivsel 2012/13

Spørgeskemaet er opbygget sådan at man skal sikre den højst mulige score på hvert spørgsmål. En høj score er udtryk for, at medarbejderen i høj grad oplever, at det pågældende forhold gør sig gældende hos NT og må formodes at bidrage til god trivsel på arbejdspladsen.

Undersøgelsen er anonym på personniveau og rapporter er således kun trukket ud på afdelingsniveau. Herunder er alle kommentarer ligeledes blot grupperet på afdelingsniveau. Rapporterne på afdelingsniveau, dog eksklusiv kommentarer, er tilgængelige for MED. Ledelsesgruppen og HR har haft adgang til både rapporterne samt kommentarerne hertil. Den enkelte medarbejder har haft adgang til den samlede NT rapport samt egen afdelingsrapport, men alt sammen eksklusiv kommentarer af hensyn til at sikre fortsat anonymitet kollegerne imellem.

Udover besvarelserne af de enkelte udsagn, er der i høj grad givet mulighed for, at medarbejderne har kunnet knytte kommentarer til besvarelserne. Hvilket medarbejderne har benyttet sig af, idet der er knyttet 40 tekstkommentarer til de fire temaer. Foruden de fire temaer er der også en række spørgsmål, som relaterer direkte til den enkelte medarbejders personlige trivsel. Denne relation ser ud fra de fem spørgsmål her under:

- Oplever du mobning eller chikane?
- Har du fysiske eller psykiske symptomer som følge af dit arbejde (muskelspændinger, hovedpine, sveder, koncentrationsbesvær, selvbebrejdelser)?
- Er der forhold i NT, der påvirker dit sygefravær?
- Hvad kan NT gøre for at mindske dit sygefravær
- Gerne kommentarer til arbejdsmiljø

Disse fem spørgsmål havde ingen score men var tekst baseret. Langt den største del af medarbejderne svarer klart nej til, at de skulle opleve mobning eller chikane. Ganske få

angiver, at der er ind i mellem bliver talt negativt om kolleger. Denne adfærd er ikke i overensstemmelse med de principper, som medarbejderne selv opstiller som værende væsentlige for at sikre en god trivsel hos NT. Deraf følger, at alle bør arbejde aktivt for at dæmme op omkring en sådan adfærd og selv være rollemodel i samspejlet med kollegerne.

Halvdelen af medarbejderne oplever ikke, at de har fysiske eller psykiske symptomer som følge af arbejdet. På den anden side er der således en del medarbejdere, der angiver udfordringer med f.eks. hovedpine og muskelspændinger i nakke/skuldre. Som det fremgår af den fysiske handlingsplan præsenteret på side 46 i tabel 8, tages der hånd om bl.a. arbejdsstillingerne ved at kontakte en fysioterapeut eller ergoterapeut, som kan vejlede de enkelte medarbejdere i korrekte arbejdsstillinger. Enkelte medarbejdere angiver ligeledes stress symptomer i forhold til, at de sover dårligt, er anspændte og/eller har koncentrationsproblemer. Under teamdialogmøderne er medarbejderne blevet kraftigt opfordret til at tage en snak med deres nærmeste leder omkring disse stress symptomer, idet det er afgørende at tage hånd om sådan en problemstilling.

Medarbejderne er af den klare overbevisning, at der ikke er forhold hos NT, der påvirker deres sygefravær. Mange angiver supplerende, at deres sygefravær er ganske lavt. Dette betyder derfor at der ikke kommer yderligere bud på, hvad der skulle kunne nedbringe sygefraværet. Enkelte skriver dog, at arbejdspresset kunne reduceres med fordel.

I forhold til de supplerende kommentarer ønsker medarbejderne generelt en række forbedringer i forhold til det fysiske arbejdsmiljø, som også fremgår af handlingsplanen for det fysiske arbejdsmiljø side 46 i tabel 8.

Med henblik på at få en angivelse af, hvilken vægt medarbejderne tillægger de forskellige besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen, er de blevet spurgt ind til en prioritering af, hvilke 3 ting, som de finder vigtigst at få ændret i deres arbejdsliv hos NT. Medarbejdernes vurderinger listes her kort: Reduceret arbejdsmængde, Opgaveprioritering, Undgå negativ stemning, Sikre effektiv drift, Bedre koordinering mellem afdelinger, Holdånd samt Feedback.

Ser man på de kommentarer, der er angivet ift., hvad medarbejderne ønsker, at der fortsat skal karakterisere arbejdspladsen NT, så er følgende forhold de væsentligste: Frihed under

ansvar/selvstændighed, Selv planlægge arbejdsdag og indhold, Alsidige, spændende og meningsfyldte opgaver, Selv definere løsningen af opgaverne, Stor indflydelse på eget arbejde, Dynamisk organisation, Flexibilitet og mulighed for at arbejde hjemme, Sparringen med kolleger, Personlig og faglig rummelighed, Udviklingsmulighederne i jobbet, De gode kolleger samt Den gode stemning i afd./huset.

7.1.7 Delkonklusion af NT's APV NTtrivsel 2012/2013

NT har fat i den lange ende af tankerne bag APV processen, set ud fra hvad analysen hidtil har kunnet bringe frem i lyset. Overordnet så har NT en god besvarelses procent på 81%, hvor kravet for, at en APV undersøgelse kan bruges er 60%. Her falder en afdeling i NT under de 60%, hvilket gør at undersøgelsen ikke er særlig repræsentativ for at kunne bruges ordentligt, i den afdeling. NT's APV proces bevæger sig godt igennem Arbejdstilsynets fem faser for APV og dette sker med fuld understøttelse af Arbejds miljøorganisationen, MED-gruppen, Ledergruppen og NT's medarbejdere. NT's arbejdsmiljø bliver identificeret og kortlagt, beskrevet og vurderet, sygefravær inddrages, der prioriteres i resultaterne og handlingsplaner laves og opfølgning lægges ind i eksisterede rutiner. Ved at bruge både spørgeskemametoden og dialogmødemetoden, får NT også ekstra meget ud af sit arbejde med APV'en, ved at samle styrkerne fra begge disse metoder og derved gøre deres svagheder mindre betydelige i NT's situation.

NT bryder også med den traditionelle tilgang til APV, der med et overskyggende fokus på arbejdsmiljøproblemer, kan føre til modvilje i processen blandt arbejdspladsens medarbejdere. Ved at NT udfører APV'en ud fra en anerkendende tilgang, resultere i at der vil opstå en naturlig stimulering og motivation til at udvikle arbejdsmiljøet og skabe positive forandringer med betydning for arbejdspladsens trivsel i et fremadrettet perspektiv. Den anerkendende tilgang understøtter de dialog baserede teknikker ved at man snakker ønsker frem for problemer og dette kan det føre til en mere forpligtende og engageret dialog.

På trods af at NT har valgt en anerkendende tilgang til APV, så skal NT passe på med at skære for mange spørgsmål væk og dermed miste det fulde perspektiv af det psykiske arbejdsmiljø man forsøger at afdække. For at sikre det fulde perspektiv er der opstillet en række vigtige elementer, som generelt har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Disse elementer kaldes de 6 guldkorn, som er: Indflydelse, Mening, Forudsigelighed, Social støtte, Belønning og Krav

og er opstillet af Tage S. Kristensen professor ved NFA. Dertil vil det være en god ide, at sammenligne NT's spørgeskema med spørgeskemaer fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), der indeholder stærkt validerede spørgsmål og dimensioner omkring psykisk arbejdsmiljø. NFA har f.eks. 40 spm. i deres korte psykiske arbejdsmiljø spørgeskema mod NT's 30 spm. De flere spørgsmål giver mulighed for en større variation af spørgsmål fordelt på flere dimensioner. NT kompenserer selvfølgelig med muligheden for, at kunne knytte en tekst kommentar til hvert af de fire hovedemne. Men hvis man har knap tid ville man sikkert springe dette over, det har dog ikke virket til at være sådan for en stor andel i NT, i 2012 undersøgelsen. Dertil gør denne form for information det svært at sammenligne APV resultater fra år til år.

7.2 Dialogmøde i gruppen IT og projekter

Dette underkapitel vil se på processen og resultatet af dialogmødet for gruppen IT og Projekter, for at se om denne metode kan være med til at vise om NT's APV er værdi skabende eller ej.

Det blev besluttet og godkendt af MED gruppen at dialogmødet for Økonomi, Kontrakter og IT skulle holdes i de relevante arbejdsgrupper. Dette betød at dialogmødet nu kun ville have fokus på de otte ansatte der er i IT og Projekter frem for alle 18 ansatte i afdelingen. Her skal det forklares at de tre grupper ikke til dagligt er samlet i de samme kontor områder, men i hver deres afsnit af NT's kontor område på 3 sal. i J.F. Kennedy Arkaden.

Før dialogmødet blev der udsendt en dagsorden til dialogmødet, hvor resultatet fra spørgeskema for afdelingen Økonomi, kontrakter og IT blev præsenteret for første gang for gruppen. I dagsorden blev der også opfordret til at man forberedte sig på nogle spørgsmål, der var opsat specielt til afdelingen.

Dialogmødet var første gang sat til den 7. marts 2013 og alle fra gruppen mødte op til dette møde. Det kom dog hurtigt frem at man havde booket en dag hvor tre af de ansatte ikke kunne deltage i hele APV dialogmødet pga. andre møder, der var booket før APV dialogmødet og som ikke gik at aflyse. Her var den fælles holdning fra medarbejderne i gruppen at dette ikke gik an og at der skulle findes en ny dato som passede alle. En ny dato blev hurtigt fundet af afdelingslederen. Man nåede på dette møde at komme igennem den fysiske del af APV'en, som arbejdsmiljørepræsentanten havde ansvaret for. Her blev der set

på indeklima, belysning, støj, ergonomiske forhold samt evt. andre forhold til det fysiske arbejdsmiljø.

7.2.1 Referat af dialogmøde i gruppen IT og projekter

Bilag 2, kort ref. af dialogmøde i IT og projekter ligger til grund for empiri omkring hvad der blev arbejdet med under dialogmødet. Den 29. april 2013 samledes hele gruppen igen til APV dialog møde og denne gang var alle tilstede under hele mødet. Mødet bestod af HR repræsentant, afdelingsleder, fire projektledere og fire drift medarbejdere. HR repræsentant fungerede som facilitator på mødet og afdelingschef havde ansvaret for at tage noter til handlingsplanen under mødet.

HR repræsentanten startede mødet med en NTtrivsel powerpoint præsentation, hvor man lagde ud med at forklare målet, hvorfor og hvordan.

- **Målet:** vi skal skabe den bedst mulige arbejdsplads med den bedst mulige trivsel, blev gennemgået sammen med forklaring af
- **hvorfor:** fordi vi alle har fortjent at trives på vores fælles arbejdsplads
- **hvordan:** Via godt lederskab og godt medarbejderskab!

Efterfølgende blev reglerne for dialogmødet gennemgået, som var:

- Vi lytter til hinanden
- Vi afbryder ikke
- Vi forholder os konstruktivt til hinanden
- Alle kommer til orde
- Vi taler for os selv – ”jeg” og ikke ”vi”
- HR repræsentant er garant for, at reglerne følges og vi kommer ud med et godt input til en handlingsplan

Afdelingschefens og HR repræsentantens opgaver under dialogmødet blev gennemgået og forklaret. Her blev det f.eks. fortalt at afdelingschefen skulle skrive en samlet psykisk arbejdsmiljø handlingsplan, som først skal godkendes af medarbejderne i gruppen før den sendes videre til HR. Herefter italesatte gruppen hvad man forstod ved godt medarbejderskab, som endte med disse 8 udsagn:

- Bidrage til godt humør når vi kommer på arbejde (sjovt).
- Tydelighed om adfærden er humor/humør eller om det er brok eller en sarkastisk bemærkning. Det er OK (husk at sige fra), hvis det på dagen er svært at håndtere.
- Kan bruge hinanden til at læsse af for de dårlige oplevelser (ventil).

- Hjælpe til forståelse for forretningen - inddragelse af hinanden (information) - Forståelse for hinandens opgave - udvise den fra projekt til drift - åben kommunikation herom.
- Tidlig information vedr. projekter til drift (forventning til hinanden).
- Kan afhjælpe hinanden med presset ... selv tilbuddet kan være godt at give luft (dog virker vi generelt for presset i tiden).
- Respekt for selvledelse.

Så kom tiden til at der skulle tages fat i spørgeskemaet for det psykiske arbejdsmiljø i afdelingen Økonomi, Kontrakter og IT. Her startede man, i gruppen ud med kritik af at spørgerammens talmateriale stadigvæk var for hele afdelingen og ikke kun for gruppe IT og projekter. Dette blev noteret og man gik videre i analysen af resultatet, hvor man kunne se at på trods af at NT's havde fået et fint resultat, så var der et mindre fald i score på samtlige af NT's spørgsmål i forhold til 2009 undersøgelsen. Afdelingen Økonomi, Kontrakter og IT, lå yderligere lidt lavere på samtlige punkter og nogle punkter lå endda en del lavere. Hele 6 spørgsmål havde fået en meget lav score og lå noget under de 3,2. Disse spørgsmål er:

- Min arbejdsomængde er passende 2,9 (NT 3,2)
- Jeg kan selv påvirke arbejdsomængden 2,4 (NT 3,0)
- Min leder er god til at stille opgaver og koordinere medarbejderressourcerne i afdelingen 2,8 (NT 3,1)
- Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats 2,8 (NT 3,0)
- Min leder hjælper mig med til at udvikle mig gennem dialog om forbedringer 2,9 (NT 3,2)
- Vi er gode til at give hinanden tilbage meldinger 2,8 (NT 3,1)

HR havde ud fra fokuspunkterne trukket nogle kommentarer ud fra afdelingens besvarelser, for at have noget at starte dialog ud fra. Der var dog ingen af disse kommentarer som nogen i gruppen kunne kende fra sin egen hverdag eller ville vedkende var fra dem. Igen blev diskussionen omkring talmateriale ol bragt op igen. Man kommer til den enighed om at talmaterialet og kommentarer ikke kan fungere som en direkte hjælp til dialogmødet og man blev enig om at man i stedet skulle fortsætte i fri snak ud fra de fire (seks) fokus punkter.

Man starter ud med at tale om ting der virker godt og som nærer det gode medarbejder-skab, hvor man kommer vidt omkring, f.eks. at man hjælper hinanden med at tage telefonen, at man snakker godt indbyrdes også med den gode form for sort humor osv. Det kommer dog også hurtigt frem at der er tre i gruppen som har dalende eller helt fraværende

motivation i deres arbejdsdag. Dette var noget man ikke kunne se ud fra det psykiske arbejdsmiljø talmateriale. Årsag til dette gives følgende:

- For to skyldes dette i højere grad den ændrede ledelses form ved den administrerende direktør.
 - Har fået mindre handle frihed, både på igangværende Rejsekort opgaver og nye opgaver. Alt skal stort set op og vendes i topledelsen.
 - Økonomiske rammer er indskrænkede og man har ikke selv det overordnede ansvar for økonomi, da dette er flyttet over i økonomi gruppen.
 - Stigende arbejdsbyrde i forbindelse med drift samt at der stadigvæk kommer nye projekter til i Rejsekort regi.
 - Får let Flex op over de 50 tilladte timer.
 - Den ene af de to udtrykte også utilfredshed ved at hans stillingsbeskrivelse stadigvæk ikke var lavet som lovet samt at han jo nu gik fra 42 timer til 37 uden at det ændrede på hans arbejdsmængde.
 - For den tredje, skyldes motivationsfravær manglende fremtids/udviklingsudsigter i jobbet samt følelse af at udførte arbejdsopgaver ikke får den forventede fokus fra leder eller organisationen. Det er bare noget der skal laves.
 - Opgaver bliver givet og udført, men ingen feedback eller efterfølgende proces på slutproduktet. Svært med at se formålet i dette.
 - Får god feedback fra Rejsekort projektleder og Rejsekort, på de opgaver der udføres for dem, så noget feedback får man.

I forbindelse med snakken omkring IT projektopgaver ønskede IT drift medarbejderne tidligere information omkring systemer der er på vej i drift og ansvar skal overtages. I den forbindelse ønskedes også bedre opkvalificering, så nye opgaver var lettere af løfte, frem for at blive en byrde. Driften påpeger også at det kan være svært at få lederens tid og opmærksomhed, dette er dog ikke noget projektlederne oplever. Her følger driften op med at det nok skyldes at projektledere har en naturlig sparring med afdelingslederen pga deres projekter og fælles møder med afdelingslederen. Kompetencer har hellere ikke fulgt med de mange nye opgaver og udvikling i eksisterede. Dette har skabt kompetence gaps.

Alle i gruppen melder at arbejdsmængden virker for høj for tiden. Projektledere har svært med at komme af med deres projekter og ender med at blive drift ansvarlige på disse projekter. En årsag til stigning i arbejdsmængden er digitalisering af gamle manuelle eller mekaniske systemer, så lægger disse opgaver over op IT driften hvor de før har været placeret i andre afdelinger. Man har generelt svært med at se en ende på denne arbejdsbyrde og ønsker en bedre prioritering ved opgave overlevering.

Gruppen finder det meget positivt at afdelingslederen kommer rundt og siger hej når han møder ind på kontoret. I den dialog kommer man ind på det problematiske i at man får en del adhoc opgaver når man går rundt i huset, som forventes løst med det samme og som man føler det er svært at sige fra til. Dette kan tage et u hensigtsmæssigt fokus i en ellers travl og prioriteret arbejdsdag. Man skal selvfølgelig hjælpe til med at holde den daglige drift for alle systemer i luften, men det bliver let en sædvane at man bare springer køen over.

Det kom også frem at det er blevet sværere at svare på sager af økonomisk betydning, som skyldes opstramningen i økonomien og procedurer det har ført med. Der er dog tit ingen tvivl om at en beslutning skal tages for at komme videre, men man mangler beslutningskraften og må vente på at leder får tid til at tage beslutningen. Der mangler feedback fra både ledere og kollegaer, så man ved om man laver en god indsats og den rigtige indsats. Virker som om fokus på drift får andre arbejdsopgaver til at gå i glemme bogen.

De fleste af gruppen ser også at ledere er meget involveret i mange ting i NT og sidder ofte i møder og pga dette. Ud fra det er gruppen bekymret for at afdelingsleder selv drukner i opgaver, så giver mindre tid til at være ledere for gruppen.

Tiden gik hurtigt og dialogmødet blev sluttet af med nogle ønsker til hvad gruppen ønsker at fasthold i arbejdslivet. Dette endte med denne lange liste:

- Nye og nuværende opgaver. Gode kollegerne. Frihed under ansvar. Flexibilitet i arbejdstiden. Afvekslende og udfordrende opgaver. Spændende job. Faglige udfordringer. Medbestemmelse i jobbet. Udviklingsmulighederne. Positiv omgangstone. Selv prioritere og planlægge opgaverne. Arbejde selvstændigt. Tillid til at man udfører arbejdet godt. Godt samarbejde på tværs. Sparring med kollegerne.

7.2.2 Handlingsplanen for gruppen IT og projekter

Det er vigtigt at problembeskrivelser i handleplanen ikke er uklare, da dette vil give mulighed for uklare forslag til løsningsindsatser. Pointen med APV systematiske kortlægning er at skabe et klart udgangspunkt for en målrettet løsnings indsats. Der blev udarbejdet et udkast til en handlingsplan for gruppen IT og projekter af afdelingslederen. Dette udkast blev sendt ud den 28/6 og venter stadigvæk på at blive behandlet og godkendt af gruppen IT og projekter. Dette skyldes bla. forskudt sommerferie i IT og projekt gruppen, projekt-, klargørings- og drift opgaver der skulle klares før ferien og manglende mulighed for at finde tid til et teammøde. Det er vigtigt at medarbejdere og ledere ser dette udlæg godt igennem og får lavet så klar en problembeskrivelser som muligt samt en klar beskrivelse af løsningen, så energien i at løse det aktuelle psykiske arbejdsmiljø problem, bliver kanaliseret i den rette retning hos alle i gruppen.

Handlingsplanen er opdelt i emne, løsning/aftale, ansvar og Deadline/evaluering. Tabel 11 viser et udsnit af bilag 3 APV handlingsplan - IT, som giver en visuel forståelse af IT og projekters APV handlingsplans opsætning.

APV handlingsplan - IT				
Nr.	Emne	Løsning/Aftaler	Ansvar	"Deadline" Evaluering
1	Viden om projekter i tide - Motivation og opgaver der fejrer andre væk	Forsat fokus fra PL i at informere og involvere, gerne gennem kick Off om projekter for at viden om fremtidige opgaver kommer hurtigt	Projektleder og Projektejer opmærksomhed	
2	Ledelsestid til den enkelte i især driften. Kan virke som en større mulighed for projektfolk at få opmærksomheden gennem andre løbende dialoger	Fælles opmærksomhed omkring ledelsestid i driften. Projekter kræver tit mange beslutninger, mens driften kræver fokus på høj performance og opfølgning herpå. Arbejde videre med driftsmål i 24/7.	Jesper og Lars	

Tabel 11: APV handlingsplan for IT og projekter

En kort begrebsforklaring til tabel 11 følger her. Emne beskriver den psykiske arbejdsmiljø faktor som man vil have i fokus. Løsning/Aftaler er den løsning/aftaler man indbyrdes er enig om af man vil forfølge. Ansvar er tovholder for at dette bliver realiseret. Deadline/evaluering beskriver når en psykisk arbejdsmiljø opgave skal være løst eller evalueret, for at se om der sker fremdrift.

7.2.3 Delkonklusion af Dialogmøde i gruppen IT og projekter

Det lykkedes til sidst at få samlet hele gruppen til et dialogmøde og der var nu gået lidt over fire måneder, siden spørgeskemaet omkring den psykiske arbejdsmiljø blev udfyldt. På trods af at talmaterialet for hele afdelingen ikke var så repræsentativt for gruppe IT og projekter, gav spørgeskemaet alligevel en god mulighed for, at snakke ud fra nogle af de spørgsmål og dimensioner den indeholdt samt de fire fokus punkter for hele NT. Det viste sig at dialogmødet kunne frembringe en del ny viden omkring gruppen IT og projekter. Viden som ikke umiddelbart var til at se ud fra spørgeskemaet, hvilket kan ligge i spørgeskemamethodens svaghed med, at den giver et øjebliksbillede, som hurtigt kan ændre sig eller at man ikke har spurgt om de rette ting eller rette måde i spørgeskemaet. Dialogmødet gav også mulighed for at have fokus på ting man normalt ikke har tiden til at adressere omkring vores fælles arbejdsmiljø og der igennem finde et fælles nuanceret billede af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Dialogmødet sørgede også for at den næstsidste fase for APV'en kunne komme på plads, vha. en prioritering og udarbejdelse af en handlingsplan. Denne handlingsplan skal så til sidst indeholde en opfølgingsplan for hver af de listede emner i handlingsplanen.

7.3 Motivationsteorien i APV processen

Overordnet set kan man ud fra resultatet af psykisk arbejdsmiljø 2012, se at scoren faldet for samtlige spørgsmål, i forhold til resultatet for 2009. I selve afdelingen Økonomi, Kontrakter og IT, er faldet endnu mere markant på flere spørgsmål, hvor 6 spørgsmåls score får tillagt en særlig fokus. Jeg skrev under kapitlet relevans at jeg forventede et dårligere resultat, men jeg havde faktisk forventet et der var dårligere, end det nu er. Med alle de påvirkninger der har været i NT, både organisatorisk, ledelsesmæssigt og teknologisk, så er NT's arbejdsmiljø ændret meget på kort tid. Så hvad er det der gør at trivslen ikke er faldet drastisk? Det er her jeg ser motivationsteoriene komme i spil og det er det jeg vil arbejde med i dette under kapitel.

7.3.1 Indholdsteoriene og APV

Indholdsteoriene kan bruges allerede i den første fase af APV processen, som er identifikation og kortlægnings fasen. Det er i denne proces man skal finde ud af om der rent faktisk er arbejdsmiljø problemer, f.eks. vha. spørgeskema mm. I den proces kunne det være interessant at kortlægge hvilke behov der er berørt af disse arbejdsmiljø problemer og

hvilken mål der vil dække dette behov. Man kunne f.eks. tage udgangspunkt i spørgsmål fra det psykiske arbejdsmiljø spørgeskema og kortlægge dem. Jeg tager udgangspunkt i to APV spørgsmål, der begge havde fået fokus som udviklingsområde, for at illustrere min tanke. De to spørgsmål kortlægger jeg så ud fra Maslovs behovshierarki teori, som det kan ses her under.

- 1. Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats
 - (ekstern selvagtelse)
- 2. Min leder hjælper med at udvikle mig igennem dialog om forbedringsmuligheder
 - (Selvrealisering)

Begge disse behov er placeret i det Maslow kalder vækstbehovslaget. Jeg har på denne måde forsøgt at skabe en sammenhæng imellem det stillede spørgsmål og behov. På den måde har jeg en bedre ide om hvilken slags motivation de to spørgsmål påvirker. Ud fra denne viden kan jeg så vælge en ledelses metode der kan hjælpe med at stimulere denne slags motivation.

Herzberg	Maslow	Alderfer	McClelland
Motivations-faktorer	Selvrealisering Status(selvagtelse)	Growth (vækst)	Præstationsbehov Magt behov
Hygiejne-faktorer	Socialt tilhørsforhold Tryghed og sikkerhed Fysiologisk behov	Relatedness (slægtskab) Existence (eksistens)	Tilhørsforhold

Tabel 12: Sammenligning af Herzberg's model med behovsteorier

Kilde: Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 222

I tabel 12 sammenlignes Herzberg's model med andre behovsteorier og ud fra den kan jeg også klassificere de to førnævnte spm. 1 og 2 som Motivations faktorer jf. Herzberg's two factor teori. Denne form for kortlægning kan så bruges senere i forløbet til at forstå hvad der skal til for at løse et beskrevet problem som er noteret i handlingsplanen.

Når det kommer til indholdsteoriene så er det vigtigt ud fra mit synspunkt at man bruger dem ud fra et samlet syn, fremfor kun at bruge en teori til at forklare en relation. Dette skyldes at motivations begrebet er så bredt og derfor giver god plads til at komme med mange bud for det samme begreb, men set ud fra forskellige faktorer og relationer. Det er forståelsen for hver indholdsteori samlet set der vil hjælpe en med at forstå og kortlægge behov som en medarbejder har i en given arbejdssituation, i det arbejdsmiljø han er en del af.

7.3.1.1 Hypotese vedr. McGregor Y/X teori

Jeg ser på McGregor's X/Y teori for at finde en forklaring til, at min forventning omkring et betydeligt fald i gennemsnittet for resultaterne for spørgsmålene i APV'en for 2012, ikke helt gik i opfyldelse.

I mit HDO-2 projekt 1 "*NT's organisation i en foranderlig verden*" fik jeg konkluderet at NT's organisation kunne defineres ud fra Mintzbergs Maskinbureaukrati, hvilket er meget typisk for offentlige virksomheder. Det er en model der beskriver virksomheder der har en masse overordnede vilkår som den skal arbejde under ifm. lovkrav der er unikke for det offentlige, og skaber et stort behov for kontrol og overvågning. Modellen forklarer også en forkærlighed for "top-down" ledelse og det er her min relation til McGregor's teori kommer ind.

Min hypotese er at en god del af NT's medarbejdere udviser det McGregor kalder X adfærd og derfor ikke er så rebelske når de bliver sat til at deltage i en APV undersøgelse, lavet af det system der har skabt/givet dem dette X adfærdsmønster. Hypotese er baseret ud fra at mange af de ansatte i NT har været i organisationen i over 10 - 15 år og der har faktisk været en del 25 års jubilare i NT her de sidste par år. Set ud fra at NT's drift startede i midten af 1982, så viser det at NT har medarbejdere der har arbejdet i NT lige fra opstarten af virksomheden. Den gammeldags ledelse, var "top-down" ledelse: man fik nogle opgaver fra Amt'et, topledelsen fordelte opgaverne ud i afdelingerne og afdelingslederne sikrede sig at man leverede resultatet til punkt og prikke, for det var det NT blev målt på. Ledelses stilen var i en hierarkisk struktur med klare ledelsesbeføjelser, hvor ledelsen igennem høj overvågning og kontrol sikrede sig at medarbejderne ydede en god arbejdsindsats. Denne ledelses stil passer godt med McGregor's X antagelse overfor medarbejderne. Ud fra McGregor's teori vil denne antagelse over for medarbejderne, med tiden få dem til at påtage sig denne antagelse og udvise X adfærd.

Derfor kan det tænkes, at den utilfredshed jeg hører og mærker i min naturlige bevægelse rundt i husets mange grupper og afkroge af virksomheden, (i min opgave for at hjælpe med IT opgaver og IT problemer), ikke afspejles i organisationens APV proces. Medarbejderne er fanget i X adfærden og ledelsen hjælper ikke rigtigt til med at ændre denne antagelse, da der stadigvæk er stor fokus på at levere den forlangte drift.

7.3.2 Procesorienterede teorier og APV

Procesorienterede teorier kan bruges i den fjerde og femte fase. Jeg ser nemlig de procesorienterede teorier som hjælpemidler til at forstå sammenhængen imellem det beskrevne problem i handlingsplanen og løsningsforslaget af det problem. Dvs. hvad skal man som leder være opmærksom på for at problemet bliver løst.

7.3.2.1 Målsætningsteorien

Jeg tager udgangspunkt i et psykisk arbejdsmiljø problem, som er blevet beskrevet i handlingsplanen for gruppen IT og projekter, for at illustrere denne tanke. Emnet er *Klarhed med prioriteringsniveau fra leder ved opgave stilling*. Jeg vil sætte dette emne sammen med målsætningsteorien, selv om der kun er tale om opgaver og ikke mål. Det er fordi en IT opgave kan godt være så kompleks, at den har karakter som et mål. Målsætningsteorien siger at et mål kan være motiverende i sig selv, men at der, som nævnt tidligere i min teori gennemgang, er nogle krav for dette. Et passende eksempel kunne være IT opgaven vedr. udskiftning af NT's backup system, der kørte i NT fra slutningen af 2012 og over første kvartal 2013. Opgaven gik kort forklaret ud på at NT skulle flytte sine server systemer over fra et eksisterende backup system til et nyt backup system. Det overliggende og vigtige mål for opgaven var, at sikre en bedre 24/7 drift, for vores kunder og leverandører. Der var tale om en svær men opnåelig og spændende opgave. Der blev sat nogle konkrete og målbare mål for at kunne gennemføre opgaven. Opgaven havde også klare økonomiske betingelser der krævede at man fik forskellige dele af opgaven løst til nogle faste tidspunkter og man kunne løbende følge og måle opgavens fremdrift. Så her var der tale om en givet opgave der opfyldte SMART målsætningen og der igennem motiverede den medarbejder der fik opgaven til at yde en høj arbejdsindsat igennem hele forløbet. Så længe SMART forudsætningerne bliver opfyldt i opgaven, kan jeg se den brugt over for både store og små opgaver. Så målsætningsteorien, her under SMART, ville kunne være en mulig supplerende løsning for emnet *Klarhed med prioriteringsniveau fra leder ved opgave stilling*, set ud fra mit synspunkt.

7.3.2.2 Forventningsteorien

Dette er forventningsteorien som jeg ser har den mest alsidige brugbarhed over for de listede emner for at forklare hvordan en evt. løsning kan skabe bedre trivsel, motivation og effektivitet og der igennem skabe en højere arbejdsindsats. Det er specielt Porter og Lawlers

udvidede motivationsmodel som jeg ser som dette multiværktøj og det er den jeg vil teste af på et emne fra handlingsplanen nu. Emnet jeg vil tage fra APV handleplanen er *Feedback - hvad mener vi egentligt?* Samspelet imellem trivsel, motivation og effektivitet, ser Porter og Lawlers anderledes på og opstiller rækkefølgen således: effektivitet - motivation - trivsel, det er altså vigtigt at huske at det er effektivitet der skaber motivation og ikke trivsel i denne model.

Lederen har fået en ny udviklingsopgave . Ud fra denne udviklingsopgave vælger han den rette medarbejder. Medarbejderen vurderer nu den nødvendige arbejdsindsats i forhold til sin rolle i opgaven samt sine evner. Der bliver lagt den rette energi i opgaven og medarbejderen er tilfreds med sin egen måde at løse udfordringen, men modtager dog ingen feedback på den løste opgave. Medarbejderen bliver utilfreds over dette, som han havde forventet ville ske og lærer at feedback ikke er noget man skal forvente og vil fremover være klar over dette når en ny opgave modtages og det er ud fra dette medarbejderen vil sætte sin næste arbejdsindsatsniveau.

Eksemplet viser at den manglende feedback fra ledere vil påvirke arbejdsindsatsen for den næste opgave som medarbejderen får af lignende karakter samt at Porter og Lawlers model kan forklare medarbejderens beslutnings proces og hvad det er der påvirker medarbejderen til at levere den arbejdsindsats han nu leverer.

7.4 APV Styrker/svagheder og alternativer.

En APV skal som udgangspunkt fungere som et værktøj til at arbejde med en virksomheds arbejdsmiljø og er en måde at sætte dette arbejde i et system. Det er et velafprøvet værktøj, der er lavet ud fra forskning igennem Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i 2004 til 2005 og omfattede 3517 lønmodtagere i alderen 20 til 60 år. Forskningen resulterede i tre spørgeskemamodeller, som i daglig tale kaldes "tredækkeren". De tre udgaver er lavet til tre forskellige målgrupper, som også er forklaret tidligere i min analyse og derfor kun kort listes her:

- Det korte spørgeskema til virksomheder.
- Det mellemlange spørgeskema til arbejdsmiljøprofessionelle.
- Det lange spørgeskema til forskere.

Styrken i en APV ligger også i det engagement der bliver lagt i den og at dette er forankret i hele linjeorganisationen. NFA har i den forbindelse lavet en liste med "Bløde retningslinjer" som en virksomhed anbefales at overveje, inden man går i gang, denne liste kan ses i bilag 4. APV'ens styrker og svagheder ligger også bundet op imod hvilken APV model man vælger at afholde. Der er som udgangspunkt to modeller: psykisk arbejdsmiljø spørgeskemamodellen og dialogmødemodellen, som er beskrevet tidligere i min analyse.

7.4.1 Alternativer

I det at APV er et lov krav er der ikke så mange andre mulige alternativer at vælge i stedet for, men der er alternativer til at supplere APV'ens kortlægning af virksomhedens arbejdsmiljø. NFA's 3 spørgeskemaer er i sig selv tre alternativer, som alle kortlægger individuelle aspekter af det psykiske arbejdsmiljø. Dette kan suppleres med f.eks en Social Kapital undersøgelse der kortlægger det psykiske arbejdsmiljø i organisatoriske aspekter, vha. elementerne der i daglig tale kaldes "De 3 diamanter", som er: Tillid, Retfærdighed og Samarbejdsevne.

Når man betragter en organisation som helhed, taler man om tre typer af social kapital, der modsvarer tre typer af relationer:

- *Samlende* social kapital: relationerne internt i den enkelte enhed eller faggruppe.
- *Brobyggende* social kapital: relationerne på tværs af enheder eller faggrupper.
- *Forbindende* social kapital: relationerne mellem organisationens forskellige niveauer – fx medarbejdere, afdelingsledere og topchefer.

Det afgørende er, at disse tre typer af social kapital i en virksomhed er i en passende balance. Er det fx kun den samlende sociale kapital, der er stærk, risikerer man en organisation med mange små "kongedømmer", der hverken samarbejder med andre eller respekterer ledelsens beslutninger.

Ud fra NT's topledelses fokus på, at NT's værdikæde skal afspejles i NT's organisatoriske samarbejde med NT's interne og eksterne interessenter, (beskrevet i mit HDO-2 projekt 1), ser jeg Social Kapital som et vigtigt supplement til NT's arbejde med arbejdsmiljøet, da Social kapital vil supplere APV'ens "6 guldkorn", med sine "3 diamanter". Derved skabes en forståelse for virksomhedens arbejdsmiljø, ud fra kortlægning af det individuelle aspekt vha. APV og det organisatoriske aspekt vha. Social kapital.

8. Konklusion

De senere års omfattende forskning i psykisk arbejdsmiljø har dokumenteret, at dårligt psykisk arbejdsmiljø har en række negative skadevirkninger på de ansattes helbred og velbefindende. Omvendt har et godt psykisk arbejdsmiljø ikke blot som konsekvens, at man reducerer sygdom og dårlig trivsel. Som en slags tillægsgevinst får man også højere motivation, højere produktivitet og lavere personaleomsætning. Disse sammenhænge er efterhånden alment accepterede, hvilket helt naturligt rejser det næste spørgsmål: Hvordan forbedrer vi det psykiske arbejdsmiljø? Hvad virker, og hvad virker ikke? Sådan skriver Tage S. Kristensen professor ved NFA, i sit notat "Indsatser til forbedring af det psykologiske arbejdsmiljø - hvad virker?" og er et meget passende oplæg der afspejler min analyse til denne konklusion.

Det er en stor opgave at gå i gang med en APV og det kræver fuldt engagement fra medarbejdere, ledere samt topledelsen. Min analyse har belyst at der har været et godt engagement i APV processen lige siden den blev sat i gang af NT's arbejdsmiljøorganisation. Her har HR afdelingen været en vigtig spiller til at holde dette fokus oppe blandt alle deltagere i denne proces. NT er en offentlig virksomhed og med sine stærke forankringer til Mintzberg's styringssystem Maskinbureaukrati, kommer det ikke bag på en, at NT er gode til at opfylde de lovmæssige krav der sættes af Arbejdstilsynet (AT) for gennemførelse af en APV eller at APV processen har en høj grad af specialisering (arbejdsdeling), standardisering og formalisering af APV'ens arbejdsopgaver. NT er allerede kommet godt igennem de første 3 faser af APV'en og som beskrevet i min analyse har alle medarbejdere, ledergruppen, topledelsen, MED-gruppe og Arbejdsmiljøorganisationen været godt ind over disse faser. APV'ens Fysiske arbejdsmiljø og psykiske arbejdsmiljø spørgeskema, er godt gennemarbejdet og opfylder de krav som AT har opstillet. APV'en er yderligere blevet godt forankret i alle medarbejderne og lederne i NT ved, at der både har været et fysisk og psykisk arbejdsmiljø spørgeskema og en dialog baseret efterbehandling af APV'en.

- **Svaret på spørgsmål 1** i problemformuleringen er derfor et ja med tilføjelsen af et "men". Den nuværende APV og trivsels proces i NT har i de første tre faser tilført værdi til både medarbejdere og ledergruppen i form af, at få kortlagt hvordan man i gruppen får en bedre trivsel, motivation og effektivitet, jf. den foranliggende analyse i denne hovedopgave. Men for at dette ja kan forblive et JA, så er det vigtigt at de sidste to faser af APV'en har det samme engagement fra alle i NT's organisation og

her bliver det spændende, at se hvordan det nu går ude i grupperne når HR trækker sig tilbage og lader grupperne arbejde videre med de sidste to faser for sig selv.

Når man taler om APV, så bliver arbejdsglæde (trivsel), motivation og produktivitet (effektivitet) nævnt som noget en APV kan føre med sig. Men APV er ikke en motivations teori eller motivations værktøj, men et værktøj til at skabe et godt arbejdsmiljø for alle i en organisation. Det er det gode arbejdsmiljø der kan føre disse tre effekter med sig, men motivationsteoriene kan hjælpe med at forstå relationerne imellem motivation og arbejdsmiljøet og så skal man huske på at der skal mere end motivation til at skabe øget arbejdsindsats (effektivitet). Igennem min analyse viste jeg hvordan indholdsteoriene hjælper med at kortlægge vores behov og satte det i relation til spørgsmål fra APV'ens psykiske arbejdsmiljø. Jeg viste også i analysen hvordan de procesorienterede teorier kunne hjælpe med at forklare hvordan disse arbejdsmiljø påvirkninger spillede ind i en persons arbejdsindsats. Analysen viste også at APV'en og Porter & Lawlers udvidede motivationsmodel, understøtter hinanden når man ser på rækkefølgen af årsags-/virkningsrelationen er vendt om, i forhold til den klassiske opfattelse. De siger nemlig begge at hvis en medarbejder placeres i en arbejdsituation, hvor de har mulighed for at være effektive, så vil det føre til motivation og trivsel (Effektivitet \Rightarrow Motivation \Rightarrow Trivsel).

- **Svaret på spørgsmålet 1a** i min problemformulering er derfor ja. Ved at forstå hvad motivationsbegrebet betyder og med kendskab til indholdsteoriene samt de procesorienterede teorier omkring motivation, så vil man skabe en bedre forståelse af relationerne imellem arbejdsmiljø og motivation. F.eks. ved at definere de faktorer der udløser, retningsbestemmer og fastholder/understøtter medarbejderens aktiviteter (arbejdsindsats).

I gruppen IT og projekter har alle udfyldt det fysiske arbejdsmiljø spørgeskema samt besvaret det psykiske arbejdsmiljø spørgeskema. Alle deltog aktivt i dialog mødet som endda frembragte yderligere information omkring arbejdsmiljøet som spørgeskemaerne ikke havde fået frem i lyset. Der er også udarbejdet det første udkast til en handlingsplan ud fra de emner der blev sat som fokuspunkter for gruppen. Min analyse har vist at der har været et godt engagement fra både medarbejdere og ledere i gruppen samt at disse har arbejdet aktivt for at alle kunne blive hørt og deltage i bla. dialogmødet. Dette har ført vigtige informationer frem i lyset som kunne være gået tabt, f.eks. vigende/manglende motivation

ved tre af medarbejderne og i talesættelsen af lederens manglende tid til ledelse pga. påvirkninger fra det psykiske arbejdsmiljø.

- **Svaret på spørgsmålet 1b** i min problemformulering er derfor ja, gruppen IT og projekter er på rette kurs i forhold til APV processen og kortlægning af gruppens arbejdsmiljø. Det er dog vigtigt at dette engagement også er der efter denne lange pause fra arbejdet med APV processen pga. af ferie og at dette ikke bliver overskygget af kommende højt prioriterede drift og projekt opgaver. Bliver arbejdsmiljø problemerne ikke løst, kan det betyde at man mister gode medarbejdere pga. et dårligt arbejdsmiljø.

NT har gjort en stor indsats for at udfærdige et godt materiale til at gennemføre en APV i hele organisationen. Det er tydeligt at se ud fra min analyse og den mængde af empiri denne proces har frembragt. Der har været fokus fra ledelsen på at få dette gennemført og gjort det til en positiv og motiverende proces. Der er ingen tvivl i at der er lagt meget arbejde i denne proces fra, arbejdsmiljø organisationen, MED-gruppen og HR afdelingen, for at gøre dette til en værdifuld ledelsesværktøj for ledere og bestemt også medarbejdere som også bærer et stort ansvar for at denne ledelsesopgave bliver en succes. APV processen minder meget om APV undersøgelsen fra 2009 med nogle få ændringer som: at man nu havde mulighed for at skrive tekst kommentar til hvert emne i det psykiske arbejdsmiljø spørge skema samt at man havde tilpasset form af dialogmødet bedre i forhold til processen og dens empiri. Men NT's verden har ændret sig meget og NT er blevet en del af samfundet og ikke kun noget der leverer en ydelse til samfundet.

- **Svaret på spørgsmålet 1c** i min problemformulering er både ja og nej. Ja fordi APV processen er godt gennearbejdet og gennemtænkt i organisationen. Ja fordi den skaber gode muligheder for at arbejde med arbejdsmiljøet for både medarbejderne og ledelsen samt ikke at glemme at den opfylder kravene fra arbejdsmiljølovgivningen og kravene fra AT. Men nej fordi APV ikke har ændret sig i forhold til den nye måde NT agerer med sin omverden. Det er ikke længere kun NT's indre organisation som påvirker arbejdsmiljøet men også NT's omverden. Derfor vil det give værdi at tage Social kapital delen med i NT's fremtidige APV processer, så samfundets påvirkninger at NT's arbejdsmiljø også kan kortlægges.

9. Perspektivering

APV processen er ikke overstået endnu og der er derfor mulighed for at alt det gode arbejde og energi der nu er lagt i denne APV proces går tabt. Prioritering af drift og projekter opgaver i NT er et tilbagevendende fokus fra min side. Set ud fra at halvdelen af de seks fokus punkter, der var opstillet for afdelingen Økonomi, kontrakter og IT, omhandler arbejdsmængden og koordinering af ressourcer til arbejdsopgaver, så er der igen begrundelse for at have dette fokus med i denne hovedopgave.

Arbejdsmængden og ekstra ressourcer til at løfte den, er i manges tanker i NT og der er set lappeløsninger rundt i NT for at dulme dette arbejdsmiljø problem, f.eks. ved at lave midlertidige ansættelser der hvor opgaverne er faldet meget bag ud. Jeg ser i disse lappe løsninger umiddelbart tre dårlige sideeffekter:

- 1) oplevelsen af uretfærdighed hos de ansatte der ikke får denne lappeløsning, kan yderligere øge den negativ oplevelse overfor arbejdsmængden og påvirke arbejdsindsatsen yderligere og føre til yderligere fald i trivsel og motivation.
- 2) Arbejdsmiljøproblemet bliver ikke løst og er der stadigvæk når den midlertidige ansættelse er over.
- 3) Man får ikke kortlagt den reelle årsag til hvorfor opgaverne ikke kan nås.

Det er derfor vigtigt at man forholder sig til hvilken type af belastning der er tale om:

- Belastning, man umiddelbart kan gå i gang med at ændre?
- Belastning, der udspringer af den øverste ledelses beslutninger?
- Belastninger, der ikke kan ændres, idet de hænger sammen med arbejdets karakter.

Det er også vigtigt at den rigtige prioritering af arbejdsmiljø indsatsen sker og at der er vilje, ressourcer og motivation til at gøre noget ved det. Her er det også en fordel ikke at gabe over for meget, men sørge for at der er tale om opnåelige mål, frem for en masse mål der gør prioriteringen vanskelig og løsningerne uopnåeligt.

Der kan også være helt andre årsager til oplevelsen af arbejdsmængden er negativ ladet, som bringer mig ind på et andet tilbagevendende fokus fra mig. Selve organisationsændringen skete fra dag til dag, hvor medarbejderne fik nye afdelingschefer, der fik ledelsesansvaret overleveret samme dag organisationsændringen blev præsenteret. Selv flytningen af personale rundt i NT til deres nye afdelinger, skete først godt 5 måneder senere og at NT pludseligt så også stod uden adm. direktør gjorde at arbejdet med forandringsprocessen i forhold til denne organisationsændring først skete godt 7 måneder

efter præsentationen og effektueringen af organisationsændringen. Der har ikke været prioritet eller fokus på forandringsledelse, der kunne forankre den nye organisationsplan. Så jeg ser mulighed for at den nye organisationsstruktur fungere langt fra så optimalt som den burde og at NT ud over den formelle organisations struktur stadigvæk er en stærk uformel organisationsstruktur der bunder i den gamle organisation. Jeg skal hellere ikke her glemme min hypotese omkring McGregors X/Y teori, hvor en fejlet eller ikke eksisterende forandringsledelse ikke har ændret på medarbejdernes tillærte X adfærd, som bunder i den gamle ledelses stil fra den gamle organisation og ledelse.

Hvorfor er APV'ens resultat så ikke dårlig? Oplever jeg noget som ikke er der, på grund af min egen travle arbejdsdag i NT? For det er et godt resultat NT har opnået eller som HR beskriver det, et ganske fint resultat, da kun få score ligger under 3.2. I min afgrænsning fravalgte jeg at se på begrebet engagement og medarbejder loyalitet og netop disse to begreber kan måske forklare, hvorfor NT stadigvæk får så fin en score. Et udsagn hvor NT har en rigtig høj score er nemlig udsagnet: Jeg er stolt af at være ansat i NT. Hvilket beskriver et højt engageret og loyalt medarbejderstab og som måske er årsagen til at resultatet er så godt.

Der er stadigvæk meget i NT's organisation der kan være interessant at sætte under en lup, men noget skal ende for at give plads til en ny begyndelse. Så jeg afslutter denne hovedopgave med et gammelt citat fra King Olaf Trygvisson's saga.

**No harvest is had without the seed first being sown.
(King Olaf Trygvisson's Saga, c.8)**

Litteratur

- ¹ Ib Andersen, Den skinbarlige virkelighed s. 25
- ² Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 125
- ³ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s, 206
- ⁴ Odd Nordhaug, Strategisk kompetanse ledelse s. 33
- ⁵ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 210
- ⁶ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 126
- ⁷ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 214
- ⁸ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 127
- ⁹ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 220-222
- ¹⁰ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 220-222
- ¹¹ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 214-218
- ¹² Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 218
- ^{13/14} Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 128-129
- ¹⁵ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 226-227
- ¹⁶ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 129-130
- ¹⁷ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s. 125-130, 135
- ¹⁸ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 254-257
- ¹⁹ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 256-257
- ²⁰ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.131
- ²¹ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 248
- ²² Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 249
- ^{23/24} Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.132
- ²⁵ Marc Buelens mfl, Organisational Behaviour s. 242-243
- ²⁶ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.133
- ²⁷ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.134
- ^{28/29} Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.135
- ³⁰ Henrik Holt Larsen, HRM License to work s.136
- ³¹ Tage Søndergård Kristensen, NFA webside, Fra kortlægning til handling. Hvad virker? (2005)
- ³² Interview HR repræsentant (lydfil), 00:30 min inde i interview
- ³³ Interview HR repræsentant (lydfil), 01:50 min inde i interview
- ³⁴ Interview HR repræsentant (lydfil), 03:25 min inde i interview
- ³⁵ Interview HR repræsentant (lydfil), 04:15 min inde i interview
- ³⁶ Interview HR repræsentant (lydfil), 05:00 min inde i interview
- ³⁷ Interview HR repræsentant (lydfil), 06:05 min inde i interview
- ³⁸ Interview HR repræsentant (lydfil), 07:40 min inde i interview
- ³⁹ Interview HR repræsentant (lydfil), 09:35 min inde i interview
- ⁴⁰ Interview HR repræsentant (lydfil), 13:45 min inde i interview
- ⁴¹ Interview HR repræsentant (lydfil), 16:30 min inde i interview
- ⁴² Interview afdelingsleder (lydfil), 00:25 min inde i interview
- ⁴³ Interview afdelingsleder (lydfil), 02:25 min inde i interview
- ⁴⁴ Interview afdelingsleder (lydfil), 04:05 min inde i interview
- ⁴⁵ Interview afdelingsleder (lydfil), 05:30 min inde i interview
- ⁴⁶ Interview afdelingsleder (lydfil), 07:50 min inde i interview
- ⁴⁷ Interview afdelingsleder (lydfil), 09:55 min inde i interview
- ⁴⁸ Interview afdelingsleder (lydfil), 13:10 min inde i interview
- ⁴⁹ arbejdstilsynet.dk, D1.1 Arbejdspladsvurdering.pdf, s. 4
- ⁵⁰ arbejdstilsynet.dk, D1.1 Arbejdspladsvurdering.pdf, s. 6
- ⁵¹ <http://arbejdstilsynet.dk/da/arbejdspladsvurdering/tema%20om%20arbejdspladsvurdering.aspx>
- ⁵² <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe>
- ⁵³ Spørgeskemametoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø, AT 2009

Bilags oversigt

- Bilag 1 Dagsorden til dialogmøde - Økonomi, kontrakter og IT
- Bilag 2 Kort referat af dialogmødet den 29 april 2013
- Bilag 3 APV - handlingsplan - IT
- Bilag 4 Bløde Retningslinjer

NTtrivsel 2012

- NT's arbejdspladsvurdering (APV)

Dagsorden

1. Fysisk APV v/Helene

- a. Inden mødet gennemlæses spørgsmålene.
- b. Du behøver ikke udfylde skemaet, men blot forholde dig til punkterne. På de punkter, hvor du eventuelt mener, der er udfordringer, bedes du overveje løsningsforslag.
- c. Helene (arbejds miljørepræsentant) sørger for at samle alle jeres input sammen i et samlet skema.
- d. Arbejds miljøgruppen sørger for at lave en samlet handlingsplan for hele NT, hvor alle behov og ønsker bliver vurderet og prioriteret ift. indsatser.

2. Psykisk APV

- a. Inden mødet gennemlæses "NTtrivsel for afdelingen", "Forberedelse til psykisk APV - afdelingen" samt "Spørgeramme – afdelingen".
- b. Du bedes forholde dig til materialet og komme med input til, hvordan vi kan sikre en endnu bedre trivsel i teamet/afdelingen.
- c. Birthe fungerer som facilitator på mødet.
- d. Afdelingschefen tager noter til en handlingsplan på mødet. Efterfølgende skriver afdelingschefen en handlingsplan for teamet, som sendes til godkendelse hos det relevante team. Den endelige udgave sendes til HR.
- e. Birthe skriver handlingsplanerne fra de enkelte teams sammen til ét samlet værk.
- f. Den samlede handlingsplan præsenteres for Ledelsesgruppen og MED.

Vi ses ☺

HR

Bilag 1 Dagsorden til dialogmøde - Økonomi, kontrakter og IT

Fysiske forhold	Ikke relevant	Helt i orden	Bor forbedres	Beskriv årsager/bemærkninger	Beskriv løsningsforslag
Indeklima					
Rydder du op, så rengøringen kan komme til?					
Er rengøringen tilfredsstillende?					
Er temperaturen behagelig?					
Er det muligt at undgå generende varme, kulde eller træk?					
Oplever du, at ventilationsanlæg er velfungerende?					
Kan du skærme af for solen, hvis den generer?					
Luftes der jævnligt ud på kontoret?					
Er kontormaskiner såsom kopimaskiner og meget aktive printere placeret i vel-ventilerede rum uden faste arbejdspladser?					
Er du generet af statisk elektricitet?					
Andet om indeklima?					
Belysning					
Er der tilgang af dagslys?					
Er arbejdsrummet tilstrækkeligt belyst?					
Kan arbejdet udføres uden generende reflekser og blænding?					
Andet om belysning:					

Bilag 1 Dagsorden til dialogmøde - Økonomi, kontrakter og IT

Støj					
Er du genereret af støj eller lyde?					
Andet om støj:					
Ergonomiske forhold					
Varierer du dine arbejdsstillinger?	Ikke relevant	Helt i orden	Bor forbedres	Beskriv årsager/bemærkninger	Beskriv løsningsforslag
Har du kendskab til arbejdsudstyrets (skærm, tastatur, stol, bord mv.) indstillingsmuligheder – og benyttes de?					
Kan arbejdsstolens sæde og ryglæn indstilles til dig og dine arbejdsopgaver?					
Er arbejdsbord og arbejdsstol indstillet i forhold til hinanden, så dine underarme er støttet?					
Er tastatur og mus placeret, så dine underarme er støttet?					
Er der plads til skærm, tastatur, mus/pegeredskab, dokumenter/konceptholder på bordet?					
Er skærmen placeret i en højde, så du ser lidt skråt nedad?					
Er skærmen placeret i en synsafstand på 50-70 cm?					
Er skærm billedet fri for flimmer?					
Kan du undgå blænding på din skærm?					

NTrivsel 2012 - Fysisk APV

Er der plads nok ved dit arbejdsbord, så du let kan skubbe stolen tilbage og rejse dig?					
Står der kasser, rod eller andet i vejen for dit arbejde?					
Andet om ergonomi:					

Andre forhold	Ikke relevant	Helt i orden	Bør forbedres	Beskriv årsager/bemærkninger	Beskriv løsningsforslag
Er instruktion og oplæring i arbejdet tilstrækkelig?					
Hvilke farlige handlinger og situationer har du observeret?					
Forebygges ulykker og nærved-ulykker?					
Hvis du arbejder med faremærkede produkter, har du da adgang til arbejdspladsbrugsanvisninger for disse samt nødvendige værnemidler som fx handsker?					
Andre forhold:					



NTtrivsel 2012

Økonomi, kontrakter og IT - samlet

Udsendte skemaer: 18

Antal besvarede skemaer: 18

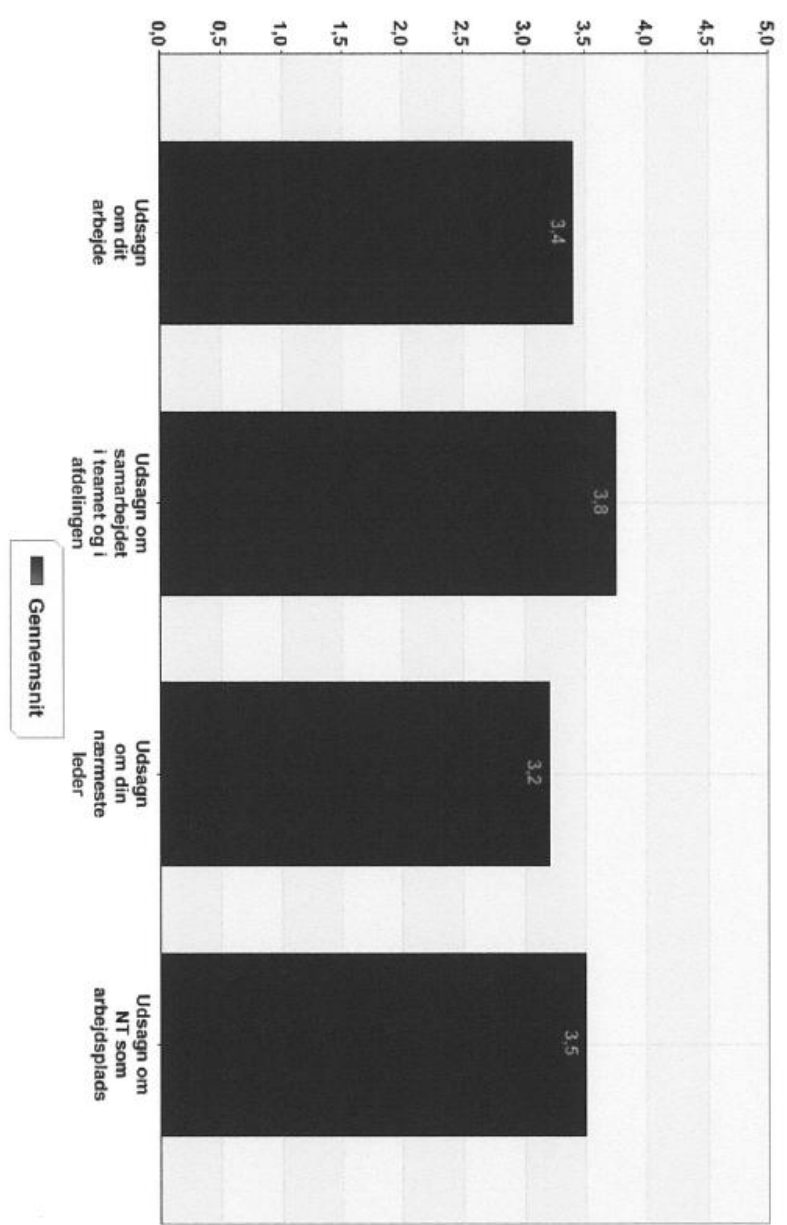
Svarprocent: 100%



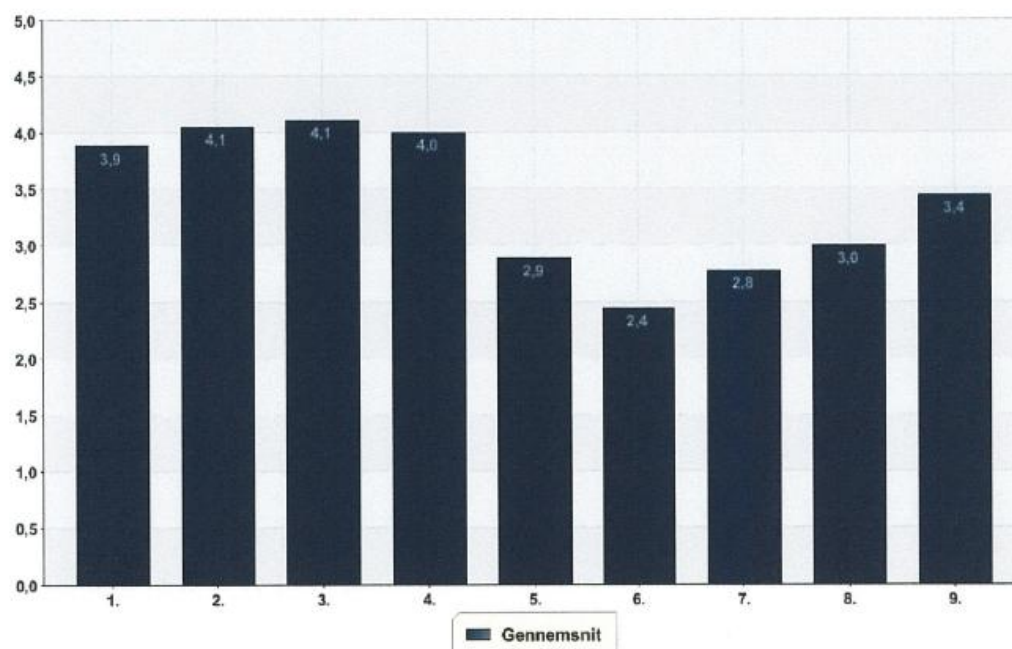
Indholdsfortegnelse

	Side
Overordnede resultater - NTtrivsel 1. del	3
NTtrivsel 1. del	
1. Udsagn om dit arbejde	4
2. Udsagn om samarbejdet i teamet og i afdelingen	5
3. Udsagn om din nærmeste leder	6
4. Udsagn om NT som arbejdsplads	7
NTtrivsel 2. del	
1. Spørgsmål om arbejdsmiljø	8
2. NTtrivsel overordnet	11

NTtivsel 1. del



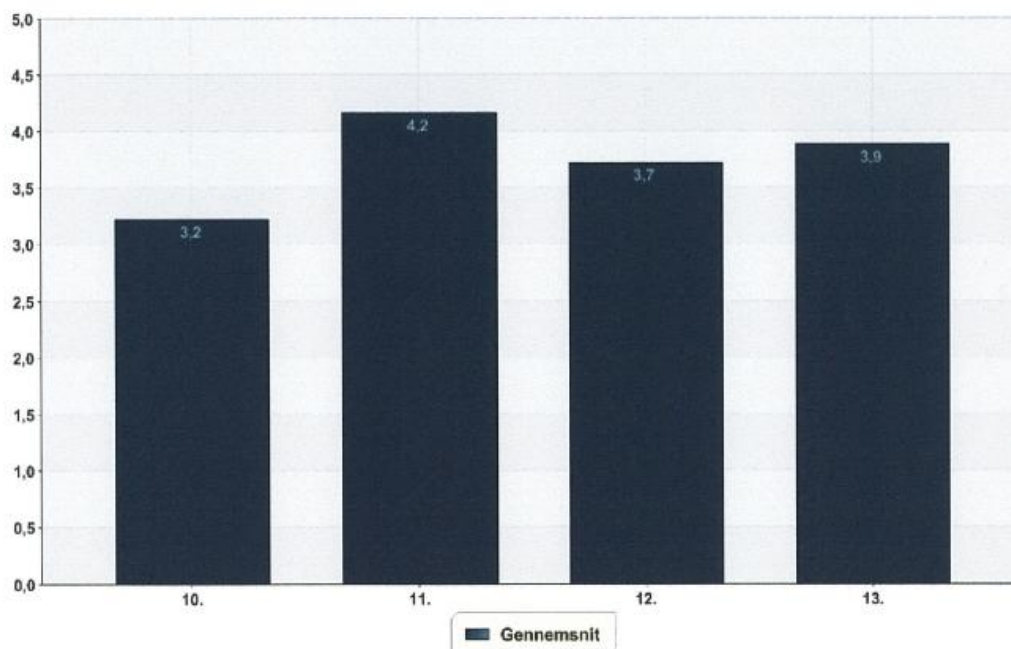
1. Udsagn om dit arbejde



	Svarfordeling i %					Gns.
	Helt uenig	Uenig	Hverken/ eller	Enig	Helt enig	
1. Jeg føler mig motiveret i dagligdagen	0	6	28	39	28	3,9
2. Jeg har et meningsfuldt arbejde	6	6	6	44	39	4,1
3. Jeg har tilstrækkelig viden og færdigheder til at udføre mit arbejde	0	6	6	61	28	4,1
4. Jeg kan selv bestemme måden jeg udfører mit arbejde på	0	6	11	61	22	4,0
5. Min arbejdsmængde er passende	6	39	22	28	6	2,9
6. Jeg kan selv påvirke arbejdsmængden	22	33	22	22	0	2,4
7. Min leder er god til at stille opgaver og koordinere medarbejderressourcerne i afdelingen	17	22	28	33	0	2,8
8. Jeg kan selv påvirke arbejdstempoet	6	33	17	44	0	3,0
9. Jeg har positiv energi, når jeg går fra arbejde	6	11	28	44	11	3,4

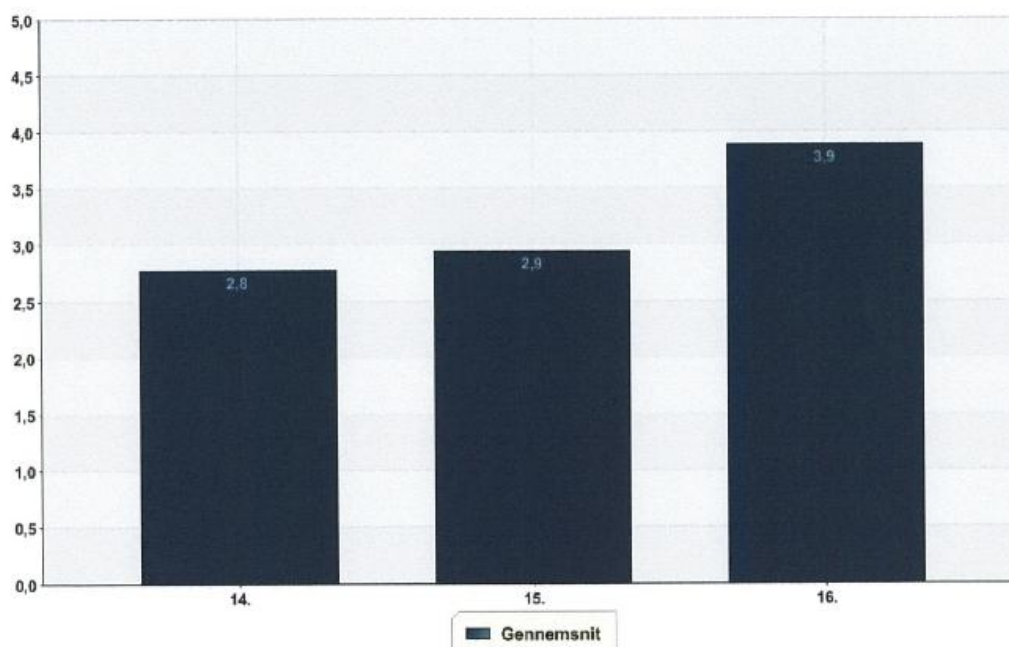


2. Udsagn om samarbejdet i teamet og i afdelingen



	Svarfordeling i %					Gns.
	Helt uenig	Uenig	Hverken/ eller	Enig	Helt enig	
10. Vi er gode til at klare konflikter kollegerne imellem	6	17	39	28	11	3,2
11. Når jeg har behov for det, kan jeg få hjælp og støtte fra mine kolleger	0	0	17	50	33	4,2
12. Vi respekterer hinandens forskelligheder som kolleger	0	17	6	67	11	3,7
13. Vi har en positiv omgangstone	0	6	17	61	17	3,9

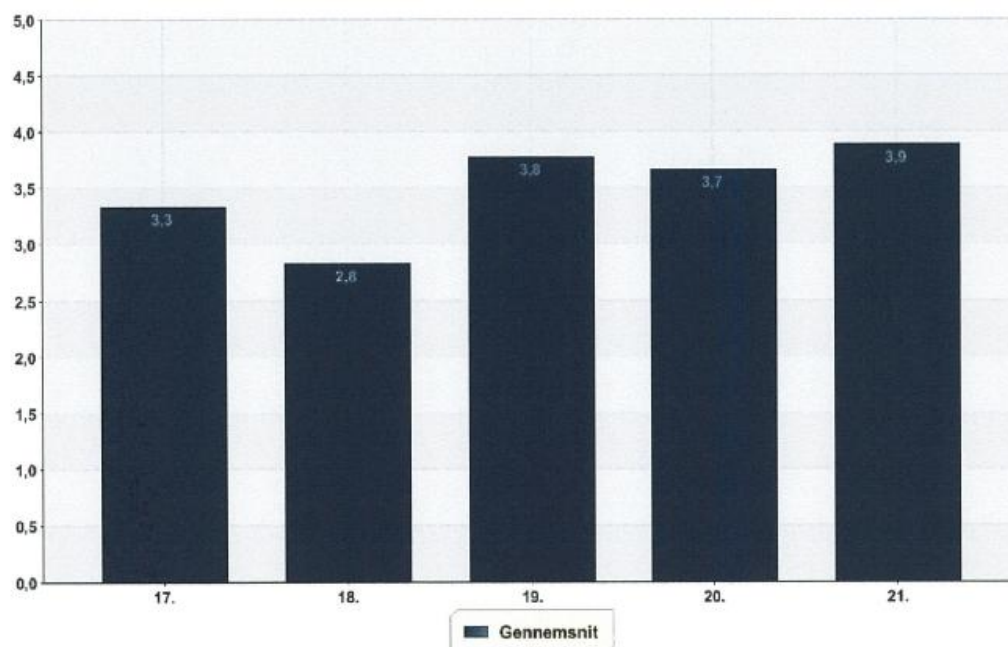
3. Udsagn om din nærmeste leder



	Svarfordeling i %					Gns.
	Helt uenig	Uenig	Hverken/ eller	Enig	Helt enig	
14. Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats	17	22	33	22	6	2,8
15. Min leder hjælper med til at udvikle mig gennem dialog om forbedringsmuligheder	11	17	39	33	0	2,9
16. Når jeg har behov for det, er min leder villig til at hjælpe og støtte mig	0	6	17	61	17	3,9



4. Udsagn om NT som arbejdsplads



	Svarfordeling i %					Gns.
	Helt uenig	Uenig	Hverken/ eller	Enig	Helt enig	
17. Vi er gode til at snakke på tværs af afdelinger og teams	6	6	44	39	6	3,3
18. Vi er gode til at give hinanden tilbagemeldinger	6	33	39	17	6	2,8
19. Vi har en positiv dialog	6	0	11	78	6	3,8
20. Det modtages positivt, når jeg kommer med nye ideer	6	6	17	61	11	3,7
21. Jeg er stolt af at være ansat i NT	6	0	17	56	22	3,9

NTtrivsel 2012

- NT's arbejdspladsvurdering (APV)

Forberedelse til psykisk APV-dialogmødet i Økonomi, Kontrakter og IT

Inden dialogmødet må du gerne forberede dig på nedenstående punkter og spørgsmål, vedrørende det psykiske arbejdsmiljø.

Overvej følgende:

Når du har en rigtig god dag, hvor du oplever, at det hele kører og du trives godt, hvilke forhold har så betydning for det? Fx dine arbejdsopgaver, samarbejdet med dine nærmeste kolleger, kolleger i andre afdelinger eller ledelse mv.

Når du har en mindre god eller dårlig dag, hvor du fx bliver frustreret og det slet ikke kører som det skal, hvilke forhold har så betydning for det? Fx dine arbejdsopgaver, samarbejdet med dine nærmeste kolleger, kolleger i andre afdelinger eller ledelse mv.

Hvis du skal pege på de to mest centrale forhold til at styrke din trivsel i hverdagen, hvad vil det så være?

Kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø viser nogle styrker og nogle udviklingsområder, som også fremgår af "Spørgeramme – Økonomi, kontrakter og IT":

Dit teams styrker:

- * Som NT på tværs – se grønne markeringer for afdelingen
- * Når jeg har behov for det, kan jeg få hjælp og støtte fra mine kolleger – teamets topscore: 4,2 😊

Udviklingsområder på tværs af hele NT:

- * Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats
- * Jeg kan selv påvirke arbejdsmængden
- * Vi er gode til at give hinanden tilbagemelding
- * Jeg kan selv påvirke arbejdstempoet

Udviklingsområder for dit team:

- * Min arbejdsmængde er passende
- * Jeg kan selv påvirke arbejdsmængden
- * Min leder er god til at stille opgaver og koordinere medarbejderressourcerne i afdelingen
- * Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats
- * Min leder hjælper med at udvikle mig gennem dialog om forbedringsmuligheder
- * Vi er gode til at give hinanden tilbagemeldinger

Du bedes overveje, hvordan du kan bidrage til en positiv udvikling.

Vel mødt til et konstruktivt møde!

HR

Bilag 1 Dagsorden til dialogmøde - Økonomi, kontrakter og IT

Spørgeramme - Økonomi, kontrakter og IT

Afdeling/team:	Leder:	Dialogmøde d.:
Økonomi, kontrakter og IT	JJN	

Spørgsmål	NT samlet	Økonomi, kontrakter og IT	2009	HR kommentar	Aftaler
Udsagn om dit arbejde				Grøn=højere Rød=lavere end NT genn.snit	
Jeg føler mig motiveret i dagligdagen	4,1	3,9	-		
Jeg har et meningsfuldt arbejde	4,2	4,1	4,6		
Jeg har tilstrækkelig viden og færdigheder til at udføre mit arbejde	4,1	4,1	4,6		
Jeg kan selv bestemme måden jeg udfører mit arbejde på	4,1	4,0	4,2		
Min arbejds mængde er passende	3,2	2,9	-		
Jeg kan selv påvirke arbejds mængden	3,0	2,4	3,2	X	
Min leder er god til at stille opgaver og koordinere medarbejderressourcerne i afdelingen	3,1	2,8	3,2		
Jeg kan selv påvirke arbejdstempoet	3,2	3,0	3,6	X	
Jeg har positiv energi, når jeg går fra arbejde	3,6	3,4	4,2		
Udsagn om samarbejdet i teamet og i afdelingen					
Vi er gode til at klare konflikter kollegerne imellem	3,5	3,2	4,1		
Når jeg har behov for det, kan jeg få hjælp og støtte fra mine kolleger	4,2	4,2	4,6		
Vi respekterer hinandens forskelligheder som kolleger	4,1	3,7	4,5		
Vi har en positiv omgangstone	4,2	3,9	4,7		
Udsagn om din nærmeste leder					
Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats	3,0	2,8	3,1	X	
Min leder hjælper med til at udvikle mig gennem dialog om forbedringsmuligheder	3,2	2,9	3,2		
Når jeg har behov for det, er min leder villig til at hjælpe og støtte mig	4,0	3,9	4,4		
Udsagn om NT som arbejdsplads					
Vi er gode til at snakke på tværs af afdelinger og teams	3,4	3,3	3,7		
Vi er gode til at give hinanden tilbagemelding	3,1	2,8	3,7	X	
Vi har en positiv dialog	4,0	3,8	4,3		
Det modtages positivt, når jeg kommer med nye ideer	3,7	3,7	4,0		
Jeg er stolt af at være ansat i NT	4,1	3,9	4,2		

En score på 4,0 og derover er markeret med grønt.
En score på 2,9 og derunder er markeret med rødt.

Svorskala:
5 Helt enig
4 Enig
3 Hverken/eller
2 Uenig
1 Helt uenig

HR kommentarer - plus/minus 0,5

Bilag 2 Kort referat af dialogmødet den 29 april 2013

1. Fysisk APV v/sikkerheds repræsentant

- Dette punkt blev klaret og afsluttet den 7. marts

2. Psykisk APV

- HR repræsentant fungerer som facilitator på mødet
- Afdelingschef tager noter til en handlingsplan under mødet.

3. Introduktion v/HR repræsentant

- HR Repræsentant starter møde med NTtrivsel powerpoint præsentation
 - Gennemgår Målet, Hvorfor og Hvordan vedr. APV
 - Vi skal skabe den bedst mulige arbejdsplads med den bedst mulige trivsel
 - Fordi vi alle har fortjent at trives på vores fælles arbejdsplads
 - Via godt lederskab og godt medarbejderskab!
 - Med dialogmødet har vi chancen for at gøre alle dele endnu bedre.
- Regler for møde gennemgås.
 - Vi lytter til hinanden
 - Vi afbryder ikke
 - Vi forholder os konstruktivt til hinanden
 - Alle kommer til orde
 - Vi taler for os selv – ”jeg” og ikke ”vi”
 - HR repræsentant er garant for, at reglerne følges og vi kommer ud med et godt input til en handlingsplan
- Hvem gør hvad?
 - Sikkerhedsrepræsentant – skriver jeres input fra fysisk APV ned i samlet handlingsplan
 - Afdelingschef – skriver jeres fælles aftaler omkring psykisk APV ned i samlet handlingsplan, som hun sender i høring inden Birthe får den.
 - HR repræsentant – skriver en samlet psykisk handlingsplan for hele NT
- Hvad er godt medarbejderskab? (Projekter og IT)

- Bidrage til humør vi kommer til arbejde (sjovt).
- Tydelighed om adfærden er humor / humør - er det brok eller en sarkastisk bemærkning der er OK (husk at sige fra) - hvis det på dagen er svær...
- Kan bruge hinanden til at læsse af for de dårlige oplevelser (ventil).
- Hjælpe til forståelse for forretningen - inddragelse af hinanden (information) - Forståelse for hinandens opgave - udvise den fra projekt til drift - åben kommunikation herom.
- Tidlig information vedr. projekter til drift (forventning til hinanden).
- Tidlig information vedr. projekter til drift (forventning til hinanden).
- Kan afhjælpe hinanden med presset ... selv tilbuddet kan være godt at give luft (dog virker vi generelt for presset i tiden).
- Respekt for selvledelse.

4. Spørgerammen for psykisk APV

- Der kommer kritik fra hele gruppen omkring at spørgerammen stadigvæk har talmateriale for hele afdelingen Økonomi, kontrakter og IT og ikke kun for gruppen IT og projekter. Da det talmateriale ikke nødvendigvis er retvisende for gruppen.
- Kritikpunkt noteres og punkterne fra spørgerammen gennemgås
 - 6 pkt. fra spørgerammer ligger under gennemsnit for NT, som samtidigt også er de udviklingsområder HR har valgt for gruppen.
 - Min arbejdsmængde er passende 2,9 (NT 3,2)
 - Jeg kan selv påvirke arbejdsmængden 2,4 (NT 3,0)
 - Min leder er god til at stille opgaver og koordinere medarbejderressourcerne i afdelingen 2,8 (NT 3,1)
 - Min leder giver mig regelmæssig feedback på min arbejdsindsats 2,8 (NT 3,0)
 - Min leder hjælper mig med til at udvikle mig gennem dialog om forbedringer 2,9 (NT 3,2)
 - Vi er gode til at give hinanden tilbage meldinger 2,8 (NT 3,1)
 - Kommentar fra spørgerammen fra de fire hoved temaer.
 - Dit arbejde - kommentarer

- Konstant arbejdspress uden udsigt til tilførsel af ressourcer – en udfordring for motivationen.
- Mangler lidt ledelsesmæssig engagement.
- Arbejdspresset er konstant for stort, følelse af magtesløshed. En del medarbejdere er gået ned med stress.
- Samarbejde i teamet og i afdelingen – kommentarer
 - Enhver er sig selv nærmest – ikke så imødekommende.
 - Ikke alle i afdelingen opfattes som ligestillede, herunder heller ikke ift. arbejdsopgaver og deres løsning.
 - Man møder ikke hinanden i afdelingen med en positiv indgangsvinkel og tro på, at man har noget at byde ind med.
- Nærmeste leder – kommentarer
 - Karakteristisk af leder: Føler sig overset, meget lyttende, flyvsk – altid på vej videre, meget fraværende fra afdelingen, ikke nem at komme i kontakt med, sjældent tid til at hjælpe, ingen dialog, bedste leder hos NT.
- NT som arbejdsplads - kommentarer
 - Nogle snakker man bedre med end andre.
 - Godt arbejdsmiljø
- Ingen i gruppen kan nikke genkendende til de listede kommentarer, men kan godt genkende noget i de seks valgt udviklingsområder.
 - Gruppen finder ikke tal og kommentarer relevante som udgangspunkt for dialogmødet, de må stamme fra nogen fra resten af afdelingen.
 - Der er enighed om at man ikke skal arbejde videre med spørgeramme og kommentarer fra denne. Men i stedet tage en bordet rundt ud fra ens (Jeg) syn på de fire hoved temaer.

5. Fortsat dialog møde uden fokus på spørgerammen.

- Alle melder at de synes der er en god medarbejderskab i gruppen.
 - Man er gode til at tage telefoner for hinanden.
 - Man er god til at spørge om man har tid til at hjælpe.

- Snakker godt indbyrdes, også med den sorte form for humor og ironi afdeling nu har.
- Man forsøger at hjælpe hinanden når det brænder på, på trods af at ens kompetencer sjældent er delt ud over flere ansatte.
- Manglende motivation
 - Tre melder at deres motivation er dalende/fraværende i deres arbejdsdag
 - For to skyldes dette i højere grad den ændrede ledelses form ved den administrerende direktør.
 - Har fået mindre handle frihed, både på i gang værende Rejsekort opgaver og nye opgaver. Alt skal stort set op og vendes i topledelsen.
 - Økonomisk rammer er indskrænket og man har ikke selv det overordnede ansvar for økonomi, da dette er flyttet over i økonomi gruppen.
 - Stigende arbejdsbyrde i forbindelse med drift samt at der stadigvæk kommer nye projekter til i Rejsekort regi.
 - Får let Flex op over de 50 tilladte timer.
 - Ene af de to udtrykte også utilfredshed ved at hans stillingsbeskrivelse stadigvæk ikke var lavet som lovet samt at han jo nu gik fra 42 timer til 37 uden at det ændrede på hans arbejdsmængde.
 - For den sidste, skyldes motivation fravær manglende fremtids/udviklingsudsigter i jobbet samt følelse af at udførte arbejdsopgaver ikke får fokus, det er bare noget der skal laves.
 - Opgaver bliver givet og udført, men ingen feedback eller efterfølgende proces på slutproduktet.
 - Får god feedback fra Rejsekort projektleder og Rejsekort, på de opgaver der udføres for dem.
- Driften ønsker viden om projekter der skal lægges i driften i god tid.
 - Der skal være rettidig opkvalificering af drift medarbejdere, så nye opgaver kan løftes uden at de bliver en byrde.

- Driften kan have svært med at få tid fra leder ud over opgave overleveringer.
 - Projektledere (PL) ser ikke dette problem, men drift følger op med at det måske skyldes at PL i forvejen af deres naturlige sparring med leder omkring projekter også finder tid til personligt relaterede sager i deres jævnlige kontakt med leder til div. møder.
- Kompetencer mangler i forhold til de mange nye opgaver og udviklingen i eksisterende og nye IT systemer.
 - Systemer er blevet meget mere komplekse, uden at der har fulgt omskoling med.
 - Større krav til oppe tider i driften.
- Den høje arbejdsmængde er et stort problem for stort set alle i gruppen.
 - PL har svært med at komme af med de projekter de har, bliver ved med at være "drift" ansvarlig.
 - Mange opgaver er endt i IT afdeling som før har lagt i andre afdelinger pga. af digitalisering af bla. billetter og billetsystemer.
 - Har svært med at se at der kommer en ende på denne arbejdsbyrde.
 - Bedre prioritering ved opgavestilling, så man ved hvilke opgaver man skal bruge tiden på.
- Man finder det positivt i gruppen af afdelingsledere kommer rundt og siger hej når han møder ind på kontoret.
 - Skaber også mulighed for at knytte små hurtige men nødvendige informationer på stedet.
- Det er svært at bevæge sig rundt i NT uden at der kommer adhoc opgaver, nu man er i området.
 - Skaber opgaver der ønskes set på med det samme og som træder uden om de ellers prioriterede opgaver.
 - Tager tid og fokus i en travl hverdag.
 - Hjælper på den daglige drift og medarbejderskab, men skaber også en forventning til at man altid kan fanges og give 100% opmærksomhed til adhoc opgaven.
- Det er blevet svært at sig ja eller nej til sager der har økonomisk betydning.

- Skyldes den opstramning der har været på økonomien og alt skal nærmest godkendes uanset størrelse.
- Tit er der ingen tvivl om at en beslutning vedr. en økonomisk omkostning skal tages, men man mangler beslutningskraften og bliver lige nødt til at vende det med en leder.
- Mangler tilbagemeldinger både fra leder og kollegaer.
 - Svært at vide om man laver en god indsats eller den rigtige indsats.
 - Arbejdsopgaver virker til at gå i glemmebogen pga drift presser på.
- Afdelingsleder er meget involveret i mange forskellige opgaver i huset.
 - Sidder ofte i møder pga. dette.
 - Gruppe bekymret for at afdelingsleder selv drukner i opgaver.
 - Giver mindre tid til at være en ledere for gruppe.

6. Ønsker at fastholde i arbejdslivet

- Nye og nuværende opgaver. Gode kollegerne. Frihed under ansvar. Flexibilitet i arbejdstiden. Afvekslende og udfordrende opgaver. Spændende job. Faglige udfordringer. Medbestemmelse i jobbet. Udviklingsmulighederne. Positiv omgangstone. Selv prioritere og planlægge opgaverne. Arbejde selvstændigt. Tillid til at man udfører arbejdet godt. Godt samarbejde på tværs. Sparring med kollegerne.

7. Andet/Evt

- Der var intet yderligere til dette sidste punkt, da dialogmødet havde kørt i en fri proces.
- Mødet hæves, med melding af afdelingsleder snarest muligt udsender et forslag til handlingsplan, der skal godkendes af alle i gruppen.

Bilag 3 APV - handlingsplan - IT

APV handlingsplan - IT				
Nr.	Emne	Løsning/Aftaler	Ansvar	"Deadline" Evaluering
1	Viden om projekter i tide - Motivation og opgaver der fejrer andre væk	Forsat fokus fra PL i at informere og involvere, gerne gennem kick Off om projekter for at viden om fremtidige opgaver kommer hurtigt	Projektleder og Projektejer opmærksomhed	
2	Ledelsestid til den enkelte i især driften. Kan virke som en større mulighed for projektfolk at få opmærksomheden gennem andre løbende dialoger	Fælles opmærksomhed omkring ledelsestid i driften. Projekter kræver tit mange beslutninger, mens driften kræver fokus på høj performance og opfølgning herpå. Arbejde videre med driftsmål i 24/7.	Jesper og Lars	
3	Systemer er blevet langt mere komplekse og kræver mere viden . hvordan kan vi sikre os, at vores kompetenceniveau kan følge med - og skal vi vurdere uddannelse i den tanke (påvirker det vores "indkøbsløsning")	Bruge vores 24/7 platform, og den viden om understøttende systemer, til at afklare om vores indkøbsfunktion af IT kræver mere af os, og hvad det kræver	Jesper + teamet	
4	Arbejdsområde // motivation (Lys for enden af tunnellen) - flere oplever vigende motivation. har vi så dårlige muligheder for at følge med pt. som gør, at vi leverer dårligere kvalitet end vi kunne. Står ressourcer og behov mål med hinanden.	Lad os holde en åben dialog om dette, og have fælles fokus på motivation. Arbejde kontinuerligt med prioritering og ressource omallokering. Hjælpe hinanden med at give god mulighed for prioritering.	Alle	
5	Klarhed med prioriteringsniveau fra leder ved opgavestillelsen //	Vi skal både i afgivelse og modtagelse af opgaver, spørge nysgerrigt ind til forståelse, og også om der reelt er en opgave	Både leder og mellem projektleder / medarbejder	
6	Synlighed fra ledelse (positivt punkt)	Positivt at leder kommer rundt. Jesper vil gerne gøres opmærksom på hvis jeg falder af på den ...	Leder og afdeling	
7	Opgavestillelse fra kolleger i huset på vores gang rundt // eller gennem projekter	Den forbrugte tid på gåture løser problemer, men giver nogle gange også opgaver. I hvor høj grad løser vi opgaver af denne ad hoc karakter - skaber det et øget pres og prioriteringsudfordringer. Vi skal også turde at sige nej til opgaver, men på en god måde	Alle	
8	Kompetence til beslutningstagning -	Føler vi os trygge ved hvad vi kan sige ja eller nej til. Vi skal arbejde med en uddelegering af beslutningskompetencen for økonomi. Lad os holde den snak åben, for økonomi er oftest et til og fravalg, og en fælles holdning og accept af disse kan vi tage i teams	Alle	
9	Feedback - hvad mener vi egentligt?	Ledelsen bør arbejde med betydningen af feedback ... Kolleger imellem tage dialog ind imellem om det vi gør godt, og hvor vi kan bruge konstruktiv feedback	Leder (m. ledelse)	

Bilag 3 APV - handlingsplan - IT

		Hvordan skaber jesper mere luft til ledelse og hvilke forventninger kan vi have til lederen. Ledergruppe arbejde med klare forventninger - i fællesskab og individuelt. Følge op på seminar for 1½ år siden, der hedder forventninger til chef på programmet.		
10	Jesper - mere luft til ledelse		Ledergruppe	
11	Vi vil gerne give hinanden endnu mere af os selv!!		Alle	

Godt medarbejderskab:

- Bidrage til humør vi kommer til arbejde (sjovt)
- Tydelighed om adfærd er humor / humør eller om det er brok eller en sarkastisk bemærkning det er OK (husk at sige fra) - hvis det på dagen er svært.
- Kan bruge hinanden til at læsse af for de dårlige oplevelser (ventil)
- Hjælpe til forståelse for forretningen - inddragelse af hinanden (information)
- Forståelse for hinandens opgave - udvise den fra projekt til drift - åben kommunikation herom
- Tidlig information vedr. projekter til drift (forventning til hinanden)
- Kan afhjælpe hinanden med presset ... selv tilbuddet kan være godt at give luft (dog virker vi generelt for presset i tiden)
- Respekt for selvledelse

Andre noter

Team opdeling af resultater i fremtiden ønskværdig

”Bløde retningslinier” for brugen af AMIs spørgeskemaer om psykisk arbejdsmiljø

Hvis en virksomhed overvejer at anvende AMI's korte eller mellemlange skema om psykisk arbejdsmiljø, anbefales det at overveje følgende punkter, inden man går i gang:

1. Sæt aldrig en undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i gang, hvis det ikke er hensigten at tage resultaterne alvorligt og handle på dem bagefter.
2. Det er frivilligt at deltage i en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, men en svarprocent på mindre end 60% er utilfredsstillende og er måske i sig selv et tegn på dårligt arbejdsmiljø.
3. Deltagelse er anonymt. Hvis der udregnes gennemsnit for grupper på under 15 personer, bør de implicerede give deres udtrykkelige samtykke.
4. De personer, som deltager i en kortlægning, har ret til at kende resultaterne.
5. Ansvarlige repræsentanter for ledelsen, mellemlederne og medarbejderne bør deltage i forberedelsen til og opfølgningen af kortlægningen. Man bør ikke bruge ”sidevognsudvalg” med ”ildsjæle”.
6. Det er vigtigt at skelne mellem vilkår, som er ”en del af jobbet”, og belastninger, der bør ændres. Prøv ikke at ændre på noget, der ikke kan laves om, og lad være med at acceptere forhold, som burde forbedres.
7. Der findes ingen standardløsninger på de forskellige problemer. Det er vigtigt, at løsningerne udvikles af virksomheden og bliver en integreret del af den daglige arbejds-gang med henblik på at opnå bedre produktivitet og kvalitet.
8. Det er en god ide at gentage kortlægningen efter 1-2 år for at se, om de ønskede forbedringer har fundet sted.
9. Mange arbejdspladser har glæde af at gentage kortlægningen med faste mellemrum som en del af både ”det udviklende arbejde” og ”den lærende organisation”.
10. En kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø skal ikke betragtes som en dom eller en karakterbog. Der er tale om et redskab for udvikling og dialog.

Disse retningslinier er udarbejdet i samarbejde med virksomheder og konsulenter

Se mere på www.ami.dk/apss