Trivselsfremmende tiltag skal kunne slå rod i kulturen

– Trivsel skabes ikke alene gennem målinger, politikker og værktøjer. Den skal kunne slå rod i en kultur, hvor medarbejdere tør sige fra, tale om fejl og bringe deres faglighed i spil. Artiklen undersøger, hvordan kultur bliver enten motor eller stopklods for trivsel og præsenterer fem kulturtræk, der kan gøre kulturen til en motor for trivsel, læring og faglig kvalitet.



Af erhvervspsykolog Karen Marie Fiirgaard, samarbejdspartner med DANSK HR

"Det hænger i væggene." "Det handler om kulturen." Den slags formuleringer hører vi ofte, når mennesker forsøger at forklare, hvorfor en arbejdsplads enten trives eller bliver ved med at løbe ind i de samme vanskeligheder.

Kulturtræk kan være en motor for trivsel, samarbejde og faglig kvalitet. Men de kan også være en hæmsko. De kan gøre det vanskeligt at sige fra, stille spørgsmål eller få øje på problemer, før de vokser sig store.

Trivslen skabes derfor i en vekselvirkning mellem de trivselsfremmende redskaber, organisationen indfører, og den kultur, redskaberne skal fungere i. Kultur er kontekst. Den bestemmer ikke alt, men den påvirker, hvilken adfærd der fremmes, og hvilken adfærd der ikke fremmes.

Når vi her taler om trivsel, handler det ikke kun om at være glad på arbejde. Trivsel handler om, at medarbejdere over tid oplever psykisk velbefindende og har arbejdsbetingelser, der gør det muligt at løse opgaverne, indgå i arbejdsfællesskabet og håndtere arbejdets krav uden at blive nedslidt. NFA peger netop på, at det psykosociale arbejdsmiljø og den måde, arbejdet tilrettelægges på, har betydning for både trivsel og psykisk og fysisk helbred. Kultur bliver dermed en del af de betingelser, der enten fremmer eller hæmmer trivsel.

Tænk på en lavendel, der plantes i tung og konstant våd lerjord. Man kan vande, gøde og beskære efter alle kunstens regler, men planten vil stadig have vanskelige vækstbetingelser. Lavendel trives bedst i mager, veldrænet jord. På samme måde kan en organisation gennemføre trivselsmålinger, tilbyde stresskurser og formulere fine politikker. Men hvis medarbejderne samtidig lærer, at man ikke bør vise usikkerhed, udfordre en beslutning eller sige, at arbejdsbyrden er blevet for stor, kan trivselsindsatsen ikke slå ordentligt rod.

Kultur er det, vi lærer at gøre

Har du egentlig tænkt over dit første indtryk, når du træder ind i en organisation? Hvordan bliver du mødt? Hvad får du øje på? Hvilken historie fortæller stedet om sig selv? Måske er indretningen lys og åben. Måske hænger organisationens værdier på væggen. Måske er omgangstonen varm og uformel – eller høflig og mere formel. Og når du deltager i et møde, får du hurtigt en fornemmelse af, hvordan man taler sammen, hvem der sætter retningen, og hvad det er for et sted, du er landet.

Det, vi umiddelbart kan se og høre – indretningen, skiltene, historierne, omgangstonen og måden, møderne foregår på – kaldes artefakter. Det næste lag i kulturen er de værdier, organisationen siger, at den står for: for eksempel respekt, åbenhed, ærlighed eller ordentlighed. Værdier bliver først levende, når de hjælper os med at vælge:
Hvis vi står over for en vanskelig beslutning, hvad vil så bringe os tættere på åbenhed? Hvad vil være det mest ordentlige at gøre?

Under værdierne ligger de grundlæggende antagelser. De er ofte så selvfølgelige, at vi ikke længere bemærker dem: ”Konflikter er farlige”, ”Lederen skal kende alle svarene”, ”Dygtige medarbejdere klarer sig selv”, ”Fejl afslører manglende kompetence”, ”Hvis man siger fra, er man ikke loyal”.

Det er disse tavse antagelser, der ofte får størst betydning for den adfærd, der bliver mulig i hverdagen.

Modellen med kulturens tre lag – artefakter, udtalte værdier og grundlæggende antagelser – er formuleret af Edgar H. Schein. Hos Schein er kultur grundlæggende noget, en gruppe lærer gennem sine fælles erfaringer: bestemte måder at forstå, tænke og handle på bliver efter hånden oplevet som de rigtige og gives videre til nye medlemmer. Kultur er med andre ord ikke kun det, organisationen fortæller om sig selv. Det er også det, mennesker lærer, at man gør her.

En HR-chef sagde engang til mig: “Vi har harmoni som en vigtig værdi.” Det lød umiddelbart trivselsfremmende. Men i samtalen viste det sig, at uenighed helst skulle forsvinde hurtigt, og at kritik blev opfattet som noget, der truede fællesskabet. Den udtalte værdi var harmoni; den underliggende antagelse var, at konflikt er farlig. Resultatet var ikke nødvendigvis trivsel, men tavshed og en skrøbelig enighed.

Det er netop Scheins pointe: Artefakter er lette at få øje på, men svære at fortolke. Først når vi undersøger de antagelser, som giver adfærden mening, begynder vi at forstå kulturen. Derfor er spørgsmålet “Har vi en god kultur?” sjældent tilstrækkeligt. Et mere afslørende spørgsmål er: Hvad sker der hos os, når noget bliver svært?

Når kulturen bliver en motor for trivsel

Når vi her taler om trivsel, handler det ikke kun om at være glad på arbejde. Det handler også om at opleve psykisk velbefindende og have arbejdsbetingelser, der gør det muligt at løse opgaverne, indgå i arbejdsfællesskabet og håndtere arbejdets krav uden at blive nedslidt. En kultur bliver en motor for trivsel, når den gør det muligt at bidrage, bede om hjælp, bruge sin faglighed og reagere, når noget er ved at gå galt.

Det viser sig især, når hverdagen bliver vanskelig: når en medarbejder siger, at arbejdsbyrden er for stor; når nogen er uenig med lederen; når en fejl bliver opdaget; eller når en beslutning opleves som uretfærdig. I de situationer lærer medarbejderne, om det faktisk er trygt at tale, om deres perspektiver har betydning, og om de bliver mødt ordentligt. Netop derfor er de følgende fem kulturtræk centrale vækstbetingelser for trivsel.

Forskningen i psykologisk tryghed hjælper os med at forstå denne mekanisme. Amy Edmondson beskriver psykologisk tryghed som en fælles oplevelse af, at man i teamet kan løbe en mellemmenneskelig risiko. På almindeligt dansk betyder det, at man tør være uenig, komme med et andet synspunkt, stille et spørgsmål, selv om man frygter, at det er dumt, eller fortælle om en fejl – uden at blive ydmyget, udskammet, mødt med himmelvendte øjne eller skubbet ud af fællesskabet. Gruppen kan med andre ord tåle uenighed og usikkerhed. I Edmondsons klassiske studie hang psykologisk tryghed sammen med læringsadfærd i teams, blandt andet det at søge feedback, tale om fejl og afprøve nye løsninger. Det knytter sig direkte til trivsel: Når mennesker ikke hele tiden skal bruge energi på at beskytte sig selv, holde øje med reaktioner eller skjule tvivl, bliver der mere overskud til at deltage, samarbejde og løse opgaven. Tryghed er derfor ikke hygge eller fravær af krav, men muligheden for at bidrage ærligt til arbejdet uden frygt for ydmygelse eller sanktioner.

Fem kulturtræk, der giver trivsel og bedre vækstbetingelser

Nedenstående model er en praktisk, erhvervspsykologisk syntese. Den samler fem kulturtræk, som både har forskningsmæssig støtte og kan oversættes til observerbar hverdagsadfærd.

Retfærdig proces er et andet kulturtræk, der fremmer trivsel – især når organisationen gennemfører forandringer, indfører nye systemer eller ændrer procedurer og arbejdsgange. Retfærdig proces betyder ikke, at alle får deres vilje, eller at alle beslutninger skal træffes i fællesskab. Det betyder, at de berørte medarbejderes viden og perspektiver bliver hørt, før beslutningen træffes; at kriterierne er tydelige og bruges ensartet; og at ledelsen ærligt forklarer, hvorfor ændringen gennemføres, og hvorfor man gør, som man gør. Forskningen i organisationsretfærdighed peger blandt andet på betydningen af retfærdige procedurer, tilstrækkelig information og respektfuld mellemmenneskelig behandling. En forandring kan stadig være vanskelig, men den er lettere at bære, når processen opleves som ordentlig. Det mindsker oplevelsen af vilkårlighed og afmagt og understøtter dermed trivsel midt i forandringen.

Reel indflydelse har længe været kendt som en vigtig betingelse for psykisk velbefindende. Allerede i slutningen af 1970'erne viste Robert Karaseks forskning, at kombinationen af høje krav og lav indflydelse på arbejdet var særligt belastende.

Kulturtræk	Bærende antagelse	Det kan ses ved, at …
Psykologisk tryghed	Det er legitimt at være i tvivl og sige noget vanskeligt.	ledere efterspørger indvendinger, og fejl kan undersøges uden ydmygelse.
Retfærdig proces	Mennesker kan bedre håndtere svære beslutninger, når processen opleves som fair.	berørte bliver hørt, kriterier er tydelige, og beslutninger forklares respektfuldt.
Reel indflydelse	De mennesker, der kender arbejdet, har vigtig viden.	medarbejdernes erfaringer får betydning, før opgaver og arbejdsgange ændres.
Læringsorientering	Fejl og uenighed kan rumme vigtig information.	man undersøger forløb og betingelser, før man placerer skyld.
Omsorgsfuld ansvarlighed	Trivsel og tydelige krav er ikke modsætninger.	man møder belastning med forståelse og taler samtidig klart om ansvar, kvalitet og prioritering.

Nyere forskning fra NFA peger tilsvarende på en positiv sammenhæng mellem indflydelse i arbejdet og psykisk velbefindende – både på kort og lang sigt. Indflydelse fremmer trivsel, fordi mennesker får mulighed for at bruge deres faglige viden og påvirke de forhold, der har betydning for, om arbejdet kan lykkes. Det gør indflydelse til et kulturelt spørgsmål: Bliver medarbejdernes viden faktisk brugt, før opgaver og arbejdsgange ændres, eller bliver de blot orienteret, når beslutningen allerede er truffet?

Læringsorientering ligger tæt på psykologisk tryghed, men retter opmærksomheden mod organisationens respons på fejl og fumlerier. En af mine tidligere kolleger formulerede det engang præcist: "Vi siger, at vi vil lære af fejl, men vores første spørgsmål er alligevel altid: Hvem gjorde det?" Hvis den første bevægelse er at finde den skyldige, lærer medarbejderne hurtigt at beskytte sig selv og holde problemer for sig selv. Det belaster trivslen, fordi arbejdet bliver præget af vagtsomhed, usikkerhed og risikoen for at stå alene med skylden. Hvis den første bevægelse derimod er at forstå hændelsesforløbet, bliver det muligt både at tage ansvar og forbedre betingelserne omkring arbejdet. En læringsorienteret kultur fjerner ikke det personlige ansvar; den gør ansvaret mere præcist og mere brugbart.

Omsorgsfuld ansvarlighed er modellens nødvendige modvægt til forestillingen om, at en trivselsfremmende kultur er en kultur uden ubehag, krav eller tydelige samtaler. Psykologisk tryghed er ikke det samme som laissez-faire eller lave standarder. Edmondson beskriver netop høj psykologisk tryghed kombineret med høje forventninger som et læringsrum (Edmondson, 2019). Omsorgsfuld ansvarlighed betyder, at organisationen både ser mennesket og holder fast i opgaven. Man kan sige: "Jeg kan se, at du er presset, og vi skal forstå, hvad der belaster" – og samtidig spørge: "Hvad skal vi prioritere anderledes, og hvilket ansvar har vi hver især?" Det fremmer trivsel, fordi medarbejderen hverken bliver overladt alene med belastningen eller frataget sin faglige betydning og sit ansvar.

Fra værdier på væggen til adfærd i hverdagen

Kultur forandres ikke gennem en enkelt temadag. Den formes over tid af det, ledere og kolleger retter opmærksomheden mod, belønner, tolererer og følger op på. Et godt sted at begynde er derfor at vælge én af organisationens værdier og undersøge den systematisk:

1. Hvad siger vi, at værdien betyder?
2. Hvilken konkret adfærd skal man kunne se, hvis vi efterlever den?
3. Hvad gør vi faktisk, når vi er under pres?
4. Hvilken grundantagelse ser ud til at styre vores handlinger?
5. Hvad skal vi begynde, fortsætte og holde op med at gøre?

Tag værdien åbenhed. Organisationen siger måske, at kritik er velkommen. Men når nogen rejser kritik, forklarer ledelsen straks, hvorfor beslutningen var rigtig. Den underliggende antagelse kan være, at kritik er modstand eller illoyalitet.
Hvis åbenhed skal blive en reel kulturværdi, må den kunne ses i lederens nysgerrighed: "Hvad ser du, som vi risikerer at overse?"

Det er i de små gentagelser, at nye antagelser langsomt kan vokse frem. Når en leder takker for en bekymring. Når en kollega spørger undersøgende i stedet for at gå i forsvar. Når en fejl bliver omsat til læring. Når en vanskelig beslutning begrundes ordentligt. Når medarbejdere får reel indflydelse på den del af arbejdet, de har viden om.

Trivsel er med andre ord ikke noget, man kan lægge oven på organisationen i form af et eller flere værktøjer. Trivselsfremmende initiativer må designes således at de kan slå rod i kulturen. Og kultur er ikke alene det, organisationen siger om sig selv. Kultur er også det, mennesker lærer, at de skal gøre for at høre til, lykkes og være i sikkerhed.

"Jeg kan se, at du er presset, og vi skal forstå, hvad der belaster" – og samtidig spørge: "Hvad skal vi prioritere anderledes, og hvilket ansvar har vi hver især?"

Kilde: HR & Ledelse No. 6-26 – danskhr.dk