

# TRIVSEL & BUNDLINJE

---

EN  
FÆLLES  
VINDERSAG

Samarbejdsrådet for Finanssektoren  
Maj 2015



# INDHOLD

---

En fælles vindersag	3
God trivsel kan ses på bundlinjen	4
Hvad definerer den gode trivsel?	6
Fælles opgave – forskellige roller og ansvar	9
Ledelsen sætter rammerne	12
Medarbejderne byder ind	14
Skab holdbare forandringer	16
Mere om god trivsel	18



# EN FÆLLES VINDERSAG

Trivsel og bundlinje hænger sammen, og dermed er trivsel på arbejdspladsen en fælles interesse for ledere og medarbejdere i de finansielle virksomheder.

Den gode trivsel kan føre til mindre sygefravær, mindre stress, mere motivation og mere arbejdsglæde, og det resulterer i bedre bundlinje i form af færre omkostninger, højere produktivitet, mm. Omvendt er den gode bundlinje en forudsætning for, at virksomhederne har de fornødne ressourcer til at investere i at udvikle og forbedre trivlsen.

De seneste års strukturelle forandringer i de finansielle virksomheder har påvirket trivlsen og samarbejdet på de enkelte arbejdspladser.

Samarbejdsrådet for finanssektoren ønsker derfor at understøtte virksomhedernes arbejde med trivsel for medarbejderne og forretningen. For nogle virksomheder handler det om at komme i gang – for andre om at komme videre.

”Trivsel og bundlinje – en fælles vindingsag” er et inspirationskatalog, der henvender sig til samarbejds-

udvalg, tillidsvalgte, ledere og medarbejdere i den finansielle sektor.

Inspirationskataloget tager udgangspunkt i, at trivsel og bundlinje er to sider af samme sag, og det giver forslag til, hvordan trivsel kan forstås og udvikles på den enkelte arbejdsplads. Det fortæller samtidig om de faktorer, der er afgørende for, at vi trives på arbejdet, nemlig tillid, fair behandling og samarbejde.

Undervejs i kataloget præsenteres i kort form eksempler på konkrete værktøjer, som kan anvendes til at arbejde med trivsel på arbejdspladsen. Sidst i kataloget er der henvisninger til hjemmesider, hvor der kan hentes mere viden og inspiration til arbejdet med trivsel og bundlinje.

På en arbejdsplads vil der løbende opstå situationer, der vil udfordre trivlsen på arbejdspladsen. Indsatsen for den gode trivsel kan derfor ikke isoleres til et projekt af en afgrænset varighed, men kræver et fortløbende fokus på trivlsen året rundt.

**Mariane Dissing**

*Adm. direktør*

**FA**

**Charlotte Hougaard**

*Landsformand*

**DFL**

**Solveig Ørteby**

*Næstformand*

**Finansforbundet**

# GOD TRIVSEL KAN SES PÅ BUNDLINJEN

Nyere forskning dokumenterer, at god trivsel har en positiv effekt på virksomhedernes økonomiske bundlinje.

Der er således dokumenteret en klar sammenhæng mellem god trivsel og blandt andet:

- Højere kvalitet og produktivitet
- Mere innovation og videndeling
- Bedre økonomiske resultater
- Øget jobtilfredshed
- Lavere stressniveau
- Lavere sygefravær.

Arbejdet med at udvikle god trivsel er altså en ren vindingsag, fordi den gode trivsel ikke alene giver mere tilfredse og glade ansatte, men også klare økonomiske gevinster for virksomheden.

Lykkes man med at udvikle god trivsel, er der tale om en "win-win situation" for såvel virksomhed som medarbejdere.

## **"SOCIAL KAPITAL - DET KAN SES PÅ BUNDLINJEN"**

Hjemmeside fra de Offentligt Ansattes Organisationer (OAO), der præsenterer en række undersøgelser, der dokumenterer en sammenhæng mellem social kapital og produktivitet, bl.a.:

"Great places to work": Oxford Institute's årlige opgørelse over "de 100 bedste steder at arbejde". De deltagende virksomheder vurderes efter mål, som er meget lig de tre i social kapital. Hvert år viser opgørelsen, at "de 100 bedste" økonomisk klarer sig langt bedre end konkurrenterne.

Kilde: [www.oao.dk](http://www.oao.dk)

**"Social Kapital og arbejdsmiljø er noget,  
vi taler om i hverdagen, for det hænger  
sammen med service og kundepleje.  
Tilfredse medarbejdere giver tilfredse  
kunder og dermed også en bedre forretning"**

Ans Khawaya, chef for Ung Direkte, Danske Bank,  
til Politiken, tillæg om arbejdsmiljø, feb. 2015

## AT PLANLÆGGE EN TRIVSELSINDSATS – TRIN FOR TRIN:

- Hvem skal deltage i arbejdet med udviklingen af trivslen og med hvilken kompetence?
- Hvem planlægger og tilrettelægger?
- Hvornår skal udviklingsarbejdet gennemføres?
- Hvis der planlægges en særlig indsats – hvor lang tid skal den så løbe?
- Hvordan bliver evt. udfordringer registreret, prioriteret og løst og af hvem?
- Hvilke metoder og redskaber skal der anvendes?
- Hvem har ansvaret for at kommunikere, iværksætte og fastholde aktiviteten i de enkelte afdelinger?
- Hvor megen tid og hvor mange ressourcer skal der til for at gennemføre aktiviteter?
- Er der behov for eventuelle møder, opstartsseminarer, kurser, uddannelser o.l.?
- Hvordan opsamles erfaringerne løbende?

Kilde: BAR Kontor: "Trivsel på kontoret"



# HVAD DEFINERER GOD TRIVSEL?

Den gode trivsel defineres i dette inspirationskatalog med udgangspunkt i:

- tillid
- fair behandling
- samarbejde
- fokus på virksomhedens kerneopgave.

**Tillid** handler om de forventninger, ledelse og medarbejdere har til hinanden. Kan man regne med hinanden, og har medarbejderne tillid til det, kolleger og ledelse siger? Og har ledelsen tillid til, at de ansatte selvstændigt kan udføre et godt stykke arbejde?

Tillid opbygges ved at:

- handle gennemskeligt og forklarligt
- gøre, hvad man siger, og sige, hvad man gør
- agere loyalt, når der først er truffet en beslutning
- uddelegere ansvar og beslutningskompetence til andre
- lytte til andres synspunkter og tage dem seriøst.

**Fair behandling** – eller en oplevelse af retfærdighed - handler om, at alle parter på arbejdspladsen oplever, at tingene går ordentligt for sig. Føler man sig tilstrækkeligt inddraget i beslutningsprocesser, og er der en fair fordeling af goder? Og føler man sig anerkendt og belønnet for sin indsats?

En oplevelse af at blive behandlet fair opnås, når:

- alle berørte parter bliver involveret og hørt
- beslutningsgrundlaget er i orden
- alle bliver behandlet med respekt og værdighed.

**Samarbejde** handler om, at medarbejdere og ledelse formår at arbejde konstruktivt og effektivt sammen om den kerneopgave, arbejdspladsen er sat i verden for at løse.

En stærk samarbejdsevne anses som værende særligt afgørende i finansielle virksomheder, hvor:

- forskellige faggrupper har hver deres specialviden
- faggrupperne er afhængige af hinanden for at gøre et godt stykke arbejde
- vigtige elementer i opgaveløsningen ikke kan forudsiges
- opgaverne skal løses under tidspres.

**Kerneopgaven** er den forskel, som virksomheden vil gøre for samfundet og dens ejere og kunder. En fælles forståelse af virksomhedens kerneopgave er helt afgørende for at kunne skabe fælles mål, retning og mening med arbejdet, samt for udviklingen af trivsel, tillid og samarbejde på den enkelte arbejdsplads.

## TRIVSEL I THISTED

I Thisted Forsikring ønskede ledelse og medarbejdere at fjerne sig lidt fra de traditionelle trivselsmålinger, fordi de ikke rigtig blev brugt til noget. I stedet etablerede man nogle workshops, hvor repræsentanter for medarbejderne diskuterede og undersøgte, hvad der er afgørende for trivslen, og det blev omformuleret til meningsfulde spørgsmål til de øvrige medarbejdere.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført med en svarprocent på 100, og i dag er trivsel et fast punkt på alle afdelingsmøder, mens et trivselsudvalg, med repræsentanter fra SU, har ansvaret for at drive trivselsarbejdet sammen med ledelsen.



“En arbejdsplads fungerer bedst, når den er bygget op omkring gensidig tillid og samarbejde. Det er det gode samarbejde i dagligdagen, der giver arbejdsglæde, motivation og driver vores performance - ikke tal og statistikker.”

Bodil Toft Sørensen, Kredsbestyrelsesmedlem  
og medarbejdervalgt medlem af HSU, Nordea

## TAG TEMPERATUREN PÅ DEN SOCIALE KAPITAL

Et godt sted at begynde arbejdet på er at tage temperaturen på den sociale kapital. På den måde kan man senere måle, om indsatsen har båret frugt.

Arbejds miljørådet har udviklet et værktøj, som gør det muligt at undersøge den sociale kapital på arbejdspladsen. Værktøjet findes både i en elektronisk udgave og i en papirudgave og består af 12 spørgsmål, som samlet kan sige noget om den sociale kapital på arbejdspladsen.

Find værktøjet på [www.amr.dk](http://www.amr.dk)

## KERNEOPGAVE I TRYG

Vi skaber tryghed og værdi for kunder, medarbejdere og aktionærer.

Kilde: [www.tryg.dk](http://www.tryg.dk)

# FÆLLES OPGAVE - FORSKELLIGE ROLLER OG ANSVAR

Man kan ikke udvikle god trivsel fra den ene dag til den anden. Det kræver en kontinuerlig indsats over længere tid. Og det kræver, at ledelse og medarbejdere samarbejder.

Det er en god ide at forankre arbejdet i samarbejdsudvalget, men det er samarbejdet i dagligdagen, der skal i fokus og bære udviklingen på sigt.

Erfaringen viser, at gode samarbejdsrelationer på kryds og tværs i virksomheden er en afgørende forudsætning for, at der kan udvikles god trivsel på en arbejdsplads.

Samarbejdsrelationer kan være:

- Mellem ledere og øverste ledelse
- Mellem ledere på tværs af afdelinger og teams
- Mellem medarbejdere i et team og nærmeste leder
- Mellem teamet og kolleger, som man jævnligt samarbejder med
- Inden for teamet, hvor medarbejderne samarbej-

der dagligt

- Mellem medarbejderne og øverste ledelse.

## Indsats på flere niveauer

Indsatsen med at udvikle god trivsel bør foregå på flere forskellige niveauer i virksomheden:

- Organisation – virksomheden
- Ledelsen
- Gruppen, teamet eller afdelingen
- Individet – den enkelte medarbejder.

## Organisationen – virksomheden

Samarbejdsudvalget er det forum i virksomheden, der jf. overenskomsten har den overordnede opgave at drøfte virksomhedens indsats for trivsel, tillid, samarbejde og tryghed i ansættelsen for de ansatte. Samtidig har samarbejdsudvalget gennem dets virke til formål at bidrage til en forbedring af virksomhedens konkurrenceevne. Det betyder, at samarbejdsudvalget også har fokus på virksomhedens bundlinje.

## MØDE OM TRIVSEL

Afsæt den fornødne tid til et møde om trivsel og klarlæg, hvad der skaber trivsel i jeres team. Alle bør deltage. Hvis I er en lille afdeling/team, kan I gøre det samlet, ellers kan I dele jer op i grupper:

Hvad er tillid?

- Hvornår oplever I tillid på jeres arbejdsplads?
- Hvordan kommer det til udtryk? Underbyg gerne med konkrete historier.

Hvad er godt samarbejde?

- Hvornår oplever I godt samarbejde på jeres arbejdsplads?
- Hvordan kommer det til udtryk? Underbyg gerne med konkrete historier.

Hvad er fair behandling?

- Hvornår oplever I fair behandling på jeres arbejdsplads?
- Hvordan kommer det til udtryk? Underbyg gerne med konkrete historier.

Skriv jeres drøftelser ned, gerne med konkrete eksempler og oplevelser, og aftal hvordan I vil følge op, og hvem der gør det hvornår.

Kilde: BAR KONTOR: "Trivsel på kontoret".

Medarbejderrepræsentanterne i samarbejdsudvalget – som oftest de tillidsvalgte – bør løbende inddrages og orienteres om strukturændringer, vigtige organisatoriske overvejelser, om virksomhedens samlede målsætninger og lignende.

Trivsel skal også tænkes ind i virksomhedens overordnede mål og personalepolitikker. Det gælder for eksempel i forhold til indsatsen mod sygefravær, stress, medarbejderudviklingssamtaler og arbejdsmiljøpolitikken.

### Ledelsen

Ledelsen har en afgørende rolle i forhold til at præge de rammer, der skaber den gode trivsel på arbejdspladsen. Ledelsen udstikker retningen for løsning af opgaverne og bør give konstruktive og kvalificerede tilbagemeldinger til medarbejderne.

Ledelsen skal skabe forudsigelighed og være tydelige i kommunikationen til medarbejderne om de overordnede rammer, vilkår og beslutninger. Klarhed om mål og indsatser er helt centralt, og ledelsen skal skabe tillid og troværdighed, være fair og anerkendende og give medarbejderne indflydelse på, hvordan de kan tilrettelægge og løse arbejdsopgaver.

### Gruppen, teamet eller afdelingen

Der skal være plads til at yde hinanden social støtte og rum for, at gruppen konstruktivt kan samarbejde. Det er vigtigt at have en god omgangstone indbyrdes mellem

**“Hvis jeg stod i spidsen for en virksomhed, ville jeg arbejde intenst med de tre størrelser (tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, red.). Der er jo ingen it-systemer eller andre produktionsapparater, der med et slag kan øge produktiviteten tilsvarende. Så det er da bare om at gå efter guldet i de gode relationer.”**

Kasper Edwards, Seniorforsker, DTU Management Engineering til Magasinet Finans, okt. 2013

## SOCIAL KAPITAL I DANSKE BANK

Hver år gennemfører Danske Bank-koncernen en tilfredshedsundersøgelse, som også omfatter oplevelsen af arbejdsmiljøet. Undersøgelsen omfatter bl.a. spørgsmål om medarbejdernes oplevelse af tillid, samarbejde og retfærdighed på arbejdspladsen: Dette giver en indikator for, hvordan det står til med den sociale kapital i Danske Bank. Social kapital handler om relationer og samarbejde - grundelementer, som Danske Bank finder nødvendige for, at den kan løse sine kerneopgaver.

Kilde: [www.danskebank.com/da-dk](http://www.danskebank.com/da-dk)

medarbejderne, mellem leder og medarbejdere og i forholdet til kunderne. Gruppen skal have nødvendige informationer i rette tid, og der skal være tilstrækkelige ressourcer til, at gruppen kan løse sine opgaver.

### Individet - den enkelte medarbejder

Det er vigtigt, at medarbejderne har en positiv indstilling til arbejdet og arbejdspladsen. Medarbejderne skal ikke nødvendigvis være enige med ledelsen om alt. Men det er nødvendigt, at medarbejderne bakker op om at samarbejde for at finde de bedste løsninger for arbejdspladsen.

Den enkelte medarbejder skal have redskaber til selv bedre at kunne håndtere udfordringerne i hverdagen. Det kan for eksempel være ved at støtte op om initiativer på arbejdspladsen for bedre trivsel, en god omgangstone, og ved at medarbejderen trygt kan bede sin leder og sine kolleger om hjælp til at løse opgaver.

### De tillidsvalgtes opgaver og rolle

De tillidsvalgte har en vigtig opgave i forhold til at gøre virksomhedens ledelse opmærksom på forhold, der kan have betydning for trivslen og for virksomhedens bundlinje. De tillidsvalgte har ydermere en væsentlig rolle i forhold til at sparre med ledelsen og til at motivere medarbejderne til at indgå konstruktivt i de forskellige samarbejdsrelationer på arbejdspladsen.

# LEDELSEN SÆTTER RAMMERNE

Som leder har man mulighed for at påvirke de rammer, der skaber og vedligeholder trivslen blandt medarbejderne. Det handler om at styrke de samarbejdsflader i det daglige arbejde, der har betydning for, at medarbejderne oplever trivsel, tillid og fair behandling.

Det kan for eksempel være:

**I den daglige drift**, når arbejdet planlægges og attraktive arbejdsopgaver samt ferie og ressourcer fordeles. Her kan det påvirke trivslen positivt, hvis medarbejderne oplever, at det foregår på retfærdig vis.

**I det overordnede lederskab**, hvor afdelingens mål, visioner, strategier og værdier udvikles og implementeres. Her kan inddragelse af berørte medarbejdere have betydning for, hvor meget de føler sig involveret og taget med på råd. Og det giver engagement og motivation til at følge udstukne mål og strategier.

**I den faglige ledelse**, når det skal sikres, at opgaverne bliver løst med den rette ekspertise og kvalitet. Her kan det påvirke oplevelsen af fair behandling positivt, hvis medarbejderne ser lederens interesse som meningsfuld, eller negativt, hvis den opleves som udtryk for mistillid og kontrol.

**I personaleledelsen**, når der gives feedback, sparring og løses konflikter. Her kan det være med til at skabe godt samarbejde og trivsel på møder, til samtaler og i forbindelse med anerkendelse og feedback.

Men trivsel er ikke kun et spørgsmål for den enkelte gruppe af medarbejdere. Det er en egenskab ved hele virksomheden, og et godt samarbejde med andre afdelinger og med topledelsen vil derfor også påvirke trivslen positivt i den enkelte gruppe af medarbejdere.

## TIL LEDERE

### SKAB TILLID

- Velvillighed: Vis dine gode hensigter og udnyt ikke sårbarhed
- Kompetence: Vis, at du ved, hvad du taler om og kend dine begrænsninger
- Konsistent adfærd: Vær gennemskuelig og forklar dine beslutning og handlinger
- Integritet: Mén og gør det, du siger
- Uddeling af kontrol: Vis selv tillid ved at videregive kompetence til andre
- Demonstration af lydhørhed: Tag andres synspunkter seriøst

### SKAB FAIR BEHANDLING

- Vær konsistent, behandl alle ansatte lige
- Involver og hør alle berørte i en given proces
- Respektér og behandl alle synspunkter ens
- Vær neutral og lad ikke personlige interesser influere på processen
- Gør beslutningsprocesser gennemskuelige og synlige
- Forklar, hvorfor beslutningerne blev som de blev, og hvilke konsekvenser de får
- Træf beslutninger på pålidelige og relevante informationer
- Sørg for, at processen finder sted i overensstemmelse med fundamentale etiske principper

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

---

”Når vi taler om social kapital og rentabilitet, så er det svært, endsige umuligt, at sige, at den ene fører til den anden eller omvendt. Det parameter, der gør sig gældende hver gang, er den gode ledelse. Den gode leder er altafgørende for den gode trivsel og de positive bundlinje resultater” .

Bente Overgaard, Koncerndirektør, Nykredit  
til Magasinet Finans, okt. 2013



# MEDARBEJDERNE BYDER IND

Trivsel opleves individuelt – men skal udvikles i fællesskab. Den individuelle trivsel betyder, at den enkelte medarbejder oplever balance og følelsen af at være i overskud både fysisk og mentalt, og i øvrigt har positive forventninger til sin arbejdsituation og sine opgaver. Den individuelle trivsel er dog afhængig af, at de rette rammer og den rette kultur er til stede på virksomheden, og det kræver en fælles indsats at udvikle.

Det er altså ikke alene ledelsens ansvar at skabe trivsel og bundlinje. Når ledelsen sigter efter høj jobtilfredshed og motivation, så er det afgørende, at medarbejderne går positivt ind i arbejdet med at skabe trivsel og bundlinje. Medarbejderne skal ikke nødvendigvis være enige med ledelsen om alt, men når først beslutningen er taget, er det nødvendigt, at medarbejderne bakker op, og sammen med ledelsen arbejder på at finde de bedste løsninger for arbejdspladsen.

“Jeg fornemmer en spirende tendens til, at medarbejderne selv tager ejerskab for trivslen og ikke kun forventer, at det kun er noget kollegaen eller ledelsen skal levere.”

Keld Holst, DFL Personaleforeningsformand,  
Thisted Forsikring

Medarbejderne kan byde aktivt ind og være med til at sikre den gode trivsel på arbejdspladsen ved at:

- **synliggøre og komme med løsningsforslag** på forhold, der påvirker trivslen på arbejdspladsen, og byde ind med forslag til at forbedre trivslen.
- **holde sig orienteret** om, hvad der sker på arbejdspladsen, hvad arbejdspladsen udfordres af.
- **videregive viden og ideer** til relevante parter i virksomheden.
- **udvise godt kollegaskab** og have blik for fællesskabet. Godt kollegaskab indebærer, at medarbejderne værdsætter og respekterer hinanden som mennesker og faglige kolleger, at de har god indbyrdes omgangstone, hvor man taler med hinanden – ikke om hinanden.
- **bruge sine kompetencer og erfaringer** til at skabe resultater for arbejdspladsen, sine kolleger og sig selv.
- **bakke konstruktivt op**, hvis ledelsen ønsker en højere grad af delegering af ansvar til medarbejderne, og hvis der til opgaveansvaret også følger de nødvendige beføjelser til at kunne træffe beslutninger.
- **støtte op om trivselsindsatser** på arbejdspladsen, og hver især gøre, hvad man kan for at få et positivt udbytte af indsatserne.



## TIL MEDARBEJDERE

### SKAB TRIVSEL I GRUPPEN

- Vær anerkendende og undersøgende over for dine kollegers idéer og motiver!
- Gennemfør jævnlige gruppedialoger, hvor I afklarer gruppens opgaver og mål!
- Acceptér forskellighed - og brug det som en fælles styrke!
- Drøft løbende, hvordan I tager imod nye i gruppen!
- Inddrag jeres leder, når der er behov for det!

### SKAB INDIVIDUEL TRIVSEL

- Fortæl din nærmeste leder og dine kolleger om dine behov!
- Tal med andre, hvis du føler dig presset!
- Lær dine signaler at kende - og forhold dig til dem!
- Behandl og respekter andre, som du gerne selv vil behandles og respekteres!
- Ryd op i dit hoved – Læg det til side der ikke længere betyder noget!
- Lær at sige Nej - når du har en god grund til det!
- Lær at sige Pyt – ikke alle problemer fortjener lige stor opmærksomhed!

Kilde: Inspireret af [www.frastrerstillivsel.dk](http://www.frastrerstillivsel.dk)

# SKAB HOLDBARE FORANDRINGER

## “Forandring er det eneste konstante”.

Heraklit, græsk filosof (540 – 480 f.v.t.)

Tiden er kendetegnet ved hyppige organisationsforandringer, der påvirker arbejdsopgaver, arbejds-gange og behovet for arbejdskraft i den enkelte virksomhed.

I den finansielle sektor har måden at løse kerneop-gaven på ændret sig markant de sidste mange år. Den hastige udbredelse og udvikling af digitale mu-ligheder som netbank, mobile betalinger mv. har ført til masser af strukturelle ændringer i hverdagen – herunder sammenlægning af afdelinger og enheder.

Organisationsforandringer vil næsten altid danne grobund for spekulation, ængstelse og modstand. Det er en helt naturlig reaktion, hvis medarbejderne er utrygge og ikke kan gennemskue konsekvenserne af forandringen. Men forandringer vil som oftest også have positive sider og afledte effekter. Blandt andet kan de åbne for nye ideer og muligheder, som ellers ikke vil være kommet frem. Til gavn for såvel virksomhed som medarbejdere.

En af udfordringerne ved forandringer er, at de ofte anskues forskelligt af ledelsen og medarbejderne i virksomhederne.

Ledelsen ser på nødvendigheden af organisationsforandringen ud fra rationalet bag forandringen og resultatet for hele organisationen. I fokus er parametre som vision, mål og effektivitet.

Medarbejderne ser på samme måde på forandringer ud fra deres perspektiv, og de reagerer derfor ofte med bekymring for deres job eller arbejdssituation.

Konsekvensen er, at ledelse og medarbejdere på den måde kommer til at tale forbi hinanden omkring mål

og indhold i forandringen, fordi de ser forandringen ud fra hver deres perspektiv. Det giver forandringen et dårligt udgangspunkt for at komme godt fra start.

Ledelserne bør derfor i deres planlægning og ud- vikling af forandringerne være opmærksomme på at inddrage medarbejdernes perspektiver, så det allerede i planlægningsfasen og ved præsentationen af den konkrete forandring er muligt at svare konkret på medarbejdernes mange spørgsmål.

For at lykkes skal en forandring give mening for såvel ledelse som medarbejdere!





## FORANDRINGER OG MODSTAND

### Modstanden kan have mange ansigter:

- Sniksnak i krogene
- Negative associationer
- Nedsat arbejdstempo
- Tidligere dårlige erfaringer kommer frem
- Tavshed på møder
- Medarbejdere der isolerer sig
- Højere sygefravær.

### Ti typiske årsager til, at medarbejderen yder modstand mod forandringer:

- Ændringen er en reel trussel
- Jeg taber ansigt
- Jeg mister indflydelse og position
- Der bliver mere at lave
- Kan jeg udføre det nye arbejde?
- Min situation bliver mere usikker
- Hovsa, det kommer bag på mig
- Det er anderledes
- Det koster mig ...
- Jeg har ikke glemt sidste gang ...

Kilde: BAR KONTOR: "Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø", 2014.



# MERE OM TRIVSEL

---

Hvis du vil vide mere om trivsel på arbejdspladsen kan du finde data og inspiration her:

Offentligt Ansattes Organisationer (OAO): "Social kapital - Det kan ses på bundlinjen"

<http://www.oao.dk/index.php?id=558&uid=2000979&view=1&cHash=421b8ab8c2bf06a6e075a2dddef2e129>

BAR FOKA: "Social kapital - Inspiration og øvelser til lederen med personaleansvar"

[http://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social\\_kapital/social-kapital](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/social_kapital/social-kapital)

BAR FOKA: "Kom videre medsocial kapital"

<http://www.arbejdsmiljoweb.dk/komvidere>

BAR KONTOR: "Forandringer og psykisk arbejdsmiljø"

<http://www.bar-kontor.dk/Files/Billeder/BARKontor/pdf/BAR-Kontor-forandringer.pdf>

BAR KONTOR: "Trivsel på kontoret"

<http://bar-kontor.dk/Default.aspx?ID=2048>

BAR FOKA: "Skab robuste forandringer- med fokus på trivsel"

<http://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/forandringer/skab-robuste-forandringer>

INDUSTRIENS BAR: "En god arbejdsdag"

<http://www.i-bar.dk/vejledningermm/en-god-arbejdsdag>

INDUSTRIENS BAR: "Hvidbogen"

[http://www.i-bar.dk/media/2827497/hvidbog\\_pdf2012.pdf](http://www.i-bar.dk/media/2827497/hvidbog_pdf2012.pdf)

Videncenter for arbejdsmiljø: "Skab gode forandringer"

<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Viden-om-arbejdsmiljoe/Forandringer>

Videncenter for arbejdsmiljø: "Fra stress til trivsel"

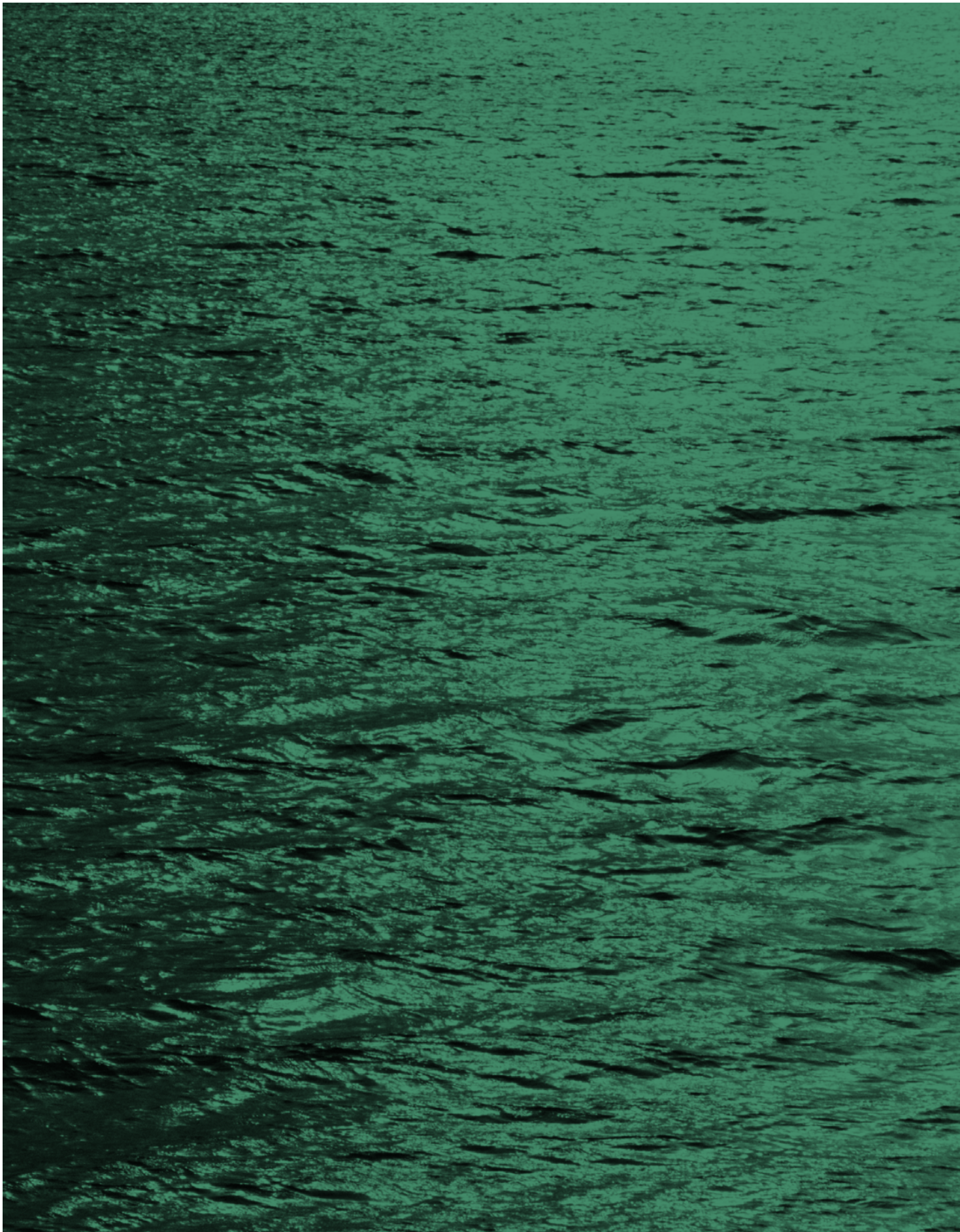
<http://www.frastrerstiltrivsel.dk>

Arbejdsmiljørådet: Måling af den sociale kapital på en arbejdsplads

<http://www.amr.dk/inspiration-til-arbejdsmiljoeindsatsen/social-kapital.aspx>

Offentligt Ansattes Organisationer: "Styrk samarbejdet om kerneopgaven"

<http://www.styrksamarbejdet.dk>



**FINANS**  
**FORBUNDET**



**FA** FINANSSEKTORENS  
ARBEJDSGIVERFORENING

