

2023-1 -IT01 -KA220-VET-000154571



STAY OK

NYTÆNKNING AF TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSER
I EUROPÆISKE SMV'ER
2024

TRANSNATIONAL FORSKNING

RAPPORT

WWW.STAY-OK-PROJECT.EU



MALTESE - ITALIAN CHAMBER
OF COMMERCE
CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



Co-funded by
the European Union

Finansieret af Den Europæiske Union. Synspunkter og meninger, der udtrykkes, er dog kun forfatterens og afspejler ikke nødvendigvis Den Europæiske Unions eller Det Europæiske Forvaltningsorgan for Uddannelse og Kultur (EACEA). Hverken EU eller EACEA kan holdes ansvarlig for dem.



Forfatter

Giulia Parola

Medforfattere

Valeria Lavano, Nicola Vita, Enry Di Giacomo, Federica Bovio, Carlos Franco, Milagros Barrios, Wolfgang Schabereiter, Rainer Schabereiterand, Zayana Pompaeva og Diana Medrea-Mogensen.

Partnere

EXEO LAB

GEINNOVA

MUNICH BUSINESS SCHOOL

BRAIN PLUS

MALTESISK-ITALIENSK HANDELSKAMMER

WE ARE ENTREPRENEURS

Redigering

Rocco Dolce

Ansvarsfraskrivelse

Finansieret af Den Europæiske Union. Synspunkter og meninger, der udtrykkes, er dog kun forfatternes og afspejler ikke nødvendigvis Den Europæiske Unions eller Det Europæiske Forvaltningsorgan for Uddannelse og Kultur (EACEA). Hverken EU eller EACEA kan holdes ansvarlig for dem.

Indholdsfortegnelse

Forord	_____	04
1. Introduktion	_____	05
2. Noter om metodologien	_____	08
3. Trivsel på arbejdspladsen i mikrovirksomheder	_____	12
4. Vigtigste tiltag	_____	25
Referencer	_____	27
Tillæg	_____	28

Forord

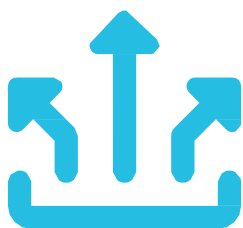
Denne rapport er en del af arbejdsplanpakke 2, "Knowledge Acquisition", inden for STAY OK-projektet - Rethinking Wellbeing at Workplaces in EU SMEs, som er medfinansieret af EU.

Projektet har til formål at tackle trivselsproblemer på arbejdspladsen med fokus på små virksomheder i den professionelle servicesektor. Det søger at øge de små virksomheders tiltrækningskraft på arbejdsmarkedet og afbøde tendensen til "stor opsigelse".



LEDERSKAB

For at nå disse mål planlægger STAY OK at oprette et lederkursus, der dækker forskellige emner som karriereplanlægning, hybridarbejde, kunstig intelligens til personaleledelse, fjernelse af teknologiske barrierer for arbejdstagere med handicap, trivsel i samfundet og balance mellem arbejdsliv og privatliv.



UDGANGE

Ud over denne rapport vil projektet udvikle output som f.eks. en innovativ undervisningsplan, en MOOC, en manual til udbydere af erhvervsuddannelser og en digital værktøjskasse.



MÅLGRUPPER

Projektets hovedmålgrupper omfatter ledere af små virksomheder, udbydere af erhvervsuddannelser og erhvervsstøtteorganisationer som konsulentfirmaer, SMV-sammenslutninger, handelskamre og andre, der ønsker at udvide deres tjenester inden for trivsel på arbejdspladsen.



PARTNERSKAB

STAY OK administreres af seks organisationer med EXEO LAB som ledende partner. Partnerorganisationerne omfatter det maltesisk-italienske handelskammer (Malta), Munich Business School GmbH (Tyskland), Gestión Estratégica e Innovación SL (Spanien), brainplus GmbH (Østrig) og We Are Entrepreneurs (Danmark).

1.Introduktion

Hvordan beslutter du, om du vil arbejde for en stor virksomhed, en lille virksomhed eller for dig selv? Det er sandsynligt, at du vil lede efter den mulighed, der bedst understøtter din trivsel, og undgå en arbejdsplads, der kan skade din **lykke, dit helbred, dine relationer** eller din **økonomiske sikkerhed**.* Derudover vil din beslutning sandsynligvis indebære en afvejning mellem disse forskellige dimensioner af trivsel.

Hvis du bor i Europa, er der stor sandsynlighed for, at du enten kommer til at arbejde for eller endda lede en lille virksomhed på et eller andet tidspunkt i dit liv. Det skyldes, at kontinentets 23 millioner mikro-, små og mellemstore virksomheder (MSME'er)** bidrager til ca. tre fjerdedele af den samlede beskæftigelse og udgør ca. 99 % af alle virksomheder[1]. Det kommer ikke som nogen overraskelse, at MSME'er ofte betragtes som rygraden i den europæiske økonomi.

Arbejdsrelateret stress i små og mellemstore virksomheder er naturligvis ikke noget nyt - og kan stamme fra et utal af kilder, der spænder fra intern organisatorisk dynamik til eksternt branchepres.

Dette gælder især for professionelle servicevirksomheder, hvor værdien primært stammer fra intellektuelle anstrengelser gennem lederes og medarbejderes arbejde i tæt samarbejde med deres kunder [2], og hvor fagfolk møder strenge deadlines og arbejder inden for krævende arbejdsplaner, der ofte overstiger 65 timer om ugen [3].

En fokuseret undersøgelse [4] af ledere i franske små og mellemstore it- og teknologiske servicevirksomheder fremhæver for eksempel specifikke stressfaktorer som arbejdstilrettelæggelse, projektdeadlines, hurtige teknologiske ændringer og det konstante behov for innovation. Disse stressfaktorer belaster ikke kun medarbejdernes mentale sundhed, men udfordrer også lederens evne til at opretholde et produktivt og positivt arbejdsmiljø, ligesom de direkte påvirker små virksomhedsejeres belastning [5].

Derudover giver nye arbejdsformer, der er introduceret af den digitale transformation og fremkomsten af fjern-, mobil- og hybridmodeller i de fleste virksomheder, yderligere udfordringer og muligheder for at håndtere psykosociale risici på arbejdspladsen [6].

Accelerationen af digitale processer kræver, at små og mellemstore virksomheder navigerer i kompleksiteten i at opretholde teamsammenhold, styre grænserne mellem arbejde og privatliv og sikre, at medarbejderne forbliver engagerede og motiverede på trods af den fysiske afstand, der kan være mellem dem og deres ledere [4].

Men ifølge forskning deltager små virksomheder sjældent i struktureret sundhedsfremme på grund af **mangel på ressourcer, motivation, kommunikationskanaler**, intern sundhedsekspertise og overbevisende dokumentation for fordelene ved sundhedsinitiativer på arbejdspladsen [7].

På samme måde hævder en nylig undersøgelse [8], at det måske ikke er overraskende, at små virksomheder ofte har begrænsede økonomiske ressourcer og dedikeret personale til at håndtere mentale sundhedsproblemer. Dette kan igen hindre deres evne til at tilbyde omfattende støtteprogrammer for trivsel, som større virksomheder kan tilbyde.

* Disse er blandt de mest almindelige former for trivsel ifølge Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Trivsel og HRM på en arbejdsplads i forandring. The International Journal of Human Resource Management, 28(16), 2229-2255.

** Mikro-SMV'er er virksomheder, der har en arbejdsstyrke på mindre end 10 personer, mens små SMV'er typisk har mellem 10 og 49 ansatte, og mellemstore SMV'er typisk har et personale på mellem 50 og 249 personer.

Forskning viser, at tilgange, der udelukkende er afhængige af ekspertrådgivning eller fokuserer snævert på specifikke problemer, som er typiske i små og mellemstore virksomheder, er mindre effektive til at forbedre mentale og sociale sundhedsaspekter sammenlignet med mere holistiske trivselsinterventioner på arbejdspladsen, der involverer både ledere og medarbejdere på en bred måde [9].

På samme måde viser forskere [10], at mens trivselsinterventioner, der sigter mod organisatoriske ændringer, typisk gavner organisationen som helhed, er individfokuserede interventioner ofte ikke i stand til at have en meningsfuld positiv indvirkning på hele organisationen.

Men er små virksomheder virkelig uforenelige med en effektiv trivselspraksis? Nogle forskere [11] hævder, at små og mellemstore virksomheder faktisk har bedre forudsætninger for at skabe ideelle rammer for, at både ledere og medarbejdere kan engagere sig i sundhedsfremmende aktiviteter. Mere specifikt er små virksomheder særligt velegnede til at gennemføre trivselsprogrammer på grund af deres enkle organisationsstrukturer, lette adgang til information og effektive direkte kommunikation [12].

Disse organisatoriske aspekter understøtter løsningen af arbejdsrelaterede problemer gennem uformelle samtaler og et positivt arbejdsmiljø, hvilket fremmer den deltagende ånd, der anses for at være afgørende for effektiv trivsel på arbejdspladsen. Dette engagement er afgørende for succes af sundhedsinitiativer på arbejdspladsen og drager fordel af den uformelle måde, som mikrovirksomheder ofte opererer på [13]. Desuden kan uformelle relationer på arbejdspladsen i små og mellemstore virksomheder give større fleksibilitet i forhold til at reagere på **mentale sundhedsproblemer** [8].

Selv om det lyder lovende, mangler vi stadig at finde ud af, hvordan trivsel i små virksomheder ser ud, hvilke specifikke udfordringer lederne står over for, og hvordan de håndterer dem. Sagen er, at der er skrevet meget om trivsel. Men en stor del af fokus har været rettet mod at analysere arbejdsvilkårenes indvirkning på medarbejdernes sundhed og trivsel i store virksomheder. Der er skrevet meget mindre om SMV'er og deres ledere [14]. Indtil videre er SMV'er og mikrovirksomheder blevet slået sammen. Derfor kunne vi ikke finde nogen direkte dokumentation fra mikrovirksomheder specifikt, hvilket kunne udgøre et særskilt forskningsområde [15]. Desuden ville et komparativt perspektiv forbedre vores forståelse af de europæiske virksomheders mangfoldighed og deres tilgange til at håndtere trivselsproblemer [8].

Det er denne baggrund, der udgør emnet for denne rapport. Sidstnævnte er designet til at give et overblik over de informationskilder, som ledere i mikrovirksomheder inden for den professionelle servicesektor er afhængige af, når det drejer sig om trivsel på arbejdspladsen, de udfordringer, de står over for i håndteringen af deres egen og deres ansattes trivsel, og den praksis, der er implementeret.

De vigtigste ideer, der præsenteres i dette arbejde, er baseret på følgende kilder. Kernen i denne rapport er baseret på primær forskning, nemlig **121 interviews*** med ledere af mikrovirksomheder inden for den professionelle servicesektor i seks europæiske lande (**Østrig, Danmark, Tyskland, Italien, Malta og Spanien**).

* I alt blev der gennemført 121 interviews, men kun 110 er medtaget i dataanalysen.

I løbet af den primære dataindsamlingsfase fandt vi også tre fremragende eksempler på bedste praksis, der er implementeret for at fremme trivsel på arbejdspladsen. Vi besluttede at supplere denne dokumentation med yderligere syv eksempler på bedste praksis, der blev identificeret gennem sekundær forskning, herunder SMV'er og ikke-europæiske organisationer. Derfor valgte vi at sprede de **ti "cases of excellence" ud over hele teksten**, hvilket giver læserne værdifulde læringsmuligheder.

Efter at have deltaget i diskussioner med ekspertpanelister om trivsel på arbejdspladsen under et **internationalt webinar den 24. april 2024 (se figur 1)**, genbesøgte vi vores foreløbige resultater og udledte de vigtigste pointer. Indsigterne fra denne rapport og den efterfølgende diskussion vil danne grundlag for en læseplan for erhvervsuddannelse (VET) for ledere af MSME'er samt et relateret MOOC-kursus (Massive Open Online Course).

Munich Business School
University of Applied Sciences

STAY OK

MORE THAN ONE WAY TO CRACK AN EGG?

WELLBEING IN MICRO-ENTERPRISES & SMES

Join our webinar with expert panels:

Dr. Jane Suttee, University of York
Prof. Olivier Torrès, University of Montpellier
Dr. Peter Vandro, WU Vienna
Sabine Fléchet, Masawa
Prof. Stavroula Leka, Lancaster University

Project Partners:

EXEOLAB
MALTESE-ITALIAN CHAMBER OF COMMERCE
Munich Business School
GEINNOVA
brain+ Ideen

Co-funded by the European Union

Please register online: www.munich-business-school.de

WHEN:
April 24, 2024
6:30 pm CEST

WHERE:
Online via Teams

HOSTED BY:
Dr. Giulia Parola, MBS

PROJECT:
STAY OK - Rethinking wellbeing at work-places in the EU SMEs
[2023-1-IT01-KA220-VET-000154571]

Figur 1: Plakat til promovring af STAY OK internationalt webinar

2. Noter om metoden

Dr. Schmidts afhøring

I et sikkert forhørslokale på politistationen udspurgte kriminalassistent Alvarez, der skulle efterforske en højt profileret sag om industrispionage med internationale konsekvenser, Dr. Melora Schmidt, en anerkendt dataanalytiker. Alvarez havde mistanke om, at Dr. Schmidts ekspertise kunne give afgørende indsigt i sagen, og søgte derfor svar.

Kriminalassistent Alvarez: Sæt dig ned, dr. Schmidt. (Han renser halsen, og hans dybe stemme giver genlyd i rummet) Lad os komme i gang.

Kriminalassistent Alvarez: Så, Dr. Schmidt, skal alle forskningsrapporter være så tørre som en ørken?

Dr. Schmidt: (griner) Ikke nødvendigvis, kriminalbetjent.

Kriminalassistent Alvarez: (smiler) Så er jeg glad for, at vi er på samme side ... Fortæl mig om den forskning, du arbejder på.

Dr. Schmidt: Vi udviklede et forskningsdesign baseret på multimodal dataindsamling [16] efter ...

Kriminalassistent Alvarez: (løfter et øjenbryn) Lad mig stoppe dig lige der ... Multimodal dataindsamling?

Dr. Schmidt: I bund og grund havde vi en ledende forsker i Tyskland, mig selv og samarbejdspartnere i fem andre lande, der gennemførte primær dataindsamling gennem synkrone og asynkrone interviews med 121 ledere af mikrovirksomheder, f o r d e t meste på deres lokale sprog.

Kriminalassistent Alvarez: Kan du forklare, hvad du mener med synkrone og asynkrone interviews?

Dr. Schmidt: Selvfølgelig, kriminalbetjent. Synkrone interviews blev gennemført enten personligt, over telefonen eller via videokonferenceværktøjer som Zoom, Skype eller Microsoft Teams. Asynkrone interviews involverede på den anden side at sende spørgsmål til vores informanter via e-mail, så de kunne svare, når det passede dem.

Detective Alvarez: Så i hvilke lande indsamlede du og dine samarbejdspartnere data?

Dr. Schmidt: Østrig, Danmark, Tyskland, Italien, Malta og Spanien (tæller hvert land på sine fingre, mens hun opremser dem).

Kriminalassistent Alvarez: Ah, gode gamle Europa (han kigger ud i det fjerne, fortabt i tanker et øjeblik, før han vender tilbage til Dr. Schmidt) ... Holdt du regnskab med, hvor mange interviews der blev foretaget i hvert land, og hvilken type de var?

Dr. Schmidt: (forbløffet trækker hun hurtigt et krøllet og plettet ark papir, figur 2, op af sin højre lomme og lader det glide hen over bordet i forhørslokalet).

Type of interview Country ↓	Synchronous			Asynchronous	Total
	(in-person)	(telephone)	(video- telephony)	(email)	
Austria	0	6	0	16	22
Denmark	2	0	0	18	20
Germany	1	0	18	2	21
Italy	0	9	13	1	23
Malta	3	0	0	13	16
Spain	0	18	1	0	19
<u>Total</u>	6	33	32	50	(121)

Figur 2: Oversigt over gennemførte interviews

Kriminalassistent Alvarez: (kigger på papiret) Javel ... Og hvor mange gange interviewede du hver leder?

Dr. Schmidt: Bare én gang.

Kriminalassistent Alvarez: Du forstår, at jeg vil kræve, at du fremlægger beviser for de materialer, der blev brugt til interviewene.

Dr. Schmidt: (smiler og tager en mappe op af sin taske) Ja, jeg er forberedt. Interviewskemaet, eller manuskriptet, som du måske kan kalde det, findes i appendiks.

Kriminalassistent Alvarez: Forstået. (banker med fingrene mod sit overskæg) ... Hvornår fandt interviewene sted helt præcist?

Dr. Schmidt: Jeg tror, det var i ... Mellem december 2023 og marts 2024.

Detektiv Alvarez: Multimodal dataindsamling, hva'? Hvordan lykkedes det dig at gøre det?

Dr. Schmidt: Tja, samarbejdspartnerne og jeg rapporterede de data, der blev indsamlet gennem interviewene, på engelsk ved hjælp af skriftlige svar, noter eller udskrifter og oversættelser af optagelser fra interviewene. Til dette formål oprettede jeg en online-undersøgelse med åbne og lukkede spørgsmål for at strømline processen.

Kriminalassistent Alvarez: Så du fortæller mig, at du indsamlede data fra alle mulige steder, men at det hele endte med at blive centraliseret gennem denne online-undersøgelse, som du og dine samarbejdspartnere udfyldte, og som landede på dit skrivebord? "Det er korrekt, kriminalassistent." sagde **Dr. Schmidt**.

Kriminalassistent Alvarez: 121 interviews ... Hvordan fik du det hele til at give mening?

Dr. Schmidt: Jeg overførte først de svar, som jeg selv og mine samarbejdspartnere rapporterede for hver informant, til separate datafiler, hver i et Word-dokument, for at være helt præcis.

Kriminalassistent Alvarez: Alene denne proces må have taget en del tid, ikke sandt?

Dr. Schmidt: (sukker) Det gjorde det i hvert fald.

Kriminalassistent Alvarez: Hvad skete der så?

Dr. Schmidt: Jeg brugte derefter strukturel kodning [17] til dataanalyse, hvilket er passende for åbne spørgsmål [18]. Hvert interviewspørgsmål og dets prober blev tildelt en kode, som vi anvendte på svarteksten i hver datafil. Det gjorde det muligt for os at organisere og analysere dataene systematisk og indfange centrale temaer og kategorier på tværs af hele datasættet.

Kriminalassistent Alvarez: (med et skeptisk blik) Hvad så med svarene på de lukkede spørgsmål? Ignorerede du dem bare?

Dr. Schmidt: (med en let rødmen) Åh, jeg var ikke klar over, at du havde brug for så mange detaljer.

Kriminalassistent Alvarez: Hvad handlede de egentlig om?

Dr. Schmidt: De lukkede spørgsmål handlede om at indsamle data om informanternes køn, alder, virksomhedsstørrelse, industri og sektor.

Betjent Alvarez: **Det er** nogle interessante oplysninger, du har fået. Det vil helt sikkert være nyttigt for efterforskningen.

Dr. Schmidt: Ja, det står lige der i tabel 1 (peger på den mappe, hun gav kriminalbetjent Alvarez et par minutter tidligere).

Kriminalassistent Alvarez: (åbner endelig mappen for at tjekke dens indhold) Jeg kigger på disse filer senere. Så hvad gjorde du med disse data?

Dr. Schmidt: Ved hjælp af blandede metoder undersøgte jeg kodefrekvenserne i de kvalitative data og forsøgte at forbinde dem med disse variabler for at se, om visse temaer var mere almindelige i specifikke stikprøvesegmenter.

Kriminalassistent Alvarez: Okay (banker i bordet for at signalere afslutningen på afhøringen)
... Tak for indsigten, dr. Schmidt.

Dr. Schmidt: (rejser sig for at give ham hånden) Det var så lidt, kriminalassistent.

Refleksion efter interviewet

Da kriminalassistent Alvarez gennemgik udskriften af sin samtale med Dr. Schmidt, kunne han ikke slippe følelsen af, at denne afhøring var en manglende brik i puslespillet for at opklare mysteriet bag den sag, han efterforskede. Han åbnede Dr. Schmidts mappe og skimmede Tabel 1 igennem med sine pegefingre. Med en nyfunden følelse af målrettethed besluttede han sig for at dykke dybere ned i forskningsrapportens resultater og følge de spor, der måtte dukke op.

Tabel 1: Oversigt over informanter og deres mikrovirksomheder

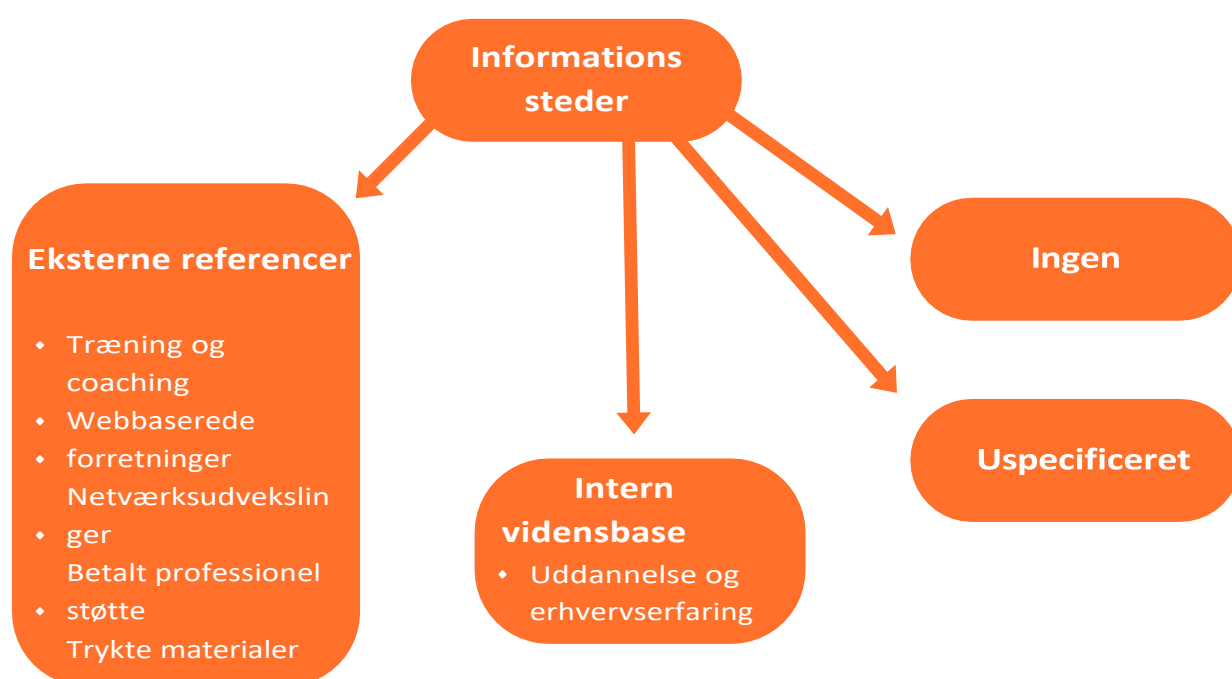
Variable	Frekvens	Procentdel	Variable	Frekvens	Procentdel
Land			Køn		
Østrig	22	18.18	Kvinde	62	51.24
Danmark	20	16.53	Mand	59	48.76
Tyskland	21	17.36	I alt	121	100.00
Italien	23	19.01	Alder		
Malta	16	13.22	Unge voksne (<40 år)	31	25.62
Spanien	19	15.70	Midaldrende (40-59 år)	64	52.89
I alt	121	100.00	Ældre voksne (>59 år)	10	8.26
Sektor			N/A	16	13.22
Privat for profit	99	81.82	I alt	121	100.00
NGO	14	11.57	Industri		
Andet	8	6.61	Reklame-, marketing- og kommunikationstjenester	12	9.92
Samlet	121	100.00	Konsulentvirksomhed	21	17.36
Størrelse			E-commerce	1	0.83
1	18	14.88	Uddannelse, træning	18	14.88
2	21	17.36	Finansiell rådgivning	2	1.65
3	12	9.92	Finansielle tjenester	8	6.61
4	15	12.40	Sundhedsrådgivning	1	0.83
5	18	14.88	Menneskelige ressourcer og bemanningstjenester	2	1.65
6	8	6.61	IT-rådgivning	6	4.96
7	5	4.13	IT-rådgivning	4	3.31
8	6	4.96	Ledelses- og virksomhedsrådgivning	9	7.44
9	1	0.83	Sociale, miljømæssige og kulturelle tjenester	13	10.74
10	17	14.05	N/A	24	19.83
I alt	121	100.00	I alt	121	100.00

3. Trivsel på arbejdspladsen i mikrovirksomheder

3.1 Informationssteder

Hvor finder ledere af mikrovirksomheder information om trivsel på arbejdspladsen? Ifølge de data, vi har indsamlet, er der hovedsageligt to former for information, der hjælper lederne og guider deres beslutninger om trivsel på arbejdspladsen: eksterne referencer og en intern vidensbase.

Figur 3: Kategorier og underkategorier af informationssteder



Eksterne referencer er fremherskende, idet 64 informanter (58%) henvender sig til forskellige eksterne kilder for at få indsigt. Blandt disse skiller trænings- og coachingsessioner sig ud ved at blive nævnt af 30 informanter (27%), overvejende kvindelige ledere inden for den private profitsektor og mere almindeligt udbredt i Danmark og Italien, med mindre udbredelse i Spanien og Tyskland.

Webbaserede medier, herunder podcasts, blogs og andre onlineresourcer, udgør en anden vigtig kilde, som nævnes af 21 ledere (19 %). Mens denne tilgang kun vinder lidt terræn i Tyskland og går ubemærket hen blandt ledere på Malta, er den meget udbredt i Østrig.

Netværksudvekslinger viser sig at være en vigtig informationskanal, anerkendt af 18

deltagere (16%), med en bemærkelsesværdig tilbøjelighed blandt kvinder. I praksis er det diskussioner og uformelle samtaler med andre fagfolk, familie og venner, ulønnede mentorer og rådgivere og i et enkelt tilfælde medarbejderne selv.

SKYLABS

tilbyder digital strategi, it-rådgivning og systemintegration til private virksomheder og offentlige institutioner. I lyset af den udbredte utilfredshed som følge af de seneste økonomiske kriser har virksomheden valgt at prioritere sine medarbejderes mentale og fysiske sundhed. De anerkendes som det primære aktiv, der er afgørende for at udvide og fastholde markedsandele.



ITALIEN



51-200
MEDARBEJDERE



KONSULENTVIRKS
OMHED (DIGITAL
OG IT)



HIGHLIGHT:
**BEMÆRKELESVÆRDIGT
INNOVATIV**

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Skylabs tilbyder sine medarbejdere en række fordele, herunder smart working, fleksible arbejdstider, løbende uddannelse og certificeringsmuligheder. Desuden sætter organisationen stor pris på medarbejdernes aktive deltagelse i udformningen af beslutninger, der vedrører trivsel på arbejdspladsen. En af de innovative bedste praksisser er en intern konkurrence kaldet "Call For Benefit", hvor over 100 medarbejdere deler ideer til implementering af virksomhedens velfærd. De tre præmier, der uddeles, er: øjeblikkelig vedtagelse af vinderprojektet, direkte involvering i virksomhedens beslutninger og en økonomisk belønning baseret på podieplacering. I 2022 var den vindende idé en måneds betalt sabbatår for medarbejdere, der nåede deres sjette år, efterfulgt af månedlige frokoster med en kok og smart arbejde på drømmestedet.

KILDER



Forbes.it. (2022, 26. juli). Mennesket i centrum af den digitale innovation: Il paradigma di skylabs. [Personen i centrum for digital innovation: Skylabs paradigme]. <https://forbes.it/2022/07/26/la-persona-al-centro-dellinnovazione-digitale-il-paradigma-di-skylabs/>
Mennesker og forandring 360. (2022, 22. juli). Il periodo sabbatico diventa benefit aziendale, ed è anche pagato. [Sabbatår bliver en fordel for virksomheden, og det bliver også betalt]. <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/people-engagement/periodo-sabbatico-benefit-aziendale-pagato/>

En undergruppe af ledere (10 personer, 9 %) vælger at få betalt professionel støtte ved at ansætte eksterne HR-konsulenter og psykologer. Denne mulighed er især fraværende i både Tyskland og Malta og findes kun i den private for-profit sektor, sandsynligvis på grund af de dermed forbundne omkostninger.

Trykte materialer som bøger og magasiner nævnes af syv respondenter (6 %). Men midt i stereotyperne er denne præference mere almindelig blandt unge voksne og blev kun nævnt i virksomheder med færre end fem ansatte.

Mens eksterne referencer blev nævnt hyppigst, trak 11 personer (10%) på deres **interne vidensbase** - **specifikt** deres uddannelse og arbejdserfaring - når de blev spurgt om informationskilder, overvejende mænd og ældre voksne. Denne tendens finder størst genklang i Tyskland og Malta.

Endelig henviser seks ledere (5 %) til **uspecificerede kilder**, og fire (4 %) indrømmer, at de er afhængige af slet **ikke**.

3.2 Udfordringer

Hvilke vanskeligheder står ledere over for, når de håndterer trivsel på arbejdspladsen i mikrovirksomheder? Vi har talt om brugen af forskellige kilder til at opnå indsigt, men det er uundgåeligt forbundet med de typer af udfordringer, som lederne møder. Vores informanter fremførte en række punkter - i denne sammenhæng dukker der tre typer udfordringer op.

Figur 4: Udfordringskategorier og underkategorier



På makroniveau henviste omkring en tredjedel af lederne (36 personer, 33 %) til **instrumentelle barrierer**, idet de nævnte systemiske forhindringer uden for deres kontrol som hindringer for fremskridt med hensyn til trivsel i deres virksomheder. I denne sammenhæng drejer *økonomiske begrænsninger sig om de omkostninger, der er forbundet med at forbedre trivslen på arbejdspladsen, såsom at sikre veludstyrede kontorlokaler på de bedste steder, hvilket især er en uoverkommelig opgave i store bycentre*. Instrumentelle barrierer omfatter også de begrænsede ressourcer, der er til rådighed (f.eks. tid og økonomi), virksomhedens svingende indtægter og, i et tilfælde, solo-iværksætternes lave forhandlingsstyrke, når de forhandler med magtfulde kunder.

Ikke overraskende var økonomiske begrænsninger særligt udbredte i NGO'er. De blev nævnt af 11 ledere(8%).

ISGS DREHSCHIEBE



ØSTRIG



1-10

MEDARBEJDERE



MÆGLING OG
SOCIAL STØTTE

er en non-profit organisation i landsbyen Kapfenberg (Østrig), der tilbyder forskellige sociale og sundhedsfremmende tjenester som f.eks. sygepleje, mægling og familiestøtte. Med et lille team imødekommer de behovene i lokalsamfundet i Steiermark.



HIGHLIGHT:

**BEMÆRKELSERVÆRDI
GT EFFEKTIV**

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

ISGS' personale får gratis adgang til en række tjenester, som organisationen typisk tilbyder mod betaling til lokalsamfundet. Disse tilbud spænder over fysiske aktiviteter som stoleyoga og qigong samt workshops om mental velvære med forskellige emner som ernæring, forældreskab, hukommelse og sociale arrangementer. Der kræves godkendelse for personalets deltagelse, og engagementet er begrænset til fritiden, hvilket sikrer, at aktiviteterne foregår uden for de normale arbejdsforpligtelser. Dette tilbud støtter ikke kun ISGS-medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen, men fremmer også en positiv arbejdspladskultur, der værdsætter medarbejdernes sundhed og engagement, alt imens der tages hensyn til NGO'ens budgetbegrænsninger.



KILDER

W. Schabereiter, e-mail om trivsel på arbejdspladsen på ISGS Drehscheibe til G. Parola, 26. februar 2024.

13 af vores informanter (12 %) henviste også til *miljømæssige mangler* som instrumentelle barrierer, når de håndterede trivsel i deres mikrovirksomheder. Disse omfatter lovgivningsmæssig forvirring, bureaukrati og den negative indvirkning af økonomiske nedgangstider på medarbejdernes velbefindende. Derudover nævnte nogle ledere de fjerntliggende kontorsteder og uegnede historiske bygninger, hvilket forværrer disse udfordringer. Disse problemer forværres yderligere af manglen på støtte og praktisk uddannelse, hvilket især påvirker udstationerede iværksættere. Miljømæssige mangler så ud til at have den mest udtalte indvirkning på ledere i Italien og Spanien.

Endelig dukker *sociokulturelle aspekter op som en yderligere type instrumentel barriere*, idet fire ledere (4 %) i Østrig og Danmark fremhæver gennemgribende problemer som manglende bevidsthed om trivsel på arbejdspladsen, stigmatisering af mental sundhed og udbredelsen af timecentrerede arbejdskulturer.

På det organisatoriske niveau er der det paradoks, at selv om trivsel bliver allestedsnærværende i vores arbejdsliv, betyder ledernes indsats for at støtte og skalere den, at andre organisatoriske prioriteter vil vakle på grund af **modstridende organisatoriske krav**. Denne udfordring blev rapporteret af 32 ledere (30 %) under interviewene. Det mest almindelige modstridende krav, der blev nævnt af næsten halvdelen i denne gruppe (13 informanter, 12 %), var kampe i forbindelse med at *støtte medarbejdernes trivsel og samtidig opfylde virksomhedens driftskrav*, især med hensyn til deadlines og forholdet til kunder samt opretholdelse af medarbejdernes ret til privatliv.

Derudover oplevede 10 ledere (9 %) vanskeligheder med at udvide fleksibiliteten gennem fjernarbejde eller fleksible arbejdstider, samtidig med at de forsøgte at etablere en klart defineret organisatorisk identitet og opretholde strukturen i virksomheden. Et mindre antal ledere (fire informanter, 4 %) nævnte spændinger forårsaget af skalering af trivselspraksis på tværs af teams, samtidig med at de skulle levere skræddersyede løsninger baseret på individuelle behov og generationsforskelle. Endelig henviste tre ledere (3 %) til modsætninger i forbindelse med at definere professionelle og personlige grænser, når man arbejder med venner og familie, hvilket er en almindelig situation i mikrovirksomheder.

Den tredje type udfordring, der blev fremhævet af de interviewede ledere (64 informanter, 44 %), afspejler forhindringer på det individuelle niveau i form af **psykologiske forhindringer**. Disse omfatter både *medarbejdernes belastning og mangler* samt *arbejdsgiverens byrde*. Eftersom vi talte med ledere, er det på en måde ikke overraskende, at de delte mere viden om sidstnævnte og mindre om førstnævnte. På baggrund af interviewene henviser kategorien arbejdsgiverbyrde til den belastning, som informanternes velbefindende udsættes for i forbindelse med administrationen af en mikrovirksomhed. Arbejdsgiverbyrden blev beskrevet af 32 ledere (29 %) i form af problemer med balancen mellem arbejde og privatliv, stress, depression og udbrændthed som følge af overbelastning, forlænget arbejdstid og udfordringer med tidsstyring. Konflikter blandt medarbejderne, ensomhed (især for soloiværksættere) og usikkerhed omkring ledelsen af virksomheden blev også fremhævet. Medarbejdernes belastning og mangler, der påvirker trivslen på arbejdspladsen, blev nævnt mindre hyppigt, men blev stadig identificeret som udfordringer af 12 af vores informanter (11 %). Disse omfattede episoder med depression og udbrændthed blandt medarbejderne, ofte forbundet med overbelastning, ensomhed på grund af fjernarbejde, manglende selvtillid, angst og tidsstyringsvanskeligheder.

SKLAR WILTON & ASSOC.

er et rådgivningsfirma inden for strategi og indsigt, der hjælper virksomheder med at skabe vækst og styrke deres brand. Teamet består af erfarne marketingrådgivere, indsigtsfolk og facilitatorer, som virkelig kan lide at være sammen og samarbejde om at finde løsninger.



CANADA



11-50
MEDARBEJDERE



RÅDGIVNING
(BRAND OG
DETAILHANDEL)



HIGHLIGHT:
**BEMÆRKELSESVÆRDI
GT EFFEKTIV**

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Grundlæggeren Lukes død ved selvmord i 2018 påvirkede organisationen dybt. For at ære Lukes minde prioriterede virksomheden mental sundhed og omstrukturerede fordelsplanen for at imødekomme forskellige behov. Dette omfattede indførelsen af en sundhedskonto, et medarbejderhjælpsprogram, en personlig udgiftskonto og overgang til en fuldt fleksibel arbejdsplads-model. De udviklede også en omfattende plan for mental sundhed og effektive træningsmetoder. Initiativer, der støtter personlig og professionel vækst, omfatter Whole Person Development Program, halvårlige offsite-retreats og On-the-Spot- og Milestones-belønninger. Denne indsats har ført til mærkbare forbedringer i de årlige undersøgelser af medarbejdernes engagement i løbet af de seneste år.

KILDER



Businesshealth. (2019, 5. juni). Profiler i businesshealth® - Sklar Wilton & Associates. https://businesshealth.ca/journal_article/profiles-in-businesshealth-sklar-wilton-associates/

Fit + Sund 365. (2018, 11. maj). Bedste praksis til at skabe et wellness-program for medarbejdere i verdensklasse. <https://www.fitthealthy365.com/best-practices-for-creating-a-worldclass-employee-wellness-program/>

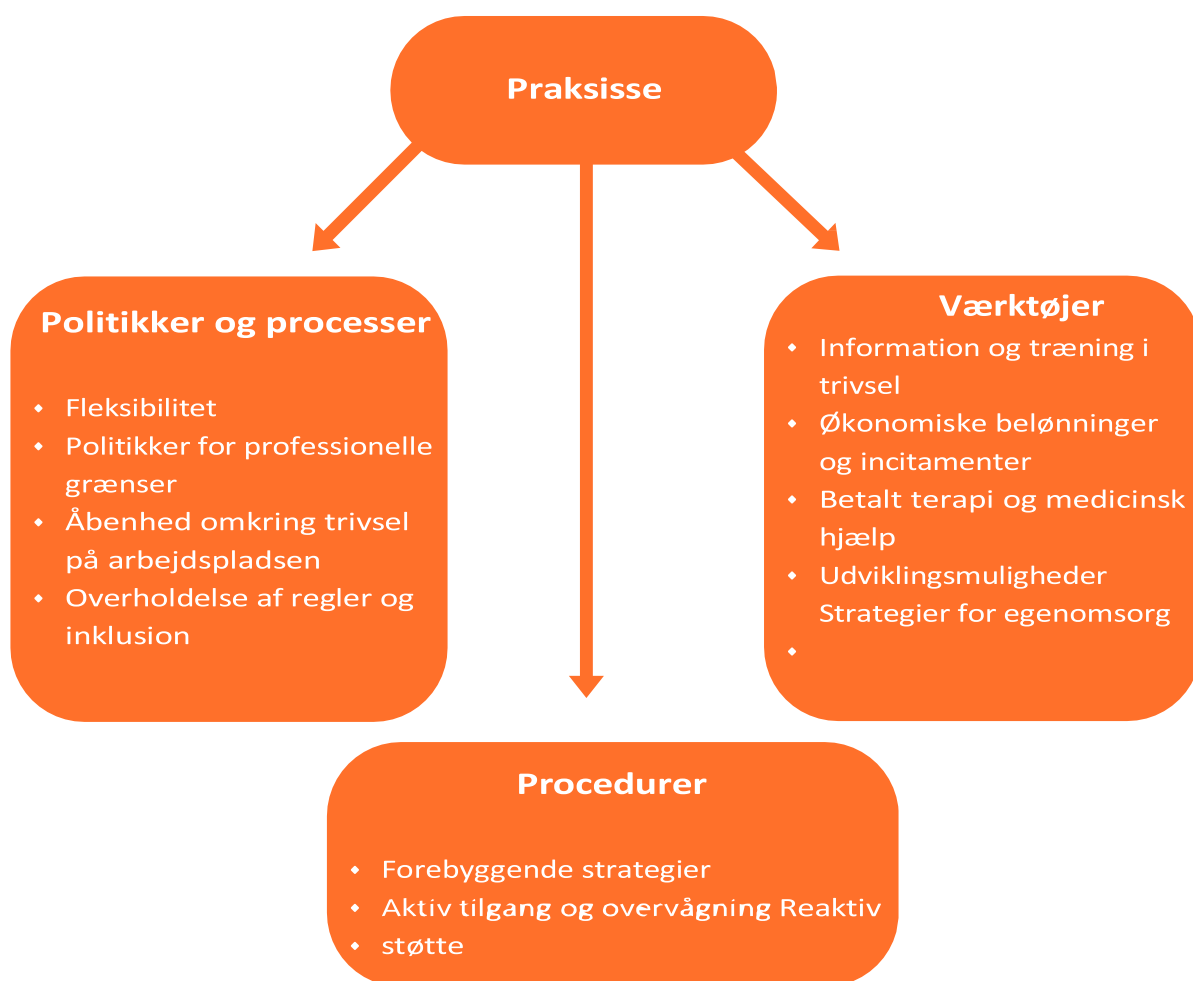
Forskning i mental sundhed Canada. (2022, 26. januar). Lad os tale om velvære på arbejdspladsen på Bell Let's Talk Day. <https://www.mhrc.ca/lets-talk-workplace-wellness>

Ledere, der forsøgte at indføre trivselspraksisser for at tackle disse og andre udfordringer, mødte af og til medarbejdernes passivitet eller direkte modstand, hvilket de opfattede som en hindring i sig selv.

3.3 Praksisser: Trivsel i praksis

Hvilke praksisser for trivsel på arbejdspladsen implementerer ledere af mikrovirksomheder? Vores data afslørede en bred vifte af applikationer, da indsigterne fra de ledere, vi interviewede, formulerede en række forskellige praksisser. Disse praksisser, som vi beskriver i de følgende afsnit, omfatter politikker og processer, procedurer og værktøjer.

Figur 5: *Praksiskategorier og underkategorier*



3.3.1 Politikker og processer

Langt de fleste af de interviewede iværksættere (92 informanter, 84 %) angav, at der fandtes strukturerede **politikker og processer, som havde til formål** at fremme trivslen på arbejdspladsen i deres mikrovirksomheder. Politikker er i denne sammenhæng etablerede retningslinjer, som normalt gælder for alle medarbejdere, og som beskriver arbejdsprocesser og indkapsler det konceptuelle arbejdsflow.

Den fremherskende politik var fleksibilitet, som 73 informanter (66 %) nævnte, og som kommer til udtryk i processer som f.eks. at tilbyde **fleksible arbejdstider**, at anvende præstationsdrevne tilgange baseret på tillid og autonomi, der står i modsætning til stivhederne i timecentrerede arbejdskulturer, at tilbyde fjernarbejde, mobilt **arbejde** eller **hybridarbejde** og at **tilpasse orlovsordninger** efter behov. Flexibilitetspolitikker syntes at være kendetegnende for mindre mikrovirksomheder (fem ansatte eller færre).

Politikker for professionelle grænser, som 19 informanter (17 %) nævnte, gik i to retninger. For det første afgrænsede de processer, der etablerer grænser på arbejdspladsen, med det formål at bevare balancen mellem arbejdsliv og privatliv ved at definere grænser for arbejdstid, vælge projekter med velrenommerede kunder for at sikre medarbejdernes trivsel og anerkende begrænsningerne i lederens ansvar, når de samarbejder med freelancere. For det andet omfattede disse politikker også processer til at nedbryde grænser, især i forholdet mellem leder og medarbejder. Mere specifikt lægger lederne vægt på at fremme processer, der er kendetegnet ved fælles beslutningstagning, høj gennemsigtighed og minimalt eller intet hierarki, en model, som nogle informanter endda omtalte som "participatorisk ledelse". Vores interviewpersoner forklarede, at en deltagende ledelsesstil kan fremme medarbejdernes trivsel ved at fremme inklusion, samarbejde og en følelse af ejerskab, hvilket igen kan føre til øget jobtilfredshed og moral.

HATMILL

består af et team på over 45 supply chain- og logistikspecialister. Som en 'teal'-organisation arbejder den ud fra principper om selvorganisering og selvledelse, hvor medarbejderne tager ansvar for deres ledelse og interpersonelle interaktioner. De undgår traditionelle jobtitler og hierarkiske strukturer og vælger i stedet flydende roller og projektbaseret selvudvælgelse.



DET FORENEDE
KONGERIGE



11-50
MEDARBEJDERE (FORSYNINGSKÆDE
HIGHLIGHT: E OG LOGISTIK)



RÅDGIVNING



BEMÆRKELSESVÆRDI
GT INNOVATIV

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

I 2021 gennemgik Hatmill en betydelig overgang til en medarbejderejet model, hvilket markerede et afgørende øjeblik for teamet. Grundlægger Simon Dixon overførte 100% af aktierne til en medarbejderejet fond (EOT), hvilket sikrer, at medarbejderne nu får del i virksomhedens økonomiske succes. Denne overgang giver også medarbejderne mulighed for at drage fordel af virksomhedens fremtidige resultater og af provenuet fra aktieoverførsler, der udløses af en mangeårig Employee Management Incentive-ordning (EMI). På trods af ændringen i ejerstrukturen forbliver Hatmill's unikke driftsmodel og kultur uændret, og organisationen fastholder sin "teal"-tilgang, der er kendetegnet ved en ikke-hierarkisk struktur, som giver medarbejderne mulighed for at tackle udfordringer direkte.



KILDER

Karriere. Hatmill. (n.d.). <https://hatmill.com/about-us/careers/>
Det chartrede institut for logistik og transport. (2021, 30. april). Hatmill bliver medarbejderejet. <https://ciltuk.org.uk/News/Latest-News/ArtMID/6887/ArticleID/34804/Hatmill-becomes-employee-owned>

Disse politikker var især udbredt i mikrovirksomheder, hvor lederne sammenlignede miljøet med et familiemiljø, hvor de ofte arbejdede sammen med venner. Politikker for professionelle grænser var mere udbredte blandt ledere i Tyskland og Italien,

især blandt unge og midaldrende ledere, og gjaldt naturligvis ikke for enkeltmandsvirksomheder.

En anden bemærkelsesværdig politik var vægten på **åbenhed omkring trivsel på arbejdspladsen**, som blev nævnt af 14 informanter (13%). Denne politik påvirkede processer som f.eks. etablering af kommunikationskanaler mellem ledere og medarbejdere om trivselsspørgsmål. I denne sammenhæng beskrev en leder sin rolle som at "låne et lyttende øre", hvilket indebærer at lytte aktivt til medarbejderne, når der opstår problemer.

Desuden nævnte lederne, at de åbent tog fat på stigmatisering af mental sundhed på arbejdspladsen. Især var åbenhedspolitikker mere udbredte i Østrig og blev oftere forbundet med midaldrende og ældre voksne sammenlignet med deres yngre kolleger.

Politik for overholdelse af lovgivning og inklusion blev nævnt af otte ledere (7 %). Disse omfatter overholdelse af nationale bestemmelser om trivsel på arbejdspladsen sammen med initiativer til at fremme inklusion gennem implementering af ligestillingsplaner, prioritering af ansættelse af kvinder og arbejdende mødre og, i et enkelt tilfælde, tilpasning til personer med handicap. Overholdelse af lovgivning og inklusionspolitikker blev ikke nævnt af informanterne i Malta og Spanien og blev oftere fremhævet af midaldrende og ældre voksne.

3.3.2 Procedurer

Procedurer omfatter et mere konkret og specifikt sæt af aktiviteter, der har til formål at implementere processer, der er fastlagt i mikrovirksomhedens politikker. I vores undersøgelse blev procedurer nævnt som et fokuspunkt af 37 informanter, hvilket udgjorde 34 % af de samlede svar. Disse procedurer omfatter forebyggende strategier, aktive tilgange og overvågning samt reaktive støtteforanstaltninger.

Forebyggende strategier fokuserer på at opnå bæredygtige fordele ved at forbedre trivslen på arbejdspladsen proaktivt, selv før trivselsproblemerne viser sig. Denne proaktive holdning fremmer ikke kun et sundere arbejdsmiljø, men skaber også en motiveret arbejdsstyrke. Blandt respondenterne var **forebyggende strategier** de hyppigst nævnte procedurer, som blev nævnt af 22 informanter (20 %).

De involverer ofte aktiv opmuntring til proaktivitet i trivselspraksis gennem verbal kommunikation, organisering af spontane sociale aktiviteter som uformelle møder uden for kontoret eller spontane sammenkomster, som nogle af lederne kaldte "personalestuen", ofte over en kop morgenkaffe.

Derudover planlægger nogle ledere sociale aktiviteter på forhånd for deres medarbejdere, herunder teambuilding-sessioner, vandreture, byture, spilleaftener, koncerter og fester for at fremme sammenholdet i teamet.

Inden for denne kategori indebærer strategisk rekrutteringspraksis altid en grundig vurdering af en potentiel medarbejders tilpasning til organisationsidentiteten og bidrager dermed til forbedret trivsel på arbejdspladsen ved at sikre et kulturelt match og fremme en følelse af tilhørsforhold blandt teammedlemmerne. Forebyggende strategier var især mere udbredte i Tyskland og blev foretrukket af kvindelige ledere.

PENDULA

udvikler teknologi til kundeengagement. Organisationen gør det muligt for teams at levere dynamiske og meningsfulde tovejskundeinteraktioner for at inspirere, engagere og fastholde kunder i stor skala. De tilbyder fleksible arbejdsordninger, der understøtter fjernarbejde, hybridarbejde og internationalt arbejde, hvilket giver medarbejderne mulighed for at arbejde, hvor og hvornår de foretrækker det.



AUSTRALIEN



11-50
MEDARBEJDERE



SOFTWAREUDVIKLING



HIGHLIGHT:

**BEMÆRKELSVÆRDIGT
EFFEKTIV**

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

På trods af at Pendula har indført en hybrid arbejdsmodel på tværs af alle kontorer, lægger de stor vægt på teambonding. Under ledelse af Experience Manager Amanda Baillie blev der i 2022 indført et nyt wellness-tilbud, hvor hver medarbejder kunne vælge en wellness-aktivitet efter eget valg. I forlængelse af dette initiativ tilbyder Pendula nu månedlige teamaktiviteter som yoga, meditation og massage på kontoret i samarbejde med en lokal udbyder af selvpleje. Dette program fremmer ikke kun værdifuld interaktion ansigt til ansigt, men fik også positiv feedback fra medarbejderne, hvilket resulterede i en afslappet og betydeligt energisk atmosfære, der bidrog til Pendulas femteplads på Australia's Best Workplaces™ 2023 SMALL.

KILDER



Blys. (2023, 19. januar). Den 15 minutter lange aktivitet, der kickstartede Pendulas trivselsprogram. <https://getblys.com.au/blog/pendula-customer-story/>
Great Place To Work®-instituttet. (n.d.). Australiens bedste arbejdsplads™ 2023 SMALL. <https://greatplacetowork.com.au/awards-list/australia-best-workplaces-2023-small-companies/>

KAÏBEE

Kaïbee er et IT-konsulentfirma, der støtter IT-talenter karriere med en pragmatisk, snedig, agil og meritokratisk tilgang. Organisationen opfordrer alle til at bidrage til dens succes i forskellige roller. Denne proces fremmer en ægte tillidspagt med medarbejderne, frigør deres nuværende og fremtidige potentiale og integrerer deres karriereønsker inden for Kaïbees rammer.



FRANKRIG



51-200
MEDARBEJDERE



KONSULENTVIRKSOMHED (IT)



HIGHLIGHT:

**BEMÆRKELSVÆRDIGT
SKRÆDDERSYET**

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Hos Kaïbee rekrutteres medarbejderne ud fra deres profil snarere end deres fremtidige opgaver for at skabe tillid. En onboarding-plan sikrer, at hver Kaïber er den eneste "nyankomne" i mindst to uger, hvilket giver mulighed for en grundig velkomst og forventningsafstemning. Proaktivt engagement begynder længe før ansættelseskontrakten starter, ofte med en første onboarding-dag, der afholdes uger eller måneder i forvejen. I løbet af denne proces modtager hver Kaïber invitationer til arrangementer, en personlig velkomst og chancen for at filme en kort video produceret og redigeret af en professionel for at præsentere deres personlighed for det fremtidige team. Den tid, en Kaïber investerer før ansættelsen, kompenseres med ekstra orlov. Organisationens trivselsindsats betaler sig med en fantastisk medarbejderbedømmelse på 4,9/5 på Glassdoor.

KILDER



Glassdoor. (n.d.). At arbejde hos Kaïbee. https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Kaibee-EI_IE1560321.11,17.htm
Kaïbee. (2020, 25. november). L'intégration à Kaïbee : Bienvenue om bord! [Integration hos Kaïbee: Velkommen om bord!]. <https://kaibee.fr/integration-a-kaibee-welcome-aboard/>

Aktive tilgange og overvågning, som blev nævnt af 19 informanter (17 %) i vores samtaler, er en anden vigtig procedure, som ledere bruger til at skabe trivsel i mikrovirksomheder, og som indebærer, at de giver deres organisationer feedbackmekanismer. Det er værd at bemærke, at denne praksis ikke anvendes af solo-iværksættere. For bedre at forstå trivslen på deres arbejdsplads brugte lederne regelmæssige møder, der blev afholdt hver uge, hver anden uge eller hver måned. I et tilfælde omfattede disse procedurer en intern vurdering udført af eksterne konsulenter om trivselsemner.

CUEIM

er en non-profit organisation, der er specialiseret i at producere, udbrede og implementere økonomisk og ledelsesmæssig viden. Den er baseret på et netværk af universiteter og en række virksomheder, såvel som offentlige og private institutioner. Den opererer fra fire kontorer og er fortaler for fleksible arbejdsmuligheder og fjernarbejde, samtidig med at den sikrer medarbejdernes ret til at afbryde forbindelsen.



ITALIEN



11-50
MEDARBEJDERE



FORSKNING



HIGHLIGHT:
**BEMÆRKELSVÆRDI
GT SKRÆDDERSYET**

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

CUEIM anerkender sine medarbejders unikke psykologiske motivationsprofiler og imødekommer forskellige præferencer, herunder dem, der trives med at blive udfordret, og dem, der foretrækker uafhængighed. I 2017 indgik organisationen et samarbejde med en DISC-udbyder om adfærdsvurderinger, der havde til formål at forbedre kommunikation, teamwork og produktivitet på arbejdspladsen. Disse vurderinger har givet grundlag for personaliserede tilgange, der er skræddersyet til individuelle psykologiske profiler. Ud over at afholde en årlig træningssession om trivsel på arbejdspladsen for alle medarbejdere, har organisationen udpeget en dedikeret medarbejder til at tage sig af tværgående emner som sikkerhed, privatliv og trivsel gennem periodiske bilaterale samtaler med medarbejderne for at sikre løbende støtte.



KILDER

CUEIM. (n.d.). Om os. <https://www.cueim.org/>
G. Zarlinga, interview om trivsel på arbejdspladsen hos CUEIM af V. Lavano, 19. januar 2024.

Endelig blev fejring af medarbejdernes succeser fremhævet som en måde til aktivt at fremme trivsel på arbejdspladsen. Aktive tilgange og overvågning var særligt almindelige i Tyskland, mens de ikke blev rapporteret i Malta.

Reaktive støtteforanstaltninger til trivselsproblemer blev nævnt af ni ledere (8%). Disse procedurer kommer i spil, når et trivselsproblem er blevet identificeret af lederen eller rejst af medarbejderne. Når man ser nærmere på dem, omfatter de skræddersyede løsninger, bilaterale møder efter behov og omfordeling af arbejdsopgaver.

Interessant nok blev reaktive støtteprocedurer ikke nævnt i Malta og Spanien, og de blev hyppigere nævnt af midaldrende ledere.

BESONDERS SEIN

er et digitalt marketingbureau, der er dybt engageret i employer branding og New Work. De er kendetegnet ved dygtigt lederskab, marketingekspertise og design, der opmuntrer enkeltpersoner til at omfavne det unikke og kombinere påskønnelse, profit og mening.



TYSKLAND



11-50



REKLAME OG
MEDARBEJDERE MARKEDSFØRING



HIGHLIGHT:

**BEMÆRKELSESVÆRDI
GT EFFEKTIV**

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Siden 2015 har administrerende direktør Daniela Köhler ledet et ugentligt "succesmøde", som er indbegrebet af virksomhedens etos. Psykologer fremhæver den varige effekt af at anerkende succeser og udtrykke taknemmelighed på individuel tilfredshed. Derfor inviterer Daniela hver onsdag medarbejderne til frokost for at fejre både små og store triumfer, hvilket fremmer kollektiv udvikling af handlekraft. På trods af indledende skepsis opfatter medarbejderne nu succeser som ægte præstationer, hvilket bidrager til forbedret arbejdskvalitet og selvtillid. Onsdagens teammøde er blevet en rutine, hvor alle nemt kan identificere succeser inden for en ugentlig tidsramme. Denne proaktive tilgang afværger også latent utilfredshed blandt medarbejderne.



KILDER

Besonders Sein. (2023, 23. oktober). Warum unser Teammeeting besonders ist | Erfolgsmeeting. [Hvorfor er vores teammøde specielt | Succesmøde].
<https://besonders-sein.de/besonders-sein-insights-warum-unser-teammeeting-besonders-ist/>

3.3.3 Værktøjer

På et mere håndgribeligt niveau fremkom der i vores udforskende interviews et spektrum af værktøjer, der illustrerer de forskellige ressourcer og instrumenter, som ledere anvender i deres stræben efter at forbedre trivslen på arbejdspladsen.

For det første fortalte 18 ledere (16% af vores informanter), at de tilbyder **information og uddannelse om trivsel til medarbejderne**. Dette omfattede initiativer som træning i bevidsthed om trivsel og uddannelse i effektive teknikker til tids- og stresshåndtering. Derudover fremhævede 16 ledere (15 % af det samlede antal) **økonomiske belønninger og incitamenter** som en vigtig del af deres trivselsinitiativer på arbejdspladsen.

Denne kategori omfattede en bred vifte af tilbud, lige fra attraktive lønpakker og produktivitetsincitamenter til spontane gaver og veludstyrede kontorlokaler. Især en leder gik ud over det sædvanlige ved at give adgang til et fitnessrum som en del af arbejdspladsens faciliteter. Desuden var wellness-programmer, ekstra budget til medarbejdernes videreuddannelse, medlemskort til fitnesscentre og tilskud til transport inkluderet i denne kategori for yderligere at støtte medarbejdernes generelle velbefindende.

En mindre del af lederne (seks informanter, 6 %) håndterede mentale sundhedsproblemer ved at tilbyde **betalt terapi eller medicinsk hjælp** til medarbejderne. Dette involverede direkte samarbejde med psykologer eller professionelle agenturer sammen med initiativer som ekstra orlov til psykisk sundhed og interne rådgivningstjenester. Derudover rapporterede nogle få udvalgte ledere (tre informanter, 3 %) i Østrig, Tyskland og Malta, som arbejdede inden for informationsteknologi og finansiell rådgivning, at de tilbød deres medarbejdere *udviklingsmuligheder*. Disse muligheder strakte sig fra uformel karriererådgivning til omfattende mentorprogrammer og business coaching-sessioner.

Endelig fortalte tre midaldrende ledere (3 %) fra Østrig, Danmark og Tyskland om deres personlige anvendelse af **egenomsorgsstrategier** som et middel til at forbedre deres eget velbefindende. Disse strategier omfattede regelmæssige ferier, meditation og fysiske aktiviteter som f.eks. sport.

ENGINUITY

Enginuity er en velgørenhedsorganisation, der har forpligtet sig til at finde innovative metoder til at afhjælpe kvalifikationsmangler inden for teknik og produktion i Storbritannien. Med en fuldt ud fjernstyret arbejdsstyrke anerkender virksomheden udfordringerne ved at arbejde hjemmefra. Derfor prioriterer den sine medarbejders fysiske, mentale og sociale velbefindende ved hjælp af en proaktiv og forebyggende tilgang.



DET FORENEDE
KONGERIGE



51-200
MEDARBEJDERE



UDDANNELSE OG
TRÆNING



HIGHLIGHT:

BEMÆRKELSESVÆRDI
GT HOLISTISK

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Enginuity's trivselsprogram på arbejdspladsen omfatter førstehjælpere inden for mental sundhed, der tilbyder fortrolig støtte og vejledning, et Employee Assistance Programme (EAP), der tilbyder fortrolig rådgivning 24 timer i døgnet og gratis rådgivning til medarbejdere og deres familier. Organisationen giver også adgang til en trivselsportal og en interaktiv app, hvor man kan finde videoer, podcasts og sundhedsinformation samt regelmæssig kommunikation. Yderligere fordele omfatter en kontant sundhedsordning, arbejdsmiljøsupport, frokost- og læringsworkshops, e-learning om mental trivsel, træning og ressourcer om overgangsalderen, trivselsudfordringer i løbet af året, virtuelle mindfulness-, yoga- og pilates-sessioner, webinarer og ressourcer om økonomisk trivsel og dedikeret træning i mental sundhed for linjeledere.

KILDER



Enginuity. (n.d.). Medarbejdertrivsel hos Enginuity.

<https://enginuity.org/news-events/employee-wellbeing-at-enginuity>

Dette kan ske. (2023). Strategi for bedste mentale trivsel på arbejdspladsen: SMV'ER.

<https://www.thiscanhappenglobal.com/>

RADIAL

giver "hands on"-support for at muliggøre datadrevne beslutninger. Virksomheden implementerer en hybrid arbejdspladspolitik, der fremmer inspiration, motivation og et fælles værdisæt. Medarbejderne opmuntres til at nå deres fulde potentiale, hvilket gavner både dem selv og kunderne. Desuden sikrer organisationen fuldstændig gennemsigtighed med hensyn til nye projekter og dens økonomiske udsigter.



TYSKLAND



1-10
MEDARBEJDERE



KONSULENTBISTA
ND (ØKONOMI)



HIGHLIGHT:

BEMÆRKELSESVÆRDI
GT HOLISTISK

BEDSTE PRAKSIS FOR TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Hos Radial har medarbejderne adgang til forskellige initiativer, der er designet til at forbedre deres fysiske og mentale velbefindende. Medstifter Dr. Sascha Haggenmüller, der er certificeret business coach, anerkender de krævende konsulentroller og tilbyder on-demand business coaching til teamet for at støtte sine medarbejdere i at navigere effektivt i deres karrierer. Desuden har medarbejderne hos Radial fuld fleksibilitet til at vælge deres arbejdsmiljø, hvad enten det er et moderne kontor udstyret med ergonomiske møbler, hjemmekontor eller mobile arbejdsmuligheder. Organisationens tilbyder også et omfattende fordelsprogram, herunder medlemskab af fitnesscentre, tilskud til transport, interne kurser og et årligt budget på 1.000 euro pr. medarbejder til videreuddannelse.



KILDER

Radial. (2024, februar). Radi(c)Al(Ly) different. <https://radial.consulting/>
S. Haggenmüller, Interview om trivsel på arbejdspladsen hos Radial af G. Parola, 10. februar 2024.

4. Vigtigste tiltag

Det er klart, at rapportering af data alene ikke kan formidle deres betydning, da de kræver fortolkning. De første indsigter fra denne del af rapporten er blevet delt og beriget gennem diskussioner med eksperter på området under vores seneste **webinar**.

Med hensyn til informationskilder viser vores data, at næsten en tredjedel af de interviewede ledere allerede benytter sig af uddannelse og coaching som informationskilder om trivsel på arbejdspladsen. Dette resultat har særlig betydning, især i betragtning af at STAY OK-projektet forventer en pilotuddannelse. Det vil være afgørende at differentiere den fra de nuværende tilgængelige tilbud. Et bemærkelsesværdigt punkt, der blev rejst af nogle af vores informanter, var den opfattede mangel på praktisk anvendelighed i eksisterende træningsprogrammer.

Blandt de identificerede udfordringer er det en overraskende opdagelse, at ikke alle mikrovirksomheder opererer under ressourcefattige forhold, da kun en ganske lille del af de interviewede ledere nævnte økonomiske begrænsninger. Dette fund kan være med til at forklare, hvorfor langt de fleste organisationer i centrum af denne undersøgelse har trivselspolitikker og -processer på plads, på trods af at de alle er mikrovirksomheder. Alternativt kan det hænge sammen med forskellige faktorer som f.eks. nationale krav om arbejdspladsregler, hård konkurrence om talenter inden for den professionelle servicesektor eller endda en selvudvælgelsesbias blandt de ledere, der deltog i undersøgelsen.

I kategorien udfordringer skiller psykologiske barrierer sig altid ud, men kun **6 % af lederne nævner værktøjer, der** specifikt fokuserer på mental sundhed. Denne observation rejser spørgsmål om, hvorvidt implementeringen af trendy eller moderigtige trivselsforanstaltninger og -begivenheder har forrang frem for at tage fat på dybereliggende problemer.

Når vi ser på den praksis, der er implementeret, er det tydeligt, at trivsel har stor betydning selv i mikrovirksomheder. Det er et opmuntrende tegn, at **20 % af lederne anvender forebyggende strategier, og at 17 % deltager i aktiv overvågning og kontrol**.

Men fleksibilitet, som er hjørnестenen i politikken, er et tveægget sværd. På den ene side imødekommer den organisatoriske krav ved at tilbyde fjernarbejde eller fleksible arbejdstider, men den komplicerer også bestræbelserne på at etablere en klart defineret organisatorisk identitet og opretholde strukturen i firmaet. Derudover kræver medarbejdernes belastning og mangler, som f.eks. ensomhed som følge af fjernarbejde, opmærksomhed og overvejelser.

Under diskussionerne om vores foreløbige resultater understregede ekspertpanelet flere vigtige forslag til forbedring af **STAY OK-pensummet**, så det bedre kan håndtere kompleksiteten i trivsel på arbejdspladsen. Blandt disse anbefalinger var en klar oversigt over eksisterende lovgivningsværktøjer og internationale standarder vedrørende trivsel på arbejdspladsen. Paneldeltagerne understregede vigtigheden af at give omfattende vejledning i at navigere i disse rammer for at sikre, at organisationer effektivt kan implementere strategier, der er i overensstemmelse med global bedste praksis.

Desuden understregede paneldeltagerne betydningen af at udstyre ledere med de nødvendige færdigheder til at navigere i modstridende organisatoriske krav. Specifikt fremhævede de behovet for, at ledere dygtigt afbalancerer trivselshensyn med operationelle krav. Det indebærer ikke kun at anerkende vigtigheden af medarbejdernes trivsel, men også at forstå, hvordan man integrerer disse prioriteter i de daglige beslutningsprocesser i organisationen.

Derudover fremhævede de vigtigheden af **ledernes forhold til investorerne og** understregede behovet for, at investorerne prioriterer virksomheder, der sætter medarbejdernes trivsel i centrum. Paneldeltagerne argumenterede for, at menneskelig kapital er det primære aktiv for små og mellemstore virksomheder, og at forsømmelse af medarbejdernes trivsel kan underminere organisationens succes betydeligt. De understregede, at investering i trivselsinitiativer er afgørende for små virksomheders langsigtede bæredygtighed.

Referencer

- [1] Den Europæiske Kommissionen. (2023). Årlig rapport om europæiske SMV'er 2022/2023. https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24_en?filename=Annual+Report+on+European+SMEs+2023_FINAL.pdf
- [2] Kronblad, C. (2020). Digital innovation i advokatfirmaer: Den dominerende logik er truet. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 512-527.
- [3] Rivera, L. A. (2012). Ansættelse som kulturel matchning: Tilfældet med professionelle servicefirmaer i eliten. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.
- [4] Thurik, R., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., & Torrès, O. (2023). Techno-overload og velvære hos franske ejere af små virksomheder: Identificering af bagsiden af digitale teknologier. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(1-2), 136-161.
- [5] Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A., & Thurik, R. (2021). Risiko for udbændthed hos franske iværksættere under COVID-19-krisen. *Small Business Economics*, 58(2), 717- 739.
- [6] Murray, G., Gesualdi-Fecteau, D., Lévesque, C., & Roby, N. (2023). Hvad gør arbejde bedre eller værre? En analytisk ramme. Overførsel: *European Review of Labour and Research*, 29(3), 305-322.
- [7] Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Lykke, sundhed eller relationer? Ledelsespraksis og afvejning af medarbejdernes trivsel. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- [8] Irvine, A., & Suter, J. (2023). Håndtering af mentale helbredsproblemer på arbejdspladsen: Er små virksomheder anderledes? *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1161-1179.
- [9] Saito, J., Odawara, M., Takahashi, H., Fujimori, M., Yaguchi-Saito, A., Inoue, M., Uchitomi, Y. og Shimazu, T. (2022). Barrierer og fremmende faktorer i implementeringen af sundhedsfremmende aktiviteter på arbejdspladsen i små og mellemstore virksomheder: et kvalitativt studie. *Implementation Science Communications*, 3(1).
- [10] Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Iværksætteri og trivsel: Fortid, nutid og fremtid. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579-588.

INDLEDNING

Velkommen til vores interview om trivsel på arbejdspladsen!

Dette interview er opdelt i fire afsnit og har til formål at informere om udviklingen af et målrettet træningsprogram om trivsel på arbejdspladsen for virksomhedsledere som dig.

I dette interview skal du tænke på trivsel på arbejdspladsen som "fysisk sundhed og komfort, mental sundhed, en overvægt af positiv frem for negativ påvirkning og positive holdninger til arbejdet". (Cooper & Leiter, 2017, s. 1)

Vær sikker på, at dine svar er strengt fortrolige. Når dataene er analyseret til den endelige rapport, vil individuelle svar ikke kunne identificeres. Din deltagelse er uvurderlig, og vi sætter pris på din tid og dit input til at fremme et sundere og mere støttende arbejdsmiljø.

Tak for jeres engagement i at forbedre trivslen på arbejdspladsen.

AFSNIT I: OPLYSNINGER OM ORGANISATION OG LEDER

Afsnit I søger at indsamle oplysninger om organisationen samt demografiske detaljer og baggrundsoplysninger om lederen.

1. Hvad er størrelsen på din virksomhed i form af antal ansatte?
2. Er din virksomhed i den private for-profit sektor, en NGO eller en anden sektor?
3. I hvilken branche opererer din virksomhed, f.eks. marketingtjenester, softwaretjenester, finansielle tjenester, konsulentvirksomhed osv.
4. Hvad er dit køn og din alder?
5. Kan du give detaljer om din professionelle baggrund, herunder din erfaring og ekspertise inden for organisationen?
6. Kan du give detaljer om din uddannelsesmæssige baggrund, herunder grader og eventuelle specialuddannelser eller certificeringer?

AFSNIT II: LEDERES ERFARINGER MED TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Afsnit II har til formål at samle indsigter i ledernes erfaringer med trivsel på arbejdspladsen og de udfordringer, de er stødt på.

1. Hvad er din erfaring med at støtte dine medarbejdere med trivsel på arbejdspladsen?
2. Hvilke typer udfordringer er du stødt på, når du har håndteret trivslen på arbejdspladsen i din organisation?
3. Hvor sikker var du på at kunne håndtere disse udfordringer på en skala fra 1 (ikke sikker) til 5 (meget sikker)?
4. Med hensyn til disse udfordringer, hvad var deres effekt på:
 - Medarbejdernes præstationer?
 - Forretningsdrift og vækst? • Dig selv?

AFSNIT III: LEDERENS KILDER TIL INFORMATION OG VEJLEDNING OM TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Afsnit III udforsker lederens muligheder for at få information og vejledning om trivsel på arbejdspladsen.

1. Hvilke kilder bruger du til at få information og vejledning om trivsel på arbejdspladsen?
 - Træning/coaching?
 - Eksterne HR-konsulenter?
 - Andre kilder til information og vejledning?

AFSNIT IV: LEDERNES NUVÆRENDE TILGANGE TIL AT STØTTE TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

Afsnit IV har til formål at indsamle oplysninger om tilgange, der er implementeret i lederens organisation for at understøtte trivsel på arbejdspladsen.

1. Hvilke tilgange bruger du til at implementere trivsel på arbejdspladsen i din organisation? • Akkrediteringsordninger (f.eks. ENSHPO)?
 - Organisatoriske politikker for trivsel på arbejdspladsen?
 - Tilbydes der intern rådgivning/terapi til medarbejderne?
 - Tilbydes medarbejderne undervisning i trivsel på arbejdspladsen?
 - Er information om organisatorisk trivsel på arbejdspladsen tilgængelig for medarbejderne?
 - Fremme af et miljø, der er befordrende for nye arbejdsformer (inkl. fleksible arbejdstider, fjernarbejde, hjemmekontor) ?
 - Mekanismer på plads til overvågning, årvågenhed og proaktiv støtte til trivsel på arbejdspladsen?
 - Kulturer for åbenhed omkring trivsel (herunder mental sundhed) på arbejdspladsen?
 - Typer af tilpasning og støtte, der tilbydes (f.eks. fri, fleksibel arbejdstid)?



STAY OK

www.stay-ok-project.eu



MALTESE - ITALIAN CHAMBER
OF COMMERCE
CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



Finansieret af Den Europæiske Union. De synspunkter og meninger, der kommer til udtryk, er dog udelukkende forfatterens/forfatternes og afspejler ikke nødvendigvis Den Europæiske Unions eller Det Europæiske Forvaltningsorgan for Uddannelse og Kulturs (EACEA) synspunkter. Hverken Den Europæiske Union eller EACEA kan holdes ansvarlig for dem.

Projektnummer: 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571