

---

# Trivsel

## – har vi råd til at lade være?

*Resultatet af 250 medarbejdere og leders arbejde  
den 10. september 2010*





1

## Trivsel – har vi råd til at lade være?

Det er vigtigt at prioritere og fastholde det gode arbejde med trivsel på arbejdspladserne i en tid med nye besparelser og stadigt større krav til produktivitet.

Det Personalepolitiske Forum har derfor sat særligt fokus på koblingen mellem trivsel og stigende krav til produktivitet og afholdt den 10. september 2010 temadrøftelsen *Trivsel – har vi råd til at lade være?*

Ambitionen med dagen var at fastholde og styrke arbejdet med at skabe attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne trives, og hvor trivsel er med til at skabe kvalitet i kerneydelsen, effektivitet, personligt overskud samt mindre sygefravær. Temadrøftelsen var en dag med inspiration fra eksperter og praktikere, dialog og nye erkendelser, rundbordsdebatter og fælles drøftelser.

De mange værdifulde bidrag fra deltagere og oplægsholdere er grunden til, at Det Personalepolitiske Forum har samlet resultatet af dagen i dette katalog med udfordringer og ideer til inspiration. Kataloget er skabt på baggrund af 250 engagerede medarbejders og lederes egne erfaringer og forslag til konkrete handlinger, som kan skabe trivsel og produktivitet/effektivitet.

Det samler de vigtigste pointer fra deltagernes egne præsentationer fra temadrøftelsen i et prioriteret og gennemskrevet format, der er udarbejdet for at præcisere resultaterne og redigeret for gøre inspirationskataloget let tilgængeligt og overskueligt.

Vi håber, at du/I som medarbejder, leder, arbejdsplads, kommune eller region kan finde inspiration til nytænkning af indsatser, der skaber både trivsel og produktivitet/effektivitet.

**God læselyst!**

**Det Personalepolitiske Forum**

*“Trivsel og produktivitet er hinandens forudsætninger, hvor faktorerne retfærdighed, tillid og samarbejde på arbejdspladsen skal være til stede, for at medarbejderne trives, og arbejdspladsen oplever høj produktivitet og kvalitet i opgavevaretagelsen”*

*Alexander Aagaard, Danske Regioner*

*“Det Personalepolitisk Forum har inviteret til temadrøftelsen i dag, så vi i fællesskab kan blive klogere på koblingen mellem trivsel og produktivitet. En kobling, som vi tror kan være et vigtigt element i tilrettelæggelsen af arbejdet i kommunerne i en tid, hvor vi står over for nogle store udfordringer”*

*Michael Ziegler, KL*

*“Der er grænser, for hvor meget fx mødet med borgerne kan effektiviseres. Det er derfor vigtigt at rette fokus på sammenhængen mellem trivsel og kvalitet i selve arbejdet frem for kun at fokusere på sammenhængen mellem trivsel og produktivitet.”*

*Dennis Kristensen, KTO*



2

## Mellem trivsel og produktivitet/effektivitet

I de kommende år står alle offentlige arbejdspladser over for store udfordringer og forandringer. Præmisserne for de offentlige arbejdspladser er bl.a.:

- Kamp om arbejdskraften
- Effektiviseringer, omstillinger og besparelser
- Flere ældre og færre unge
- Færre penge til de eksisterende eller flere opgaver

På kort sigt er besparelser og større krav til produktivitet og effektivitet den virkelighed mange medarbejdere, ledere, arbejdspladser, regioner og kommuner skal agere i. På lang sigt er udfordringerne blandt andre mangel på arbejdskraft og den demografiske udvikling. Men uanset de udefrakommende faktorer, så er det fortsat en kendsgerning, at borgerne har nogle behov, som den offentlige sektor skal dække.

Derfor skal opgaverne løses smartere og mere effektivt, men det må samtidig sikres, at de kommunale og regionale arbejdspladser er attraktive med høj kvalitet og ansatte, der trives.

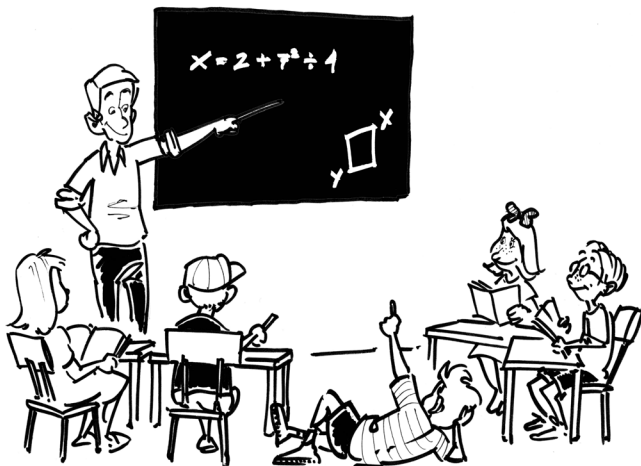
*“Hvis man overhovedet vil opretholde noget, man kalder et velfærdssamfund, så er der ikke noget valg.”*

*Tage Søndergaard Kristensen, konsulent i Task Consult om trivsel, innovation og produktivitet<sup>1</sup>*



### Trivsel skaber produktivitet/effektivitet og omvendt

I en introduktionsfilm lavet til temadrøftelsen forklarer konsulent Tage Søndergaard Kristensen<sup>1</sup>, hvordan de sidste års forskning har vist, at jo bedre trivslen er på en arbejdsplads, des bedre er arbejdsmiljøet, hvilket giver højere produktivitet og bedre kvalitet i de ydelser, de offentligt ansatte leverer. Søndergaard fremhæver en børneinstitution og et plejehjem, der begge rapporterer, at de har sparet 200.000 kr. på et år ved færre sygemeldinger og vikartimer via fokus på tillid, retfærdighed og samarbejde.





En række undersøgelser har de senere år peget på, at der er en tydelig sammenhæng mellem trivsel og produktivitet, kvalitet i kerneydelsen, effektivitet og sygefravær. En ny bog med titlen “Resultatorienterede medarbejderundersøgelser” fortæller, at medarbejdere har halvt så mange sygedage, hvis de føler, at de har indflydelse på deres arbejde, og hvis de føler, at deres kompetencer passer til deres opgaver. Bogen er baseret på en undersøgelse blandt 300.000 ledere og medarbejdere og viser, at trivsel har en positiv

effekt i forhold til mobning, stemningen på arbejdspladsen og langtidssygemeldinger<sup>2</sup>.

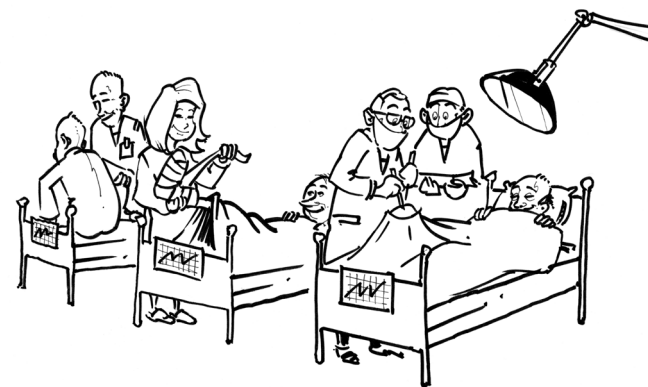
En af de overordnede konklusioner på temadrøftelsen var, at kvalitet i kerneydelsen og faglig stolthed skaber trivsel. Dvs., at trivsel ikke kun er et mål i sig selv eller et middel til at opnå produktivitet og kvalitet. At gøre sit arbejde godt og være både effektiv og kvalitetsskabende kan være et middel til at opnå trivsel og arbejdsglæde. Derfor sætter Det Personalepolitiske Forum fokus på koblingen mellem trivsel og produktivitet/effektivitet. Trivsel kan skabe produktivitet/effektivitet og produktivitet/effektivitet kan skabe trivsel.

*“Vi har lige modtaget vores kvalitetsrapport for folkeskolerne i København, og jeg kan se på en række områder, at vi er blandt de 25% bedste. Det dokumenterer et eller andet sted, at der er noget om snakken, og at det helt reelt afspejler sig på bundlinjen.”*

*Yasar Cakmac, Skoleleder på Amager Fælled skole, om effekten af at elever og medarbejdere trives<sup>1</sup>*

*“Det er klogt at fokusere på, hvordan vi producerer bedre ydelser for borgerne, og hvordan vi laver mere innovation. Gør man det, så opnår man også, at medarbejderne oplever en meget større stolthed.”*

*Tagge Søndergaard Kristensen, konsulent i Task Consult<sup>1</sup>*







3

## Introduktion og læsevejledning

Resultatet af temadrøftelsen er en kortlægning af en række udfordringer og ideer til inspiration inden for arbejdet med trivsel og produktivitet/effektivitet. Udfordringerne og ideerne er dem, som 250 deltagere fra hele landet har vurderet som de vigtigste både for medarbejdere, ledere, arbejdspladser, kommuner eller regioner.

Resultatet af deltagernes arbejde på temadrøftelsen er samlet i 16 overordnede udfordringer med tilhørende ideer til inspiration. De er alle beskrevet i dette inspirationskatalog og kan læses enten kronologisk eller ved at dykke direkte ned i udfordringer og ideer til inspiration, som man finder mest relevante. Ideer til inspiration af de 16 udfordringer nedenfor er beskrevet under hver udfordring i manualen.

De 16 udfordringer fra temadrøftelsen er:

1. **Vanetænkning – trivsel betaler sig ikke** ..... side 7  
*Opfattelsen af trivsel som en udgift skal ændres*
2. **Trivsel inden for rammerne** ..... side 8  
*Behov for at skille ressourcediskussioner og trivsel fra hinanden*
3. **Kommunikationen skal ud** ..... side 9  
*Kommunikation og relationer er en forudsætning for trivsel*
4. **Fra måling til løsning** ..... side 10  
*Trivselsmålinger løser intet i sig selv*
5. **Fra kontrol til tillid** ..... side 11  
*Konstruktiv kontrol er en forudsætning for trivsel*
6. **Kerneopgaven i centrum** ..... side 12  
*Klar forbindelse mellem kerneopgave og trivsel*
7. **Fælles forventninger til kvalitet** ..... side 13  
*Enighed om forventninger til kvalitet skal bane vejen for trivsel*
8. **I spidsen for trivsel og produktivitet** ..... side 15  
*Nærværende og troværdige ledere på alle niveauer*
9. **Medinddragelse - også i modgang** ..... side 16  
*Medarbejdere kræver mere ledelse og mere personligt ansvar*
10. **Sammen om samarbejde** ..... side 17  
*Tillid og respekt er nødvendigt*
11. **Ledere og medarbejdere i skyttegravene** ..... side 18  
*Den daglige kamp fortsætter*
12. **Tid til trivsel i en travl hverdag** ..... side 19  
*Man skal kunne hjælpe sig selv for at kunne hjælpe andre*
13. **Mellemlider i krydspres** ..... side 20  
*Medarbejdere og ledere skyder på personen i midten*
14. **Rigtige opgaver giver rigtig trivsel** ..... side 21  
*Det faglige match er et must*
15. **Surstråle – nej til brokkekulturen** ..... side 22  
*Dårligt humør smitter*
16. **Konflikterne under gulvtæppet** ..... side 23  
*Der er potentiale i uløste konflikter*

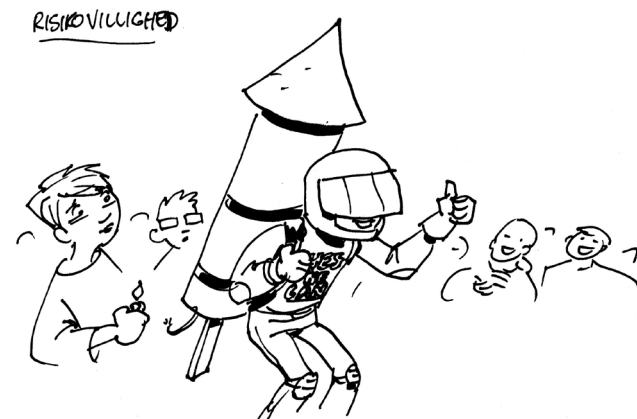




## 1. Udfordring:

### Vanetænkning - trivsel betaler sig ikke

Der er en tendens til ikke at betragte trivsel, produktivitet og kvalitet som hinandens forudsætninger. Vanetænkningen er at se trivsel som en udgift. Den vanetænkning kan føre til manglende risikovillighed til at investere i forandringer med henblik på effektivisering og trivsel.



## Ideer til inspiration:

### a Trivsel som tværgående projekt

#### Hvad er ideen?

Toplevelse og hoved-MED igangsætter tværgående projekt med fokus på "Trivsel og produktivitet" i hele ledelseshierarkiet og med systematisk fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

#### Hvorfor denne ide?

Ledere og medarbejdere klædes på til at arbejde med trivsel, produktivitet og kvalitet. Fælles afsæt og ledelse er grundstenen i at skabe trivsel på arbejdspladserne. Hvis man vælger at føre den ud i livet, skal den forankres i hele kommunen igennem et tværgående projekt.

#### Hvordan skal ideen føres ud i livet?

Trivsel er et grundlæggende element i personalepolitik og i dagligdagen for ledere og medarbejdere. Trivsel forankres derfor i alle de redskaber, der er i kommunen og regionen fx MUS, LUS og resultatkontrakter. For at sikre ejerskab er det vigtigt at inddrage MED-systemet og medarbejdernes ideer i projektet, så medarbejdere og de enkelte arbejdspladser har medindflydelse og medansvar.

*"Det er den eneste vej frem til at skabe resultater og skabe fremgang for sin arbejdsplads, uanset om det er en offentlig virksomhed, en institution eller en privat arbejdsplads. Det tror jeg på"*

*Yasar Cakmak, Skoleleder Amager Fælled Skole, om værdien af trivsel*

*"Nogle af de helt små arbejdspladser, som vi har haft kontakt med i denne proces, blandt andet et plejehjem og en børnehavestitution, de har begge rapporteret, at de har sparet 200.000 kr. om året på lavere fravær og lavere vikardækning."*

*Tage Søndergaard Kristensen, konsulent i Task Consult om projekt om social kapital og trivsel*



## 2. Udfordring:

### Trivsel inden for rammerne

Der er mange eksempler på arbejdspladser, der skaber trivsel uafhængigt af økonomiske parametre. Det viser, at trivsel kan opnås via organisering, tillid og medinddragelse uafhængigt af økonomi. Udfordringen er at agere lokalt på arbejdspladsen ud fra de givne økonomiske rammer og vilkår på en måde, som virker befordrende for trivsel.

### Ideer til inspiration:

#### a At se nye muligheder i det eksisterende

##### Hvad er ideen?

Ideen er at bringe den nyansattes spørgsmål til praksis og opgaveudførelse i spil i forhold til trivsel, produktivitet og effektivitet og dertilhørende forandringsprocesser. At bruge den nyansattes udefrakommende blik til at identificere, hvor tingene kan gøres smartere, og hvor der er mulighed for at gøre ting på nye måder.

En ny medarbejder indebærer en unik mulighed for at opnå et friskt syn på arbejdspladsens kultur, vaner og arbejdsgange. Den mulighed skal benyttes til at udfordre det bestående for på den måde at få adgang til de gemte og usete potentialer for forbedringer.

##### Hvorfor denne ide?

Se nye muligheder i det eksisterende og flytte fokus fra økonomiske begrænsninger til muligheder, faglighed og fælles mål.



#### Trivsel inden for de nuværende rammer

I Århus' Børne- og Ungeafdeling lægger de vægt på at skille tingene ad. Søren Aakjær, næstformand i HovedMED i Århus fremhævede på temadrøftelsen, at der er en tid til "kamp" under de økonomiske forhandlinger, men når stregerne er slået, må ledere og medarbejdere samarbejde om trivslen og kerneopgaverne.

Anerkendelsen af at fx økonomiske forhandlinger og trivsel har hver deres rum og tid er en forudsætning for at kunne arbejde konstruktivt med trivsel og produktivitet. Adskillelsen af kampe mod nedskæringer og trivselsindsatsen har skabt høj trivsel og produktivitet på arbejdspladserne inden for børne- og ungeområdet i Århus.

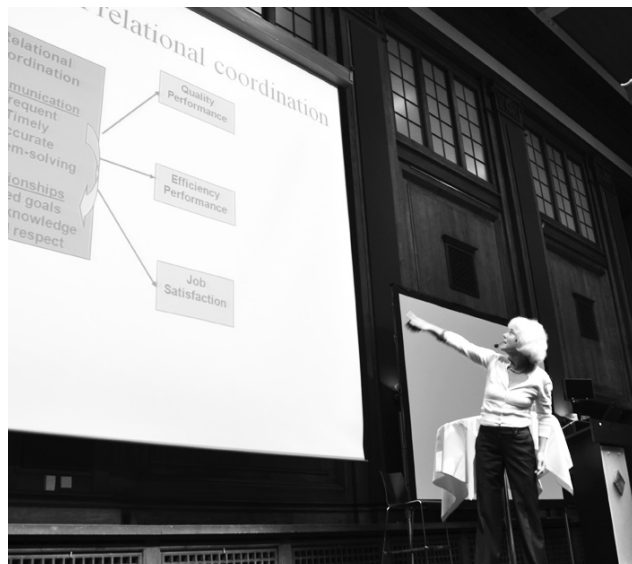




### 3. Udfordring:

#### *Kommunikationen skal bredes ud!*

Det er en udfordring at sikre, at ledelsesbeslutninger kommunikeres klart og tydeligt ud i organisationen. Fx giver det ofte god mening at omstrukturere på visse områder. Men nødvendighed og formål skal kommunikeres. Ellers risikerer man utilfredse medarbejdere, der mistrives og ikke føler sig inddraget. Hvis medarbejderne skal føle sig inddraget, skal kommunikationen bredes ud, så den finder sted både horisontalt og vertikalt i organisationen.



### Ideer til inspiration:

#### **a** Relationer

##### *Hvad er ideen?*

Ideen er at skabe rammerne, der gør det muligt at lave gode relationer på tværs af arbejdspladsen.

##### *Hvorfor denne ide?*

Hvis man kender hinandens motiver, opstår der tillid på arbejdspladsen samt ejerskab til indsatsen. Tilsammen understøtter det troværdigheden.

##### *Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

Hoved-MED udarbejder et idekatalog med ideer, som sætter relationer og trivsel på dagsordenen. Det sendes ud i de næste niveauer i MED-organisationen, som ramme og inspiration til at starte diskussionen med i det enkelte MED. PUF udarbejder et kursustilbud, som kan understøtte denne dialog<sup>3</sup>.

##### Eksempel:

- Fælles ansvar for introduktion af nye medarbejdere til organisationen og medarbejdernes indflydelsesveje.
- Dialogspil med oplæg til dialog på hele arbejdspladsen om indhold og muligheder i MED-aftalen og arbejdet med trivsel. Udarbejdes centralt med mulighed for lokal tilpasning.
- Sætte værdier på dagsorden i MED-udvalget og på den

enkelte arbejdsplads. En værdi ad gangen som gentages mange gange, så man sikrer forståelse af værdien.

- Trivselsambassadører udpeget blandt medarbejdere og ledere til at understøtte det daglige arbejde med trivsel.
- Mulighed for ekstern bistand - enten internt eller uden for organisationen - til procesunderstøttelse eller individuel støtte.

#### **Kommunikation og relationer skaber både trivsel og produktivitet**

Den amerikanske forsker og ekspert inden for trivsel Jody Hoffer Gittel har udviklet og testet en model for kommunikation og relationer i bl.a. sundhedssektoren. Modellen kalder hun relationel koordinering, som meget kort dækker over relevant, løsningsorienteret og præcis kommunikation i rette tid mellem de rette medarbejdere og ledere samt skabelsen af fælles mål, fælles viden og gensidig respekt via relationer.

Det er især vigtigt, at den relationelle koordinering fungerer mellem faggrupper, teams eller afdelinger<sup>4</sup>

Gittells konklusion, på baggrund af omfattende undersøgelser og målinger, er, at relationel koordinering skaber arbejdsglæde, produktivitet og kvalitet på arbejdspladser med stor uforudsigelighed, gensidig afhængighed og tidspres, hvilket er faktorer, der findes på de regionale og kommunale arbejdspladser i Danmark.



## 4. Udfordring:

### Fra måling til løsning

Medarbejdere ønsker at føle sig lyttet til i forhold til, om de trives, og hvordan de mener, at trivsel på arbejdspladsen skabes og øges. Men lydhørhed og trivselsmålinger for målingens og spørgsmålenes egen skyld har den modsatte effekt, hvis der ikke følges op på spørgsmålene eller trivselsmålingerne, da det at spørge og måle skaber forventninger. Derfor er det vigtigt, at man lytter til hinanden og derefter sammen skaber og prioriterer de tilhørende løsninger.

LYDØR LEDER



## Ideer til inspiration:

### a Opfølgning på trivselsundersøgelser

*Hvad er ideen?*

Ideen er at følge op på trivselsundersøgelser. Selvom det koster penge, betaler det sig på den lange bane.

Eksempler på opfølgningsformer:

- at holde en god workshop, hvor medarbejderne kommer med bud på løsning af problemerne
- navne på ansvarlige
- holde møder i nye omgivelser for at bryde vanetænkningen

*Hvorfor denne ide?*

Skabe ejerskab og medansvar for trivselsudfordringen.

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

Trivselsundersøgelserne foretages på enhedsniveau med klar ledelse. Katalysator indsættes, hvor der er behov for hjælp, og hvor processen skal understøttes. Altså: Målinger laves lokalt – de steder, hvor der ses vanskeligheder, identificeres, hvad og hvordan vanskelighederne løses. Dette kan ske ved hjælp af en "katalysator".

*“Der er mange, der tror, at det at måle i sig selv skaber trivsel. Det gør det ikke. Det gør det modsatte. Målinger sætter forventninger til, at der skal ske et eller andet, og sker der ikke noget, bliver trivslen i virkeligheden forringet.”*

*Carsten Sørensen, underdirektør,  
Rambøll Management Consulting<sup>1</sup>*

### b Pligt til opfølgning

*Hvad er ideen?*

Fremme trivsel ved at indføre pligt til:

- At følge op på visioner og handlinger
- Analysere resultater
- Sætte fokus på afdækkede resultater

*Hvorfor denne ide?*

Større trivsel og flere engagerede medarbejdere.

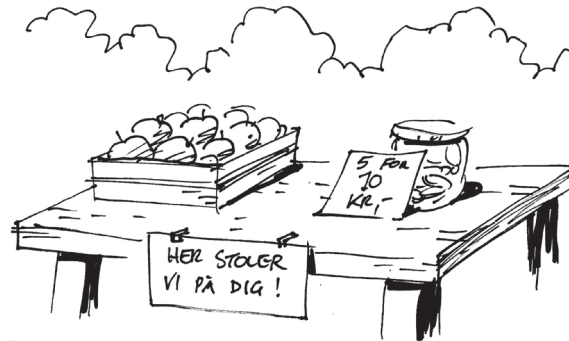


## 5. Udfordring:

### Fra kontrol til tillid

Medarbejdere kan opleve, at der er meget kontrol over deres arbejde i hverdagen, og det kan være hæmmende for arbejdsglæde og trivsel. Udfordringen er at undgå unødige kontrol og registrering, og dermed opnå en passende balance mellem kontrol og tillid.

FORSØG PÅ TILLID



### Ideer til inspiration:

#### a Mindre kontrol/dokumentation – faglighed i højsædet

Hvad er ideen?

Der etableres et forsøgsprojekt, hvor de normale rammer (fx arbejdstid, overenskomster og andre etablerede retningslinjer) måske brydes, og hvor TILLID er fundamentet for samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Fra bureaukrati til faglighed!

#### b Mindre kontrol/dokumentation – faglighed i højsædet

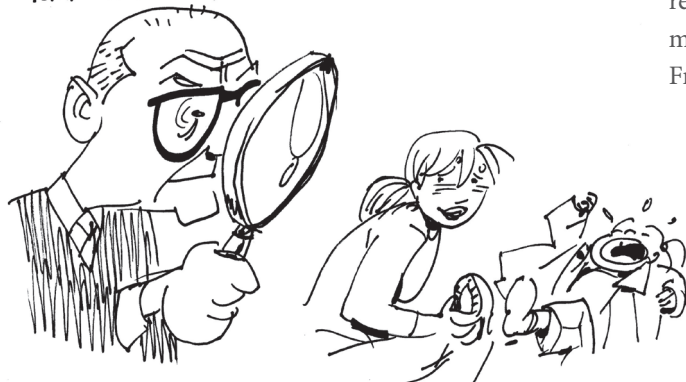
Hvad er ideen?

Fremme trivsel ved at skabe højere faglighed. Ressourcerne til at løfte fagligheden kommer fra besparelser ved mindre kontrol og dokumentation som en følgevirkning af høj tillid til ansatte.

Hvorfor denne ide?

- Flere engagerede medarbejdere.
- Større faglighed.
- Bedre ressourcefordeling – kontrol/dokumentation erstattes af borgernes /brugernes behov.

UDFORDRING:  
KONTROL OG KRAV OM DOKUMENTATION!



UDFORDRING:  
HURDAN BEVARER VI TILLIDEN EFTER SPARERUNDEN?



## 6. Udfordring:

### *Kerneopgaven i centrum*

Det er nødvendigt at opnå synergi i koblingen mellem kerneopgave og trivsel. Via et øget fokus på kerneopgavens betydning kan der skabes trivsel.

### *Ideer til inspiration:*

#### **a** Nyt produktivitetsbegreb

##### *Hvad er ideen?*

Udvikling af et nyt produktivitetsbegreb i det offentlige – fokus på kerneopgaven. Produkter i det offentlige er typisk serviceydelser, og derfor giver det ikke mening alene at måle på kvantitet, men lige så meget på kvaliteten af serviceydelserne. Ideer til, hvordan der skabes et nyt produktivitetsbegreb:

- Nationalt forskningsprojekt
- Implementeringsproces på baggrund af resultater – lokal dialog om: Hvordan ser det så ud hos os?

##### *Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

Forskere, centrale fagpersoner og lederrepræsentanter kan give bud på nyt offentligt produktivitetsbegreb.

Lokale ledere og medarbejdere skal indgå i en lokal dialog – på baggrund af det nye produktivitetsbegreb – om at give bud på nødvendigt kvalitetsniveau, for at opgaven må siges at være løst, under hensyntagen til de aftalte politiske/økonomiske rammer lokalt.

*“Det har hjulpet på humøret. Blandt andet er man mere motiveret for at arbejde, end man var før.”*

*Zindy Knudsen, køkkenassistent, Bispebjerg Hospital, om deres øgede fokus på trivsel!*





## 7. Udfordring:

### Fælles forventninger til kvalitet

For at opnå tilfredse borgere - og dermed medarbejdere og ledere, der trives – er det vigtigt at melde klart ud internt og eksternt, hvad kvalitetsniveauet er i forhold til opgaveløsningen. Derved forventningsafstemmes det med medarbejderne og borgerne, hvad borgerne kan forvente inden for de givne økonomiske rammer. Medarbejdere og ledere i regioner og kommuner trives, når de føler faglig stolthed og hjælper borgeren bedst muligt.

### Ideer til inspiration:

#### a Fokus på kerneopgaven

*Hvad er ideen?*

Ideen er at opstille klare fælles mål og give rum til medindflydelse på, hvordan disse mål nås. I forhold til medindflydelse er de ledelsesmæssige rammer vigtige med henblik på at inddrage medarbejderne og give eller få dem til at tage ansvar.

Evaluering og opfølgning på målene er vigtige led i processen. Når målene nås, er det en god ide at fejre succeser. Værdsættelse er en del af sikringen af kontinuerligt engagement og fastholdelse af motivation hos både medarbejdere og ledere og er dermed et trivselsredskab.

*Hvorfor denne ide?*

Det er vigtigt at afstemme forventninger - hvad forstår vi ved en god opgaveløsning?

#### b Forståelse mellem økonomer og fagfolk (fælles platform)

*Hvad er ideen?*

Ideen er at få fagligheden til at danne grundlag for de økonomiske beslutninger. For at skabe sammenhæng mellem de økonomiske beslutninger og de faglige konsekvenser mødes økonomer og fagfolk og drøfter muligheder og begrænsnin-

ger (fælles platform). På den måde sikres det, at de økonomiske beslutninger, uanset hvor ubehagelige de måtte være, har et fagligt afsæt.

*Hvorfor denne ide?*

Fordi skismaet mellem økonomi og faglighed hæmmer udvikling af trivsel. Derfor er det vigtigt, at økonomiske forslag bygger på et fagligt forsvarligt grundlag.

#### c Politikere fastsætter visionen – handlingerne fastsættes på arbejdspladserne

*Hvad er ideen?*

Ideen er, at politikere fastsætter en vision for trivsel – hvad vil vi, og hvad er vores målsætning i forhold til:

- Medindflydelse på arbejdstilrettelæggelse
- Faglighed i højsædet
- Sygefravær
- Ledelsesmæssigt ansvar for trivsel
- MED og dialog på arbejdspladserne.

På baggrund af visionen udvikles de konkrete handlinger ude på arbejdspladserne.

*Hvorfor denne ide?*

Visionen forpligter på alle niveauer og skaber:

- fælles ansvar
- et bedre arbejdsmiljø
- øget kvalitet i arbejdet.





## 7. Udfordring fortsat...



### d Trivselspenge-procent puljen

#### Hvad er ideen?

Ideen er, at man i de offentlige budgetter prioriterer en procentdel af budgettet til en trivselpulje, som bruges til trivselsinitiativer.

Dernæst lægger HMU de overordnede linjer for trivselsarbejdet i regionen eller kommunen, som finansieres af trivselpuljen. På den baggrund udarbejder MED-udvalgene på de enkelte arbejdspladser trivselsplaner med tilhørende konkrete handlinger. En gang om året evalueres trivselsinvesteringen.

#### Hvorfor denne ide?

Ideen udspringer af et behov for, at man fra politisk side økonomisk og signalmæssigt prioriterer trivsel i den offentlige sektor. Der er brug for anerkendelse samt økonomi til at sikre, at medarbejderne har en arbejdsglæde og trivsel ved deres arbejde, der gør, at de kan indfri kerneopgaverne i velfærdssektoren.

#### Hvordan skal ideen føres ud i livet?

Ideen skal dagsordensættes og præsenteres ved HMU's møde med økonomiudvalget (i Københavns Kommune er det forvaltningernes MED-udvalg og det relevante politiske udvalg).

#### Økonomien:

Den økonomi, der bindes i trivselpuljen, skal findes:

- via mindre sygefravær og vikarudgifter
- via fastholdelse af personale, hvilket giver færre udgifter til rekruttering og oplæring
- via en højere kvalitet, samt innovation i udførelsen af kerneopgaven.

*“Man kan ikke bestikke sig til trivsel eller medarbejdertilfredshed - man kan ikke bare indføre frugtordning og tro, at det i sig selv skaber trivsel.”*

*Yasar Cakmak, Skoleleder Amager Fælled Skole, om værdien af trivsel!*





## 8. Udfordring:

### *I spidsen for trivsel og produktivitet*

En forudsætning for at skabe trivsel er, at ledere på alle niveauer engagerer sig i området og udviser nærvær og agerer troværdigt. Koblingen mellem trivsel og produktivitet skal prioriteres af ledelsen. Ellers sker der ikke noget.

### *Ideer til inspiration:*

#### **a** Ledere skal måles på trivsel

##### *Hvad er ideen?*

Trivsel indskrives i resultatkontrakter med navnlig den øverste ledelse.

##### *Hvorfor denne ide?*

Det nødvendigt, at trivselsarbejdet forankres i den øverste ledelse.

##### *Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

Trivsel skal indføres i resultatkontrakter for ledelsen. Trivselsmåling er instrumentet, ledelsen skal måles på.

#### **b** Kompetenceudvikling af ledere

##### *Hvad er ideen?*

Ideen er at sikre, at ledere kan agere både strategisk og sikre organisatorisk forankring i en tid med store forandringer. Derfor sættes der fokus på en differentieret kompetenceudviklingsindsats blandt ledere, hvilket kan give nærværende og kompetente ledere, der kan agere i en tid med store forandringer.





## 9. Udfordring:

### Medinddragelse – også i modgang

På den ene side kigger alle på ledelsen, når tiderne er svære og kræver mere synlig ledelse og ledelsesansvar. På den anden side ønsker medarbejderne større tillid, mere ansvar og medinddragelse. Dette dilemma kan løses ved ikke at gemme problematikken væk, men ved i fællesskab at drøfte, hvordan den løses.



## Ideer til inspiration:

### a Månedens udfordring - vi skal finde en løsning

*Hvad er ideen?*

Dialog mellem lederen og medarbejderne om konkrete løsningsforslag til en udfordring:

- Fast punkt på personalemøder
- Kåring af månedens bedste ide eller løsning

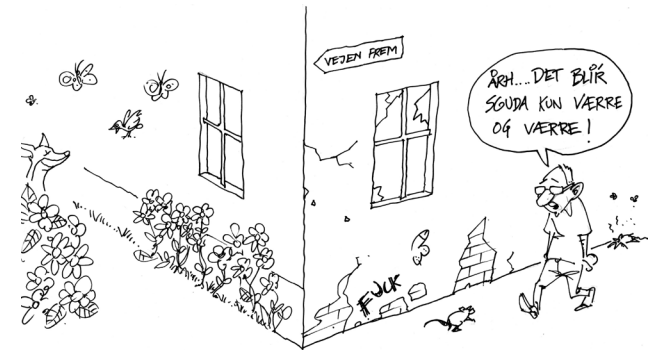
### b Gear-skift i hverdagen

*Hvad er ideen?*

Evne og mulighed for at lede sig selv via forskellige rum til forskellige opgaver. Den enkelte oplever fred og ro til fordybelse i arbejdet ved at definere tidsrum til hver enkelt opgave. Nogle tidszoner er til telefon, andre borger-/ patientbetjening etc. Dvs. tilrettelæggelse af individuelle work flows.

*Hvorfor denne ide?*

Optimering af, hvordan kræfterne bruges – det vil højne effektiviteten og giver mere kvalitet i arbejdet og større trivsel.



### c Trivsel på dagsordenen

*Hvad er ideen?*

Få sat trivsel på dagsordenen på personalemøder og find i fællesskab frem til, hvad det er for os, og hvad der skaber trivsel. Derefter afgøres det, hvem der har ansvaret for at sikre opfølgning og holde liv i processen.

*Hvorfor denne ide?*

Vigtigt med et fælles udgangspunkt og for at sætte mål (hvor skal vi hen med det?).

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

På den enkelte arbejdsplads, i teamet og på afdelingen. Det behøves ikke være så forkromet at sætte trivsel på dagsordenen. Det kan også være noget, der tages med i MUS-samtaler.



## 10. Udfordring:

### Sammen om samarbejde

Det er en udfordring at skabe tillidsfuldt og respektfuldt samarbejde mellem leder og medarbejder. Det er vigtigt at skabe en meningsfuld sammenhængskraft mellem overordnet fælles mål, ledelse og medarbejdere. Trivsel skabes ved samarbejde.

## Ideer til inspiration:

### a Fælles om trivsel

*Hvad er ideen?*

Ideen er, at medarbejderrepræsentanter og ledere deltager sammen på arbejdsmiljøuddannelsen, og at der i uddannelsen sættes et særligt fokus på arbejds- og rollefordelingen mellem hhv. leder og medarbejder. Derudover sættes trivsel på dagsordenen på MED-møderne, personalemøder mv. hver gang.

*Hvorfor denne ide?*

For at skabe et fælles udgangspunkt og dermed fælles forståelse i samarbejdet. Ideen fremmer dialogen og samarbejdet mellem medarbejder og leder i det daglige arbejde med trivsel og produktivitet. Herunder opnås fælles forståelse for fælles mål og afklaring af gensidige forventninger til hinanden.

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

Beslutningen om, at ledere og medarbejdere uddanner sig sammen, træffes på rette niveau i organisationen. Arbejdsmiljøuddannelsen tilrettelægges således, at den tager udgangspunkt i at fremme samarbejdet mellem ledere og medarbejdere omkring det konkrete arbejde med trivsel og produktivitet i dagligdagen.

### b Trivsel fra bund til top – styrk det formelle MED-samarbejde

*Hvad er ideen?*

Ideen er at rette op på samarbejdet i det lokale MED-forum og hoved-MED – eventuelt gennem samarbejds-task force.

*Hvorfor denne ide?*

Der er en oplevelse af, at MED-samarbejdet (det formelle) mange steder ikke fungerer godt nok. Hvis det ikke fungerer der, er det svært at få samarbejdet til at køre.

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

- Task force.
- Løft mellemlidernes kompetence ift. personaleledelse.
- Send ledere og medarbejdere sammen på kursus om "samarbejde om trivsel".
- Synliggør trivsel ved at bringe det op på personalemøder og integrer trivsel i udviklingsindsatser.

### c De grønne æbler

*Hvad er ideen?*

- De grønne æbler – anonymt forum, der skaber nye ideer. Det er vigtigt at ledelsen bakker op om forummet. Resultatet af det anonyme forum sendes fra direktion til afdelingsledelsen for at udvælge relevante ideer. Afdelingsledelsen får ansvaret for opfølgning.
- Socialt samvær - koblet op på det faglige.
- Ølkaassemøde med topledelse.



## 11. Udfordring:

### Ledere og medarbejdere i skyttegravene

I visse tilfælde kan det virke som om, at medarbejdere og ledere indtager forskellige positioner i forhold til trivsels-spørgsmålet. Udfordringen er at nedbryde denne fordom og vanetænkning, da medarbejdere og ledere netop ikke er hinandens modsætninger. Alle ønsker trivsel, fordi det giver glade medarbejdere og ledere, der sammen både trives og leverer kvalitet i kerneydelsen, produktivitet og effektivitet.

## Ideer til inspiration:

### a Kendskab til MED aftalen

#### Hvad er ideen?

Ideen er at skabe et større fællesskab og et bedre samarbejde på arbejdspladsen, ved at alle har kendskab til MED-aftalen og arbejder ud fra den. Det kan være med, til at ledere og medarbejdere taler samme sprog.

#### Hvorfor denne ide?

MED er en den naturlige organisation, når samarbejds-relationerne skal styrkes.

#### Hvordan skal ideen føres ud i livet?

Etablere netværk på arbejdspladserne ved at indføre møder med faste mellemrum. Til møder i nye udvalg afstemmes forventninger. Fx via internatkursus, hvor der lægges planer for fremtiden. Der kan nedsættes et udvalg bestående af medarbejdere og evt. en leder.

*“Vi gør, som vi plejer – og det er dræbende for enhver forandring”*  
(gruppe 2)

*“At vedligeholde trivsel er lige så svært som at vedligeholde et væggtab. Derfor ønsker vi, at trivsel kommer på dagsordenen på alle niveauer. Det skal være et krav fra hovedudvalget”*  
(gruppe 22)





## 12. Udfordring:

### Tid til trivsel i en travl hverdag

Medarbejderen har et medansvar for sin egen trivsel, men også for sine kollegers, da vi alle påvirker hinandens trivsel. Derfor er det vigtigt, at medarbejderen er med til at skabe rum for egen indflydelse på eget arbejde og dermed også får ejerskab til at hjælpe sig selv og andre. Det er en udfordring, hvis medarbejderne ikke tager ansvar eller udviser engagement – eller ikke har tid i en travl hverdag.



### Ideer til inspiration:

#### a Ta' bladet fra munden

*Hvad er ideen?*

Ideen er at få alle medarbejdere til at tage bladet fra munden og komme med forslag til ændring og gerne i "store" forsamlinger. Det sker ved aktiv inddragelse og ved at skabe rum og tillid til at komme frem med sine ideer.

*Hvorfor denne ide?*

Vi tror på, at de fleste har mange forslag, og at det kan være til inspiration, hvis der bliver lyttet til ideer. Hvis ideerne bliver brugt, giver det større ejerskab.

#### b Resultatplaner

*Hvad er ideen?*

Samle op på de mange skibe og sørg for, at de kommer i havn ved at lave statusopgørelser med jævne mellemrum på, hvor langt vi er nået, hvordan vi kommer videre, og hvad har vi lært. Denne ide kræver klare mål og delmål.

*Hvorfor denne ide?*

Der skabes overblik og tidsperspektiv for trivselsarbejdet samt afgrænsning. Desuden forståelse og ansvar for trivslen.

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

MED-systemet faciliterer ideerne i fællesskab med ambassadører og italesætter ideerne.

#### c Intelligente arbejdsgange

*Hvad er ideen?*

Skabe bedre tilrettelæggelse af arbejdsgangene.

*Hvorfor denne ide?*

God faglig opgavevaretagelse skaber trivsel.

Bedre planlægning af arbejdsgange vil frigøre ressourcer.

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

1. Tilpasning af aftaler
2. Definere arbejdsopgaverne på den enkelte arbejdsplads mellem leder og medarbejdere således, at opgaverne bliver tydelige. Bedre prioritering af opgaverne.



## 13. Udfordring:

### Mellemlider i krydspres

Mellemlideren befinder sig ofte i et krydspres mellem den øverste ledelse og medarbejderne.



## Ideer til inspiration:

### a Hjælp til mellemlidere

*Hvad er ideen?*

Ledere – navnlig mellemlidere – skal kunne håndtere at være i et krydspres. De skal derfor være kvalificeret til at kunne håndtere dialog både opadtil og nedadtil. Både på de “bløde” og de “hårde” parametre (HR, trivsel og økonomiske rammer). Lederne skal lære at turde være ledere – at turde møde medarbejderne som leder – at sætte retningen.

De kan få hjælp til denne svære rolle ved:

- Kurser.
- Praktik hos andre ledere, praktik i andre afdelinger og i andre fagområder.
- Jobbytte.
- Ud i felten.

### b Resultatet af ledelse...

*Hvad er ideen?*

Fokus på sammenhæng mellem ledelsens arbejdsvilkår og deres ledelse (ledelse af ledelse). Topledelsen skal stå på mål for og måles på mellemlidernes vilkår, muligheder og ageren. Trivselsmåling kan være en måde til at måle ledelsens handlinger.

Mellemlidernes vilkår og muligheder for kompetenceudvikling indføres i deres kontrakter. Ligesom deres sammenhæng til topledelsen skal fremgå som en forpligtelse fra topledelsen til at sørge for, at mellemliderne har de bedste kvalifikationer til at kunne sætte sig i spidsen for trivslen på den enkelte arbejdsplads.

*Hvorfor denne ide?*

Fordi mellemliderne er klemte i systemet, men de skal levere resultaterne.

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

En del af trivselsmålingerne skrives ind i resultatkontrakterne for topledere - topledernes resultat hænger sammen med ledernes resultater på de underliggende niveauer.





## 14. Udfordring:

### Rigtige opgaver giver rigtig trivsel

Medarbejdere og ledere trives, når de føler, at de gør deres arbejde godt og rigtigt. Det kræver dog, at medarbejdernes og ledernes faglighed svarer til de opgaver, som de skal løse. Det er en udfordring at sikre den rigtige faglige fælles udvikling og kompetenceudvikling, hvis man ønsker at skabe produktivitet og trivsel.



## Ideer til inspiration:

### a Skabe rammer til at udfolde faglighed og kvalitet

*Hvad er ideen?*

Skabe en idebank - elektronisk eller fysisk postkasse - hvor medarbejdere og brugere m.fl. kan komme med konkrete ideer til at løfte faglighed og kvalitet i hverdagen. Evt. flere forskellige idebanker til fx brugere, medarbejdere og ledere.

*Hvorfor denne ide?*

Skabe tid og ro til at højne faglighed og kvalitet.

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

- Skabe en idebank med involvering af medarbejderne
- Sætte idebanken løbende på dagsorden på MED-udvalgsmøder
- Have større fokus mellem overordnede mål og afdelings-/afsnitsmål og tilpasse arbejdsopgaver i overensstemmelse med målene
- Bruger/borgerinddragelse i vurderingen af faglighed og kvalitet
- Opfølgning på trivselsundersøgelser

### b Kompetenceudvikling af MED

*Hvad er ideen?*

MED som forum for innovation og dialog. MED skal sikre, at gode ideer opsamles, omsættes til praksis og spredes ud i hele organisationen.

*Hvorfor denne ide?*

MED kan være med til at skabe større indflydelse og ejerskab til handlinger og initiativer, der skaber større trivsel og effektivitet.

### c Kompetenceudvikling af både ledelse og medarbejdere

*Hvad er ideen?*

For at sikre den rigtige faglige fælles udvikling og kompetenceudvikling anvendes supervision – faglig afklaring og sparring samt konflikthåndtering. En supplerende mulighed er mentorarbejdspladser/ordninger.

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

Der er forskellige behov fra arbejdsplads til arbejdsplads og derfor er det vigtigt med en kulturel differentieret indsats – interkollegial og traditionel undervisning. Lokal metodefrihed, da det ikke er det samme, der er vigtigt for alle.



## 15. Udfordring:

### Surstråle – nej til brokkekulturen

Der er altid medarbejdere, der ikke synes, at tingene bliver gjort godt nok. Uanset udefrakommende faktorer som de økonomiske rammer, befolkningsdemografi osv. Det er en udfordring, at disse medarbejdere udstråler negativitet ud over de andre medarbejdere på arbejdspladsen.

## Ideer til inspiration:

### a Fokus på det der virker

*Hvad er ideen?*

Man tænker: hvad kan vi? Frem for, hvad kan vi ikke?  
 Fokus på nærvær frem for fravær.

*Hvorfor denne ide?*

Man går glad på arbejde, har mere overskud, man yder mere, får fokus på det konstruktive.

*Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

Sætter fokus på, hvordan man ankommer på arbejdspladsen. Giver skulderklap til hinanden, siger godmorgen og farvel til hinanden.



FOKUS PÅ DET DER VIRKER





## 16. Udfordring:

### *Konflikterne under gulvtæppet*

Der er mange fordele i at mobilisere og motivere medarbejderne for aktiv konflikthåndtering og derigennem øge medarbejdernes ejerskab og egne beslutninger om at gøre en indsats for trivsel. I arbejdet med konflikter ligger der et værdifuldt potentiale for at frigøre den energi, som er bundet i uløste konflikter.

## Ideer til inspiration:

### **a** Flere ressourcer – brug mæglere!

#### *Hvad er ideen?*

Uløste konflikter binder store mængder energi, og denne energi skal frigøres.

#### *Hvorfor denne ide?*

Erfaringer fra konflikthåndtering viser, at konflikter kan løses gennem mægling.

#### *Hvordan skal ideen føres ud i livet?*

Fælleskommunal satsning på at anvende eksterne mæglere (neutrale - dvs. ikke fra egen forvaltning eller egne kommune) i alle tilfælde.

Fx leder/medarbejder - familie/institution - klient/sagsbehandler osv.





## Kildehenvisning

1. <http://www.youtube.com/watch?v=6cHo2de5aBE>
2. *Jacob Storch og Carsten Sørensen m.fl:*  
*Resultatorienterede medarbejderundersøgelser,*  
*2010 og introfilm til temadrøftelsen på:*  
<http://www.youtube.com/watch?v=6cHo2de5aBE>
3. *PUF har udviklet uddannelses tilbud om trivsel og*  
*social kapital: [www.personaleweb.dk/temadag](http://www.personaleweb.dk/temadag)*
4. *Tage Søndergaard Kristensen; trivsel og produktivitet*  
*– to sider af samme sag, 2010*





## Deltagerliste

Aleksander Aagard	Region Midt, Danske Regioner	Dorde Andreassen	Fødeafdeling Kolding Sygehus	Helle Varming	Sundhedskartellet
Allan Sander	Lolland kommune - Økonomi	Dorethe Bay Christiansen	Geriatrisk/Reumatologisk Afd. Slagelse Sygehus	Henning Pedersen	BUPL
Anders Røn Kallesøe	Socialpædagogerne midtvest	Dorit Annette Andreassen	Gribskov Kommune	Henrik Birch	Vej og Park
Ane Smith	BUPL	Dorte Thorgaard	KL	Henrik Buhl	Maglebliksskolen
Anette Juul Kjær	Sundhedsforvaltningen	Dorte Thorgaard Andersen	Sorø kommune	Ibenmaj Liv Jensen	Områdekantoret
Anne Hedin	Dansk Sygeplejeråd	Dorte Jørgensen	Center for Kvalitetsudvikling	Inger Bolwinkel	FOA
Anne Pedas	Ballerup Musikskole	Dorthe Lindblad Pedersen	Frederiksberg skole	Inger-Marie Wiegman	TeamArbejdsliv
Anne Jørgensen	DS	Dorthe Rahbek	Odsherred Kommune	Irene Madsen	Lerbjerg bh.
Anne-Marie Stougaard	Augustenborg Sygehus	Edtvar Krogh	Region Syddanmark	Jakob Bang	FOA - Fag og Arbejde
Annette Lykke Jensen	Nordfyns Kommune	Elin Bundgaard	Sorø kommune	Janine Almy	Gentofte social og sundhed
Annette Waterstradt	Greve Bibliotek	Elisabeth Huus Pedersen	Dansk Socialrådgiverforening	Janne Adamsen	Sygehus Sønderjylland
Annette Søndergaard	Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen, Aalborg Kommune	Elna Madvig	Bornholms Regionskommune	Janne Jørgensen	greve dagpleje
Anni Rene	Centret for Krisecentre	Else Momme	Grøntmij   Carl Bro	Jenny Heinrichs	Nykøbing Sygehus
Asta Skaksen	LPU-politiker, Danske Regioner	Erik Arne Bjerring	Furesø Kommune	Jens Nørlem	PUF
Benny Nielsen	Halsnæs Kommune	Erling Jensen	Rødovre Kommune	Jens O. Hansen	Vallensbæk Kommune
Bent Luthje Faxholm	Nørregården Tune	Eva Thoft	Grøntmij   Carl bro	Jens Wiene	Farmakonomforeningen
Bente Meehan	Teknik og og miljø	Eva Dam	Gentoft	Jesper Rønn	Sygehus Sønderjylland
Bente Bang	Region Nordjylland / Danske Regioner	Eva Falk Winther	Halsnæs Kommune	Jette Kieffer	Kost og Ernæringsforbundet
Berit Johannsen	Navigent	Eva Høeg	Eva Høeg	Jette Schiby	ouh Svendborg sygehus
Berit Walther-Bundgaard	Augustenborg sygehus	Finn Sørensen	Region Syddanmark	Jim Nielsen	Glagsaxe Kommune
Birger Gommesen	Otterup Skole	Flemming Blønd	KL	Jim Theche Hallberg	Buf- bygninger.
Birgitte Züricho	Plejecenter Kirstinehaven	Flemming Brøgger Andersen	BUPL	Joan Wandahl Nielsen	HK/Kommunal
Birgitte Conradsen	BUPL	Frank Christian Sørensen	Klub Oasen	Joan Anette Pedersen	Fr. havn kommune
Birte Roest	Region Nordjylland	Gitte Damm	Ældreområdet	Joan Rolsted Sørensen	Lolland kommune
Bjarne Biel	Vanløse Skole / BUF	Gitte Valeur	OUH, Svendborg	Johnnie Gantov	Sydvestjysk sygehus
Britt Holmgaard	Lunge- og infektionsmedicinsk Afdeling, Hillerød Hospital	Grete Lietzen Nielsen	Borgerservice	Johnny Kristensen	
Camilla Blæsbjerg	Sundhedskartellet	Grete Christensen	Dansk Sygeplejeråd	Jonna Elisabeth Gustafson	Gentofte
Carin Juul	Psykatrien RN	Grith Mesick	Hjemmeplejen	Jytte Margrethe Laen	Odense Universitetshospital
Carlos Manuel Nielsen	Center for kompetence og beskæftigelse	Hanna Hagland Hansen	Jobcenter Nyborg / Jobhuset	Jytte Hinnerup	Region Syddanmark
Carsten Kissmeyer	Ikast-Brande Kommune	Hanne Hansen	ouh Svendborg	Jørgen Møller Christiansen	CASA
Cecilie Lillelund	Center for HR & Personale, Greve Kommune	Hanne Aasted	Danske Fysioterapeuter	Jørgen Boll	HTK -Taxhuset
Charlotte Rahbek	Hillerød Hospital	Hans Hvenegaard	TeamArbejdsliv	Kaj Skov Frederiksen	Socialpædagogernes Landsforbund
Charlotte Møller Hornum	Favreskov	Hans Soie	Direktionen	Karen Albertsen	Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø
Charlotte Ramsing	Koncern HR Herning Kommune	Hans Jessen	Sundhedskartellet	Kari Petersen	Børn & Unge
Christian Hjorth	Gentofte Kommune	Heidi Grønlund Hansen	Høje-Taastrup kommune	Karin Mikkelsen	Høje-Taastrup Kommune
Christian Jensen	Socialpædagogerne	Heidi Yoma Rasmussen	Høje-Taastrup Kommune	Karin Kell	Nielsen Bispebjerg Hospital
Christina Annette Legér	Special Institutionen Solsikken	Helle Marie Mogensen	Odense Universitetshospital	Karin Grevelund	Kirsebærhavens Plejehjem
Claus Gahrn	HK/Kommunal	Helle Bang Andersen	Fredericia Kommune	Karin Dam Pedersen	Specialcenteret Lundebo
Dennis Kristensen	FOA - Fag og Arbejde	Helle Basse	KTO	Karina Randrup	Døgnplejen Bornholm
		Helle Willemoes Knøsgaard	Region Nordjylland	Karina Torp Møller	Psykatrien - Region Nordjylland
		Helle Brieghel Bavnhøj	Dansk Sygeplejeråd	Kenth Halfdan	Ferning Bornholms Regionskommune



Kim Hansen	Gentofte Kommune	Merete Andersen	Københavns Hovedbibliotek	Steen Parker Sørensen	FOA - Fag og Arbejde
Kim Ager	Syddjurs Kommune	Merete Ravn Petersen	Greves hjemmepleje ude kørende	Steen V Kristensen	HK/Kommunal
Kirsten Byø	Gentofte Kommune	Merete Lund	Vallensbæk Kommune	Steffen Steinberg	Frederiksberg Kommune
Kirsten Bøge Holst	Specialcenteret Lundebo	Mette Laursen	Psykiatri og Social, Region Midtjylland	Susan Nørgaard	Lerberg vuggestue
Kirsten Nissen	Socialpædagogernes Landsforbund	Mette Rasmussen	Københavns Kommune, Kultur- og Fritidsforvaltningen	Susan Marquardsen	Region Sjælland
Kirsten Skjødt Andersen	Ikast-Brande kommune	Mette Mortensen	Special Institutionen Solsikken	Susann Carlsen	Køge Sygehus
Kirsten Ziegler	Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen, Aalborg Kommune	Michael Jespersen	OAO	Susanne Gerner Nielsen	BUPL Forbund
Kirsten Skjødt Andersen	AKT-Obs-Støtte afd	Michael Ziegler	Høje-Taastrup Kommune	Susanne Tina Gustenhoff	Vesterlunden, Svendborg
Kirsten Jacobsen	Sygehus Sønderjylland	Michael Rosenberg	Lolland Kommune	Susanne Andersen	Ikast-Brande kommune
Kitty Herdis Christensen	Otterup Kommune	Michelle Bramsted	Greve Kommune	Susanne Øster Hummelshøj	Hørsholm Kommune
Kjeld Hansen	Herlev Kommune	Mogens Helm Vestergaard	Handicap Drift	Hansen	Hørsholm Kommune
Kristina Søborg Hansen	Københavns Kommune SUF	Mogens Liisberg	Region Syddanmark	Susanne Jakobsen	Sønderborg Sygehus
Lars Daugaard	KTO	Mona Finnerup	Aalborg Sygehus	Susanne Seehagen Krieger	Sygehus Sønderjylland
Lars Mødekjær	JAC-Hørkær	Morten Schuster	Gladsaxe kommune	Susanne Vigsø	BK adm.
Lene Hartmann Hansen	Syddjurs Kommune	Niels Jakobsen	HK/Kommunal	Sussan Balleby	Psykiatrisk center Sct. Hans
Lene Møller	KL	Nils Pedersen	Bornholms Regionskommune	SussanneJohannsen	Radiologisk afdeling Svendborg sygehus
Lene Anthony	Sundheds-omsorgsforvaltningen kbh	Nina Eis	Odsherred Kommune	Suzanne Neerlin	Greve kommune
Lene Keinicke	Sorø kommune	Nina Hilsted Gemal	Kultur og Fritidsforvaltningen, Københavns Kommune	Svend Troelsen	Ballerup Kommune
Lene Klokker	ouh/Svendborg	Nina Eis	Odsherred	Søren Christensen	HK/Kommunal
Lene Munck	Administrationscentret, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Københavns Kommune	Nina Kabell	FOA - Fag og Arbejde	Søren Christensen	HK/Kommunal
Leon Sørensen	Århus Universitetshospital, Skejby	Ole Echers	Region Midtjylland	Tage S. Kristensen	Task-Consult
Lillian Bondo	Jordemoderforeningen	Palle Mogens Jensen	Frederikshavn Kommune	Tage Kvist Kristensen	Kejd.
Linda Nielsen	Centralkøkkenet, De Gamles By	Palle Larsen	3 F	Tania Karpatschof	BUF
Lis Pedersen	BUPL	Per Lund Sørensen	Psykiatrien i Region Nordjylland	Tina Birgitte Vistisen	Region Nordjylland
Lis Nielsen		Pernille Poulsen	Krogårdskolen SFO	Tina Boel	Region Sjælland
Lone Rasmussen	Region Syddanmark	Pernille Hohnen	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø	Tina Øllgaard Bentzen	Greve Kommune
Lone Trudsø	KL	Peter Aslund	Halsnæs Kommune	Tine Grodal Thomsen	Socialcentret
Lone Hintze	Frederikshavn Kommune	Peter Stuhaug	Frederiksberg Hospital	Torben Fersløv Andersen	BUPL
Lone Beier Jensen	BO og støttecenter	Pia Kragsskov Olsen	Dragør Bibliotekerne	Torsten Folke Sandal	Halsnæs Kommune
Lotte Hansen	Arbejdsmiljø Gentofte	Pia Axelsen	Billund Kommune	Uffe Hvidkær	Nyborg Kommune
Mads Bilstrup	Århus Kommune	Pia Eiberg Holmgren	Greve kommune PPV	Ulla Rossendahl	Varde Kommune, Borgerservice
Majbrit Berlau	Dansk Socialrådgiverforening	Preben Vesti	Psykiatrien i Region Nordjylland	Ulla Bertelsen	PUF
Malene Benson	Vallensbæk Kommune	Rolf Kristiansen	Sundheds og Omsorgsforvaltningen, Københavns Kommune	Ulla Clausen	Fysioterapien, Center for ældre pædagogik og sundhed
Margit Siig Mortensen	Psykiatrien Region Sjælland	Rune Munch Christensen	Hørsholm Kommune	Ulrik Frederiksen	Dansk Socialrådgiverforening
Maria Lützen	Gentofte Kommune	Ruth Nielsen	Herlev Hospital	Vibeke Jensen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i København
Marianne Knudsen	Dagplejen	Sanne Lykke Lundstrøm	DTU	Walter Gustav Christophersen	Bokildegårds Camping
Marianne LübbersSøndberg	Lolland Kommune	Sanne Kjærgaard Nikolajsen	OAO	Yee-mei Yip Bargejani	FOA/KLS
Mariola Gram	Augustenborg sygehus	Signe Friberg Nielsen	Danske Regioner	Yvonne Luff Gottfredsen	Tønder kommune
Marlene Leig Andersen	Ergoterapi- og fysioterapifdelingen Aalborg Sygehus	Steen Klærke	Morsø	Yvonne Schjerlund	Halsnæs Kommune