

Trivsels- og arbejdsglædeundersøgelse i danske dyrlægepraksis

Introduktion

Der har gennem de sidste år været øget fokus på trivsel og arbejdsglæde i dyrlægeverdenen på europæisk plan. FECAVA (www.fecava.org) har fokus på "mental health and well-being" og etableret FECAVA Mental Health & Wellbeing Working Group, der har iværksat forskellige initiativer. I England har Royal College of Veterinary Surgeons iværksat "The Mind Matters Initiative" (www.vetmindmatters.org). I Norge arbejdes der på at skabe funding til et 3-årigt Ph.D. projekt med fokus på "mental helse".

Dyrlægevirksomhedernes Arbejdsgiverforening (DA) har i efteråret lanceret en omfattende afdækning af trivsel og arbejdsglæde i danske dyrlægepraksis. Et tiltag med stor opbakning fra Faggruppe Familiedyr samt Ansatte Dyrlægers Organisation og Veterinærpsykiatriske Fagforening hvor sidstnævnte to har deltaget i både udformning af spørgeramme og det efterfølgende analysearbejde.

Indledningsvis ønsker man at kortlægge trivsel og arbejdsglæde i alle praksis for derefter at identificere områder, hvor der med fordel kan sættes ind. Der arbejdes ud fra en overbevisning om, at danske dyrlægepraksis generelt er gode arbejdspladser og at man med fordel kan bruge en væsentlig del af ressourcerne til at identificere de, der gør det godt, så man kan lære af dem.

DA har bedt Christian Kolthoff fra konsulentvirksomheden praQtice om at lave en undersøgelse af trivsel og arbejdsglæde i danske dyrlæge praksis og fremkomme med en kortlægning af trivsel og arbejdsglæde i danske dyrlægepraksis samt med et oplæg til videre arbejde.

Disclaimer: Dette er en beskrivelse af arbejdet og overvejelserne i forbindelse med trivselsundersøgelsen, som DA har iværksat efteråret 2019. Det er ikke en videnskabelig afhandling og skal ikke læses som en sådan.

Formål

Formålet med arbejdet og undersøgelsen er følgende:

- At komme i gang med at belyse emnet trivsel og arbejdsglæde.
- At udfærdige en professionel spørgeramme som basis for målinger over tid.
- At kunne sammenligne på forskellige parametre (ansættelsesforhold, branche, geografi, alder etc.) for at identificere hvor udfordringerne ligger og hvem vi kan lære af for at skabe forbedring.
- At skabe basis for afledte tiltag og projekter med henblik på at øge trivsel og arbejdsglæde.

Metode

Spørgeramme:

Målet har været at lave en tidssvarende brancherettet spørgeramme baseret på anerkendt forskning/anerkendte systemer. Ingen af de eksisterende systemer er vurderet at leve op til disse krav, da de enten er fundet utidssvarende, for omfattende eller ikke relevante for branchen. Der er set på følgende:

- GAIS (lavet i et samarbejde mellem Institut for Lykkeforskning, Gallup og Krifa).
- The Mind Matters Initiative (udformet af Royal College of Veterinary Surgeons).
- Gallup Q12 Employee Engagement Survey
- Trust Index (udarbejdet af Great Place to Work)
- Happiness at Work quiz (udarbejdet af The Greater Good Science Center, University of California, Berkeley)
- Egen tidligere arbejdsglædeundersøgelse udarbejdet i samarbejde med SAGRO og Mads Bab, Gnist på basis af Psycap (Fred Luthans)

Processen frem mod den endelige spørgeramme har været følgende:

1. Alle spørgsmålene er blevet udskrevet og grupperet i seks relevante grupper, hvorefter de mest relevante spørgsmål i hver gruppe er blevet udvalgt og tilrettet.
2. Spørgerammen er blevet testet og tilrettet i en arbejdsgruppe i tandlægeverdenen og afprøvet i en gruppe med >300 respondenter.
3. På baggrund af erfaringerne fra tandlægekæden er spørgerammen rettet til og udsendt til en arbejdsgruppe med repræsentanter fra DA, ADO og VSP'ernes Fagforening, hvorefter der har fundet endnu en redigeringsproces sted.

Den endelige spørgeramme bestående af 6x6 spørgsmål kan ses i bilag 1 og består af 6 overordnede kategorier:

- Mening: At man via arbejdet oplever, at man skaber værdi og gør en forskel.
- Mestring: At man føler sig kompetent til det, man gør, og at man lykkes.
- Medbestemmelse: At man kan være tro mod sig selv og påvirke udførelsen af arbejdet.
- Relationer: At man har et godt samspil med kolleger og chefer i en god tone.
- Opgaver: At opgaver er interessante og mulige at løse i tilfredsstillende kvalitet.
- Ledelse: At der opleves god dialog med en ledelse, der bakker op om den fælles udvikling.

Opsætning og udsendelse via SurveyMonkey

Spørgerammen er sat op i online-spørgeundersøgelsesværktøjet SurveyMonkey.

Assistance i opsætningen har været under velvillig sparring med repræsentanter for DA, ADO, VSP'ernes Fagforening samt lektor/Ph.D. Susanne Pedersen fra Aarhus Universitet, Institut for Virksomhedsledelse.

Da der ikke findes en liste med individuelle mailadresser på alle respondenterne blev der indledningsvis sendt en infomail ud til alle klinikejerne med link til spørgeskemaundersøgelsen. Der blev sendt to rykkere og linket er desuden delt på relevante fora på Facebook samt videreformidlet af ADO og Veterinærsygeplejerskernes fagforening.

Bearbejdelse af data

Der er benyttet det indbyggede statistikmodul fra SurveyMonkey til at trække tal ud for hver medarbejdergruppe. Der ses på gennemsnit for hvert spørgsmål, hvert tema (mening, mestring, medbestemmelse etc.) samt et samlet gennemsnit. Tallene er sammenlignet direkte (der er ikke tænkt i konfidensintervaller etc.).

En grafisk fremstilling af resultaterne er blevet bearbejdet i en arbejdsgruppe med repræsentanter fra DA, ADO og VSP'ernes fagforening. De er desuden blevet diskuteret videre i disse grupper, hvilket har ledt til udvælgelse af forskellige fokusområder.

Yderligere bearbejdning af tallene samt yderligere analyser er under planlægning og der vil blive afholdt endnu en samling, hvor der vil blive arbejdet med resultaterne.

Afgrænsning, udfordringer og kommentarer

Udsendelse af links til spørgeskema kunne være udsendt direkte til medlemmerne og andre/flere indsatser kunne være gjort i forhold til at få flere respondenter. I tillæg kunne data bearbejdes mere indgående. Dette er i denne omgang fravalgt, da undersøgelsen er udformet under hensyntagen til økonomien.

Data rummer mulighed for at sammenligning af faggrene (smådyr, kvæg, svin, hest, blandet) samt alder og geografi. Vi har i denne rapport udelukkende forholdt os til ansatte-grupper (klinikere, ansatte dyrlæger, VSP'er etc.)

Generel trivsel påvirkes af meget andet end, hvad der sker på arbejdspladsen. Vi har i denne undersøgelse udelukkende valgt at fokusere på parametre, der påvirker arbejdsglæde, ikke generel trivsel.

Respondenter

490 praksisejere har modtaget undersøgelsen. I alt 785 respondenter har svaret fordelt på:

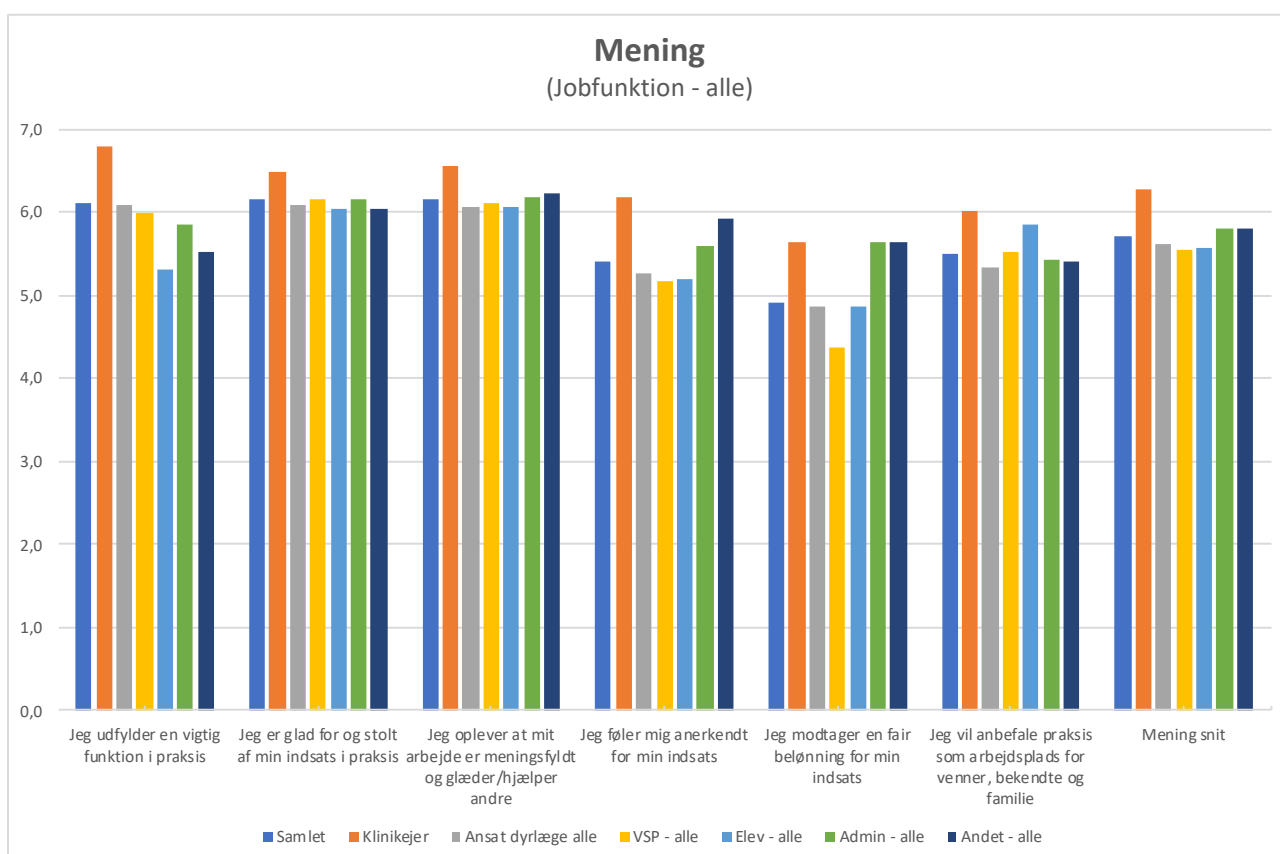
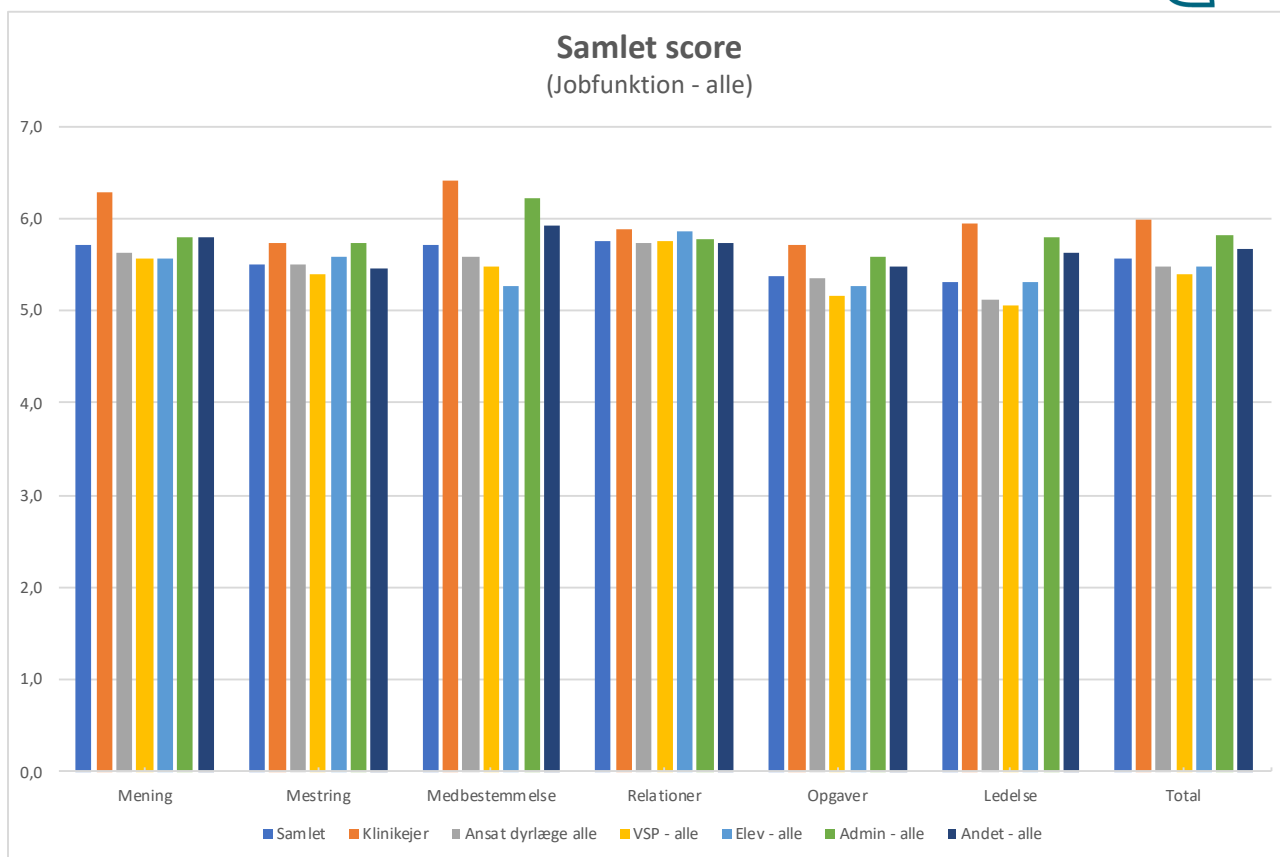
- 153 klinikejere
- 278 ansatte dyrlæger
- 237 veterinærsygeplejersker
- 54 elever
- 33 administrative medarbejdere
- 30 »andet«.

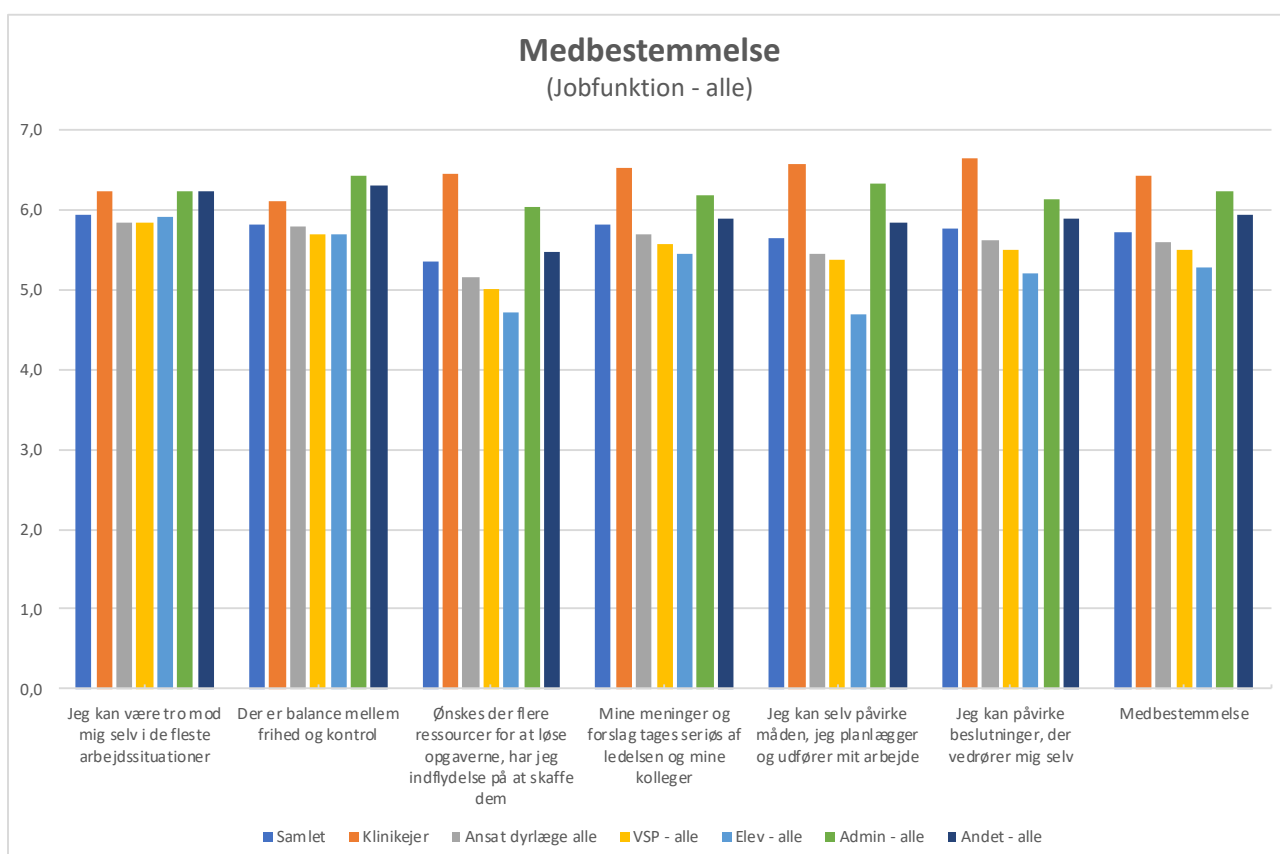
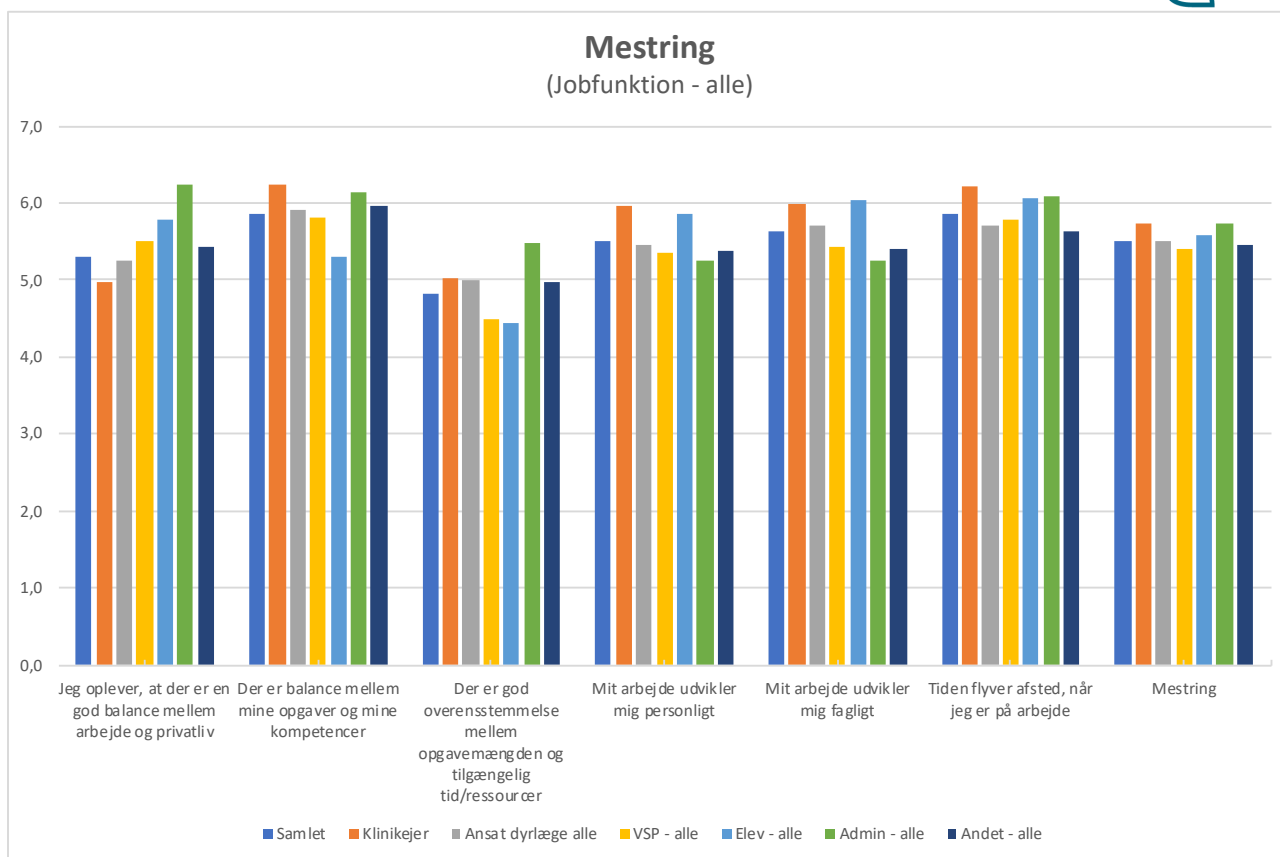
I alt 88 klinikker har haft 4 respondenter eller derover. Da vi ikke kender det samlede antal mulige respondenter, er det ikke muligt at udregne en svarprocent.

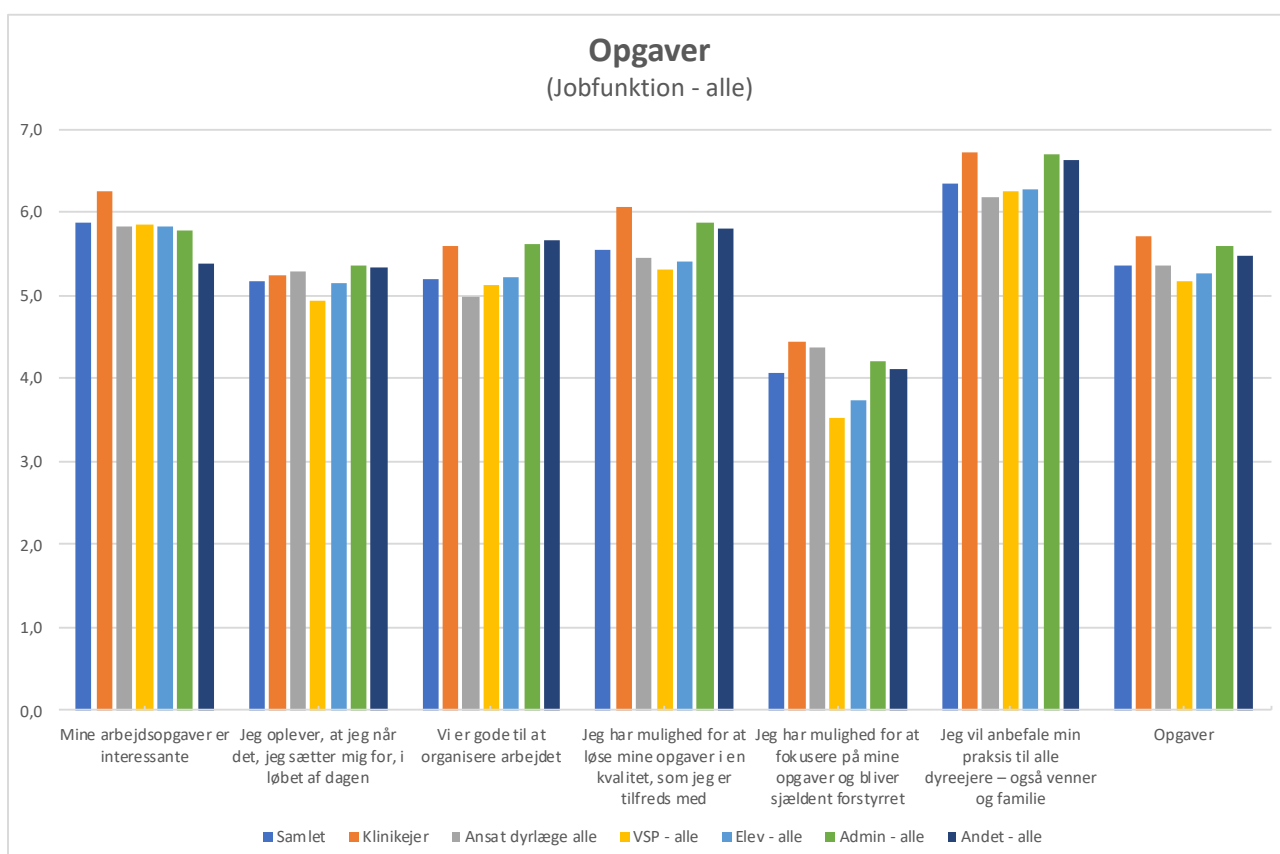
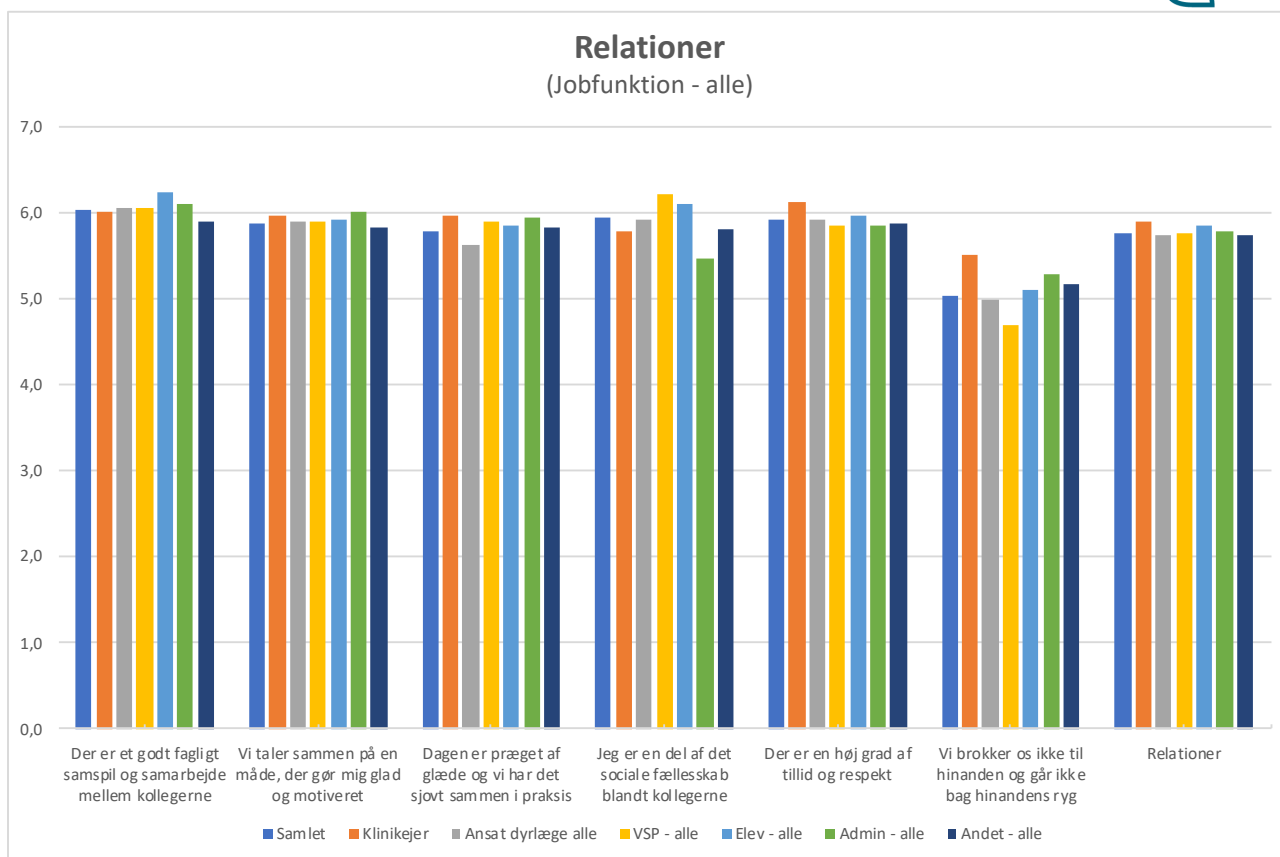
Observationer

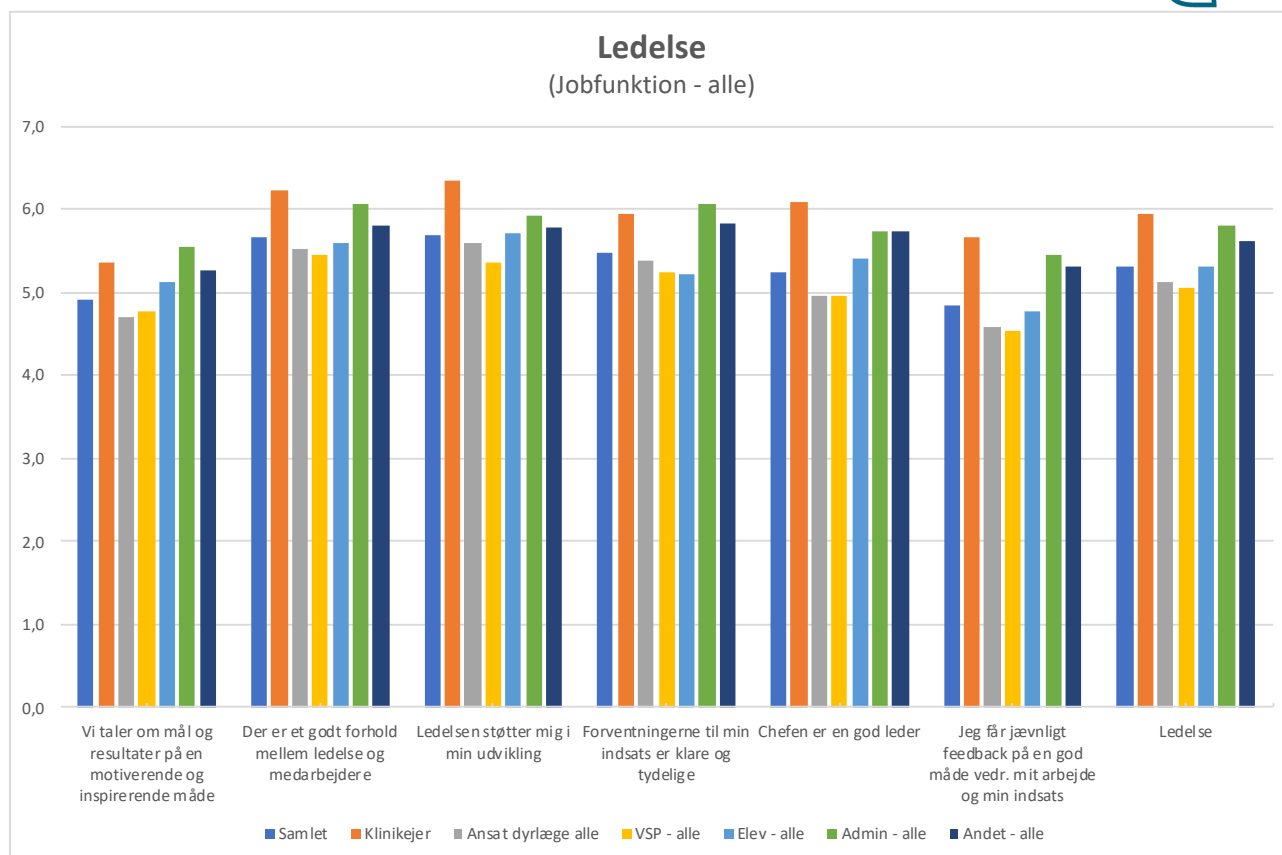
| | Samlet | Kliniker | Ansæt dyrlæge alle | VSP - alle | Elev - alle | Admin - alle | Andet - alle |
|---|------------|------------|--------------------|------------|-------------|--------------|--------------|
| Jeg udfylder en vigtig funktion i praksis | 6,1 | 6,8 | 6,1 | 6,0 | 5,3 | 5,9 | 5,5 |
| Jeg er glad for og stolt af min indsats i praksis | 6,2 | 6,5 | 6,1 | 6,2 | 6,0 | 6,2 | 6,0 |
| Jeg oplever at mit arbejde er meningsfyldt og glæder/hjælper andre | 6,2 | 6,6 | 6,1 | 6,1 | 6,1 | 6,2 | 6,2 |
| Jeg føler mig anerkendt for min indsats | 5,4 | 6,2 | 5,3 | 5,2 | 5,2 | 5,6 | 5,9 |
| Jeg modtager en fair belønning for min indsats | 4,9 | 5,6 | 4,9 | 4,4 | 4,9 | 5,6 | 5,6 |
| Jeg vil anbefale praksis som arbejdsplads for venner, bekendte og familie | 5,5 | 6,0 | 5,3 | 5,5 | 5,9 | 5,4 | 5,4 |
| Mening | 5,7 | 6,3 | 5,6 | 5,6 | 5,6 | 5,8 | 5,8 |
| Jeg oplever, at der er en god balance mellem arbejde og privatliv | 5,3 | 5,0 | 5,2 | 5,5 | 5,8 | 6,2 | 5,4 |
| Der er balance mellem mine opgaver og mine kompetencer | 5,9 | 6,2 | 5,9 | 5,8 | 5,3 | 6,2 | 6,0 |
| Der er god overensstemmelse mellem opgavemængden og tilgængelig tid/ressourcer | 4,8 | 5,0 | 5,0 | 4,5 | 4,4 | 5,5 | 5,0 |
| Mit arbejde udvikler mig personligt | 5,5 | 6,0 | 5,5 | 5,4 | 5,9 | 5,2 | 5,4 |
| Mit arbejde udvikler mig fagligt | 5,6 | 6,0 | 5,7 | 5,4 | 6,0 | 5,2 | 5,4 |
| Tiden flyver afsted, når jeg er på arbejde | 5,9 | 6,2 | 5,7 | 5,8 | 6,1 | 6,1 | 5,6 |
| Mestring | 5,5 | 5,7 | 5,5 | 5,4 | 5,6 | 5,7 | 5,5 |
| Jeg kan være tro mod mig selv i de fleste arbejdsituationer | 5,9 | 6,2 | 5,8 | 5,8 | 5,9 | 6,2 | 6,2 |
| Der er balance mellem frihed og kontrol | 5,8 | 6,1 | 5,8 | 5,7 | 5,7 | 6,4 | 6,3 |
| Ønskes der flere ressourcer for at løse opgaverne, har jeg indflydelse på at skaffe | 5,4 | 6,4 | 5,2 | 5,0 | 4,7 | 6,0 | 5,5 |
| Mine meninger og forslag tages seriøst af ledelsen og mine kolleger | 5,8 | 6,5 | 5,7 | 5,6 | 5,4 | 6,2 | 5,9 |
| Jeg kan selv påvirke måden, jeg planlægger og udfører mit arbejde | 5,6 | 6,6 | 5,4 | 5,4 | 4,7 | 6,3 | 5,8 |
| Jeg kan påvirke beslutninger, der vedrører mig selv | 5,8 | 6,6 | 5,6 | 5,5 | 5,2 | 6,1 | 5,9 |
| Medbestemmelse | 5,7 | 6,4 | 5,6 | 5,5 | 5,3 | 6,2 | 5,9 |
| Der er et godt fagligt samspil og samarbejde mellem kollegerne | 6,0 | 6,0 | 6,1 | 6,0 | 6,2 | 6,1 | 5,9 |
| Vi taler sammen på en måde, der gør mig glad og motiveret | 5,9 | 6,0 | 5,9 | 5,9 | 5,9 | 6,0 | 5,8 |
| Dagen er præget af glæde og vi har det sjovt sammen i praksis | 5,8 | 6,0 | 5,6 | 5,9 | 5,9 | 5,9 | 5,8 |
| Jeg er en del af det sociale fællesskab blandt kollegerne | 5,9 | 5,8 | 5,9 | 6,2 | 6,1 | 5,5 | 5,8 |
| Der er en høj grad af tillid og respekt | 5,9 | 6,1 | 5,9 | 5,8 | 6,0 | 5,9 | 5,9 |
| Vi brokker os ikke til hinanden og går ikke bag hinandens ryg | 5,0 | 5,5 | 5,0 | 4,7 | 5,1 | 5,3 | 5,2 |
| Relationer | 5,8 | 5,9 | 5,7 | 5,8 | 5,9 | 5,8 | 5,7 |
| Mine arbejdsopgaver er interessante | 5,9 | 6,3 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,4 |
| Jeg oplever, at jeg når det, jeg sætter mig for, i løbet af dagen | 5,2 | 5,3 | 5,3 | 4,9 | 5,2 | 5,4 | 5,3 |
| Vi er gode til at organisere arbejdet | 5,2 | 5,6 | 5,0 | 5,1 | 5,2 | 5,6 | 5,7 |
| Jeg har mulighed for at løse mine opgaver i en kvalitet, som jeg er tilfreds med | 5,6 | 6,1 | 5,5 | 5,3 | 5,4 | 5,9 | 5,8 |
| Jeg har mulighed for at fokusere på mine opgaver og bliver sjældent forstyrret | 4,1 | 4,4 | 4,4 | 3,5 | 3,7 | 4,2 | 4,1 |
| Jeg vil anbefale min praksis til alle dyreejere – også venner og familie | 6,4 | 6,7 | 6,2 | 6,2 | 6,3 | 6,7 | 6,6 |
| Opgaver | 5,4 | 5,7 | 5,3 | 5,2 | 5,3 | 5,6 | 5,5 |
| Vi taler om mål og resultater på en motiverende og inspirerende måde | 4,9 | 5,4 | 4,7 | 4,8 | 5,1 | 5,6 | 5,3 |
| Der er et godt forhold mellem ledelse og medarbejdere | 5,7 | 6,2 | 5,5 | 5,5 | 5,6 | 6,1 | 5,8 |
| Ledelsen støtter mig i min udvikling | 5,7 | 6,3 | 5,6 | 5,4 | 5,7 | 5,9 | 5,8 |
| Forventningerne til min indsats er klare og tydelige | 5,5 | 6,0 | 5,4 | 5,2 | 5,2 | 6,1 | 5,8 |
| Chefen er en god leder | 5,3 | 6,1 | 5,0 | 5,0 | 5,4 | 5,7 | 5,7 |
| Jeg får jævnligt feedback på en god måde vedr. mit arbejde og min indsats | 4,8 | 5,7 | 4,6 | 4,5 | 4,8 | 5,5 | 5,3 |
| Ledelse | 5,3 | 5,9 | 5,1 | 5,1 | 5,3 | 5,8 | 5,6 |
| Samlet score | 5,6 | 6,0 | 5,5 | 5,4 | 5,5 | 5,8 | 5,7 |

Tabel 1: Samlede resultater. Der svares på en skala fra 1 (slet ikke) til 7 (I høj grad). Gul markerer scorerer under 5 og grøn markerer scorerer fra 6 og op.









Arbejdsgruppen med repræsentanter fra DA, ADO og VSP'ernes Fagforening har gennemgået data på et arbejds møde. Her hæfter man sig ved følgende:

En samlet score på 5,6 (range: 1-7) virker som en score i den gode ende af skalaen. Der scores højt på mange parametre og andre steder er der absolut noget, der giver anledning til yderligere undersøgelse.

Rapporten viser en oplevelse af at:

- På plussiden:
 - Arbejdet giver mening. Man føler, at man udfylder en vigtig funktion og er stolt af sin indsats.
 - Der er gode relationer og et godt fagligt samspil.
 - Man vil anbefale sin praksis til andre.
- Områder med forbedringspotentiale:
 - Belønningen står ikke mål med arbejdet og indsatsen.
 - Opgavemængden står ikke mål med tilgængelig tid og ressourcer.
 - Man bliver forstyrret i sit arbejde og har ikke mulighed for at fokusere på opgaverne.
 - Man er ikke god til at tale om mål og resultater på en god og inspirerende måde.
 - Man savner jævnlig feedback om arbejdet på en god måde.

Klinikejere:

- Der scores 6 eller derover på 87% af spørgsmålene.
- Den væsentligste "negative" er, at man bliver forstyrret i sit arbejde og ikke har mulighed for at fokusere på opgaverne.

Ansatte dyrlæger:

- Observationerne er meget lig med de samlede tal for alle grupper.

Veterinærsygeplejersker & dyreplejere

- Hovedparten af observationerne er lig med de samlede tal for alle grupper.
- Man oplever i endnu mindre grad end for de andre erhvervsgrupper at belønningen står mål med indsatsen. Tallet er 4,4 mod 4,9 for ansatte dyrlæger og 5,6 for klinikejere.
- Der scores meget lavt på spørgsmålet om at nå sine opgaver og ikke blive forstyrret i arbejdet. Her scores der 3,5 mod 4,4 for hhv. ansatte dyrlæger og klinikejere.
- Der er en oplevelse af at man brokker sig til hinanden og går bag hinandens ryg.

Elever:

- Her hæfter man sig især ved det overordnede område "medbestemmelse", der ligger lavere end for de andre grupper.

Administration & andre (slået sammen):

- Generelt ligger administrative medarbejdere og "andre ansatte" på en høj score.
- Det er især på de overordnede områder "mening" og "medbestemmelse", at der scores over gennemsnittet.

Mulige fejlkilder

- Nogle medarbejdere har indikeret (via kommentarer på Facebook samt med tilbagemeldinger til ADO, VSP'ernes Fagforening og praQtice, at de ikke ville besvare undersøgelsen af fare for at svarene kom deres chef for øre. Det kan påvirke den samlede måling i retning af en højere score.
- Nogle klinikejere har (via kommentarer på Facebook) indikeret at de "bare har givet dem selv topkarakterer". Dette kan påvirke klinikejernes score i højere retning.
- Baseret på erfaring fra lignende projekter har man i praQtice oplevet at efterfølgende målinger kan ligge lavere som følge af, at respondenter svarer mere ærligt, hvis de under første undersøgelse oplever at "lave" svar ikke medfører represalier.

Konklusion

På det indledende møde i arbejdsgruppen med repræsentanter fra DA, ADO og VSP'ernes fagforening blev resultaterne gennemarbejdet og der var konsensus om følgende holdninger fremkommet som observationer koblet til egne erfaringer:

Det går generelt godt:

Det går godt i praksis. En overordnet score på 5,6 vælger vi at betragte som en god score, der tyder på god trivsel i branchen. Der er dog forbedringspotentialer, som er værd at arbejde med.

Det meningsfulde holdarbejde ☺:

Der scores højt på relationer, mening og medbestemmelse. Man oplever sig som en uundværlig del af et hold, som arbejder med arbejde, der giver mening og man har mulighed for at påvirke sit eget arbejde. Disse tre ting i sammenhæng skaber basis for et godt og meningsfuldt arbejdsliv og er noget af det unikke ved livet i klinisk praksis.

Forretningsmodellen er udfordret ☹:

Man oplever at ressourcerne ikke står mål med opgaverne og at man løber fra opgave til opgave. Desværre munder arbejdspresset ikke ud i at ejere og ansatte oplever at få en tilstrækkelig belønning for indsatsen. En del udfordringen kan hænge sammen med suboptimal ledelse og deraf lav effektivitet, men det kan også tyde på at forretningsmodellen og prissætningen er en udfordring.

Manglende kvalitet i ledelsen ☹:

I tillæg til arbejdspress og presset økonomi efterlyser medarbejderne en mere inspirerende dialog om mål og resultater og man savner jævnlig og god feedback. I tillæg gives der udtryk for, at kulturen til tider præges af "brok". Dette indikerer, at der er behov for lederudvikling.

Oplæg til videre arbejde

Resultaterne kan kun ses som et øjebliksbillede. Man bør derfor se på udviklingen over tid. I tillæg bør undersøgelsen suppleres med kvalitative undersøgelser, hvorefter der bør iværksættes tiltag rettet mod udvikling i branchen.

Følgende er besluttet i DA:

- Samme undersøgelse vil blive udført årligt tre år i træk, så vi kan se, hvordan vi med indsatser kan øge trivslen og scoren for alle medarbejdergruppe i praksis.
- Alle praksis, hvor der er modtaget fire svar eller derover, vil få tilsendt en rapport med egne tal (kun samlede scorer for hvert spørgsmål – ikke fordelt på medarbejdergrupper). Sammen med rapporten følger en vejledning til arbejdet med rapporten i egen praksis.
- Der afholdes endnu et sparringsmøde med en større gruppe af repræsentanter fra brancheorganisationerne. På mødet udarbejdes oplæg til videre tiltag.

Følgende yderligere tiltag er til diskussion med DA og potentielle sponsorer

Identifikation af styrker og udfordringer samt deling af "Best practise":

- Tallene fra de individuelle praksis sammenholdes med økonomitallene fra Praksisanalysen, hvorved vi kan identificere de praksis, der gør de bedst på både trivsel og økonomi.

- Ledere og medarbejdere i de pågældende praksis interviewes og der søges efter at finde relevante sammenhænge.
- Læringen/best practises bringes videre til andre praksis gennem videoer, artikler, foredrag og kurser.
- Overvejelser:
 - Skal alle faggrupperne (smådyr, hest, kvæg, svin, blandet) repræsenteres i interviewundersøgelsen?
 - Skal man også interviewe enkelte praksis, der ikke blandt de bedste?

Kortlægning af lederkompetencer – styrker og udfordringer:

- Der laves en spørgeskemaundersøgelse med fokus på intern vurdering af klinikejere/-lederes lederkompetencer (visionært/kommunikativt lederskab, forretningsmæssigt lederskab, medarbejderledelse, administrativt lederskab, personligt lederskab og fagligt lederskab)
- Der formuleres en enkelt spørgeskemaundersøgelse, der sendes via samme kanaler som trivselsundersøgelsen.
- Spørgeskemaundersøgelsen vil være anonym, uden angivelse af arbejdssted (hvilket gør det meget enkelt at udforme undersøgelsen).
- Resultaterne bringes ind i arbejdsgruppens arbejde.

Identifikation af dagligdagens positive og negative momenter:

(praQtice har udført denne undersøgelse i en tandlægesammenslutning og oplever, at det gav utrolig meget brugbar information. Undersøgelsen er inspireret af Teresa Amabile www.progressprinciple.com)

- Der udvælges et antal respondenter/repræsentanter fra branchens faggrupper og medarbejdergrupper (mellem 100-500).
- Respondenterne modtager i 10 arbejdsdage kl. 17 en sms eller mail med spørgsmålene: "Hvad har givet dig størst arbejdsglæde i dag?" og "Hvad har givet dig størst frustration i dag?".
- Inputs bearbejdes ved gennemlæsning og gruppering af svarene samt ved at opsætte svarene i ordskyer.