

Trivsel på arbejdspladsen. Hvad betyder det?

En begrebslig og etisk afklaring

Christian T. Lystbæk, udviklingsafdelingen, VIA UC

Trivsel på dagsordenen

Trivsel på arbejdspladsen er kommet på dagsordenen. Forskere, udviklere og praktikere formulerer modeller, måleredskaber og mange forskellige meninger om trivsel i almindelighed og trivsel på arbejdspladsen i særdeleshed. Senest er der blevet indført obligatorisk måling af trivsel på de kommunale arbejdspladser. Med overenskomstaftalen fra 2008 stilles der krav til arbejdspladserne om, at der mindst hvert 3. år gennemføres måling af medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen.

Det store spørgsmål er, hvordan man bedst gør en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen.

Som nævnt findes der i dag mange forskellige meninger, modeller og måleredskaber om trivsel på arbejdspladsen. Senest, i forlængelse af overenskomstaftalen fra 2008, har en række store og væsentlige interessenter som KL, Danske Regioner, Personalestyrelsen, KTO, CFU og Sundhedskartellet indgået et samarbejde om at udvikle et såkaldt ”Trivselmeter”, der via spørgeskemaundersøgelser undersøger trivslen på arbejdspladsen. ”Trivselmeter” indeholder et katalog med mere end 100 spørgsmål, som der kan vælges blandt. Herudover kan der lokalt oprettes supplerende spørgsmål. Svarene samles i en trivselsmåling.

Sådanne måleredskaber udsættes imidlertid i stigende grad for kritik. Kritikken af vedrører for det første, at redskaberne er selektive og abstrakte, idet de fokuserer på enkelte, kvantificerbare aspekter ved trivsel, der er løsrevet fra den konkrete kontekst. Som følge heraf giver redskaberne målinger af trivsel, der ofte fremstår diffuse, til tider nærmest meningsløse (eksempelvis når trivselsmålingerne resulterer i talværdier, der sammenfatter og giver gennemsnitsbetragtninger på mange forskellige forhold og derfor kan være svære at gennemskue, så som en trivselsmåling på 3,7).

For det andet vedrører kritikken, at mange redskaber er etisk problematiske, idet de berører meget personlige forhold, der traditionelt ikke er blevet tematiseret i arbejdsmæssige sammenhænge, så som kost, motion, arbejdsglæde, og lignende. Som følge heraf giver redskaberne målinger af trivsel, der kan opleves etisk krænkende (eksempelvis ved at krænke oplevelsen af, hvad arbejdspladsen skal og ikke skal tage sig af, dvs. hvad der hører arbejdslivet hhv. privatlivet til).

Ifølge denne kritik kan kvantitative trivselsmålinger ikke stå alene, men må suppleres med vurderinger af såvel den konkrete betydning som de etiske aspekter af en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen. På denne baggrund vil nærværende tekst levere en begrebslig og etisk afklaring af trivsel på arbejdspladsen.

Hvad betyder trivsel på arbejdspladsen? En begrebsafklaring

Som nævnt handler én væsentlig diskussion i forhold til trivsel på arbejdspladsen om, hvad trivsel egentlig betyder. Hvad vil det sige at trives på arbejdspladsen? Hvori består trivsel på arbejdspladsen?

Når dette er et diskussionspunkt skyldes det, at der ikke er enighed om, hvad trivsel på arbejdspladsen betyder. Tværtimod rummer litteraturen og de praktiske redskaber mange forskellige bestemmelser og beskrivelser af trivsel.¹

Trivsel har stor men også en meget åben betydning

”Trivsel” er et prædikat, dvs. et egenskabsord. Når vi taler om trivsel føres vi derfor til at udpege en eller anden kvalitet, en tilstand eller egenskab, som dette prædikat står for. Den aktuelle tematisering af trivsel på arbejdspladsen er da også rig på forslag til, hvad det er, som prædikatet ”trivsel” udpeger. Forskningslitteraturen og de mange redskaber i forhold til trivsel på arbejdspladsen betoner i særlig grad følgende fire aspekter:

- Fysisk og psykisk arbejdsmiljø.
Forskningslitteraturen betoner, at trivsel har med et godt arbejdsmiljø at gøre (se eks. Agervold, 1999; Andersen, 2003; Nørgaard-Pedersen, 2004; Dalsgaard (red), 2006; Milsted, 2008; Zachariae, 2008; Center for arbejdsliv, 2008). En væsentlig grund til, at trivsel sættes på dagsordenen er da også, at en målrettet indsats i forhold til trivsel på arbejdspladsen forventes at kunne reducere sygefravær som følge af stress og dårligt arbejdsmiljø og i det hele taget bidrage til at fremme det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere og ledere (se eks. Kolding Kommune, 2002; Vejle Kommune, 2006; Københavns Kommune, 2008; Det personalepolitiske forum, 2008, KTO, 2009). Ud fra denne forestilling knyttes indsatsen for trivsel på arbejdspladsen til tiltag i forhold til det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, herunder tiltag i forhold til blandt andet stress, samarbejdsvanskeligheder, mm..
- Forebyggelse og sundhedsfremme.
Forskningslitteraturen betoner endvidere, at trivsel også har med sundhed og livsstil at gøre (se eks. Nørgaard-Pedersen, 2004, Nielsen, 2006). En væsentlig grund til, at der sættes fokus på trivsel er da også, at en målrettet indsats i forhold til trivsel på arbejdspladsen forventes at kunne reducere sygefravær relateret til livsstilssygdomme og bidrage til at fremme sundheden i almindelighed blandt medarbejdere og ledere (se eks. Vejle Kommune, 2006; Banedanmark, 2007; Københavns Kommune, 2008). Ud fra denne forestilling knyttes indsatsen for trivsel på arbejdspladsen til tiltag i forhold til forebyggelse og sundhedsfremme på arbejdspladsen, herunder tiltag i forhold til bl.a. KRAM-faktorerne (kost, rygning, alkohol, motion), der er relateret til en række livsstilssygdomme.

¹ Den uklare betydning understreges også af, at ordet hovedsageligt bruges på de nordiske sprog og er meget vanskeligt at oversætte til andre sprog. Ordet ”trivsel” kommer af ”at trives”, der er af oldnordisk oprindelse. I daglig tale henviser ordet til sundhed, livskraft, vækst og velvære. Det indføres i nordisk forskning af psykologien Eggert Petersen (Petersen, 1968; Petersen, 1970). Begrebet har vundet stor udbredelse i Norden, særligt i det seneste årti hvor brugen af begrebet er eksploderet.

- **Kvalitet og effektivitet.**
Herudover betoner forskningslitteraturen, at trivsel ikke kun har med arbejdsmiljø- og sundhed at gøre, men også har med kvalitet og effektivitet på arbejdspladsen at gøre (se eks. Agersnap, 1963; Agervold, 1999; Milsted, 2008; Zachariae, 2008). En væsentlig grund til, at der sættes fokus på trivsel er da også, at en målrettet indsats i forhold til trivsel på arbejdspladsen forventes at kunne fremme kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen. (se eks. LO, 1994; Københavns Kommune, 2008; Finansforbundet, 2008, KTO, 2009). Ud fra denne forestilling knyttes indsatsen for trivsel på arbejdspladsen til tiltag i forhold til kvalitet og effektivitet, herunder at medarbejdere engagerer sig i og føler ansvar for samarbejdet omkring opgaveløsningen
- **Et udviklende og godt arbejde.**
Endelig betoner dele af forskningslitteraturen, at trivsel også har med udvikling på arbejdspladsen at gøre (se eks. Bottrup, 1991; Schmidt, 1997; Clematide & Lassen, 1999; Milsted, 2008). En væsentlig grund til, at der sættes fokus på trivsel er da også, at en målrettet indsats i forhold til trivsel på arbejdspladsen forventes at kunne fremme Det Udviklende Arbejde (DUA) og Det Gode Arbejde (DGA). I forlængelse heraf forventes det, at trivsel på arbejdspladsen kan være et vigtigt parameter i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og ledere (se eks. LO, 1994; Københavns Kommune, 2008). Ud fra denne forestilling knyttes indsatsen for trivsel på arbejdspladsen til tiltag i forhold til skabe rammerne for et udviklende og godt arbejde.²

Der er således mange gode grunde til, at trivsel på arbejdspladsen gøres til indsatsområde. Forskningslitteraturen peger på, at trivsel har stor betydning for en række centrale temaer i arbejdslivet, så som arbejdsmiljø, sygefravær, kvalitet og udvikling på arbejdspladsen.

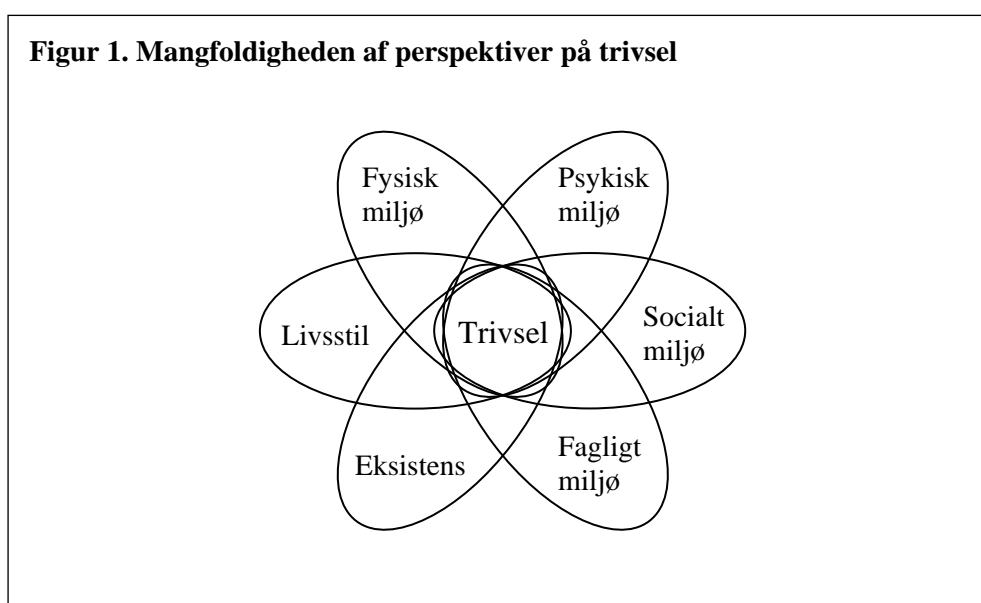
Men samtidig (eller snarere: derfor) har trivsel også en uklar betydning. Forsøger man at få overblik over forskningslitteratur og redskaber i forhold til trivsel på arbejdspladsen, rammes man af en modsætningsfyldt, nærmest paradoksal tendens: Samtidig med at en lang række af eksperter (så som eksperter på sundhed, arbejdsmiljø, kvalitet, effektivitet, udvikling, osv.) udvikler en lind strøm af værktøjer og redskaber for at få greb om trivslen på arbejdspladsen, smutter begrebet ud mellem fingrene. Samtidig med at trivsel på arbejdspladsen tillægges stadig større betydning, bliver det stadig tydeligere, at trivsel på arbejdspladsen ikke er éntydigt.³ Som nævnt betoner både teori

² Fra dette perspektiv betones det, at KRAM ikke så meget bør betegne livsstilsfaktorerne (kost, rygning, alkohol og motion) som de mere eksistentielle sundhedsfaktorer: kompetence, ressource, anerkendelse og mestring (Hvas, 2009).

³ Samfundsforskere har peget på, at denne form for uklarhed, der følger af en mangfoldighed af betydninger, er blevet et grundvilkår i mange sammenhænge, og altså også med hensyn til trivsel. Blandt andre har filosofen Hans Fink beskrevet, hvorledes hvor tids højt specialiserede samfund ofte tilbyder en række forskellige perspektiver på en given tematik som eksempelvis trivsel. Som sådan er det et grundvilkår, at vi ofte møder mangfoldige, skiftende og til dels konkurrerende perspektiver på en given tematik, som de alle kan indfange træk ved, men som intet perspektiv udtømmer. Til enhver tid vil der være perspektiver og tilgange, der for bestemte formåls skyld er de bedste og mest velegnede, men de er aldrig de bedste for alle formåls skyld, og der er altid brug for en nysgerrig, kritisk undersøgelse af dem.

og praksis i forhold til trivsel på arbejdspladsen, at trivsel vedrører en lang række forskellige forhold eller faktorer, eksempelvis livsstilsfaktorer (som KRAM-faktorerne kost, rygning, alkohol og motion), fysiologiske faktorer (som arbejdsstilling, røg, støj og møg), psykologiske faktorer (som indflydelse, variation og personlig udvikling i arbejdet), sociale faktorer (som mobning, samarbejde og fællesskab), eksistentielle faktorer (som værdsættelse, anerkendelse og meningsfuldhed) og faglige faktorer (som muligheden for at gøre et godt stykke arbejde og præstere faglig kvalitet, effektivitet og udvikling). Som sådan kan trivsel på arbejdspladsen tillægges mange forskellige betydninger, der ofte eksisterer samtidig, side om side, i den samme organisation.⁴

Denne mangfoldighed af betydninger eller perspektiver på trivsel kan illustreres med nedenstående figur (figur 1):



Mangfoldigheden af koncepter og redskaber peger altså på, at trivsel på arbejdspladsen ikke kan afgrænses til en enkel, isoleret tilstand eller egenskab. Tværtimod er trivsel på arbejdspladsen et kompleks og sammensat fænomen, der involverer en række forskellige forhold. Trivsel kan ikke afgrænses til enkelte, isolerede forhold men er afhængig af en grænseløs mængde af indre og ydre forhold, der potentielt set omfatter hele tilværelsen. Og betydningen af de forskellige forhold varierer i forskellige sammenhænge. Nogle forhold kan have stor betydning for trivsel i nogle sammenhænge og have mindre betydning for trivsel i andre sammenhænge. Det betyder, at der ikke kan gives endegyldige standarder eller målestokke for trivsel,

En sådan undersøgelse skal udgøre et værn imod at de mange personlige og videnskabelige (og uvidenskabelige) forestillinger om trivsel ikke stivner i selvfølgelige praksisser og selvopfyldende profetier, men retter sig imod hvordan forskellige (nogle gange modsatrettede) indsigter ofte kan give en mere nuanceret og fyldestgørende forståelse end éntydige og absolutte svar (Fink, 2003; Lystbæk, 2011).

⁴ Et eksempel på en meget sammensat tilgang til trivsel er Københavns Kommune, der opstiller følgende række af parametre for trivsel: helbred, sundhed, fysisk arbejdsmiljø, psykisk arbejdsmiljø, effektivitet, mangfoldighed, værdsættelse, udvikling. (Københavns Kommune, 2008)

som der eksempelvis gør for sygdomme. I sin yderste konsekvens vil alt kunne betragtes som mulig årsag til mis-trivsel og dermed som indsatsområde for en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen. Som sådan er trivsel en kasterbold for praktisk talt alt mellem himmel og jord – eller rettere: Trivsel er en kvalitet ved *hele* livet, dvs. et spørgsmål om livskvalitet.

At trivsel potentielt set involverer en lang række forskellige forhold, i princippet hele tilværelsen, komplicerer selv sagt indsatsen for trivsel på arbejdspladsen. Men den kompliceres tilmed yderligere af, at de samme forhold kan vurderes forskelligt af forskellige personer. Eksempelvis kan nogle medarbejdere opleve en ny opgave som en spændende udfordring, der stimulerer trivslen på arbejdspladsen, mens andre oplever den som en uoverkommelig belastning, der hæmmer trivslen på arbejdspladsen. Ligeledes kan nogle medarbejdere opleve et bestemt arbejdstempo som motiverende og stimulerende for trivslen på arbejdspladsen, mens andre oplever det samme arbejdstempo som stressende og hæmmende for trivslen på arbejdspladsen (Lystbæk, 2009). Som sådan er der et uomgængeligt personligt aspekt ved trivsel. Trivsel kan ikke alene vurderes objektiv ("udefra", fra et 3.-persons synspunkt), eksempelvis af eksperter på sundhed, arbejdsmiljø, kvalitet, udvikling, osv.. Som en kvalitet ved hele livet handler trivsel om livskvalitet. Som sådan må personens eget synspunkt altid medinddrages i vurderingen af en persons trivsel. Dette viser sig også i mange redskaber og værktøjer i forhold til trivsel på arbejdspladsen, hvor "tilfredshed" gøres til omdrejningspunkt for måling af trivslen. Hermed gøres den personlige vurdering til omdrejningspunkt for trivslen på arbejdspladsen.

En fler-dimensionel forståelsesramme for trivsel på arbejdspladsen

Ovenstående analyse af forskningslitteratur og redskaber i forhold til trivsel på arbejdspladsen viser for det første, at trivsel ikke kan opfattes som en afgrænset og isoleret tilstand eller egenskab, som vi kan bestemme og udtale os om på grundlag af en entydig målestok. Trivsel involverer en lang række forskellige forhold. For det andet kan trivsel aldrig alene belyses eller måles objektivt (fra et 3.persons synspunkt). Personens eget synspunkt må altid medinddrages.

Dette kan give indtryk af, at trivsel på arbejdspladsen er et usammenhængende og fragmenteret begreb, der ikke betyder noget bestemt, men praktisk talt kan gives en hvilken som helst betydning afhængig af de enkelte medarbejders præferencer – og dermed opløse spørgsmålet om trivsel på arbejdspladsen i de enkelte medarbejders personlige oplevelse af tilfredshed i arbejdslivet.

Men det faktum, at de berørte parter egen vurdering er central i forhold til trivsel, betyder ikke, at trivsel på arbejdspladsen kan gives en hvilken som helst betydning afhængig af de enkelte medarbejders og ledes personlige præferencer. Trivsel er ikke et rent objektivt forhold, der alene kan afgøres af eksperter på arbejdsmiljø, sundhed, kvalitet, udvikling, osv.. Men trivsel er heller ikke et rent subjektivt forhold, der alene afgøres af den enkelte selv på baggrund af personlige præferencer. Trivsel er både et spørgsmål om, hvordan man (professionelt, "objektivt" set) *har det*, og et spørgsmål om, hvordan man (personligt, "subjektivt" set) *ta'r det*.

Som sådan er trivsel på arbejdspladsen et sammensat begreb, men det er ikke nødvendigvis et fragmenteret begreb. Mangfoldigheden af betydninger af trivsel er ikke ensbetydende med, at trivselsbegrebet blot er at forstå som en række bogstaver (T-R-I-V-S-E-L), som det er op til hver enkelt af os at give betydning i forhold til personlige, subjektive præferencer.

Man kan give en systematisk og sammenhængende forståelsesramme for den store mangfoldighed af betydninger af trivsel på arbejdspladsen, som kan identificeres i forskningslitteraturen og i de praktiske værktøjer i forhold til trivsel på arbejdspladsen, med tre dynamiske dimensioner i trivselsbegrebet. Metaforisk kan disse dimensioner beskrives som en bredde-dimension, en dybde-dimension og en længde-dimension i trivselsbegrebet:

- Trivsel i bredden.
Trivsel kan tillægges en mere eller mindre ”snæver” betydning, der afgrænser trivsel til få faktorer, hhv. en mere eller mindre ”bred”, der omfatter mange forskellige og i princippet alle de forhold, der potentielt er trivselskomponenter – og det er i princippet alle livets forhold. I sin mest ”snævre” form har trivsel en snæver helbredsmæssig betydning, hvor der er fokus på forebyggelse af sygdom. I denne betydning betones først og fremmest usund livsstil og kropslig fitness (KRAM-faktorer). I sin mest ”brede” form har trivsel en bred betydning, hvor der er fokus på livskvalitet, eksempelvis samarbejde, udvikling, og lignende. Som sådan gives trivsel betydning i et spændingsfelt mellem på den ene side at have et robust helbred og på den anden side at have et godt liv.
- Trivsel i dybden.
Endvidere kan trivsel tillægges en mere eller mindre ”overfladisk” betydning, der afgrænser trivsel til forholdsvis upersonlige (personuafhængige) forhold på arbejdspladsen, hhv. en mere eller mindre ”dyb” betydning, der omfatter personlige (personafhængige) forhold. I sin mest ”overfladiske” form har trivsel en afgrænset arbejdsmæssig betydning, hvor der er fokus på formelle forhold på arbejdspladsen. I denne betydning betones først og fremmest forhold i relation til den formelle arbejdsfunktion. I sin mest ”dybe” form har trivsel en bred eksistentiel betydning, hvor der er fokus på personlige forhold, dvs. arbejdsglæde, anerkendelse, og lignende. Som sådan gives trivsel betydning i et spændingsfelt mellem på den ene side rent formelle og upersonlige forhold og på den anden side eksistentielle og meget personlige forhold.
- Trivsel i længden.
Endelig kan trivsel tillægges en mere eller mindre ”kortsigtet” betydning, der afgrænser trivsel til rent arbejdsmæssige forhold, hhv. en mere eller mindre ”langsigtet” betydning, der også omfatter forhold uden for arbejdstiden, i privatlivet. I sin mest ”kortsigtede” form har trivsel et tidsmæssigt afgrænset

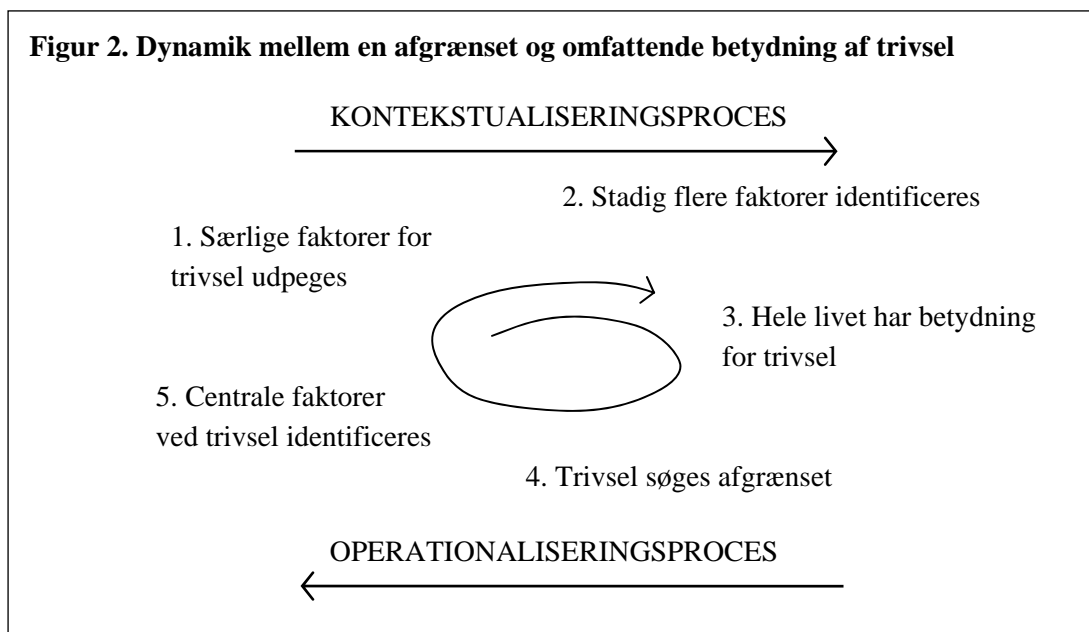
fokus på de rent arbejdsmæssige forhold. I denne betydning betones først og fremmest forhold i relation til den konkrete arbejdstid. I sin mest "langsigtede" form har trivsel et livslangt fokus, der omfatter hele livet. Som sådan gives trivsel betydning i et spændingsfelt mellem et arbejdsliv og et privatliv, der kan anskues som mere eller mindre forbundne.

Denne metaforik om trivslens tre dimensioner ("bredde", "dybde", "længde") kan illustrere, at trivsel på arbejdspladsen er et sammensat, men dog sammenhængende begreb. Trivsel på arbejdspladsen kan ikke betyde hvad som helst (eller ingenting), men kan tillægges en mere eller mindre afgrænset hhv. omfattende betydning i forhold til de tre omtalte dimensioner.

Samtidig kan metaforikken illustrere, at trivsel på arbejdspladsen ikke er fast og statisk, men tværtimod er dynamisk. Trivsel på arbejdspladsen har en iboende dynamik eller udvikling imellem en afgrænset og en omfattende betydning i forhold til de tre omtalte dimensioner (bredde, dybde, længde). En bestemt, afgrænset betydning af trivsel på arbejdspladsen vil have en iboende dynamik og udvikling i retning mod en mere omfattende, i princippet alt-omfattende, betydning – mens en sådan (alt-) omfattende betydning vil have en iboende dynamik og udvikling i retning mod en mere afgrænset betydning. En bestemt tilgang til trivsel på arbejdspladsen vil nemlig altid udpege bestemte faktorer og handlemuligheder som de afgørende for trivslens på arbejdspladsen. Men i kontekstualiseringen af disse trivselsfaktorer og handlemuligheder vil der altid kunne identificeres flere, relevante trivselsfaktorer og handlemuligheder. Hermed kan der opstå behov for at inkludere andre forhold (i bredden, dybden og længden), der også har betydning for trivslens på arbejdspladsen. I sin yderste konsekvens vil alt kunne betragtes som relevant for trivslens på arbejdspladsen. Den ultimative kontekst for trivsel er således hele livet – og den ultimative trivsel er "livsbred", "livsdyb" og "livslang" trivsel. Men en sådan altomfattende betydning af trivsel, hvor alle livets forhold anses for at være trivselskomponenter, vil være ufokuseret og have behov for at blive operationaliseret, dvs. afgrænset til et overskueligt antal faktorer og handlemuligheder. Det er ikke praktisk muligt at gøre hele livet til indsatsområdet. Tværtimod er det i operationaliseringen af en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen nødvendigt at afgrænse og udpege de mest centrale trivselsfaktorer og handlemuligheder.

Som sådan er der en iboende dynamik mellem en afgrænset og en omfattende tilgang til trivsel. Eller rettere: Mellem kontekstualisering hhv. operationalisering af en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen. En målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen udfolder sig i dette spændingsfelt mellem et behov for kontekstualisering hhv. operationalisering af trivsel på arbejdspladsen. En afgrænset tilgang anklages for at være for selektiv og mekanisk og for ikke at have alle relevante aspekter med, idet der sættes skarpe grænser for hvilke forhold, der har betydning. En omfattende tilgang anklages for at være for omfattende og ufokuseret og for ikke at være handlingsanvisende, fordi der ikke sættes grænser for hvilke forhold, der har betydning.

Denne dynamiske sammenhæng kan illustreres med nedenstående figur (figur 2):

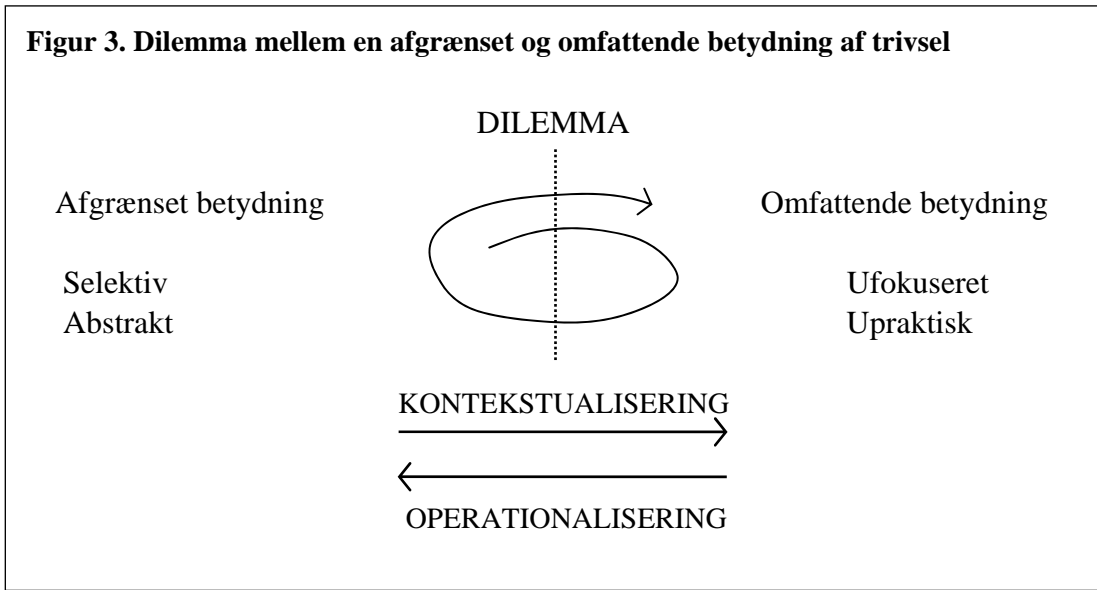


Denne dynamik mellem løbende kontekstualisering og operationalisering peger på, at trivsel på arbejdspladsen er et historisk og udviklingsmæssigt fænomen: Trivsel på arbejdspladsen er ikke en fast og statisk ”størrelse”, men er tværtimod i en løbende afklaringsproces mellem behovene for hhv. kontekstualisering og operationalisering. Som sådan afklares trivsel på arbejdspladsen ikke en gang for alle men i en fortsat dynamisk udvikling imellem en afgrænset og en omfattende betydning i forhold til de tre omtalte dimensioner (bredde, dybde, længde).

Samtidig med at *fænomenet* trivsel på arbejdspladsen udvikler sig, udvikler også *begrebet* trivsel på arbejdspladsen. Derfor kan man ikke én gang for alle og endegyldigt give en fast og uforanderlig definition på trivsel. En målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen må tage højde herfor ved at have en dynamisk tilgang til trivsel på arbejdspladsen (som en ”spiralformet” dynamik eller bevægelse mellem fortløbende kontekstualisering og operationalisering af relevante faktorer og handlemuligheder i forhold til trivsel på arbejdspladsen).

Denne dynamik mellem en afgrænset hhv. omfattende betydning og tilgang, mellem et behov for kontekstualisering hhv. operationalisering af trivsel på arbejdspladsen, kan opleves som et principielt dilemma: Kontekstualiseringen af trivsel på arbejdspladsen kan blive så omfattende, at den opleves som ufokuseret og ude af stand til at give konkrete handlingsanvisninger. Omvendt kan operationaliseringen af trivsel på arbejdspladsen blive så afgrænset, at den opleves som selektiv og ude af stand til at give en fyldestgørende forståelse af relevante aspekter ved trivsel på arbejdspladsen.

Dette dilemma, der fremkommer af dynamikken mellem kan illustreres med nedenstående figur (figur 3):



Figuren illustrerer det grundlæggende dilemma mellem en omfattende hhv. afgrænset betydning af trivsel på arbejdspladsen. På den ene side er hele udgangspunktet for en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen, at trivsel gøres relevant i den konkrete kontekst, dvs. i den givne arbejdsplads. Men denne kontekstualisering af trivsel på arbejdspladsen risikerer at blive oplevet som *for* omfattende af enkelte medarbejdere eller ledere, der kan opleve at indsatsen for trivsel på arbejdspladsen som værende for ufokuseret og ude af stand til at være handlingsanvisende, fordi der ikke sættes grænser for de forhold, der har betydning for trivsel på arbejdspladsen. Omvendt risikerer operationaliseringen af trivsel på arbejdspladsen at blive oplevet som *for* afgrænset af enkelte medarbejdere eller ledere, der kan opleve at indsatsen for trivsel på arbejdspladsen som værende for selektiv og ude af stand til at have alle relevante aspekter med, idet der sættes skarpe grænser for hvilke forhold, der har betydning.

Dette dilemma kan i sagens natur ikke løses. Men det kan håndteres i den løbende afklaringsproces mellem behovene for hhv. kontekstualisering og operationalisering. Det kommer jeg tilbage til afslutningsvist, nedenfor.

Hvad betyder trivsel på arbejdspladsen? En etisk afklaring

Tæt forbundet med den begrebslige diskussion om, hvad trivsel betyder, er anden væsentlig diskussion, nemlig en diskussion om, hvad det etisk set betyder at gøre en målrettet indsats for trivslen på arbejdspladsen. Hvad er det etisk betragtet rimeligt hhv. urimeligt at tematisere i forhold til trivsel? Hvor meget (eller lidt) er det etisk betragtet rimeligt hhv. urimeligt, at arbejdspladsen blander sig i forhold som livsstil (herunder de traditionelle KRAM-faktorer, kost, rygning, alkohol og motion), livskvalitet, osv., når dette også vedrører private forhold?

Det fælles og det personlige anliggende og ansvar

Etik og værdier er i det hele taget kommet på dagsordenen i forhold til arbejdslivet. Men det gælder særligt i forhold til trivsel på arbejdspladsen. Det skyldes, at trivsel grundlæggende set er et etisk begreb: Trivsel sætter som nævnt ovenfor fokus på, hvad der er godt for et menneske. Hermed tematiserer den aktuelle interesse for trivsel på arbejdspladsen et etisk grundspørgsmål: Hvad (og hvem) bestemmer, hvad der er godt for medarbejderes og lederes trivsel på arbejdspladsen? Hvad skal arbejdspladsen interessere sig for (og dermed blande sig i) endsige tage ansvar for? Og hvad skal arbejdspladsen ikke interessere sig for (og dermed blande sig i) eller tage ansvar for? Disse etiske grundspørgsmål er fundamentale i en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen.

Trivsel på arbejdspladsen er som nævnt et sammensat fænomen og begreb. Men det er også et socialt fænomen og begreb. Som sådan er trivsel på arbejdspladsen et fælles anliggende og ansvar, dvs. et anliggende og ansvar, der skal løftes af arbejdspladsen i fællesskab. Men samtidig (eller rettere: derfor) er trivsel på arbejdspladsen også et personligt anliggende og ansvar. Arbejdspladsens sociale fællesskab udgøres af enkeltpersoner, der har et ansvar for trivslen på arbejdspladsen – både som del af arbejdspladsens fællesskab og som enkeltpersoner.

Det komplicerer selv sagt indsatsen for trivsel på arbejdspladsen, at trivsel er både et fælles og et personligt anliggende og ansvar. Men indsatsen for trivsel på arbejdspladsen kompliceres yderligere af, at forskellige personer kan have forskellige vurderinger af, hvad der er et fælles hhv. et personligt anliggende og ansvar. Eksempelvis kan nogle (medarbejdere eller ledere) opleve det som etisk krænkende, hvis arbejdspladsen gør en målrettet indsats i forhold til KRAM-faktorerne (kost, rygning, alkohol og motion) eller mere specifikt overvægt, der berører meget personlige forhold, som arbejdspladser traditionelt ikke har interesseret sig for eller blandet sig i. Hermed kan en sådan indsats virke stik imod hensigten, idet nogle (medarbejdere eller ledere) finder at dette stigmatiserer enkeltpersoner og dermed snarere hæmmer end fremmer trivslen på arbejdspladsen. Omvendt kan andre ønske et sådant tiltag velkommen – og nogle endda kan opleve det som krænkende, hvis arbejdspladsen *ikke* tager ansvar for og gør en målrettet indsats i forhold til KRAM-faktorerne eller overvægt, idet forhold på arbejdspladsen (også) har betydning herfor.

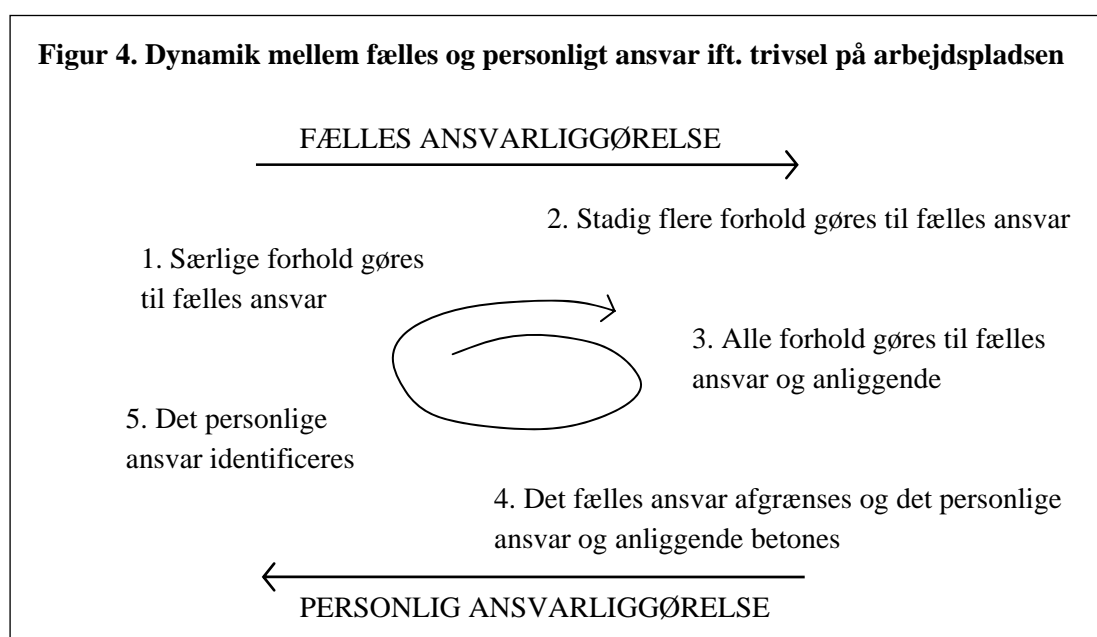
De etiske grundspørgsmål omkring forholdet mellem det fælles og det personlige anliggende og ansvar i forhold til en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen kan anskueliggøres med metaforikken omkring de tre dynamiske dimensioner i trivsel, nemlig trivslens ”bredde”-, ”dybde”-dimension og ”længde”-dimensioner:

- Trivsel i bredden.
Bredde-dimensionen handler som nævnt om, hvor ”snæver” hhv. hvor ”bred” betydning, der gives til trivsel, dvs. hvor få hhv. mange forhold, der inkluderes i trivselsbegrebet. Dette spændingsfelt rejser et grundlæggende etisk spørgsmål om, hvorvidt man kan se rimelighed i de (få eller mange) forhold, der udpeges som de relevante trivselskomponenter i en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen. Og dermed hvorvidt man oplever at blive ”reduceret”, hvis man finder, at der er for få (eller forkerte) forhold, der inkluderes i indsatsen for trivsel på arbejdspladsen, eller omvendt, at man oplever at blive ”endevendt” og udstillet, hvis man finder, at der er for mange forhold, der inkluderes i indsatsen for trivsel på arbejdspladsen, som ikke er arbejdspladsens anliggende.
- Trivsel i dybden.
Dybde-dimensionen handler som nævnt om, hvor ”overfladisk” hhv. hvor ”dyb” betydning, der gives til trivsel, dvs. hvor formelle og upersonlige hhv. eksistentielle og personlige forhold, der inkluderes i trivselsbegrebet. Dette spændingsfelt rejser et grundlæggende etisk spørgsmål om, hvorvidt man kan se rimelighed i de (formelle eller eksistentielle) forhold, der udpeges som de relevante trivselskomponenter i en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen.. Og dermed hvorvidt man oplever at blive behandlet for ”overfladisk”, hvis man finder, at der er for stor afstand til det, der inkluderes i indsatsen for trivsel på arbejdspladsen, eller omvendt, at man oplever at blive ”omklamret”, hvis man finder, at de forhold, der inkluderes i indsatsen for trivsel på arbejdspladsen, går for tæt på og ikke er arbejdspladsens anliggende.
- Trivsel i længden.
Længde-dimensionen handler som nævnt om, hvor ”kortsigtet” hhv. hvor ”langsigtet” betydning, der gives til trivsel, dvs. i hvor høj grad forhold af betydning afgrænses til arbejdstiden hhv. også omfattende fritiden. Dette spændingsfelt rejser et grundlæggende etisk spørgsmål om, hvorvidt man kan se rimelighed i de (”kortsigtede” eller ”langsigtede”) forhold, der udpeges som de relevante trivselskomponenter i en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen.. Og dermed hvorvidt man oplever at blive behandlet for ”kortsigtet”, hvis man finder, at man udelukkende bliver opfattet som medarbejder og ikke som et helt menneske eller omvendt, at man oplever at blive ”diskrimineret”, hvis man finder, at de forhold, der inkluderes i indsatsen for trivsel på arbejdspladsen, tilhører privatlivet.

Som det fremgår, kan metaforikken om trivselsbegrebets ”bredde”, ”længde” og ”dybde” illustrere, at trivsel på arbejdspladsen er et sammensat etisk begreb. En målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen kan opleves som mere eller mindre etisk rimeligt i forhold til de tre dimensioner. Som sådan rejser en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen en række etiske spørgsmål til, hvad arbejdspladsen kan og skal interessere sig for og tage ansvar for, og hvad der tilhører privatlivet.

Samtidig kan metaforikken illustrere, at forholdet mellem arbejdslivet og privatlivet ikke er fast og statisk men tværtimod er dynamisk. Knyttet til dynamikken mellem en afgrænset hhv. en omfattende betydning, som er beskrevet ovenfor, er der en iboende dynamik i trivsel på arbejdspladsen mellem det fælles og det personlige anliggende og ansvar. Eller rettere: Mellem fælles ansvarliggørelse hhv. personlig ansvarliggørelse i forhold til trivsel på arbejdspladsen. En målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen udfolder sig i dette spændingsfelt mellem et fælles ansvarliggørelse hhv. personlig ansvarliggørelse i forhold til trivsel på arbejdspladsen. Således vil en bestemt betydning af trivsel på arbejdspladsen udpege en række forhold ved trivsel på arbejdspladsen som et fælles anliggende og ansvar. Men i præciseringen heraf vil der altid kunne identificeres flere forhold (i bredden, dybden og længden), som berører arbejdspladsen, og som dermed kan gøres til arbejdspladsens anliggende og ansvar. I sin yderste konsekvens vil alt kunne betragtes som relevant for trivslen på arbejdspladsen og dermed som arbejdspladsens anliggende og ansvar. Men en sådan altomfattende fælles ansvarliggørelse, hvor alle forhold anses for arbejdspladsens anliggende og ansvar, vil være urimelig og have behov for at blive placeret, dvs. uddelegeret til bestemte personers situation og handlemuligheder. Det er ikke etisk rimeligt at gøre alle livets forhold til arbejdspladsens fælles anliggende og ansvar. Tværtimod er det i nødvendigt at uddelegere de mest centrale forhold som bestemte personers anliggende og ansvar.

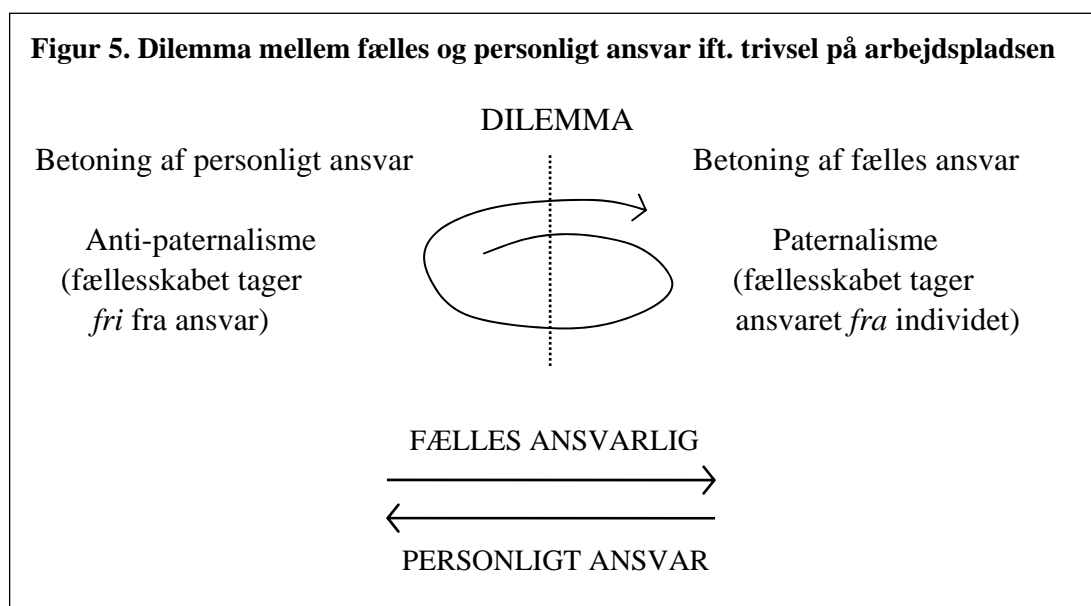
Denne dynamiske sammenhæng kan illustreres med nedenstående figur (figur 4):



Denne dynamik mellem løbende fælles ansvarliggørelse og personlig ansvarliggørelse i forhold til trivsel på arbejdspladsen peger på, at en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen ikke nødvendigvis (pr. definition) er et etisk gode eller etisk onde, men kan opleves som mere eller mindre etisk rimeligt i forhold til de tre dimensioner. Som sådan afklares de etiske spørgsmål, som en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen rejser, ikke én gang for alle, men afklares i en løbende afklaringsproces mellem fælles ansvarliggørelse og personlig ansvarliggørelse i forhold til de trivslens tre dimensioner (bredde, dybde, længde).

Denne dynamik mellem fælles ansvarliggørelse og personlig ansvarliggørelse i forhold til trivsel på arbejdspladsen kan opleves som et principielt dilemma: Den fælles ansvarliggørelse i forhold til trivsel på arbejdspladsen kan opleves som en form for paternalisme, hvor betoningen af det fælles ansvar *for* trivslen tager frihed og ansvar *fra* enkeltindividerne.⁵ Omvendt kan den personlige ansvarliggørelse i forhold til trivsel på arbejdspladsen opleves som en form for anti-paternalistisk, hvor betoningen af personlig frihed og ansvar *fritager* fællesskabet fra ansvar.⁶

Dette dilemma, der fremkommer af dynamikken mellem kan illustreres med nedenstående figur (figur 5):



Figuren illustrerer det grundlæggende dilemma mellem en stærk betoning af det fælles ansvar hhv. personligt ansvar i forhold til trivsel på arbejdspladsen. Dette dilemma

⁵ Ordet "paternalisme" kommer af "pater", der er latin for "fader" eller en anden autoritet (eksempelvis kongen, præsten, lægen, eller lignende), der legitimt påtager sig myndighed og ansvar for enkeltindividers liv og trivsel.

⁶ Anti-paternalisme er en modreaktion til paternalisme, der insisterer på at ingen autoritet legitimt kan tage frihed (og ansvar) fra enkeltindivider – end ikke i myndighedens eller ansvarets navn.

gennemsyrrer hele civilisationens historie – en historie der i disse år sætter etik og værdier på dagsordenen i forhold til arbejdslivet. Særligt markant i disse diskussioner er en omsorgs-etisk hovedtradition, der betoner, at fællesskabet har et udstrakt ansvar for at drage omsorg for hinandens trivsel, hhv. en autonomi-etisk tradition, der betoner, at enkeltindivider har et udstrakt ansvar for sin egen trivsel og sit eget liv. Den omsorgs-etiske hovedtradition betoner, at vore liv som mennesker er intimt forbundet og spundet ind i hinanden. Som sådan har mennesker i fællesskab et udstrakt ansvar for at drage omsorg for at alle har reel mulighed for at trives i tilværelsen. Denne betoning af det fælles ansvar risikerer dog at udmønte sig i (og har historisk udmøntet sig i) paternalisme, hvor fællesskabet tager så meget ansvar *for* individernes trivsel, at fællesskabet tager frihed og ansvar *fra* individerne. Heroverfor betoner den autonomi-etiske hovedtradition, at vi som mennesker lever hvert vores liv. Som sådan har vi hver især et udstrakt ansvar for egen trivsel i tilværelsen, mens fællesskabet skal respektere individernes autonomi eller selvbestemmelse (personlige frihed) i tilværelsen. Denne betoning af det personlige ansvar risikerer dog at udmønte sig i (og har historisk udmøntet sig i) anti-paternalisme, hvor respekten for individernes frihed og frygten for at tage ansvar *fra* individerne fører til, at fællesskabet fralægger eller tager *fri* fra ansvaret.

Værdier fra disse hovedtraditioner gennemsyrrer vores moderne tilværelse – fra samfundets grundlæggende idéer og institutioner (de nationale og internationale politiske og juridiske systemer) til hverdagens arbejdsliv- og privatliv (de moderne arbejdspladser og kernefamilier).

Som sådan er dilemmaet mellem fælles hhv. personligt ansvar for trivslen på arbejdspladsen et moderne og aktuelt udspring af denne diskussion. På den ene side er hele udgangspunktet for en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen, at arbejdspladsen tager et fælles ansvar for at alle medarbejdere og ledere trives på arbejdspladsen. Men denne betoning af fællesskabets anliggende og ansvar risikerer at blive oplevet som krænkende af enkelte medarbejdere eller ledere, der kan opleve den fælles ansvarliggørelse som en form for paternalisme, hvor fællesskabet tager så meget ansvar *for* individernes trivsel, at fællesskabet tager frihed og ansvar *fra* individerne. Omvendt risikerer en betoning af det personlige ansvar også at blive oplevet som krænkende af enkelte medarbejdere eller ledere, der kan opleve den personlige ansvarliggørelse som en form for anti-paternalisme, hvor respekten for individernes frihed og frygten for at tage ansvar *fra* individerne fører til, at fællesskabet fralægger sig eller så at sige tager *fri* fra ansvaret.

Dette dilemma kan i sagens (dvs. dilemmaets) natur ikke løses. Men det kan håndteres i den løbende afklaringsproces mellem behovene for hhv. fælles og personlig ansvarliggørelse. Det kommer jeg tilbage til afslutningsvist, nedenfor.

Hvad betyder så trivsel? Og hvad betyder det for en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen? En praktisk afklaring

Nærværende tekst har leveret en begrebslig og etisk afklaring af trivsel på arbejdspladsen. Baggrunden herfor er det aktuelle krav om en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen og den tiltagende kritik af udbredte redskaber hertil.

Filosofi og praksis

Denne udforskning af betydningen af trivsel kan måske forekomme overraskende og måske endda irrelevant i forhold til en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen. Udforskningen af begreber og etiske spørgsmål anses ofte for at være en filosofisk syssel. Og for andre end fagfilosoffer kan sådanne diskussioner tage sig ud som en ørkesløs strid om ord uden praktisk interesse eller relevans.

Men begrebslige og etiske afklaringer er ikke bare strid om ord. Tværtimod. Begreber er hverken filosofers opfindelse eller ejendom. Enhver form for menneskelig praksis (dagligdags, arbejdsmæssig, politisk eller videnskabelig) er udtryk for og reguleres af begreber (Lystbæk, in press). Denne tætte forbindelse mellem vores dagligliv og praksis og så vores begreber ligger allerede i ordet: Begreb. Vores begreber gør os i stand til at begribe (forstå) og gribe (handle) i hverdagen. Vore begreber udgør den forståelsesramme, hvorudfra vi forstår og handler i vores dagligdag. Det gælder i høj grad betydningen af trivsel. I indledningen identificerede jeg fire aspekter eller begreber om trivsel på arbejdspladsen, som er markante i forskningslitteraturen:

- Fysisk og psykisk arbejdsmiljø
- Forebyggelse og sundhedsfremme
- Kvalitet og effektivitet
- Et udviklende og godt arbejde

Disse forskellige begreber om trivsel på arbejdspladsen er udtryk for forskellige praktiske bud på, hvilke forhold og handlemuligheder, som en målrettet indsats for trivsel kan og skal udpege.

Som nævnt kan der i en organisation være forskellige begreber om trivsel, dvs. man kan give trivsel forskellige betydninger. Det kan være de fire ovenfor nævnte, eller variationer heraf, eller helt andre aspekter eller begreber om trivsel. Som nævnt kan trivsel i princippet handle om alt.

Hvis der er flere forskellige betydninger af trivsel i en organisation, kan dette komme til udtryk som en kamp om, hvad trivsel skal betyde og hvad en målrettet indsats i forhold til trivsel på arbejdspladsen skal rette sig imod. Eksempelvis kan nogle i en organisation lægge vægt på livsstiltiltag, som frugtordning, motionsrum og lignende som afgørende for trivslen på arbejdspladsen, mens andre lægger vægt på psykologiske, sociale eller eksistentielle faktorer i forhold til trivsel.

Som sådan har en analyse af betydningen af trivsel i en given sammenhæng stor praktisk betydning for en kvalificeret og etisk indsats for trivsel på arbejdspladsen. En sådan analyse kan give forståelse for, hvilke betydninger at trivsel, der er i organisationen samt hvilke dilemmaer eller opmærksomhedspunkter dette rejser, begrebsligt og etisk.

Fra måling til målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen

Den begrebslige afklaring viser, at trivsel er et sammensat, men dog sammenhængende begreb, der kan udspændes i forhold til tre dynamiske dimensioner (som jeg metaforisk har betegnet som trivselsbegrebets ”bredde”, ”dybde”, ”længde”). Disse dimensioner illustrerer, at der er en iboende dynamik eller udvikling i begrebet ”trivsel” imellem en afgrænset og en omfattende betydning – eller rettere: Mellem de dobbelte behov for hhv. kontekstualisering og operationalisering i forhold til de tre dimensioner (bredde, dybde, længde). Denne dynamik mellem en afgrænset hhv. omfattende betydning og tilgang, mellem et behov for kontekstualisering hhv. operationalisering af trivsel på arbejdspladsen, kan opleves som et principielt dilemma: På den ene side skal forståelsen ikke være for bred omfattende, så den bliver ufokuseret og ude af stand til at give konkrete handlingsanvisninger. Men på den anden side skal forståelsen heller ikke være for snæver, så den bliver selektiv og ude af stand til at give en fyldestgørende forståelse af relevante aspekter ved trivsel på arbejdspladsen.

Den etiske afklaring viser, at en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen rejser en række etiske spørgsmål til forholdet mellem det fælles og det personlige anliggende og ansvar for trivslen på arbejdspladsen. Metaforikken omkring trivslens tre dimensioner (bredde, dybde, længde), kan illustrere, at der er en iboende dynamik i trivsel på arbejdspladsen mellem det fælles og det personlige anliggende og ansvar. Eller rettere: Mellem at *gøre* fællesskabet henholdsvis den enkelte ansvarlig, dvs. mellem fælles *ansvarliggørelse* hhv. *personlig ansvarliggørelse* i forhold til trivsel på arbejdspladsen.

En målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen udfolder sig i dette spændingsfelt mellem fælles og personlig ansvarliggørelse. Dette spændingsfelt kan opleves som et principielt dilemma: På den ene side er hele udgangspunktet for at gøre en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen, at arbejdspladsen ikke *fritager* sig fra ansvar men tværtimod tager et fælles ansvar *for* at alle medarbejdere og ledere trives på arbejdspladsen. Men på den anden side skal betoningen af fællesskabets ansvar for individernes trivsel, at fællesskabet tager frihed og ansvar *fra* individerne.

En målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen udfolder sig således i disse spændingsfelter mellem dels behovene for kontekstualisering hhv. operationalisering og dels behovene for fælles hhv. personlig ansvarliggørelse. Begge disse spændingsfelter kan opleves som principielle dilemmaer i en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen.

Derfor må en målrettet indsats for trivsel på arbejdspladsen tage udgangspunkt i, at trivsel på arbejdspladsen er et sammensat og etisk begreb – der tilmed ikke er fast og

statisk men tværtimod er et dynamisk og udviklingsmæssigt begreb. Som sådan siger det ikke i sig selv hvad og hvem den konkrete indsats for trivsel på arbejdspladsen skal rette sig imod i en given organisatorisk kontekst. For at den konkrete, målrettede indsats for trivsel på arbejdspladsen kan iværksættes (i forhold til konkrete personer i konkrete fællesskaber på konkrete arbejdspladser) skal trivsel på arbejdspladsen gives konkret indhold.

Det gøres bedst ved at inkludere en dialogisk proces med de involverede parter, der løbende giver lokal og konkret betydning til trivsel og løbende formulerer lokale og konkrete indsatser i forhold til trivsel på arbejdspladsen. Hermed kan trivsel på arbejdspladsen konkretiseres via lokale og konkrete afklaringer af de lokale og konkrete mål blandt de lokale og konkrete personer på den lokale og konkrete arbejdsplads.

Måling af trivsel kræver at man på forhånd udpeger hvilke tilstande eller egenskaber, man vil måle på, dvs. hvilke aspekter man forbinder med trivsel. Denne fokusering på bestemte tilstande og egenskaber indebærer, at man ser man bort fra de konkrete men komplicerende sammenhænge, som disse tilstande eller egenskaber indgår i. Som sådan er målinger af tilstande altid abstraktioner fra de konkrete forhold. Den kan der være gode grunde til. Man skal blot være klar over, at det er den ”pris” man betaler. Og det er grunden til, at mange måleresultater ofte fremstår abstrakte. For måleværdien har mistet kontakten til den konkrete sammenhæng.

Vil man derimod have forståelse for et komplekst og sammensat fænomen som trivslen på en arbejdsplads kan man naturligvis ikke negligere forskellige tilstande og egenskaber (eksempelvis ved det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø eller lignende), men man må til gengæld tænke ud over de(n) standard(er) og målestok(ke), der er anvendes til bestemmelse og måling af afgrænsede tilstande og egenskaber. Herunder tage højde for at trivsel både er et fælles (socialt) og et personligt (individuel) anliggende og ansvar.

Den dialogiske afklaringsproces, hvor de involverede parter løbende giver lokal og konkret betydning til trivsel og løbende formulerer lokale og konkrete indsatser i forhold til trivsel på arbejdspladsen, udfolder sig i disse spændingsfelter mellem dels behovene for kontekstualisering hhv. operationalisering og dels behovene for fælles hhv. personlig ansvarliggørelse. Gennem denne dialogiske proces kan de principielle dilemmaer, der knytter sig til disse spændingsfelter, identificeres og formuleres.⁷

Dilemmaerne kan i sagens natur ikke løses eller opløses. Og dilemmaerne kan slet ikke snakkes væk. Dialogen er således ikke et ”quick fix”, der kan tilsidesætte dilemmaerne, men den kan tjene til at tematisere og tydeliggøre dilemmaerne, så man kan forholde sig målrettet til dem.

⁷ At sådanne forståelses- og handlingsorienterede dialoger ikke er simple, men kræver mere end simple samtaleteknikker, har jeg beskrevet i relation til den store interesse for coaching (Lystbæk, 2008).

Litteratur

- Agersnap, T. Arbejdslivets sociologi, Munkgaard, 1963
- Agervold, M. Arbejde og stress. Systime, 1999
- Andersen, P. Stress, trivsel & livsglæder – din guide til transformation af stress og meningsløshed. Think Heart, 2003
- Banedanmark. Sundhed, balance og trivsel – undgå stress. Banedanmark, 2007
- Bottrup, P. Det gode arbejde – fremtidens arbejde? Institut for Kultursociologi, 1991
- Center for Alternativ Samfundsanalyse. Fremtidens arbejde - det gode arbejde? Center for Alternativ Samfundsanalyse, 1993
- Center for arbejdsliv. Trivsel i arbejdslivets. Teknologisk Institut, 2008
- Clematide & Lassen (red). Virksomheden og Det Udviklende Arbejde – et kritisk blik. Samfundslitteratur, 1999
- Dalsgaard, T. (red). Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv? Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2006
- Det personalepolitiske forum. Stop stress – skab trivsel i fællesskab. Stresshåndbogen www.personaleweb.dk, 2008
- Finansforbundet. Vejledning om trivsel og forebyggelse af stress. Finansforbundet, 2008
- Fink, H. Universitetsfagenes etik. In: Fink et al. (red) Universitet og Vidneskab. Kbh.: Hans Reitzel, 2003.
- Hvas, L. Forebyggelsens etiske dilemma. Kronik i Information, 16. Maj 2009
- Kolding Kommune. Trives du på din arbejdsplads? Kolding Kommune, 2002
- KTO. Trivsel i arbejdet. KTO, 2009 (www.personaleweb.dk)
- Københavns Kommune. Trivselsrapport 2008. Københavns Kommune, 2008
- Landsorganisationen i Danmark. Det udviklende arbejde – en vision inden for rækkevidde LO, 1994
- Lystbæk, C.T. (in press) På jagt efter sandheden om sundheden. Om omtankens organisering i sundhedspraksis (foreløbig titel). In Knox et al. (red) Sundhed og filosofi. Frydenlund, 2011.
- Lystbæk, C.T. (2009) Stress og stresshåndtering – i et filosofisk perspektiv. In Christensen et al. (red) Erhvervsfilosofi, Frydenlund, 2009
- Lystbæk, C.T. (2008) Hen imod en afmystificering af coaching. In Gørtz et al. (red) Coaching i perspektiv. Hans Reitzels Forlag, 2008.
- Milsted, T. Trivsel – en guide til motivation og arbejdsglæde. Jyllandsposten, 2008
- Nielsen, G.A. Trivsel, sundhed og sundhedsvaner. Sundhedsstyrelsen, 2006
- Nørgaard-Pedersen, K. Stress – den moderne udfordring. Aschehough, 2004
- Petersen, E. Hvordan skabe trivsel på arbejdspladsen? København: Sekretariatet for Danmarks Erhvervsfond, 1970
- Petersen, E. Trivsel på arbejdspladsen København: Mentalhygiejnisk Forlag, 1968
- Schmidt, D. Ideen om det udviklende arbejde. LO, 1997
- Vejle Kommune. Sund trivsel – inspiration fra Vejle Kommune. Vejle Kommune, 2006
- Zachariae, B. Trivsel og håndtering af stress – for medarbejdere og ledere. Rosinante, 2008