

Materialesamling



Rigshospitalets
Trivselspanel

Indhold

Forord fra We Do Democracy 3

Del 1: Materiale fra ekspertrådgiverne 4

1.1 Hvad er trivsel? 4

1.2 Hvad påvirker din trivsel på arbejdet? 4

1.3 Det psykiske og psykosociale arbejdsmiljø..... 5

1.4 Hvad er stress? 9

1.5 Det fysiske arbejdsmiljø og trivsel..... 9

1.6 Hvordan øges trivslen?11

1.7 Hvornår lykkes implementering af trivselsindsatser?14

1.8 Hvem er ansvarlig for medarbejderes trivsel?.....14

1.9 Hvilke spørgsmål og dilemmaer vil I møde i jeres arbejde?.....15

Del 2: Materiale fra Rigshospitalet17

2.1 Hvem er Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse17

2.2 Hvordan går det med trivsel på Rigshospitalet?17

Trivselsmåling fra 202617

Arbejdspladsvurderingen fra 202417

2.3 Hvilke trivselsindsatser kører på Rigshospitalet for at styrke trivslen19

2.4 Hvad har tidligere haft effekt på trivsel på Rigshospitalet?20

2.5 Hvordan har Trivselsmidlerne tidligere været brugt?.....21

2.6 Hvilke initiativer er fortsat?21

2.7 Trivselspanelets mandat.....21

Del 3: Om Trivselspanelet22

3.1 Hvad er Trivselspanelet?.....22

3.2 Kerneopgave og procesmandat.....22

3.3 Tid og sted for samlinger i Trivselspanelet23

3.4 Guidelines for Trivselspanelet23

Inspiration til videre læsning og lytning25

Litteratur brugt i denne rapport27

Forord fra We Do Democracy

Kære medlem af Trivselspanelet

Nu starter jeres arbejde med at fordele trivselspuljen for 2026. I er 30 medlemmer, som repræsenterer bredden blandt Rigshospitalets ansatte på blandt andet køn, alder, faggruppe og fysisk arbejdsplads. Og det er netop pointen, at I sammen kommer med den hverdagserfaring, der kan pege trivselsmidlerne i den rigtige retning.

Formålet med denne materialesamling er at give jer et fælles fagligt udgangspunkt for, hvordan trivselsmidlerne kan give mest mulig trivsel for pengene. Men den er ikke et komplet billede. For det første, deltager I alle med relevant viden fra et levet arbejdsliv på Rigshospitalets gange og stuer. For det andet, vil I undervejs møde eksperter, og I vil have mulighed for at efterspørge viden på konkrete områder, skulle I ønske det.

Materialesamlingen kommer i tre dele.

Del 1 – indeholder materiale fra ekspertrådgiverne:

- Sofie Østergaard Jaspers, cand.psych., PhD, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
- Mille Mortensen, selvstændig organisations- og ledelseskonsulent og tidligere forsker ved Institut for Psykologi ved Københavns Universitet

De sætter blandt andet ord på, hvad trivsel er, hvilke arbejdsmiljøfaktorer, der påvirker trivsel, hvordan man kan forbedre trivsel og nogle af de dilemmaer, som I kommer til at beskæftige jer med i arbejdet med trivselspuljen. For nogle af jer vil materialet være ny viden, for andre vil det måske være velkendt. Materialesamlingen er tænkt som et fælles udgangspunkt og opslagsværk, I kan bruge til arbejdet i Trivselspanelet.

Del 2 indeholder materiale fra Rigshospitalet og skal give jer et indblik i nuværende og tidligere arbejde med trivsel på Rigshospitalet.

Del 3 indeholder praktisk information om Trivselspanelet, herunder jeres kernespørgsmål og mandat, samt sted og tidspunkt for alle møderne.

Hvis I læser materialesamlingen digitalt, vil I kunne følge links til kilder og til andre relevante steder at hente information og inspiration.

Vi ser frem til at følge jer i arbejdet over de næste fem måneder.

Tredjepartssekretariatet for Trivselspanelet, We Do Democracy
Klara Sørensen og Johan Galster

Mette Bærntsen, Kultur og Kommunikation, Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse 2026. Udarbejdet af We Do Democracy, Klara Sørensen og Johan Galster.
Fotos: We Do Democracy. Layout: Anya Krogh Schlosser/KROSCH.

3

Del 1: Materiale fra ekspertrådgiverne

1.1 Hvad er trivsel?

Trivsel er ifølge World Health Organization (2021): "... en positiv tilstand, man oplever som individ og i samfundet som helhed. Ligesom sundhed er trivsel en ressource i ens hverdagsliv og påvirkes af sociale, økonomiske og miljømæssige forhold."

Trivsel betragtes altså som en positiv tilstand, som afgøres af en række forskellige faktorer. Trivsel er derfor ikke blot fraværet af sygdom, men hænger sammen med individets mentale, økonomiske, fysiske og sociale velvære. Ifølge WHO hænger trivsel også sammen med individets oplevelse af at kunne bidrage til omverdenen med en følelse af formål og mening.

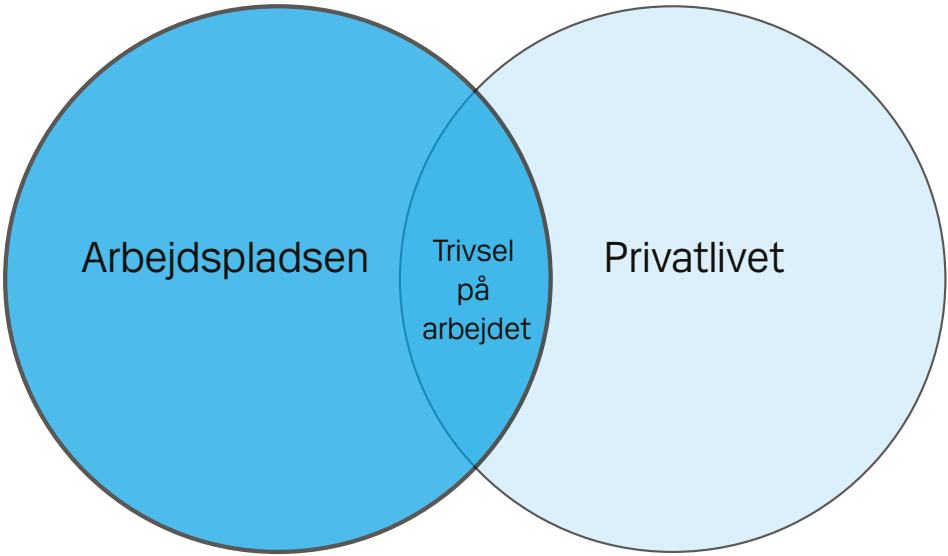
På arbejdspladsen er trivsel hos medarbejdere blandt andet bestemt af de krav, der er på arbejdspladsen, de ressourcer, der er til rådighed på arbejdet, arbejdspladsens organisering og hvordan samarbejdet med ledere og kolleger fungerer. En god balance mellem krav, kompetencer og ressourcer i det daglige arbejde er ofte et godt udgangspunkt for at sikre medarbejderes trivsel på arbejdspladsen. Men det er ikke de eneste parametre, der spiller ind.

Flere har arbejdsliv, hvor kravene eller grænserne for, hvad der opleves som "godt nok", kan være vanskelige at gennemskue. Høj grad af indflydelse, faglig stolthed og følelse af meningsfuldhed i sit arbejdsliv kan sameksistere med for stor belastning. Balancen mellem krav, kompetencer og ressourcer er ikke altid simpel.

Kilder:

- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Trivsel, <https://nfa.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/trivsel>
- World Health Organization, Health Promotion Glossary of Terms, 2021, <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/96da8799-4938-4d66-b171-04770ed4b243/content>
- Eva Bøgelund, Vidensarbejde og stress – begejstring og belastning, 2009, DJØF Bladet, <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2009/12/vidensarbejde-og-stress-mellem-begejstring-og-belastning>
-

1.2 Hvad påvirker din trivsel på arbejdet?



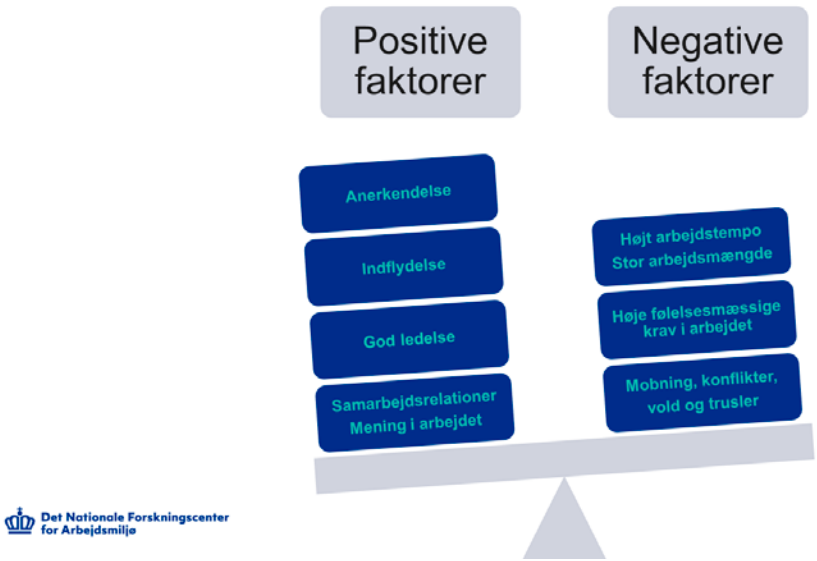
Som illustreret ovenfor, er den generelle trivsel på arbejdet påvirket af både arbejdspladsen og privatlivet. Trivslen i ens privatliv er svær for arbejdspladsen at regulere, men til gengæld kan der gøres visse tiltag for at sikre den bedst mulige trivsel på arbejdspladsen, så den generelle medarbejdertrivsel har de bedste forudsætninger.

1.3 Det psykiske og psykosociale arbejdsmiljø

”Vi har alle et ansvar for hinandens arbejdsmiljø.”
– Dorte Steenberg, Næstformand, Dansk Sygeplejeråd

Vi har valgt at inkludere citatet for at understrege, at ansvaret for arbejdsmiljø ikke er forbeholdt en afgrænset gruppe. Det er rammer, alle i fællesskab er med til at opretholde, præge og genforhandle - netop derfor er vores psykiske og mentale arbejdsmiljø også *socialt*. Arbejdsmiljøet afhænger både af de ansattes egen mentale tilstand og oplevelse af arbejdspladsen, men også af de forskellige sociale dynamikker, rammer og forventninger, der er på arbejdspladsen; derfor kan man både tale om et psykisk og et psykosocialt arbejdsmiljø.

At holde balancen i det psykosociale arbejdsmiljø



Det psykiske arbejdsmiljø kan være særlig svært at få øje på - og har i høj grad en indvirkning på, hvordan arbejdsmiljøet opleves. Det psykiske arbejdsmiljø handler blandt andet om:

De **krav** man møder i arbejdet – det, der skal til, før opgaven er løst

- Arbejdstempoet og arbejdsmængden kan både være for høj og for lav. Oplever man et for højt arbejdstempo eller for stor arbejdsmængde, opleves arbejdet som en belastning. Hvis det omvendt er for lavt, kan arbejdet opleves som demotiverende med manglende udfordringer.
- Det er vigtigt, at man som medarbejder oplever at have de kompetencer, der skal til for at kunne løse de krav, som arbejdsopgaverne indeholder. Ellers vil man frustreres over ikke at kunne udføre arbejdet godt nok.

Oplevelsen af **høje følelsesmæssige krav** i arbejdet

- Følelsesmæssige krav i arbejdet betyder, at ansatte må vise empati og engagere sig følelsesmæssigt i andre mennesker som en del af deres arbejde. Det kan være kontakten til for eksempel klienter, kunder og patienter, der stiller høje krav til medarbejdernes indlevelsesevne eller evne til at kunne rumme andre menneskers følelser og samtidig håndtere og skjule sine egne følelser. Forskning fra NFA viser, at der er en sammenhæng mellem høje følelsesmæssige krav på arbejdspladsen og en øget risiko for langtidssygefravær, psykiske lidelser og depression.

Den oplevelse man har af rammerne for sit arbejde, herunder **arbejdets indhold og organisering**

- Hvis man som medarbejder oplever, at man ikke har indflydelse på, hvordan eller i hvilken rækkefølge man skal løse sine arbejdsopgaver, kan det føre til frustration og dårlig trivsel.
- Muligheden for at udvikle sine kompetencer og lære nye ting i arbejdet kan øge motivation og trivsel på arbejdet.
- Det er vigtigt, at der er klare mål for ens arbejde, da det kan føre til konflikter og misforståelser, hvis man som medarbejder ikke ved, hvad der er forventet af en. På sammen måde kan modstridende krav til medarbejderen være kilde til konflikt. Forskellige forventninger til arbejdet, der skal leveres, kan både komme fra medarbejderen selv, fra ledelse, kollegaer, klienter og patienter.
- En oplevelse af at skulle løse unødvendige eller meningsløse arbejdsopgaver eller ikke at kunne se formålet med sine arbejdsopgaver, kan føre til frustration og dårlig trivsel.
- Forudsigelighed hjælper med at øge trivsel. At man ved, hvad man møder ind til, man ved hvilke opgaver man skal løse og kender til forandringer før de sker.

Samarbejde kolleger imellem

- Samarbejdet med og tilliden mellem kollegaer handler blandt andet om vores adfærd over for hinanden, tilliden til at vi kan få hjælp, at vi kan samarbejde, og at vi anerkender hinandens bidrag til at løse opgaverne. Det handler også om at kunne stole på sine kolleger og at turde sige til eller fra, hvis der er problemer, eller hvis man har brug for hjælp.

Ledelse

- Relationen til nærmeste leder skal bygge på god kommunikation, anerkendelse af hinanden, gensidig respekt og fælles forståelse for arbejdsopgaver og rammer for arbejdet. En god relation gør det nemmere at tale om oplevede udfordringer, samt at få hjælp og vejledning, hvis man har brug for det.
- Ledelsens måde at lede på sætter rammer for arbejdet. En høj ledelseskvalitet er med til at skabe klare rammer og hjælper medarbejderne med at håndtere arbejdets krav.
- Det er for mange vigtigt med en følelse af retfærdighed. At man oplever at beslutninger tages på en retfærdig måde, og at man bliver inddraget i tanker og overvejelser, inden beslutninger træffes. Det er ligeledes centralt at føle sig respektfuldt behandlet i forbindelse med fordeling af arbejdsopgaver, løn og anerkendelse.
- Inddragelse af medarbejdere er vigtigt både for oplevelsen af indflydelse og for at træffe gode beslutninger. Det er medarbejderne, der kender arbejdsgange og forhold på arbejdspladsen. De vil derfor ofte føle sig som eksperterne, hvorfor det er vigtigt, at deres viden anerkendes og bruges.
- Anerkendelse af arbejdsindsats og resultater er essentielt, og det kan direkte påvirke motivation hos medarbejdere.

Negativ adfærd har stor indflydelse på oplevelsen af trivsel på arbejdspladsen

- Begrebet dækker over oplevelsen af trusler, vold, mobning, krænkende handlinger, seksuel chikane, diskrimination og lignende. Negativ adfærd kan komme fra både patienter, pårørende, kolleger og ledere.
- Arbejdspladser bør være i stand til at håndtere og forebygge negativ adfærd. Det dækker blandt andet over at anerkende, hvis det forekommer, og at tale om og tage hændelser af negativ adfærd alvorligt. Det er også vigtigt, at man i disse situationer kan finde støtte blandt ledere og kolleger. Forskning viser, at der er stor risiko for belastning og sågar egentlig sygdom, hvis krænkende handlinger eller mobning ikke håndteres.

Forandringer

- På alle arbejdspladser forekommer større og mindre forandringer. Når der sker forandringer, kan det give en vis usikkerhed og øget pres blandt medarbejderne. Forandringer kan være nye arbejdsopgaver, nye arbejdsgange, nye kolleger eller ændrede fysiske rammer for arbejdet. Store som små ændringer kan skabe usikkerhed om, hvad en ansat skal kunne hvornår og rejse tvivl hos den enkelte om, hvorvidt personen vil kunne slå til i forhold til de nye krav. Ledelsens håndtering har stor betydning for, hvordan medarbejderen oplever forandringen. Det handler både om information og formidling, samt inddragelse undervejs i forløbet omkring ændringerne.

De forandringer, der oftest er svære for ansatte at omstille sig til, er såkaldte “mikroforandringer”.

Fra omslag til bogen “Mikroforandringer” af Signe Bruskin

Mikroforandringer er de små, nære forandringer på arbejdspladsen, som ændrer de daglige rutiner, relationerne eller den personlige identitet – fx omrokering af skriveborde, besparelser på kaffeordningen, et nyt mailprogram, samt en ny kollega eller leder. De kan virke små og ubetydelige og bliver derfor nemt overset, men i realiteten oplever medarbejdere og ledere dem som mere radikale end større organisationsforandringer.

Arbejdstid og nattevagter

- Nattevagter er, som det fremgår af nedenstående tekstboks, en risikofaktor for den enkelte ansat. Omvendt er indflydelse på tilrettelæggelsen af skiftevagter noget af det, der ifølge forskning kan påvirke medarbejderen positivt (se afsnittet “Hvordan øges trivslen?”)

Hvilke risici er forbundet med nattevagter?

Tilrettelæggelsen af arbejdstider kan have store konsekvenser for den enkelte ansatte. Nattevagter kan spille negativt ind på medarbejdernes døgnrytme og øge behovet for hvile og restitution.

Forskning fra blandt andet NFA viser fx, at der er en sammenhæng mellem natarbejde og øget risiko for visse former for abort og ulykker.

Der er også 22 procent større risiko for, at man melder sig syg efter en nattevagt, end efter en dagvagt. Og risikoen for at melde sig syg efter tredje nattevagt i træk er 44 procent højere sammenlignet med første nattevagt.

Nattevagter kan samtidig have negativ betydning for medarbejderen generelle sundhed. Forskning fra NFA peger på, at medarbejdere med fast natarbejde er mindre tilbøjelige til at stoppe med at ryge og har sværere ved at blive mere fysisk aktive i deres fritid.

- **Kilde:** Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdstid og nattevagter, <https://nfa.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/arbejds-tid-og-nattevagter> (nfa.dk)

**Kilder:**

- Dansk Sygeplejeråd, Vi er hinandens arbejdsmiljø, 2018, Sygeplejersken, <https://dsr.dk/fag-og-udvikling/sygeplejersken/fagbladet-sygeplejersken/sygeplejersken-argang-2018-nr-7/vi-er-hinandens-arbejdsmiljoe/>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Hvad er psykosocialt arbejdsmiljø, <https://nfatrivsel.dk/hvad-er-psykosocialt-arbejdsmiljoe>
- Signe Bruskin, Mikroforandringer, 2025, Dansk Psykologisk Forlag, <https://dpf.dk/produkt/mikroforandringer-2/>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Arbejdstid og nattevagter, <https://nfa.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/arbejdstid-og-nattevagter>

1.4 Hvad er stress?

Som beskrevet tidligere hænger trivsel på arbejdspladsen sammen med krav til medarbejderne, deres kompetencer og arbejdspladsens ressourcer. En god balance mellem de tre er et godt skridt på vejen mod et godt arbejdsmiljø, mens en ubalance kan resultere i stress hos medarbejdere.

Psykiatrifonden definerer stress på følgende måde:

Stress er ikke en sygdom, men en belastningstilstand, som både kan være psykisk og fysisk. Belastningstilstanden opstår, når ydre eller indre krav overstiger de ressourcer, den enkelte har – eller oplever, at han eller hun har.

Kilde:

- Psykiatrifonden, Stress, <https://psykiatrifonden.dk/viden/temaer/tema-stress>

Stress er altså en belastningsreaktion, som kan opstå uafhængigt af det kvantitative niveau af arbejdsopgaver og travlhed. Stress udvikles ofte som reaktion på flere faktorer og hænger for de fleste dermed ikke udelukkende sammen med en travl arbejdsgang. Andre udløsende faktorer på arbejdspladsen kan være dårlige samarbejdsrelationer, højt konflikt-niveau, uenigheder med ledelsen, oplevelser af negativ adfærd som mobning, vold, chikane m.m., høje følelsesmæssige krav eller manglende indflydelse eller mening i arbejdet.

Moralsk stress

Alle mennesker socialiseret og uddannet til at have en faglig standard for sit arbejde. Det er følelsen: "hvis jeg skal gå tilfreds hjem fra arbejde med en oplevelse af, at jeg har udført mit job godt, så skal jeg xxxxxx". Moralsk stress kan opstå, når arbejdets rammer udfordrer eller begrænser muligheden for at præstere og yde det, medarbejderens faglige stolthed og etiske kompas byder.

Kilder:

- Psykiatrifonden, Stress, <https://psykiatrifonden.dk/viden/temaer/tema-stress>
- Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø, Hvad er stress, <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/eyxaeob/bfa-hvad-er-stress-web.pdf>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Kombinationseffekter i det psykiske arbejdsmiljø, <https://nfa.dk/media/lfslx0pa/fakta-ark-kombinationseffekter-i-det-psykiske-arbejdsmiljo.pdf>
- Læs mere om moralsk stress i bogen "Moralsk stress - når vilkårene er problemet" af Dorte Birkmose, 2025, Samfundslitteratur, <https://samfundslitteratur.dk/bog/moralsk-stress>

1.5 Det fysiske arbejdsmiljø og trivsel

Det fysiske arbejdsmiljø har indflydelse på medarbejdernes trivsel og velbefindende. Et godt fysisk arbejdsmiljø – herunder indretning – kan bidrage til at sikre, at fysiske arbejdsopgaver kan løses sikkert, uden at skade medarbejdernes helbred. Det dækker blandt andet god belysning, lavt støjniveau og adgang til naturligt lys og frisk luft. Alle elementer, der reducerer risikoen for fysiske smerter i forbindelse med arbejdsopgaver, sygefravær og stress.

Det fysiske arbejdsmiljø handler i høj grad om forebyggelse af skader, smerter og sygdom gennem indretning af den fysiske arbejdsplads. Indenfor den fysiske arbejdsplads kan det blandt andet være relevant at forholde sig til:

Ergonomi på arbejdspladsen

"Det handler om at skabe et sundt, ergonomisk arbejdsmiljø på danske arbejdspladser, så flest muligt får mulighed for et sundt, langt arbejdsliv."

– Andreas Holtermann, Forskningschef for Ergonomisk arbejdsliv hos Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Ergonomi på arbejdspladsen handler bl.a. om, hvordan arbejdsopgaver planlægges, organiseres og udføres, og hvordan det påvirker kroppen og sundheden – især smerter og sygefravær. Ergonomisk arbejdsmiljø og fysisk aktivitet har stor betydning for medarbejderes sundhed, smerter, sygefravær og behov for tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Smerter, stivhed eller ømhed i kroppens led, ledbånd, sener, muskler og knogler, samt tilhørende kar og nerver (også kaldet muskel- og skeletbesvær (MSB)), er en realitet for mange medarbejdere. Det har ikke kun stor betydning for den enkeltes trivsel, men også stor betydning for arbejdsmiljøet og arbejdspladsen som helhed. Et godt ergonomisk arbejdsmiljø kan være med til at forebygge sygefravær, nedslidning og smerter.

Et hårdt, fysisk krævende arbejde kan have negativ indvirkning på sundheden. Det kan være meget tungt løftearbejde eller langvarigt arbejde i fysisk krævende arbejdspositioner. På den anden side kan det også have negativ effekt på sundheden at have for lidt fysisk aktivitet i arbejdet, fx langtransportchauffører med stillesiddende arbejde i mange timer uden mulighed for afbrydelser. Fysisk arbejde kan dermed også være med til at fremme sundheden, hvis det bliver tilrettelagt, så medarbejderne får en balanceret mængde fysisk aktivitet, hvile og variation i løbet af arbejdsdagen.

”Undersøgelsen viser tydeligt, hvor stor indflydelse smerter i muskler og led kan have på vores liv, herunder tilknytning til vores arbejde. Selv smerter i den mere milde ende – fx 4 på en skala fra 0 til 10 - er forbundet med en 25% øget risiko for langtidssygefravær”, siger ph.d-studerende Sebastian Venge Skovlund.

Kilde:

- *Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Færre smerter blandt medarbejdere kan reducere langvarigt sygefravær, 2023, <https://nfa.dk/nyt/nyheder/2023/faerre-smerter-blandt-medarbejdere-kan-reducere-langvarigt-sygefravaer>*

Indeklima og støj

Lys, lyd, luft og indeklima¹ er ligeledes vigtige for det gode arbejdsliv, fordi de har stor betydning for medarbejdernes sundhed, trivsel og ydeevne. Den rigtige balance mellem lys, lyd, luft og indeklima skaber en sund arbejdsplads med færre sygedage og højere trivsel, mens en ubalance kan føre til helbredsproblemer, nedsat arbejdsevne og lave tilfredshedsmålninger blandt medarbejdere.

Hudgener

Håndeksem og andre hudproblemer hænger tæt sammen med arbejde, hvor ’vådt arbejde’ er særligt udbredt. Meget arbejde i en lægepraksis, på hospitaler, i ældreplejen og andre steder medfører belastning af huden på hænderne. Det skyldes arbejde, der kræver hyppig håndvask, tætsiddende handsker eller arbejde med desinfektionsmidler, der medfører en øget risiko for håndeksem og allergi. Derfor har bl.a. sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og rengøringsassistenter større risiko for at udvikle håndeksem.

Arbejdsskader såsom stik- og skæreskader, samt skader fra fald og snubleulykker. Arbejdsgiveren har det grundlæggende ansvar for, at arbejdet kan foregå sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt. Det er således arbejdsgiverens ansvar at forebygge, at der sker arbejdsulykker og -skader.

Kemi- og biologi-forebyggelse

Kemi og biologi forekommer rigtig mange steder i arbejdsmiljøet. Hvis ikke kemi og biologi bliver taget alvorligt, kan det gå ud over sundheden og give alt fra hudproblemer til kræft. Arbejdstilsynet har derfor regler om kemisk risikovurdering, fordi arbejdsgiver skal sikre sig, at der ikke sker en sundhedsskadelig udsættelse af medarbejderne i forbindelse med deres arbejde.

Kilder:

- Shetty, R.S.; Kamath, G.B.; Rodrigues, L.L.R.; Devi, N.R.; Shetty, S.R. Impact of the Physical Environment on Employee Satisfaction in Private Hospitals. *Buildings* 2025, 15, 1848. <https://doi.org/10.3390/buildings15111848>
- “The impact of physical environments on employee wellbeing – topic overview”, Public Health England, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c4708bf40f0b61720ae82de/20150318_-_Physical_Environments_-_V3.0_FINAL.pdf
- Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø, Godt arbejdsmiljø - Tag snakken – vejledning, https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/mqn-hwy3u/bfa-tagsnakken_vejledning_web.pdf
- Arbejdstilsynet, Lys, lyd, luft og indeklima på arbejdspladsen, <https://at.dk/faa-viden/sikre-og-sunde-arbejdsliv/vilkaar-og-strukturer/lys-lyd-luft-og-indeklima-paa-arbejdspladsen/>
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Ergonomi og fysisk aktivitet, <https://nfa.dk/ergonomisk-arbejdsmiljoe/ergonomi-og-fysisk-aktivitet>
- Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø, Sund hud, <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/krop-og-sundhed/sund-hud> ([godtarbejdsmiljo.dk](https://www.godtarbejdsmiljo.dk))
- Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø, Stik- og skæreskader, <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsmiljoearbejdet/arbejdsulykker/stik-og-skaereskader> ([godtarbejdsmiljo.dk](https://www.godtarbejdsmiljo.dk))

1.6 Hvordan øges trivslen?

Det er komplekst og svært at måle på, hvorvidt trivselsindsatser virker. Man kan groft sagt sige, at der er to overordnede måder at gå til det at øge trivsel på:

- At fjerne/forbedre/forebygge det, som skaber mistrivsel, fx ved at komme mobning til livs eller forebygge stress, skader og smerter.
- At øge glæden og lysten til at gå på arbejde, fx ved at sikre stærke fællesskaber blandt ansatte, en god kantine, et behageligt fysisk miljø, medbestemmelse og indflydelse m.m.

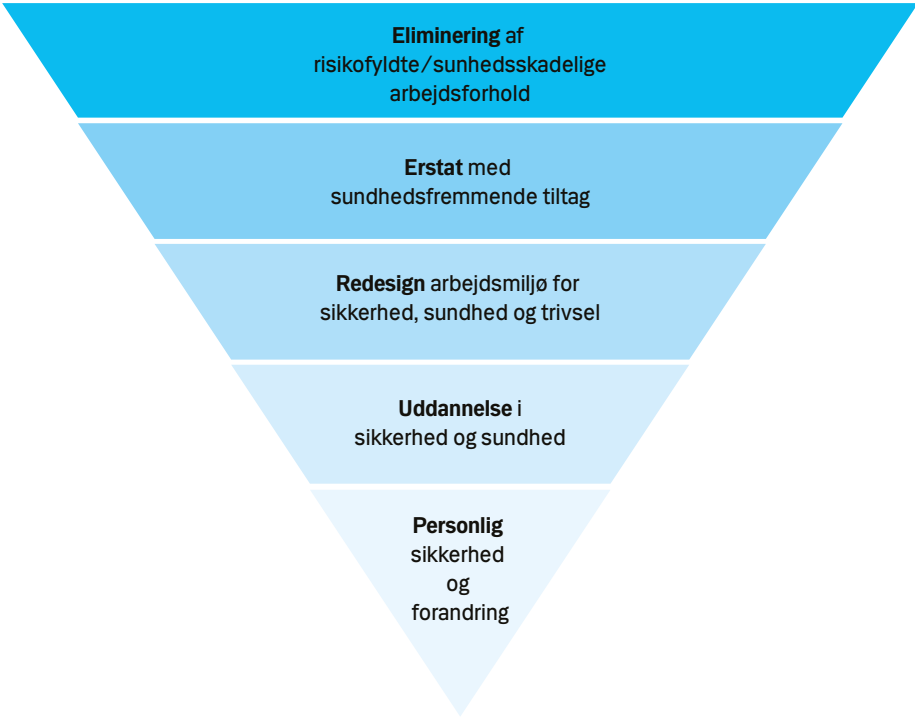
De to tilgange er ikke gensidigt udelukkende, men kan komplementere hinanden i at skabe balance mellem positive og negative arbejdsforhold. Typisk er begge dele nødvendige. Men hvor lovgivningen pålægger arbejdsgiver at sikre, at arbejdet kan gennemføres uden sundhedsrisiko, er en arbejdsplads ikke pålagt at skabe arbejdsglæde. Der er mange årsager til at forbedre vilkårene for arbejdsglæde, da det blandt andet kan forbedre arbejdsevne, rekruttering og fastholdelse. Forskning viser også, at ansatte, der trives, er mere produktive og leverer højere arbejds kvalitet.

For at lykkes med trivselsforbedrende indsatser er det helt centralt, at tiltagene er lokalt tilpassede. Derfor er der ikke en endegyldig facitliste, der virker for alle arbejdspladser eller enheder på en arbejdsplads. Det kræver både tilpasning til kontekstuel organisering, historie og lokale forhold. Det kan du læse mere om i ”1.7 Hvornår lykkedes implementering af trivselsindsatser”.

1. Indeklimaet er et kompliceret samspil af lys, lyd og luft. Nogle problemer kan vi umiddelbart mærke. Du ved, hvis det trækker, det er koldt, eller det larmer. Andre problemer kan vi kun måle os frem til. Det er for eksempel, hvor frisk luften er, om der er lys nok på arbejdsstationen, eller om der er skimmelsporer i luften.

Forbedring af fysisk arbejdsmiljø

Når man taler om det fysiske arbejdsmiljø, er det alment anerkendt, fx af den amerikanske nationale enhed for arbejds-sikkerhed (National Institute for Occupational Safety and Health), at nogle typer indsatser er mere effektive end andre. Figuren herunder viser indsatser fra mest (øverst) til mindst effektive (nederst).



Kilde:

- Fundamentals of Total Worker Health® Approaches

Man kan på baggrund af modellen sige, at organisatoriske tiltag, der forsøger at fjerne skadelige elementer af arbejds-livet, er de mest effektive, mens de tiltag, som gør det til et personligt ansvar at fjerne risikoelementer, er de mindst effektive.

Denne helhedsorienterede og organisatoriske tilgang ses fx hos materialer fra Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration (BFA), her fra deres værktøj ”Tag Snakken – Bryd Vanerne”:

Når I skal arbejde med at fremme forebyggelseskulturen på arbejdspladsen, er der en række faktorer, der spiller ind, og som er vigtige at se på. De kan kategoriseres indenfor fire elementer

- Kroppen i kerneopgaven** – Kerneopgaven er det, der definerer os som arbejdsfællesskab, og hvad vi som arbejdsplads er sat i verden for at løse. Hvor ligger kulturudfordringen i forhold til de rutiner og vaner, vi har – med kroppen i fokus. Løses opgaverne hensigtsmæssigt eller er der andre måder, de kunne løses på.
- Arbejdsfællesskabet** – er der, I henter støtte og hjælp fra kolleger. Her defineres samarbejde, tryghed, kommunikation, fælles sprog og normer, værdier, holdning til sygdom og smerter.
- De bærende strukturer** – systemer, arbejds gange, mødeformer, hjælpemidler og den teknologi, der understøtter og hjælper jeres arbejdsfællesskab.
- Det strategiske blik** – hvordan I som arbejdsplads helt grundlæggende prioriterer forebyggelse i løsningen af kerneopgaven.

Kilde:

- Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration, Tag snakken – bryd vanerne (vejledning), https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/mqnhwy3u/bfa-tagsnakken_vejledning_web.pdf

Forbedring af psykiske arbejdsmiljø

Forskere fra NFA har gennemført et tværgående studie om, hvad der er afgørende for, at indsatser for et godt psykisk arbejdsmiljø virker. De undersøgte ligeledes, om der for psykisk arbejdsmiljø gælder samme regel som for det fysiske – at organisatoriske indsatser er mest effektive til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø.

Følgende er hovedkonklusioner fra deres studie:

- Man kan ikke konkludere, om organisatoriske indsatser over en bred kam virker eller ikke virker. Dog er der nogle forudsætninger, som gør det mere eller mindre sandsynligt, at en indsats vil give et bedre psykisk arbejdsmiljø.
- HVORDAN en indsats implementeres, er mindst lige så vigtigt, som HVAD indsatsen indeholder (Læs mere i afsnit-tet 1.7 om implementering af trivselsindsatser).
- De tiltag med bedst evidens for effekt var:
 - Medbestemmelse: Deltagelse og selvbestemmelse i beslutninger og design af indsatser.
 - Vagtplanlægning: At medarbejdere havde medindflydelse på vagtlægning, og at hvile blev prioriteret i vagtplanlægningen.
 - Social opbakning fra kollegaer: Fx ugentlige møder, hvor trivsel var en del af samtalen.
 - Kommunikation: Fx forbedring af kommunikationen på et enkelt team, træning i feedback og forbedring af patientrettet kommunikation.
 - Kerneopgaven: Bedre fordeling af opgaver, bedre ressourceplanlægning, kvalitetscirkler (en tilgang, hvor man ved medarbejderinddragelse forbedrer kvaliteten af den måde, man løser arbejdsopgaverne på).

Trivsel er mere end fravær af belastning

Som tidligere beskrevet handler trivsel ikke kun om fraværet af sygdom og belastning, men også om din psykiske, økonomiske, fysiske og sociale velvære. Eksempler på mulige indsatser, hvormed arbejdspladser kan øge medarbejde-res trivsel er:

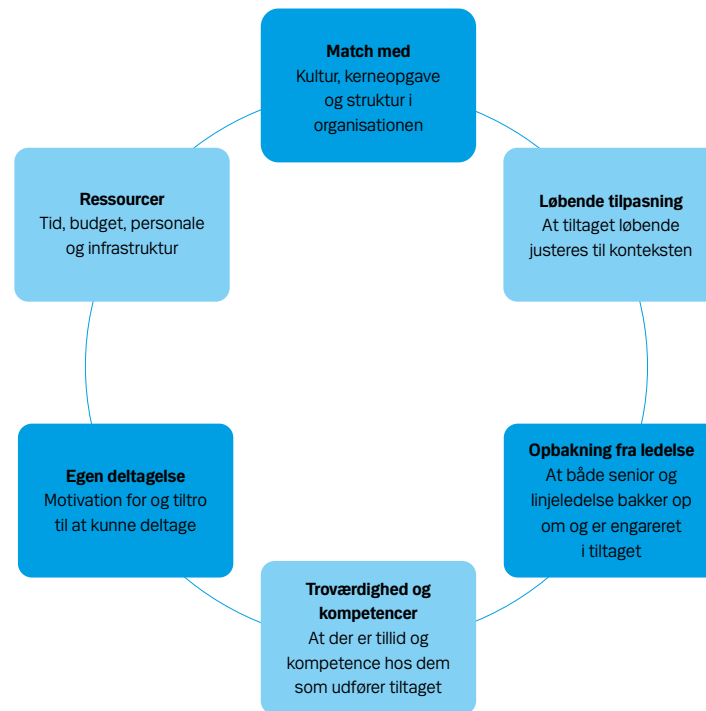
- Sundhedsfremmende tiltag. Dit helbred følger med dig på arbejdet. Derfor er arbejdspladsen et sted, hvor der er store fordele ved at indtænke sundhed ved for eksempel at sikre sund mad i kantinen, vaccinationsprogrammer og fysisk aktivitet.
- At have positive relationer og et stærkt fællesskab karakteriseret ved sammenhængskraft er vigtigt for ens motiva-tion og intention om at blive på arbejdspladsen. Der er evidens for, at flere fælles aktiviteter som fx fælles pauser kan øge arbejds glæden og arbejds evnen.

Kilder:

- Bogkapitel: Jaspers, S. Ø., & Aust, B. (2025). "14: Organizational interventions to prevent psychosocial risks – how far have we come and where are we going?". In Research Handbook on Psychosocial Conditions at Work. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved Apr 24, 2026, from <https://doi.org/10.4337/9781035318636.00023>
- Aust B, Møller JL, Nordentoft M, et al. How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environ-ment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2023 Jul;49(5):315-329. DOI: 10.5271/sjweh.4097. PMID: 37158211; PMCID: PMC10713994.
- Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø, Tag snakken – bryd vanerne (vejledning), https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/mqnhwy3u/bfatagsnakken_vejledning_web.pdf
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), Hierarchy of Controls, https://www.cdc.gov/niosh/docs/2017-112/pdfs/2017_112.pdf
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Nyt studie: Sådan kan arbejdspladsen bedst bidrage til sundhedsfremme, 2024, <https://nfa.dk/nyt/nyheder/2024/nyt-studie-saadan-kan-arbejdspladsen-bedst-bidrage-til-sundhedsfremme>
- Stefan Thewissen; Kim S. Søndergaard; Thomas J. Roulet, Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee moti-vation and intent to stay, Journal of Management & Organization, <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/beyond-leadership-the-impact-of-coworker-relationships-on-employee-motivation-and-intent-to-stay/D77460420A26C920DB6C03E85915102A>

1.7 Hvornår lykkes implementering af trivselsindsatser?

Succesen af en indsats afhænger ikke kun af indholdet, men også af, hvordan den gennemføres. Nedenstående figur viser 6 afgørende elementer for succesfuld implementering af en trivselsindsats.



Kilder:

- *Bogkapitel: Jaspers, S. Ø., & Aust, B. (2025). "14: Organizational interventions to prevent psychosocial risks – how far have we come and where are we going?." In Research Handbook on Psychosocial Conditions at Work. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved Apr 24, 2026, from <https://doi.org/10.4337/9781035318636.00023>*
- *Aust B, Møller JL, Nordentoft M, et al. How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2023 Jul;49(5):315-329. DOI: 10.5271/sjweh.4097. PMID: 37158211; PMCID: PMC10713994.*

1.8 Hvem er ansvarlig for medarbejderes trivsel?

Ifølge Arbejdsmiljølovgivningen er det **arbejdsgiveres** ansvar, at de ansatte kan udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt. Det er altså lovfæstet, at arbejdsgiveren har et ansvar for de ansattes sundhed og tilstand på arbejdet.

Arbejdsmiljørepræsentanten vælges af medarbejderne og har til opgave at sætte fokus på sikkerhed og sundhed i virksomheden. **Tillidsrepræsentanten** vælges ligeledes af medarbejderne og skal i bred forstand varetage medarbejdernes interesser i forhold til ledelsen. Vedkommende har på nogle områder også en rolle i arbejdet med f.eks. Trivsel og stress. **Den enkelte ansatte** skal tage et aktivt medansvar for at sikre et godt arbejdsmiljø. Det betyder blandt andet, at man bakker op om arbejdsmiljøorganisationens arbejde, følger de givne regler for arbejdet og gør opmærksom på fejl eller mangler, som kan forringe sikkerheden og sundheden.

I dagligdagen er det en forudsætning, at alle medarbejdere og ledere spiller ind og bidrager til en god trivsel, og at der er tid og rum til at drøfte arbejdsmiljøudfordringer og evt. handleplaner. Tid til drøftelser er ikke alene tilstrækkeligt. Lige så vigtigt er det, at arbejdspladsen arbejder for at opbygge psykologisk tryghed i arbejdsfællesskabet, så alle medarbejdere oplever, at de kan ytre sig frit uden at frygte konsekvenser eller straf for at dele sine tanker, følelser og erfaringer om arbejdet og arbejdsmiljøet.

Kilder:

- BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø, Godt arbejdsmiljø – Hvem gør hvad?, <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/hvem-gor-hvad>
- BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø, Hvad er psykologisk tryghed, <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/godt-samarbejde/psykologisk-tryghed/hvad-er-psykologisk-tryghed>
- Edmondson, Amy C., *The Fearless Organization*, 2018, Wiley
- Retsinformation, Arbejdsmiljøloven, 2017, <https://www.retsinformation.dk/eli/Lta/2017/1084>

1.9 Hvilke spørgsmål og dilemmaer vil I møde i jeres arbejde?

I har sandsynligvis meldt jer til Trivselspanelet, fordi I synes, det er vigtigt, at ansatte trives på deres arbejde. Fordi I er en sammensat gruppe, der repræsenterer ansatte på Rigshospitalet bredt, har I formentlig forskellige forståelser og indgange til, hvad der kan øge trivslen. Så når I sammen skal forvalte 3,5 mio., vil I med garanti støde ind i dilemmaer og afvejninger. Vi har prøvet at fremhæve nogle af de mulige dilemmaer her:

- **Vil I gøre meget for færre personer eller lidt for alle?**
3.5 mio. er knap 300 kr. pr. person, hvis man spredte dem ud over alle medarbejdere på Rigshospitalet. Samtidig kan det være mange penge, hvis de i stedet koncentrerer og fordeles mellem færre personer. En central afvejning er derfor, hvem og hvor mange, der skal have gavn af trivselsmidlerne?
- **Vil I fokusere indsatsen der, hvor det går dårligst, eller brede indsatsen ud?**
Nogle af de data, Rigshospitalet selv indsamler, kan give jer pejlemærker for, hvilke faggrupper eller centre der oplever den laveste grad af trivsel. Det kan I vælge at bruge til at informere jeres beslutning. Det kan også være, at I vil brede indsatsen ud, så den er til gavn for alle – også dem, som allerede trives.
- **Vil I fjerne det, som gør medarbejdere syge, eller øge det, som skaber trivsel?**
Trivsel er både *fraværet* af belastning og det, som gør medarbejdere syge, og *tilstedeværelsen* af velvære og trivsel. I kan derfor overveje, hvor i dette spektrum I vil fokusere jeres arbejde.
- **Vil I supplere eksisterende indsatser eller gøre noget nyt?**
Rigshospitalet arbejder allerede med trivsel på flere måder (læs mere i Del 2). I kan derfor overveje, om I ønsker at supplere de indsatser, der allerede findes, eller om I vil bruge midlerne på nye indsatser, der i dag ikke prioriteres direkte.
- **Hvordan vil I prioritere mellem medarbejdergrupper, fysiske arbejdspladser m.m.?**
Rigshospitalets medarbejdere er spredt over flere arbejdspladser, hvoraf de fleste er på Blegdamsvej. Vil I fokusere aktiviteterne eller initiativerne det sted, der er flest ansatte eller brede det ud til andre matrikler også?
- **Vil I fokusere på individet eller en systemisk/strukturel indsats?**
Som omtalt i afsnittet, "Hvordan øges Trivsel", kan man arbejde med trivsel på flere niveauer. Groft sagt kan man tale om at give individer redskaber til at håndtere belastninger – det kan være personlige værnemidler eller et kursus i mindfulness – eller arbejde strukturelt på organisationsniveau med forandringer af arbejdets indretning eller kultur for at fjerne belastningen. Man kategoriserer det også mellem "at ændre medarbejderen" og "at ændre arbejdet". De strukturelle tiltag er potentielt mere virksomme på den lange bane, men er sværere at gennemføre. Det kan risikere at ligge udenfor det mandat, som er givet jer, da det kan kræve involvering af fx materiel, bygninger, arbejdstid og ledelse.
For et humoristisk take på dette dilemma kan I se denne video "[Ikke forvent for mye av en yogatime!](#)" fra det norske arbeidstilsyn på YouTube.

• **Vil I igangsætte bottom-up initiativer eller top-down initiativer?**

Top-down indsatser i en organisation betyder, at det er ledelsen som beslutter, hvad der skal ske, hvorefter planen implementeres i overensstemmelse med ledelsens beslutning. Ved bottom-up er det medarbejderne, der definerer indsatsen, som efterfølgende udrulles. Man kan i sit arbejde med initiativer gå frem og tilbage mellem de to niveauer fx ved, at rammerne defineres af ledelse, og medarbejdere udfylder indhold i rammerne. I Trivselspanelet kan I også overveje, hvor detaljeret I vil definere de indsatser, I igangsætter. Der er risiko for, at implementering af jeres beslutninger kan opfattes som top-down af andre ansatte på Rigshospitalet. Samtidig er Trivselspanelet allerede en blanding af de to niveauer, da ledelsen har bestemt beløbet i Trivselspuljen, mens jer ansatte skal definere, hvad pengene skal bruges på. Et rent bottom-up-initiativ fra jeres hånd kunne være at tildele et center eller en enhed en mængde penge, de frit må bestemme over. Et top-down-initiativ kunne være implementering af et kursus om det gode samarbejde for en bestemt enhed, mens en blanding kunne være at dedikere et beløb til kunst for en enhed, hvor medarbejdere i enheden beslutter, hvilken kunst de vil have.

Del 2: Materiale fra Rigshospitalet

2.1 Hvem er Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse

Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse er den enhed på Rigshospitalet, der arbejder med fysisk og psykisk arbejdsmiljø, samt med udvikling af ledelse og organisation. Enheden består dels af ledelses- og organisationskonsulenter, dels af arbejdsmiljøkonsulenter og derudover Rigshospitalets koordinator for arbejdsskader og safety-net. Enheden er på 10 medarbejdere

2.2 Hvordan går det med trivsel på Rigshospitalet?

Trivselsmåling fra 2026

To gange årligt gennemfører Region Hovedstaden en trivselsmåling med otte obligatoriske spørgsmål. 8049 medarbejdere på Rigshospitalet, svarende til 64,8% besvarede målingen for første kvartal i år. Skalaen går fra 1 til 5, hvor 5 er højest.

Rigshospitalets gennemsnit (3,9) ligger på niveau med de andre hospitaler i Region Hovedstaden.

På Rigshospitalet ligger Servicecentret (4,1) og Hjertecentret (4,0) højest på gennemsnit. Alle andre centre ligger på 3,9. Det er særligt Radiografer (3,6), Fysioterapeuter (3,7) og Social og Sundhedsassistenter (3,7), der ligger lavt, mens Rengøringspersonale (4,3), Servicepersonale (4,3) og Administrativt ansatte akademikere (4,1) ligger højest.

Ser man på de obligatoriske spørgsmål, er det spørgsmål om patientfokus (4,4) og medmenneskelighed (4,2), der ligger højest på skalaen, mens faglig udvikling (3,7) og retfærdighed (3,5) ligger lavest.

Kilde:

- HR strategisk dashboard. RegionH. Data fra første kvartal 2026.

Arbejdspladsvurderingen fra 2024

En arbejdspladsvurdering er en grundig gennemgang af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, der gennemføres hvert 3. år. Den nyeste er fra 2024 og gennemført i samarbejde med Rambøll. I 2024 besvarede 9511 medarbejdere et spørgeskema om arbejdspladsen. Det svarer til en svarprocent på 78%.

Overordnet status

Resultaterne lå over eller på niveau med Region H samlet set. På den generelle tilfredshed vurderedes tilfredsheden på Rigshospitalet til 4 på en skala fra 1-5. Gennemsnittet dækker over en variation i resultater for både teams, afdelinger, centre og medarbejdergrupper.

Ift. 2024 var der færre enheder med en kritisk lav tilfredshed (<3,5 på en skala fra 1-5) – og flere med en høj jobtilfredshed (>4,2 på en skala fra 1-5) sammenlignet med 2021.

Enheder med lav jobtilfredshed scorede især lavt på retfærdighed og indflydelse, samt hjælp til at håndtere følelsesmæssigt belastende situationer.

Rambøll, der lavede opsamling og analyse af besvarelser, konkluderede, at social kapital, indflydelse og udvikling har størst betydning for den generelle tilfredshed på Rigshospitalet. I begrebet social kapital ligger spørgsmål, som knytter sig til tillid, retfærdighed og samarbejde.

Lav jobtilfredshed

Samlet set havde 18 teams en score på under 3,5 i generel tilfredshed. Juliane Marie Centret havde den højeste andel af enheder med lav generel tilfredshed, mens Neurocentret og stabe ikke har nogle enheder med lav generel tilfredshed. Servicecentret har en markant højere andel af teams med en høj generel tilfredshed end resten af hospitalet. Den generelle jobtilfredshed er højest hos administrative medarbejdere og ledere og lavest for radiografer og jordemødre.

Fysisk arbejdsmiljø

Særlige udfordringer knyttede sig til ergonomi og indeklima og støj.

- Ergonomi – særligt udfordrede grupper var:
 - Servicecentret
 - Radiografer
 - Jordemødre
 - SOSU-personale
- Indeklima og støj – særligt udfordrede grupper var:
 - Juliane Marie Centret
 - Radiografer
 - Bioanalytikere
 - Jordemødre
 - Sygeplejersker

Krænkende handlinger

- Andelen af medarbejdere, som oplevede mobning (6%) og diskrimination (3%), var på niveau med resten af regionen.
- Færre på Rigshospitalet oplevede seksuel chikane (1%) sammenlignet med resten af regionen.
- Markant færre oplevede trusler om vold (2%) og fysisk vold (2%) end i resten af regionen. Andelen er gået ned siden 2021.
- Særligt udsatte faggrupper og centre var:
 - Mobning: HovedOrtoCentret (8%) og psykologer (11%)
 - Diskrimination: Servicecentret (5%) og radiografer (6%)
 - Seksuel chikane: Radiografer (3%) og de yngste ansatte (3%)
 - Vold/trusler: Neurocentret (4%), Center for Kræft og Organsygdomme (4%) samt for Pædagogisk personale (9%), Psykologer (4%) og sygeplejersker (4%)

Stress

64% angav at have oplevet stress indenfor de seneste 6 måneder. Det er forhøjet for følgende grupper:

- Juliane Marie Centret 73%
- Direktion og stabe 69%
- Andet sundhedsfagligt personale 75% (bl.a. sundhedsfagligt akademisk personale og neurologi- og audiologiasistenter)
- Jordemødre 71%
- Læger 70%

Arbejdsrelateret sygefravær

15% af ansatte, som havde haft sygefravær, angav, at det har været arbejdsrelateret. I 2021 var tallet 20%. Det arbejdsrelaterede sygefravær er forhøjet for følgende arbejdsgrupper:

- Servicecentret 27%
- Service-, teknisk-, køkken- og rengøringspersonale 30%
- Jordemødre 25%
- Radiografer 21%

Kilde:

- Rambøll og Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse

2.3 Hvilke trivselsindsatser kører på Rigshospitalet for at styrke trivslen

Følgende indsatser er iværksat centralt på Rigshospitalet. Der eksisterer forskellige initiativer i centre og afdelinger, som der ikke er centralt overblik over.

Stress indsats:

Formålet med stressindsatsen er at reducere stress ved at understøtte ledere og medarbejdere i den lokale arbejdsmiljøorganisation (typisk trio/arbejdsmiljøgruppe ².) til at blive mere systematiske, strukturerede og selvhjulpne i at kunne fremme trivsel, samt håndtere og forebygge stress. Derudover tilbydes hold i stresshåndtering – et individuelt tilbud på 3 dage om stressforebyggelse.

Onboarding:

På RH har alle afdelinger fået mulighed for at arbejde med at forbedre onboarding af følgende personalegrupper:

- Sygeplejersker, bioanalytikere, sekretærer mv.
- Ledere af medarbejdere
- Pt. er et center i gang med at arbejde med onboarding af læger. Efter forløbets afslutning afgøres det, om tilbuddet skal tilbydes andre centre.

Sikkerhed og tryghed på arbejdspladsen:

Indsatsen er ved at blive planlagt, og handler om at understøtte sikkerhed og tryghed i arbejdet, og det at være fælles om opgaven med at forebygge og håndtere konflikter, trusler og vold på Rigshospitalet.

Forflytningsindsats:

De sidste midler fra trivselsmidlerne 2025 bliver brugt til at drive et netværk for forflytningsvejledere.

Sundhedsmiljø:

Sammen med Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø er vi ved at udvikle koncept for sundhedsmiljøindsatser på hospitalet. Projektet sker i samarbejde med to områder på Rigshospitalet.

Overgangsalder:

I Region Hovedstaden arbejdes der på at forbedre arbejdsvilkårene for kvinder i overgangsalderen. Projektet er i opstartsfasen, men vil indeholde forskning, afdækning af fakta og behov, samt iværksætte et tilbud.

Arbejdsmiljødag

Et årligt tilbud til arbejdsmiljøorganisationen (700 deltager), hvor temaet er trivsel. Sidste år var fokus at skabe trivsel i en forandringstid. Dette tema arbejder vi videre på i år.

2.4 Hvad har tidligere haft effekt på trivsel på Rigshospitalet?

Vi effektmåler ikke på vores initiativer, men vores erfaring er, at følgende greb giver den største værdi:

- Fokus og prioritering fra ledelse og arbejdsmiljøgruppe
- Involvering af medarbejdere i området
- Initiativer, der gøres nærværende ved at tage udgangspunkt i afdelingernes konkrete udfordringer (fx onboarding)
- Værktøjer, der er lette at applikere lokalt (fx drejebøger til workshops, spil, film etc.)
- Støtte til ledere og de lokale Trioer/arbejdsmiljøgrupper

Kilde:

- Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse

2. Trio er en arbejdsmiljøgruppe, hvor også TR sidder – så altså: lokal leder, arbejdsmiljørepræsentant(er) og tillidsrepræsentant(er)

2.5 Sådan blev trivselsmidlerne brugt i 2025

Hold i stresshåndtering (250.000, -)

Et individuelt tilbud om stressforebyggelse på 3 dage – dette blev suppleret af indsatser med et kollektivt sigte i afdelingerne. Midlerne blev anvendt til aflønning af ekstern konsulent, der gennemførte kurserne i samarbejde med en konsulent fra Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse. Der blev afholdt 5 forløb, der alle fik gode evalueringer.

Heartfulness hold (30.000, -)

Tiltaget var et tilbud til teams med målet at skabe opmærksom om mindfulness og derved minimere stress. Teoretisk undervisning blev kombineret med en praktisk indlæring af teknikker til beroligelse af nervesystemet og træning i Heartfulnessmeditation. Der var afsat midler til to teams/enheder med op til 30 medarbejdere pr. hold. Midlerne gik til aflønning af ekstern konsulent.

Mindful spisning og sunde spisevaner (40.000, -)

Kursus i en helhedsorienteret tilgang til mad og spisning via principperne for mindful spisning. Sigtet var at skabe større bevidsthed om fysisk, emotionel og mental spiseadfærd for at undgå eller reducere overspisning og fremme et sundt og balanceret forhold til mad og måltider. Kurset strakte sig over 4 uger med en ugentlig session på 2 timer. Der blev afholdt to hold, der begge fik gode evalueringer.

Forebyggelse af vold og trusler (50.000, -)

Der var afsat midler til at støtte indsatser i afdelingerne for at forebygge vold og trusler. Midlerne gik til aflønning af skuespillere, der blev anvendt til at træne personalet i virkelighedsnære situationer i dagligdagen. Enhed for Arbejds- miljø og Ledelses konsulenter faciliterede workshopsne.

Low arousal (315.000, -)

Der var afsat midler til at arbejde med ”Low arousal” - en tilgang og metode til bl.a. forebyggelse og håndtering af vold og trusler. Pengene gik til ansættelse af konsulent i 25 timer om ugen. Indsatsen var målrettet afdelinger med behov for forebyggelse og håndtering af vold og trusler.

Guidemateriale om stress samt vold og trusler (50.000, -)

Der blev udviklet diverse materiale om forebyggelse af stress, vold og trusler.

Foredrag – særligt med fokus på forebyggelse af stress samt vold og trusler (90.000,)

Tiltaget havde til formål, at give deltagere en god oplevelse sammen med kolleger på tværs af afdelinger og centre, samt at give information og inspiration til forebyggelse af stress samt vold og trusler. Der var ligeledes et foredrag om andre temaer med bred appel. Trivselspuljens midler gik til tre foredrag.

Elcykler og cykelbibliotek (25.000, -)

Sigtet var at fremme bevægelse/motion. Midlerne anvendes til service og reparation af de låncykler medarbejdere på Rigshospitalet har adgang til. Tiltaget har været støttet gennem flere år.

Personalegymnastik (33.000, -)

Sigtet med tiltaget var at fremme bevægelse/motion. Målgruppen var som tidligere år personalet på Glostrup. Midlerne blev anvendt til honorar til trænerne.

Sundhedsmiljø + test af sensorer (715.000, -)

I 2025 har det Nationale Forskningscenter arbejdet med at forbedre det fysiske arbejdsmiljø i to områder. Sundheds- miljø er en tilgang til arbejdsmiljø, hvor arbejdsopgaver, organisering og fysiske rammer designes, så medarbejdere bliver sundere af at gå på arbejde. Det integrerer sundhedsfremme direkte i det daglige arbejde, frem for blot at være et tilbud ved siden af opgaveløsningen, Midlerne blev anvendt til aflønning af arbejdsmiljøkonsulent.

Guidemateriale om fysisk arbejdsmiljø / sundhedsmiljø (50.000, -)

Der blev udviklet diverse hjælp-til-selvhjælp materiale om fysisk arbejdsmiljø / sundhedsmiljø.

Netværk for forflytningsvejledere (40.000, -)

Midlerne blev anvendt til lokaleleje og forplejning, samt eksterne konsulenter og oplægsholdere. I netværket mødtes forflytningsvejledere for at få ny viden om forflytningspraksis, lovgivning og deres rolle, samt for at inspirere hinanden.

Tæl dine skridt kampagne (80.000, -)

Der gennemførtes tæl-dine-skridt-kampagne via Dansk Firmaidræt forår og efterår.

Powerwalking og løbehold for begyndere (100.000, -)

Der blev afholdt løbehold. Til forskel fra andre år også målrettet folk med begrænset erfaring med bevægelse.

Folkeuniversitetet (600.000, -)

Som medarbejdere kunne man tilmelde sig to hold på folkeuniversitetet. Pladserne blev fordelt efter først til mølle- princippet.

Kilde:

- Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse

2.6 Hvilke initiativer er fortsat?

I 2026 beslutter Trivselspanelet, hvilke tiltag der skal iværksættes for trivselsmidlerne. Det betyder, at tilbuddene for 2025 er stoppet. Det eneste, der tilbydes i år, er to hold i stresshåndtering.

2.7 Trivselspanelets mandat

Trivselspanelet skal fordele de 3,5 millioner kroner fra Trivselspuljen til initiativer og aktiviteter, så de skaber mest mulig trivsel for Rigshospitalets ansatte. Panelet disponerer frit over brugen af midlerne til fx konsulenter, lokaler, køb af ydelser etc. Jf. listen over aktiviteter fra 2025.

Kommer trivselspanelet med forslag, der fx involverer brug af andre medarbejders tid, kræver forandringer på bygninger, materiel eller andet, er det uden for panelets mandat. Det betyder ikke, at ideen kasseres, men at relevante på hospitalet skal inddrages, da det er udenfor trivselspanelets mandat at beslutte, om ideen gennemføres.

Del 3: Om Trivselspanelet

Forfatter: Tredjepartssekretariatet We Do Democracy

3.1 Hvad er Trivselspanelet?

Trivsel på arbejdspladsen er centralt for et godt arbejdsmiljø. Derfor uddeler Rigshospitalets VMU (Virksomheds-MED-udvalg) hvert år de såkaldte ”Trivselsmidler” til bedre trivsel i organisationen. I år har VMU ønsket at gøre det lidt anderledes. De har valgt at nedsætte Trivselspanelet for Rigshospitalets medarbejdere, som skal være med til at beslutte, hvordan midlerne skal fordeles.

Trivselspanelets medlemmer har til opgave at lære, diskutere og herefter beslutte fordelingen af Rigshospitalets trivselsmidler på 3,5 millioner kroner, så der opnås mest mulig trivsel for medarbejderne. Trivselspanelets medlemmer udgøres af de medarbejdere, der har deres daglige gang på hospitalet - dvs. dem med praktiske erfaringer fra hverdagen.

Trivselspanelet er et eksempel på en deliberativ proces, der i kommuner og på nationalt plan ofte er kendt som borger-samlinger og borgerting. Kort fortalt er dette en metode, hvor medlemmer igennem dialog, rådslagning og med viden fra eksperter og forskning skal udarbejde fælles løsningsforslag på komplekse problemstillinger. Selvom trivselspanelet får inspiration fra fagfolk, vil det i sidste ende være panelets medlemmer, der bestemmer fordelingen. I We Do Democracy har vi gennemført mere end 25 deliberative processer som denne i hele Norden.

Alle 12.000 medarbejdere på tværs af Rigshospitalet er blevet inviteret til Trivselspanelet og har haft mulighed for at indgå i lodtrækningen om en plads i panelet. Heraf har 297 medarbejdere tilmeldt sig. Trivselspanelets 30 medlemmer er fundet ved en vægtet lodtrækning blandt de 297 tilmeldte. Den vægtede lodtrækning har sikret en fordeling på tværs af køn, alder, faggruppe, arbejdstid og lokation, så panelet repræsenterer Rigshospitalets medarbejdere på tværs af organisationen bedst muligt. Den vægtede lodtrækning sikrer også plads til grupper, som typisk er underrepræsenterede. Selve lodtrækningen blev foretaget af We Do Democracy for at sikre, at ingen påvirkede, hvem der fik en plads i Trivselspanelet.

3.2 Kerneopgave og procesmandat

Trivselspanelets kerneopgave er at besvare dette spørgsmål:

”Hvordan skal trivselsmidlerne anvendes, så vi får mest mulig trivsel for medarbejdere på Rigshospitalet?”

Trivselspanelet er nedsat som en forpligtigende aftale imellem panelets medlemmer og VMU (Virksomheder-MED-udvalg). Denne aftale er defineret ved et procesmandat, som er udformet i samarbejde med VMU. Mandatet lyder:

- Trivselspanelets opgave er at udarbejde et budget for fordeling af trivselsmidlerne (3.5 mio. kr.).
- VMU giver trivselspanelet mandat til at udarbejde et uvildigt budget for fordeling af trivselsmidlerne.
- Trivselspanelet drives af et tredjepartssekretariat for at sikre legitimitet, transparens og armslængde.
- VMU forpligter sig på at modtage og implementere budgettet, der er udarbejdet af trivselspanelet.
- VMU forpligter sig på at holde mindst et statusmøde med trivselspanelet 6 måneder efter afslutning af trivselspanelet for at følge op på implementeringen af trivselspanelets budget.
- VMU forpligter sig på at evaluere brugen af deliberative demokratiske inddragelsesmetoder³.

3. *Deliberative demokratiske inddragelsesmetoder handler om at give folk direkte stemme og indflydelse i beslutninger, der vedrører dem – på en inkluderende, repræsentativ og fair måde. Mange deliberative metoder bruger desuden lodtrækning som supplement til eller erstatning for valg af repræsentanter. Deliberation kan også foregå uden lodtrækning.*

3.3 Tid og sted for samlinger i Trivselspanelet

Trivselspanelets arbejde er fordelt på 5 samlinger fordelt fra start maj til september 2026. Samlingerne foregår på Rigshospitalet Blegdamsvej på følgende datoer:

- Samling 1: 08/05 kl. 12:00-15:00 Blegdamsvej 60, 94A Mødelokale 3. sal
- Samling 2: 19/05 kl. 08:30-15:30 Blegdamsvej 60, 94A Mødelokale 3. sal
- Samling 3 del 1: 09/06 kl. 12:00-16:00 Blegdamsvej 60, 94A Mødelokale 3. sal
- Samling 3 del 2: 09/06 kl. 16:00-19:00 Indgang 44. I kantinen på 1. sal. (åben samling)
- Samling 4: 10/09 kl. 08:30-15:30 Blegdamsvej 60, 94A Mødelokale 3. sal
- Samling 5: 29/09 kl. 08:30-15:30 Blegdamsvej 60, 94A Mødelokale 3. sal

For at sikre at flest muligt kan give deres input med til panelet kan du invitere kollegaer til at deltage i det åbne fyraftensmøde d. 9. juni kl. 16:00-18:00. Mødet afholdes i personalekantinen på Blegdamsvej.

We Do Democracy står for facilitering af de fem samlinger. Hvis du har nogle spørgsmål eller andre henvendelser, kan du kontakte konsulent Klara Sørensen på mail: Klara@wedodemocracy.dk eller på telefon: 60703011.

3.4 Guidelines for Trivselspanelet

Ansvar og fortrolighed

Som medlem af Trivselspanelet repræsenterer du ikke blot dig selv, men en stor gruppe af kollegaer, der matcher lige netop din statistiske profil. Derfor er din stemme også vigtig for de andre, der ikke blev tildelt en plads. Derudover har du som medlem også et ansvar for at passe på Trivselspanelets øvrige medlemmer. Trivselspanelet er et fortroligt rum, og alle skal trygt kunne dele deres personlige historier, oplevelser og synspunkter. Derfor beder vi alle medlemmer om at lytte og udvise respekt, når andre deler deres perspektiver på emnet – især hvis man er uenig.

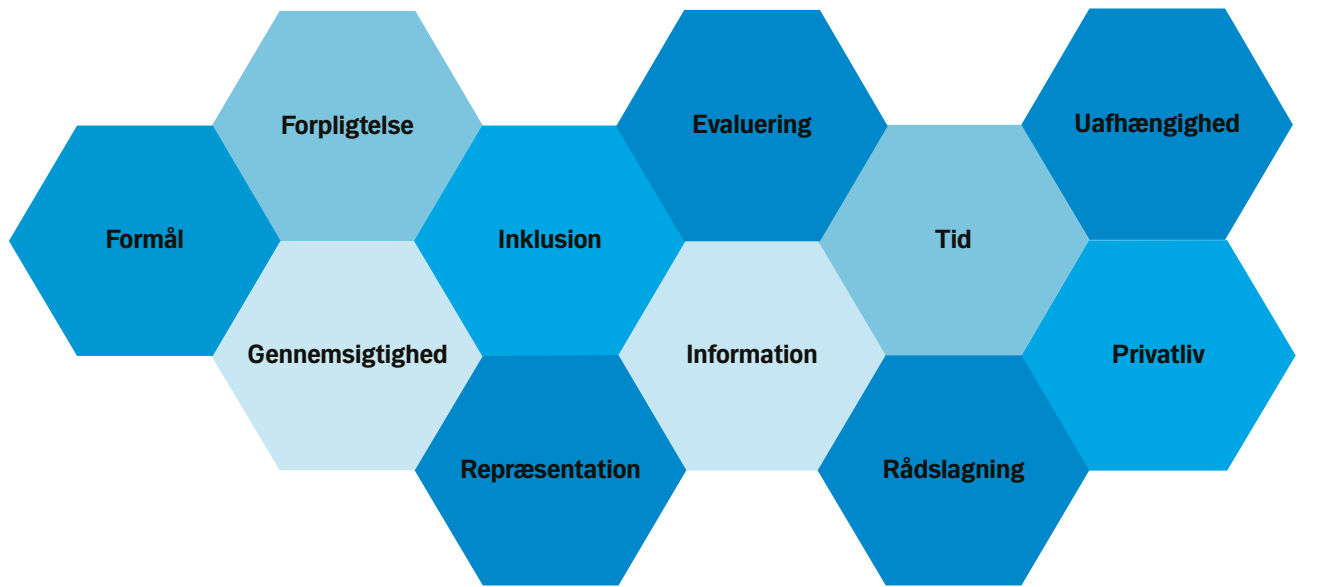
OECD’s principper for deliberative processer

OECD-principperne for deliberativ offentlig inddragelse er 11 principper, som har til formål at sætte en international standard for deliberative processer. Principperne peger på, hvordan man sikrer borgersamlinger og andre deliberative processers uafhængighed og legitimitet samtidig med, at man skaber en god, inkluderende proces for både beslutningstagere og medlemmer af panelerne. Principperne er udarbejdet med udgangspunkt i konstellationer, hvor en kommune eller stat inddrager borgere i politiske beslutninger. De er samtidig den rettesnor vi i We Do Democracy bruger under design af Trivselspanelet for at sikre legitimitet og en god inkluderende proces.

Principperne er:

1. **Formål:** Den deliberative proces skal have et tydeligt formål, der er knyttet til et reelt afgrænset problem.
2. **Mandat:** Beslutningstagerne forpligter sig offentligt til at besvare eller agere på samlingens anbefalinger eller beslutninger inden for et rimeligt tidsrum.
3. **Gennemsigtighed:** Den deliberative proces er offentlig og mulig af følge. Alle procesmaterialer er offentligt tilgængelige.
4. **Inklusion:** Der tages hensyn til at forskellige grupper skal kunne deltage.
5. **Repræsentation:** Medlemmerne anses som et mikrokosmos af den bredere befolkning.
6. **Information:** Medlemmerne skal have adgang til bred, relevant og tilgængelig information og ekspertise.
7. **Fælles drøftelser:** Medlemmerne skal gennem processen finde et fælles beslutsningsgrundlag for deres anbefalinger til beslutningstagerne. Det forudsætter aktiv lytning, vægtning og overvejelse af forskellige perspektiver, samt mulighed for, at alle medlemmer kan tale og bidrage.
8. **Tid:** Deliberation kræver tid til, at medlemmerne kan fordybe sig og reflektere over den viden, de introduceres for, for dermed at kunne udvikle informerede anbefalinger eller svar på et komplekst spørgsmål.
9. **Armslængde:** Processen skal organiseres med afsæt i et tredjepartsekretariat, der er uafhængig af opdragsgiver, interessenter og lobbyorganisationer.
10. **Privatliv:** Borgersamlingens medlemmers privatliv skal respekteres og beskyttes mod uønsket opmærksomhed i medier.
11. **Evaluering:** Borgerne skal have mulighed for en anonym evaluering af processen efter en række objektive kriterier (fx kvantitet og diversitet i informationer, mængden af tid til læring, faciliteringens uafhængighed).

Figur OECD



Du kan læse mere om OECD's principper, og hvad de konkret indebærer her:

<https://www.oecd.org/en/topics/open-government-and-citizen-participation.html>

Inspiration til videre læsning og lytning

NFA – Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Her er der en stor samling artikler, podcasts og guides til at arbejde med forskellige aspekter af arbejdsmiljøet. <https://nfa.dk/>

BFA – Branche Fællesskab Arbejdsmiljø – Velfærd og Offentlig Administration. På deres oversigt over arbejdspladsen 'Sygehus' findes en væld af artikler, print-selv-materialer og guides, der kan bruges til samtaler og indsatser for arbejdsmiljø: <https://www.godtarbejdsmiljo.dk/din-arbejdsplads/sygehus>

Podcasts

Godt Arbejde – podcast om arbejdsmiljø: <https://open.spotify.com/show/57uQSzmoBab0Snd3LFWIOO>

Lyt til Ledelse – Psykologisk Tryghed giver trivsel og færre fejl: <https://open.spotify.com/episode/1i5F4CdVEDFjOUrSU7heER?si=QhNtQClvSauZCI1UNnNCYA&nd=1&dlsi=4a51205047594198>

Blandemaskinen – 3 afsnit om mobning på arbejdspladsen: <https://open.spotify.com/episode/2bxqRF3jr0T5kfXseydgk?si=wE2aYsLNTcCqKr8Wrhrk1A&nd=1&dlsi=1a3a4bfb4c4a408c>



Litteratur brugt i denne rapport

Arbejdstilsynet

<https://at.dk/faa-viden/sikre-og-sunde-arbejdsliv/vilkaar-og-strukturer/lys-lyd-luft-og-indeklima-paa-arbejdspladsen/>

Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

<https://nfa.dk/nyt/nyheder/2024/nyt-studie-saadan-kan-arbejdspladsen-bedst-bidrage-til-sundhedsfremme>

<https://nfa.dk/ergonomisk-arbejdsmiljoe/ergonomi-og-fysisk-aktivitet>

<https://nfa.dk/nyt/nyheder/2023/faerre-smerter-blandt-medarbejdere-kan-reducere-langvarigt-sygefravaer>

https://nfa.dk/media/lfslx0pa/faktaark_kombinationseffekter_i_det_psykiske_arbejdsmiljo.pdf

<https://nfa.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/arbejdstid-og-nattevagter>

<https://nfatrivsel.dk/hvad-er-psykosocialt-arbejdsmiljoe>

<https://nfa.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/arbejdstid-og-nattevagter>

World Health Organization:

<https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/96da8799-4938-4d66-b171-04770ed4b243/content>

Psykiatrifonden

<https://psykiatrifonden.dk/viden/temaer/tema-stress>

Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/eyxaefob/bfa-hvad-er-stress-web.pdf>

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/hvem-gor-hvad>

Public Health England: Fysisk arbejdsmiljø og trivsel (2015):

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c4708bf40f0b61720ae82de/20150318_-_Physical_Environments_-_V3.0_FL-NAL.pdf

Aust et al. (2023): Organisatoriske indsatser og arbejdsmiljø

<https://doi.org/10.5271/sjweh.4097>

Jaspers & Aust (2025): Psykosociale indsatser i organisationer

<https://doi.org/10.4337/9781035318636.00023>

Signe Bruskin (2025). Mikroforandringer

Dansk Sygeplejeråd (2018).

<https://dsr.dk/fag-og-udvikling/sygeplejersken/fagbladet-sygeplejersken/sygeplejersken-argang-2018-nr-7/vi-er-hinandens-arbejdsmiljoe/>

Dorthe Birkmose. Moralsk Stress – når vilkårene er problemet.

<https://samfundslitteratur.dk/bog/moralsk-stres>



Rigshospitalet

Kultur og Kommunikation
Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelse
Blegdamsvej 9
2100 København Ø