




FÅ MERE UD AF TRIVSELSMÅLINGEN

GODE RÅD TIL LEDERE OM HELE PROCESSEN



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



Få mere ud af trivselsmålingen

Gode råd til ledere om hele processen

© Væksthus for Ledelse, 2012

Projektledelse:

Magnus Bryde, KL

Nicolaj Krogh Jensen, Danske Regioner

Dorthe Storm Meier, OAO

Faglige konsulenter:

Jørgen Møller Christiansen, CASA

Peter Hagedorn-Rasmussen, Kubix

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: Scanprint

ISBN: 978-87-92907-10-3

ISBN: 978-87-92907-11-0-pdf.

INDHOLD

FORORD	4
LEDELSE AF TRIVSELSMÅLINGER	5
FASE 1: AT FORBEREDE OG GENNEMFØRE MÅLINGEN	8
1. Formål, ambition og proces	8
2. Samspil med andre aktiviteter	9
3. Supplerende spørgsmål	11
4. Information til medarbejderne	11
5. Praktisk gennemførelse	11
FASE 2: AT FORTOLKE OG PRIORITERE RESULTATERNE	12
1. Resultaternes karakter	12
2. Det nødvendige overblik	13
3. Det rigtige benchmark	15
4. Selvrefleksion og dialog om tolkningen	15
5. Prioritering og fokus	16
FASE 3: AT FØLGE OP OG INVOLVERE MEDARBEJDERNE	17
1. Afklaring af formål og ambition	17
2. Procesdesign	18
3. Dialogens forløb	18
4. Udvælgelse af indsatser	18
FASE 4: AT EVALUERE OG FORBEDRE HELE PROCESSEN ...	20
1. Tydelig status og afslutning	20
2. Egen evaluering og læring	20
3. Feedback opad i organisationen	21
PUBLIKATIONER FRA VÆKSTHUS FOR LEDELSE	22

FORORD

Hovedformålet for en offentlig arbejdsplads er at levere ydelser af høj kvalitet på en effektiv måde – ikke at medarbejderne skal trives. Men de to ting er ikke hinandens modsætninger. Tværtimod er høj kvalitet i ydelserne en af de vigtigste kilder til stolthed og god trivsel.

På samme måde kan ringe trivsel være et alvorligt problem – ikke alene for de medarbejdere, der mistrives, men også for arbejdspladsens mulighed for at levere en god kerneydelse.

At måle trivslen giver derfor ikke blot et vigtigt billede af, "hvordan medarbejderne har det", men også nyttig viden om hele arbejdspladsens muligheder for at realisere sine mål.

Decentrale ledere har en helt afgørende rolle i de trivselsmålinger, alle offentlige arbejdspladser skal gennemføre mindst hvert tredje år. For nok er selve målingens indhold og forløb som regel fastlagt centralt, men det er ude på de enkelte arbejdspladser, at resultaterne skal fortolkes, drøftes og omsættes til initiativer, der fører til bedre trivsel.

At undersøge trivslen blandt medarbejderne er kun det første skridt på vejen mod bedre trivsel. Målingen er ikke en karakterbog eller en dom, men en kilde til indsigt og dialog om udvikling og forbedring. Den er en anledning og et redskab til at sætte fokus på trivsel, og dét kræver, at lederen helt fra begyndelsen tænker og bruger målingen sådan. Ved at tilrettelægge et sammenhængende forløb med klare mål. Ved at informere medarbejderne godt om målene og forløbet. Samt ved at sikre en reel involvering i både planlægning, fortolkning og dialogen om resultaterne.

En vigtig ledelsesopgave

Der er langt fra tale om nogen banal ledelsesopgave. I hver af trivselsmålingens faser skal der foretages valg, som får stor betydning for processens videre forløb og resultat. Ikke mindst på arbejdspladser, hvor der er problemer med trivslen, kan lederens professionelle håndtering af måling og dialog gøre forskellen på, om trivslen øges, eller konflikterne tværtimod spidser til.

Det er baggrunden for dette hæfte, der henvender sig direkte til de ledere i kommuner og regioner, der har det lokale ansvar for at omsætte resultaterne fra en trivselsmåling til øget trivsel.

Hæftet introducerer nogle af de vigtigste ledelsesmæssige overvejelser i hver af processens faser. En drejebog er der ikke tale om, for den enkelte leder er nødt til at tilrettelægge forløbet, så det passer til arbejdspladsens situation og udviklingsbehov. Hæftets formål er at klæde de decentrale ledere på til at få det bedste ud af de trivselsmålinger, de under alle omstændigheder skal gennemføre.

Hæftet bygger på eksisterende viden, som så er målrettet og bearbejdet til netop denne målgruppes opgaver og udfordringer i forbindelse med trivselsmålinger. Som led i dette arbejde har projektet afholdt et seminar med 16 ledere i målgruppen om deres erfaringer med ledelse af trivselsmålinger. Desuden er HR- og arbejdsmiljøkonsulenter i 18 kommuner og to regioner blevet interviewet om deres praksis i forhold til trivselsmålinger.

Projektet vil gerne benytte anledningen til at takke alle ledere og HR-konsulenter i kommuner og regioner, der har bidraget med værdifuld viden til hæftet.

Bag projektet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet.

Sine Sunesen, KL
Formand

Bodil Otto, KTO
Næstformand

LEDELSE AF TRIVSELSMÅLINGER

Trivsel angår helt grundlæggende den måde, arbejdspladsen fungerer på: fra organiseringen af og kvaliteten i arbejdet over ledelse, samarbejde og indflydelse til læring og udvikling. Se også tekstboksen *Trivsel på jobbet*.

En måling af trivslen giver derfor både lederen og medarbejderne en værdifuld pejling af arbejdspladsens aktuelle situation. Som leder har man en dobbelt interesse i, at trivselsmålingen bliver så meningsfuld som mulig. For det første spiller man som leder selv en central rolle for trivslen på arbejdspladsen. For det andet er det en ledelsesopgave at sikre, at målingens resultater bliver omsat i aktiviteter, der bidrager til at øge trivslen.

Kommuner og regioner har fra 2008 været forpligtet til mindst hvert tredje år at foretage målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø. Det er det øverste medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg, der aftaler retningslinjer for indhold og opfølgning på målingerne.

Trivsel på jobbet

De fleste forstår umiddelbart begrebet trivsel. Man kan mærke, når man trives og måske især, når man ikke gør det. Men begrebet har ikke nogen fast og entydig definition.

I jobmæssige sammenhænge opfattes trivsel ofte som et udtryk for et velbefindende, der giver den enkelte medarbejder følelsen af overskud, gåpåmod, handlekraft, livskvalitet og glæde ved arbejdet. At man med andre ord oplever balance mellem egne ønsker og behov, og de krav og muligheder, der følger af jobbet.

Seks faktorer (de såkaldte guldorn) danner udgangspunkt for mange praktiske tilgange til arbejdet med trivsel: indflydelse, mening, belønning, social støtte, forudsigelighed og krav.

De første fem kan man i princippet ikke få for meget af, mens kravene i arbejdet skal være "passende". For også den enkelte medarbejders egne forventninger og evne til at håndtere udfordringerne i hverdagen spiller ind. Så fx de krav, der får nogle medarbejdere til at trives, kan virke belastende for andre.

Trivselsmålingens fire faser

Den decentrale leder har sjældent så stor indflydelse på den indledende del af forløbet, hvor der bliver valgt metoder, udarbejdet spørgeskema og lagt planer for afviklingen af processen i hele organisationen. Men herfra har lederen vigtige funktioner i følgende typiske faser i arbejdet med trivselsmålinger:



Groft sagt bliver det samlede resultat af hele processen omkring en trivselsmåling sjældent bedre end det svageste led i denne kæde. Det nytter ikke at lave en god måling, hvis den ikke følges ordentligt op. Omvendt er det spild af tid at følge en undersøgelse grundigt op, hvis data – og fortolkningen af dem – ikke har høj kvalitet. Som leder er man derfor nødt til at have godt greb om forløbet fra start til slut.

Principielt bør man slet ikke sætte en undersøgelse af trivsel i gang, hvis man ikke har til hensigt at handle på resultaterne bagefter. Det skaber meget let frustration, kynisme og modløshed, hvis man flere gange i træk laver undersøgelser, der påpeger de samme uløste problemer.

Anonymitet eller ej

Det er forskelligt, om trivselsmålingen gennemføres med anonymt eller ej. Der kan være gode argumenter for begge dele.

På den ene side kan anonymitet give den enkelte medarbejder tryghed i forhold til at give kritik ærligt uden at frygte for personlige konsekvenser. Særligt samarbejdsproblemer eller krænkende adfærd kan være nemmere at give udtryk for i et spørgeskema end direkte over for den eller de personer, man har problemer med.

På den anden side gør anonymitet det vanskeligere at følge op på målingen. Det kan blive sværere at komme i gang med at udforske især kritiske resultater – fordi man ikke kan kontakte svarpersonerne og bede dem uddybe deres vurderinger. Anonymiteten kan også komme til at virke som et skjold, så det bliver for nemt at markere en kritik, som man alligevel ikke skal kunne forklare og forsvare bagefter.

Hvis trygheden skal være reel, kræver metoden en arbejdsplads af en vis størrelse. Ved anonyme spørgeskemaundersøgelser er det derfor kun afdelinger, grupper og team af en vis størrelse, der kan få "deres egne" resultater – uden at man bringer anonymiteten i fare.

Tre gennemgående principper

Medarbejdernes forventninger har stor betydning for, hvordan de går ind til et dialog- og udviklingsforløb som dét, trivselsmålingen typisk er starten på. At skabe ambitiøse, men realistiske forventninger hele vejen igennem forløbet er derfor en vigtig ledelsesopgave.

En måling kan let skabe en vis uro på arbejdspladsen. Medarbejdere giver måske udtryk for en kritik, som de ikke ved, hvordan vil blive fortolket eller reageret på. Lederen kan selv have en ubehagelig følelse af at "være til eksamen". Og begge parter kan komme i tvivl om, hvorfor man skal bruge tid og kræfter på noget, der kommer "oppefra". Derfor må tryghed og mening være ledestjerner fra start til slut. Hvis deltagerne ikke er trygge eller oplever processen som meningsfuld, bliver de lettere skeptiske og mere optagede af barriererne end af at udforske nye løsninger.

Det er derfor en vigtig opgave som leder at være opmærksom på tre hovedveje til at sikre tryghed og mening omkring trivselsmålingen og den efterfølgende proces:

1) Tydelige mål – der giver en klar retning og en fælles forståelse af, hvad der er den dybere mening med målingen, og hvad arbejdspladsen gerne skulle opnå med trivselsprocessen. Målene skal løbende justeres og genfortælles – i takt med at processen skrider frem, og nye udfordringer viser sig.

2) Præcis information – der giver alle deltagere mulighed for at overskue processen og forstå, hvad der forventes af dem i de forskellige faser. Det handler ikke om at drukne medarbejderne i information, men om at sikre dem de relevante oplysninger – om mål, proces og rammer samt forventningerne til dem undervejs.

3) Meningsfuld involvering – der sikrer, at medarbejdernes viden og erfaringer inddrages ordentligt i arbejdet, så både udfordringer og løsninger bliver formuleret så konkret og hverdagsnært som muligt. Det gør også, at trivsel kan knyttes tættere til såvel fagligheden som kvaliteten i kerneydelserne.

Udbredte metoder

Så godt som alle kommuner og regioner bruger en eller anden form for spørgeskema i deres trivselsmåling. Nogle udvikler eller tilpasser deres eget koncept – som regel i samarbejde med et konsulentfirma. Andre bruger nogle af de etablerede målesystemer, som er på markedet i forvejen.

Valget af måleredskab ligger som regel uden for den decentrale leders indflydelse. Men det kan alligevel være en fordel at sætte sig ind i den valgte metodes styrker og svagheder – herunder fordele og ulemper ved at gennemføre målingen anonymt. Se tekstboksen *Anonymitet eller ej*.

Nogle organisationer vælger i stedet for den klassiske spørgeskemametode at bruge mere dialogbaserede måder at afdække og udvikle trivsel på. De er ikke direkte omfattet af dette hæfte, men grundprincipperne om tydelige mål, præcis information og meningsfuld involvering gælder selvsagt også der.

Samspil med andre initiativer

Trivselsmålinger står aldrig alene på de kommunale og regionale arbejdspladser. Dels gennemføres der ofte andre målinger, dels kredser også andre aktiviteter om trivsel, psykisk arbejdsmiljø og medarbejdertilfredshed. Det gælder fx:

- Ledelsesevalueringer
- De lovpligtige arbejdspladsvurderinger (APV)
- Medarbejder- og gruppeudviklingssamtaler (MUS/GRUS)
- Sygefraværs- og omsorgssamtaler.

Typisk gennemføres mange af disse aktiviteter stadig hver for sig – og mange steder uden nogen særlig indbyrdes koordination. Men der er efterhånden også mange eksempler på organisationer, der kobler to eller flere elementer sammen. Dels for at spare tid og ressourcer, dels for at udnytte muligheden for et indholdsmæssigt samspil mellem processerne. Se tekstboksen *Tre-i-en-målinger*.

Tre-i-en-målinger

I **Aalborg Kommune** gennemfører man en fælles koordineret klimamåling, der både omfatter trivsel, psykisk APV og ledelse. Der er ifølge kommunen tre grunde til sammentænkningen:

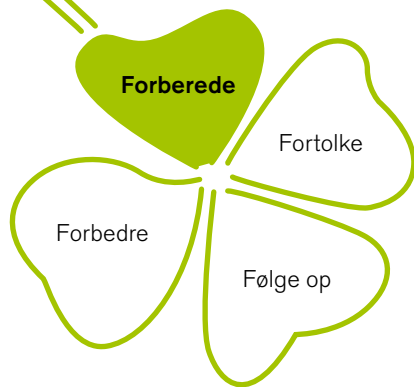
- At signalere, at trivsel, psykisk arbejdsmiljø og ledelse ofte hænger sammen
- At "forstyrre" medarbejdere og ledere én gang frem for tre gange.
- At mindske ressourceforbruget til den praktiske gennemførelse af undersøgelserne.

Også **Gribskov Kommune** har valgt at koble udforskningen af Trivsel, Arbejdsmiljø (APV) og Ledelsesevaluering sammen i én proces, der kaldes TAL. Kommunen arbejder her ud fra en anerkendende og værdsættende tilgang, hvor dialogen mellem ledere og medarbejdere er omdrejningspunktet for processen.

I dialogen er der fokus på det, der fungerer, og det, der har betydning for at skabe fx bedre trivsel, mindre sygefravær, godt arbejdsmiljø og bedre ledelsesrum.

Første fase

AT FORBEREDE OG GENNEMFØRE MÅLINGEN



Som decentral leder har man en række vigtige opgaver, allerede inden målingen bliver gennemført, og resultaterne foreligger. Man skal blandt andet overveje, om man kan og vil påvirke udformningen af målingen, gennemtænke hele forløbet og planlægge, hvordan der skal informeres og involveres undervejs. Det fundament, man som leder støber i denne fase, kan få stor betydning for, hvordan både målingen og de efterfølgende initiativer spænder af.

1. Formål, ambition og proces

Som leder er man nødt til meget tidligt at gøre sig tanker om hovedlinjerne i hele trivselsprocessen. Dels for at sikre sig en gennemtænkt sammenhæng mellem mål, metoder og ressourcer fra begyndelsen. Dels fordi medarbejderne uundgåeligt vil spørge om de næste skridt i forløbet.

Ledelsestemaer i denne fase

1. At klarlægge formål, ambitionsniveau og proces
2. At overveje samspillet med andre aktiviteter
3. At vurdere behovet for supplerende spørgsmål
4. At informere medarbejderne
5. At understøtte den praktiske gennemførelse

I planlægningsfasen har man som leder typisk behov for at afklare følgende spørgsmål:

- Hvad er det meningsfulde og styrende *lokale* formål og forventede konkrete udbytte af trivselsprocessen?
- Hvordan skal hele processen forløbe – fra vi sender spørgeskemaerne ud, til vi drøfter resultaterne?
- Hvordan griber vi i praksis fortolkningen af og dialogen om resultaterne an?
- Hvilket ambitionsniveau skal der signaleres for opfølgningen på resultaterne?
- Hvordan skal andre involveres i processen? MED-udvalg? Nærmeste leder? Ildsjæle? HR-funktionen?

Det er også her man som leder kan overveje, om der enten er brug for at have en intern tovholder for hele trivselsprocessen og/eller indhente ekstern hjælp til bestemte delopgaver – fx at facilitere dialogen om resultaterne.

På næste side er der gengivet et konstrueret eksempel på den form for tidsplan, lederen kan have brug for i denne fase. Den vil typisk kunne bygges op om de datoer, der er udmeldt centralt og ligger fast.

2. Samspil med andre aktiviteter

Typisk er det fastlagt centralt, i hvilken periode trivselsmålingen skal gennemføres. Så snart man som leder ved, hvornår det bliver, kan man overveje, om målingen skal spille sammen med andre aktiviteter på området: APV, MUS, værdiproces, sygefraværsindsats eller andre lokale initiativer.

I mange situationer kan den ene aktivitet styrke den anden. Står man foran en APV, kan den eventuelt kobles sammen med målingen. Er der allerede en værdiproces i gang, kan trivselsmålingen måske berige den. Og har man netop været igennem en vanskelig periode, vil trivselsmålingen kunne tænkes som et afsæt til at se fremad. Under alle omstændigheder har man som leder en kreativ mulighed i at overveje, hvordan man får aktiviteterne til at understøtte hinanden. Se også tekstboksen *Tre-i-en-målinger*.

I nogle tilfælde risikerer man dog, at de forskellige forløb griber forstyrrende ind i hinanden og ikke kan forenes. I så fald må man overveje, om nogle af dem kan fremskyndes, udskydes eller gentænkes.

På næste side gives et eksempel på, hvordan en organisation håndterede to processer, der var på kollisionskurs.

Eksempel: Lederens overblik over processens hovedelementer

8. dec	Orienteringsmøde i forvaltningen for alle lederne og MED-repræsentanter: rammer, vejledning, tilpasningsmuligheder og ressourcer til lokal støtte i forhold til trivselsmåling og processer.
14. dec	MED-udvalgsmøde om hovedlinjerne i processen.
10. jan	Møde om trivselsmålingen i ledernetværk. Ideer til, hvordan vi kobler det til vores eget trivselsarbejde.
25. jan	MED-udvalgsmøde om tillægsspørgsmål og rammerne for opfølgingsprocessen.
18. feb	Personalemøde med præsentation af hele trivselsprocessen: formål, forløb, involvering. Medarbejderne inviteres til at komme med ideer til opfølgingsprocessen.
1. marts	Spørgeskema udsendes.
21. marts	Spørgeskema lukkes.
Primo april	Møde med egen chef om resultaterne: fortolkning og særlige opmærksomhedspunkter til dialog og opfølgning.
10. april	MED-udvalgsmøde: Dialog om resultaterne. Valg af proces og metoder til dialog og opfølgning.
...	Temadag e.l. for alle medarbejdere. Eventuelt ekstern facilitering.

At vende forstyrrelse til en fordel

Som decentral leder træffer man sjældent selv beslutningen om, hvornår en trivselsmåling skal gennemføres. Derfor kan målingen støde sammen med andre initiativer, og man må være kreativ for at få tingene til at spille godt sammen.

Da jeg modtog Lederinfo i oktober, stod jeg allerede med en veltilrettelagt værdiproces – og nu skulle vi så til at køre en trivselsmåling lige oveni. Meget ubejleligt!

Med informationen fulgte en meget konkret plan for, hvordan målingen skulle gennemføres samtidig i hele kommunen, så den var jeg nødt til at forholde mig til.

Bare at afblæse eller udskyde værdiprocesen var ikke en oplagt løsning. MED-udvalget bakkede den engageret op, og efter en vanskelig periode havde vi stærkt behov for, at alle tog et større ejerskab til opgaveløsningen – kort sagt at levendegøre vores værdier, der gennem flere år havde hængt i støvede rammer på væggene.

Planen for værdiarbejdet havde fire hovedpunkter:

- Fokusgruppeinterview med medarbejderne om værdier
- Fælles temadag om værdier
- Arbejdsgrupper, der følger op på temadagens beslutninger
- Opsamling og status på personalemøde.

Understøttende processer

At køre værdiprocesen og trivselsmålingen samtidig ville trække alt for meget tid fra driften, og medarbejderne ville helt sikkert ikke acceptere det.

Løsningen blev, at jeg i samarbejde med vores eksterne konsulent på værdiarbejdet fik skitseret en proces, hvor de to aktiviteter kunne understøtte hinanden. Dels ved at brede gruppeinterviewenes temaer ud til både at handle om værdier og trivsel. Dels ved at gøre interviewene og trivselsmålingens resultater til et samlet udgangspunkt for den planlagte temadag. Herfra kunne processen med arbejdsgrupper og opfølgning uden problemer fortsætte som planlagt. Blot ekstra kvalificeret af den ekstra viden fra målingen.

MED-udvalget tilsluttede sig ideen, og vi fik tilmed søgt en central pulje med kompetenceudviklingsmidler om penge til at uddanne tre "værdi- og trivselsambassadører", der skal have en særlig aktiv rolle i hele forløbet.

Fortællingen er stykket sammen på baggrund af samtaler, sparring og interview med en række forskellige ledere. Den er altså baseret på faktiske erfaringer, men er ikke én bestemt leders historie.

3. Supplerende spørgsmål

Mange målekoncepter giver mulighed for, at man decentralt tilføjer eller tilpasser spørgsmål ud fra egne lokale behov. Hvis der er adgang til dette, må man som decentral leder overveje, hvad man i givet fald har særligt brug for at kende medarbejdernes vurdering af. Det kan eksempelvis være spørgsmål, der knytter sig til:

- Igangværende (trivsels)indsatser
- Trivselsudfordringer, man allerede er opmærksom på
- Særlige positive eller kritiske begivenheder i organisationen
- Lokale politikker eller værdigrundlag

Det vil ofte være spørgsmål inden for temaer, man som ledelse kan og vil handle på.

Tilpasning af spørgsmål kan blandt andet handle om at ændre fx ord og benævnelser, så de standardiserede spørgsmålsformuleringer bliver så nærværende og relevante som muligt.

Det er under alle omstændigheder vigtigt at respektere det metodiske håndværk i at udforme et godt spørgeskema, hvor det er klart og tydeligt, hvad der spørges om og svares på. Derfor bør man som regel søge professionel hjælp til udformningen af egne spørgsmål.

4. Information til medarbejderne

En god proces grundlægges ved, at medarbejderne fra begyndelsen bliver ordentligt orienteret om trivselsmålingens formål, forløb og "spilleregler". Medarbejderne har blandt andet brug for at få svar på en række spørgsmål som:

- Hvad skal kommunen/regionen bruge målingen til?
- Hvad skal vi bruge målingen til her hos os?
- Hvilke temaer bliver der spurgt til?
- Er undersøgelsen anonym – hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan og hvornår foregår målingen i praksis?
- Hvornår kommer resultaterne? Hvordan bliver de præsenteret for os?
- Hvordan og hvornår bliver resultaterne omsat til konkrete initiativer?
- Hvordan og hvornår bliver vi involveret undervejs i forløbet?

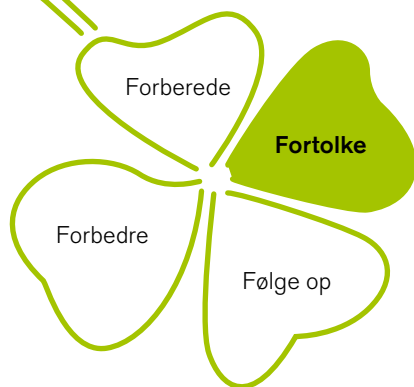
Ofte vil der fra centralt hold være skriftligt materiale, der præsenterer målingens formål og formelle rammer. Mange organisationer vælger at supplere dette med forskellige former for møder for ledere og medarbejderrepræsentanter fra institutionerne. Tilsvarende kan man som decentral leder med fordel orientere medarbejderne om processen, fx på et personalemøde eller et særligt møde til formålet.

5. Praktisk gennemførelse

De fleste målinger gennemføres efterhånden som et elektronisk spørgeskema, men der bruges også almindelige papirske-maer nogle steder. Processen er typisk organiseret centralt, men som leder kan man godt hjælpe den på vej. Dels ved at opfordre og motivere medarbejderne til at udfylde skemaet – herunder gøre opmærksom på tidsfrister mv. Dels ved eventuelt at sætte arbejdstid af til, at alle medarbejdere kan besvare spørgsmålene – eventuelt samtidig. Nogle opretter eller booker ligefrem "pc-skrivestuer" til formålet.

Anden fase

AT FORTOLKE OG PRIORITERE RESULTATERNE



Når man som leder har modtaget resultaterne af trivselsmålingen, følger en række vigtige og krævende opgaver. At forstå og fortolke, hvad målingens mange tal egentlig viser. At overveje, hvordan resultaterne kan bruges til at udvikle såvel eget lederskab som trivselsarbejdet. Samt ikke mindst at prioritere, hvilke temaer man ønsker at fokusere på i dialogen med medarbejderne.

1. Resultaternes karakter

Trivselsmålinger gennemføres blandt andet for at skabe et overblik over, hvordan det går med trivslen. Men når man som leder modtager rapporten med målingens resultater, giver overblikket sjældent sig selv. Tværtimod oplever mange ledere en vis usikkerhed over de mange tal og tabeller, som det kan være vanskeligt at overskue – og dermed let enten at overfortolke eller bagatellisere.

Inden man går om bord i analysen af resultaterne, er det fornødt at gøre sig tre ting klart om karakteren af de resultater, en trivselsmåling leverer:

- *De er ikke objektive sandheder:* Tal og figurer forbinder vi ofte med sikker og præcis viden, og derfor får måleresultater også let et skær af objektiv sandhed. Men tallene er ikke et "aftryk" af forholdene på arbejdspladsen. De er resultatet af de spørgsmål, der er stillet, den måde, de er formuleret på, samt den måde, medarbejderne har opfattet dem på og omsat dem til en bestemt svarkategori, der er defineret på forhånd. Tilmed kan svarpersonerne have andre grunde til fx et kritisk svar end netop det, spørgsmålet

Ledelsestemaer i denne fase

1. At forstå resultaternes karakter
2. At skabe sig det nødvendige overblik
3. At vælge det rigtige benchmark
4. At reflektere over og søge dialog om egen ledelse
5. At prioritere og vælge sit fokus

handlede om. Det betyder ikke, at svarene er ubrugelige, men at de ikke skal tages for "bogstaveligt", når man skal tolke og handle på dem.

- *De giver et øjebliksbillede:* I fortolkningen af resultaterne skal man være opmærksom på, at enkeltstående hændelser let kan skævvride billedet af arbejdspladsens generelle trivsel. Derfor er det vigtigt at overveje, om undersøgelsen fx blev gennemført på et tidspunkt med markante ændringer på arbejdspladsen. Der skal helst heller ikke gå for lang tid mellem undersøgelsen og behandlingen af resultaterne. Man risikerer at bruge tid og kræfter på problemer, der i mellemtiden har ændret karakter eller er blevet mindre vigtige.
- *Den vigtigste information er "skjult":* Den viden, man kan få fra svarfordelinger i et spørgeskema, er aldrig tilstrækkelig dyb eller præcis til at handle på. Værdien af resultaterne ligger i stedet i, at de giver et overordnet fingerpeg om, hvilke temaer der er behov for at udforske nærmere, samt en anledning til og et fælles afsæt for at gøre det.

Ét tal er der altid grund til at lægge mærke til: svarprocenten. Som tommelfingerregel bør *mindst* 60 pct. af medarbejderne have besvaret spørgeskemaet, for at resultaterne kan siges at give et repræsentativt billede af arbejdspladsens trivsel. At svarprocenten er lavere end 60, gør ikke resultatet "forkert". Men når man kun kender omkring halvdelen af de ansattes svar, bliver fundamentet for det videre arbejde med resultaterne mere usikkert. En lav svarprocent *kan* være udtryk for, at medarbejderne mangler tillid til processen – eller til ledelsen. Frafaldet

kan også have mere "uskyldige" årsager som fx, at undersøgelsen er gennemført på et tidspunkt med stor travlhed eller mange på ferie/afspadsering. Som leder bør man altid overveje årsagerne til en lav deltagelse, herunder om der kan være særlige grupper, der ikke har svaret.

2. Det nødvendige overblik

Der findes ingen universalnøgle til tolkningen af trivselsmålinger, men de fleste ledere bruger erfaringsmæssigt en kombination af følgende seks tilgange til at overskue resultaterne:

Hvordan er helhedsindtrykket af trivslen?

I nogle målinger er der spørgsmål, som direkte angår medarbejdernes "generelle trivsel" eller tilfredshed med arbejdspladsen "alt i alt". Ellers må man ved en samlet læsning af resultatrapporten forsøge at danne sig en samlet vurdering af, om grundtonen er dur eller mol. Så man eksempelvis ikke fortaber sig i enkeltstående kritiske delresultater, hvis trivslen i øvrigt er i top – og vice versa.

Hvilke resultater er umiddelbart overraskende?

Som leder har man altid sin egen opfattelse af, hvordan det går med trivslen på arbejdspladsen. Derfor kan det være nyttigt at holde resultaterne op mod egne forventninger. Er der områder, hvor trivselsniveauet er overraskende højt eller lavt? Hvad kan det skyldes, at man ikke har været opmærksom på det? Nogle ledere vælger at skrive deres forventning til resultaterne ned på forhånd for bedre at kunne lave denne sammenligning.

Hvad skiller sig ud som markant positivt eller negativt?

Ofte præsenteres resultaterne automatisk med en farvemærking (fx rød-gul-grøn), så det er hurtigt at overskue, hvilke der skiller sig ud. Kriterierne kan fx være, hvad der afviger fra hele organisationens gennemsnitstal – eller nogle værdier, der er fastlagt på forhånd. Det er vigtigt ikke at fokusere ensidigt på "de røde resultater", men også holde fast i arbejdspladsens styrker. Eksempelvis kan der i mange tilfælde være mindst lige så stor gevinst ved at hæve niveauet fra "tilfredsstillende" til "meget tilfredsstillende" som at gå fra et niveau lidt under til lidt over middel.

Hvor er de vigtigste ændringer siden sidst?

Har arbejdspladsen tidligere gennemført tilsvarende målinger, får man som regel automatisk præsenteret tal for udviklingen siden sidst. Måske har der endda været opstillet mål for forbedringerne på bestemte punkter. Tallene for udviklingen skal holdes op mod den periode, de afspejler. Har arbejdspladsen fx været igennem krævende forandringer, kan selv en svagt faldende trivsel godt tolkes som et tilfredsstillende resultat. Men her som på andre punkter må man som leder være omhyggelig med ikke blot at (bort)forklare dårlige resultater med "ydre omstændigheder".

Hvilke resultater er svære at forstå?

Ofte vil der i rapporten være resultater, man som leder har svært ved at gennemskue. Eksempelvis en kritik, der forekommer en helt urimelig, en uventet opdeling af medarbejderne i henholdsvis en meget tilfreds og en meget utilfreds gruppe – eller svarfordelinger på to spørgsmål, der forekommer umiddelbart "selvmodsigende". Netop her kan der ligge vigtig information, man som leder overser i hverdagen. Den slags "mysterier" må man derfor søge at løse – i dialog med chef, lederkolleger, MED-udvalg og selvfølgelig også med medarbejderne. Se også tekstboksen *At håndtere et overraskende resultat*.

Hvilke resultater er strategisk vigtige?

Man kan umuligt forholde sig lige detaljeret til alle spørgsmål og svar i en måling. En måde at prioritere fortolkningskræfterne på er at lægge hovedvægten på de temaer, der er strategisk vigtige for arbejdspladsen. Det kan være områder, der er afgørende for kerneopgaven, hvor man allerede har gennemført en målrettet indsats, eller hvor man har særligt gode muligheder for at gøre noget her og nu.

At håndtere et overraskende resultat

Trivselsmålingens resultater sætter næsten altid fokus på ledelse. Det kan være en svær udfordring at håndtere – især hvis medarbejdernes vurdering er anderledes og mere kritisk, end man havde forventet. For hvordan skal man få hul på dialogen om det, der ikke fungerer?

Jeg havde slet ikke set det komme. At trivselsmålingen også ville være en slags ledelsesevaluering og rette den kritiske projektør mod mig.

Målingen pegede på, at en del medarbejdere tilsyneladende ikke oplevede min ledelse som "retfærdig", og at jeg ikke viste dem tilstrækkelig tillid. Da jeg havde læst resultaterne, tog det mig et øjeblik at genvinde fatningen. Det var som om, alle de røde tal sad fast på mig. Var det virkelig *mig*, medarbejderne oplevede sådan? Og det blev ikke bedre af, at målingen var anonym, så jeg ikke vidste, hvor kritikken havde rod.

Hvad skulle jeg stille op med sådan et resultat, jeg dybest set ikke forstod? Jeg havde virkelig anstrengt mig for at sikre en retfærdig opgavefordeling – selv om jeg selvfølgelig også havde været nødt til at træffe nogle svære beslutninger undervejs.

Så hvordan skulle jeg få hul på dialogen om "det hele"? Var det noget konkret, jeg havde gjort? Måden, jeg leder møder, laver vagtplaner eller løser konflikter på? Eller mere noget med den personlige kemi? Jeg havde stærkt brug for at forstå resultaterne. Men hvis jeg stillede mig op på et personalemøde og bad om et svar, riskerede jeg at blive mødt med en tavshed, der kun ville gøre ondt værre.

Sparring gav mig mod på dialogen

Heldigvis har jeg en chef, jeg kan drøfte den slags med i fortrolighed. Jeg bad om et møde, hvor vi havde god tid til at drøfte problemstillingen. Vi brugte en hel del tid på at vende de røde tal, men også at se nærmere på "de grønne". Vi drøftede, hvorfor medarbejderne måske oplevede visse beslutninger sådan, og hvordan jeg kunne gribe dialogen om det an.

På det forestående MED-udvalgsmøde skulle vi drøfte resultaterne, og jeg ville bruge mødet til at få drøftet mulige fortolkninger af tallene. Afhængig af mødets resultat skulle vi sætte trivselsmålingen på dagsordenen for næste personalemøde. Her ville jeg så redegøre for, hvordan jeg så styrker og svagheder i arbejdspladsens trivsel – og min egen rolle heri. Sammen skulle vi så blandt andet drøfte, hvordan vi hver især opfatter begreber som retfærdighed og tillid.

Jeg tror og håber, at en konstruktiv og løsningsorienteret proces både vil give mig en mulighed for at få afklaret, om der er noget, jeg skal arbejde med som leder, og sætte fokus på, om der er nogle rutiner, vi kan ændre på for at styrke trivslen.

Fortællingen er stykket sammen på baggrund af samtaler, sparring og interview med en række forskellige ledere. Den er altså baseret på faktiske erfaringer, men er ikke én bestemt leders historie.

3. Det rigtige benchmark

En af de mest benyttede måder at vurdere egne resultater på er at sammenligne dem med andre. For de rå resultater kan være svære at forholde sig til: Er det godt eller skidt, når 35 pct. har høj indflydelse? Når 25 pct. er stressede en gang imellem? Eller når 60 pct. har tillid til ledelsens udmeldinger? Derfor spørger mange uvilkårligt: Hvordan ligger de andre? Er vi bedre eller dårligere end dem?

Det vigtige spørgsmål er: Hvem skal man sammenligne sig med? Hvad er det rigtige benchmark? Grundlæggende er der tre nyttige typer af benchmarks:

- *Eget benchmark*, hvor man sammenligner resultaterne med en tidligere måling, så man kan følge udviklingen over tid og eventuelt vurdere, om ens indsats i den mellemliggende periode har givet resultater.
- *Internt benchmark*, hvor man sammenligner enheder i en organisation, fx institutioner i en kommune, med organisationens samlede niveau – evt. med tilsvarende institutioner i samme kommune. Dette giver den enkelte enhed mulighed for at sammenligne sig med noget, de kender. Men benchmarket kan være misvisende, hvis hele kommunen generelt ligger markant lavere (eller højere) end andre kommuner i landet. Et resultat, man vil "dumpe" på i en god kommune, kan med andre ord være rigeligt til at udmærke sig i en kommune, hvor trivslen generelt er lavere.
- *Eksternt benchmark* kan benyttes over for andre arbejdspladser, der har brugt samme måleredskab. Det er derfor særlig relevant, hvis man benytter nogle af de meget udbredte spørgeskemakoncepter. Her sammenligner man sig med noget større end egen organisation, fx hele landet, alle kommuner, alle sygehuse, en bestemt faggruppe e.l. Mange tænker umiddelbart, at det vil være mere "retfærdigt" blot at blive sammenlignet med nogen, der ligner en selv – ligesom ved internt benchmark mellem sammenlignelige institutioner. Men ved kun at bruge denne målestok risikerer man at overse nogle af de vigtige pointer og udfordringer, man har til fælles med de andre i samme gruppe. Alle disse tre typer af benchmarks har styrker og svagheder. Som leder er det vigtigt at forholde sig til, hvem

man bliver sammenlignet med, og hvad det kan betyde for tolkningen af resultaterne.

Derimod bør man nøje overveje brugen af såkaldte faste benchmarks, hvor man fx inddeler alle resultaterne efter, om de ligger over eller under et bestemt antal point (fx 3,5 på en fempunkts-skala). Som regel giver disse benchmarks begrænset værdi, for det gennemsnitlige niveau for forskellige spørgsmål og dimensioner ligger vidt forskellige steder. Man kan kort sagt ikke meningsfuldt sammenligne scorer på tværs af spørgeskemaet, da hver dimension har sit eget "naturlige", gennemsnitlige niveau.

4. Selvrefleksion og dialog om tolkningen

For en leder er en trivselsmåling ikke bare en måling af, hvordan det går med trivslen i organisationen. Resultaterne peger uundgåeligt tilbage på den ledelse, man udøver. Mange af spørgsmålene rummer både direkte og indirekte en vurdering af nærmeste leder.

Derfor er det vigtigt, at man som leder griber denne mulighed for at kvalificere refleksionen over sin ledelse. Hvad siger målingen om forskellige aspekter af lederskabet? Hvad kan styrkes? Hvad er der brug for at få uddybet i dialog?

Ikke fordi trivselsmålingen skal *definere*, hvad der er god ledelse. Men netop dialogen med medarbejderne om deres opfattelse af god ledelse kan være en god måde at afstemme forventninger til både leder- og følgeskab.

Når det gælder ledelse, er det som regel en god ide selv at formulere sin egen fortolkning af målingens resultater og at vælge et eller flere indsatsområder ud. Afhængig af udfordringernes karakter kan man som leder enten invitere til en helt fri dialog om dem eller selv spille ud med sin umiddelbare vurdering og nogle bud på en overordnet tilgang og løsning. At adressere og anerkende de ledelsesmæssige problemstillinger, trivselsmålingen peger på, er under alle omstændigheder et godt afsæt for den videre proces.

Både i forhold til ledelse og målingens øvrige resultater er det som leder næsten altid nyttigt at få andre øjne og bud på fortolkningen. Der er mange parter, som meningsfuldt kan involvere

res: egen chef, lederkolleger, ledernetværk, medarbejderrepræsentanter, HR-afdelingen eller eksterne konsulenter. Nogle af dem kan det på forhånd være aftalt at drøfte resultaterne med. Andre kan inddrages efter behov, hvis der fx er særlige temaer, som kræver ekstraordinær opmærksomhed, ledelsesmæssig sparring eller blot en *second opinion*.

5. Prioritering og fokus

Trivselsmålingens resultater leder ikke i sig selv til svaret på, hvad man skal gøre bagefter. Dét kan man hverken slutte direkte ud fra benchmarks eller nogen som helst andre beregninger. Hvad der skal handles på og hvordan, er grundlæggende en vurdering, som ledelsen må foretage i samarbejde med medarbejderne.

Når man som leder har fået overblik over trivselsmålingens resultater, er det tid til at overveje og beslutte, hvilke resultater man vil bringe i spil i organisationen – og hvordan. Her har man især brug for at besvare spørgsmål som:

Hvilke resultater peger på udfordringer, der er en del af jobbet?

Det er vigtigt at skelne mellem vilkår, som er "en del af jobbet", og belastninger, som kan og bør ændres. Man skal kort sagt hverken spille kræfterne på at prøve at ændre på noget, som ikke kan laves om, eller acceptere forhold, som sagtens kunne forbedres. Vilkår i arbejdet, som ikke kan ændres, kan fx være natarbejde hos hospitalsansatte. Det kan også være følelsesmæssige krav hos ansatte, der arbejder med mennesker. Her gælder det i stedet om at klæde ansatte på til at kunne tackle forholdene, enten individuelt eller i fællesskab.

Hvilke forhold ligger inden for vores eget handlerum?

Tilsvarende må man som hovedregel fokusere på udfordringer, der ligger inden for arbejdspladsens egen beslutningskompetence – herunder inden for ledelsesrummet. Generelle politiske besluttede besparelser er fx ikke noget, den enkelte institution kan ændre.

Hvilke resultater kan vi bruge til noget konstruktivt?

Som regel vil målingen både pege på områder, hvor det gårgodt med trivslen, og områder, hvor der er brug for forbedringer. Som leder er det vigtigt at finde en passende balance mellem på den

ene side at anerkende alt det, der faktisk fungerer, og på den anden side sætte reelle problemer på dagsordenen. Da det er umuligt at arbejde med alle resultaterne på én gang, er det oplagt at prioritere de punkter, hvor man som leder vurderer, at indsatsen vil gøre den største forskel for trivslen.

Hvilke resultater er det vigtigst at få drøftet i et stort forum?

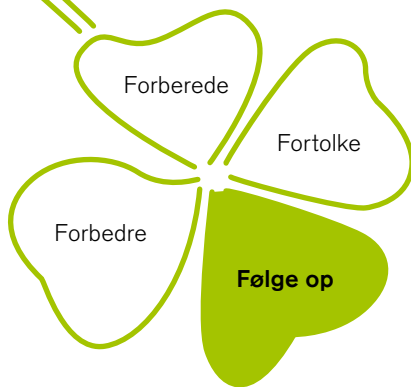
Det giver sjældent mening at gennemgå resultaterne fra A til Z i hele personalegruppen. Her har man som leder en vigtig opgave med at fokusere og vælge fra. Nogle af de temaer, der ikke er mulighed for at adressere i fællesskab, kan man evt. vælge at drøfte i MED-udvalget og/eller i en efterfølgende proces i et mindre forum.

Hvordan knyttes resultaterne til hverdagen?

Som leder har man ansvaret for, at trivselsmålingens generaliseringer bliver oversat til genkendelige udfordringer på arbejdspladsen. Det gøres ofte bedst ved at knytte resultaterne til de faglige udfordringer i dagligdagen. Hvis tallene fx viser, at der er utilfredshed med samarbejdet, kan det være en anledning til at drøfte, hvordan godt samarbejde bedst kommer til udtryk i den daglige opgaveløsning. Herunder, hvad der kendetegner de situationer, hvor samarbejdet ikke fungerer. Dermed får man mulighed for at få nytte af den tavse viden og praktiske erfaring, der ligger skjult i et abstrakt resultat om fx godt eller dårligt samarbejde.

Tredje fase

AT FØLGE OP OG INVOLVERE MEDARBEJDERNE



Selv om tolkningen af målingen ikke kun foregår i lederens lønkammer, er det først i denne tredje fase, at trivselsmålingens resultater for alvor bliver gjort relevante for hele arbejdspladsen. Det er her, der skal følges ordentligt op på målingen; ved at præsentere resultater og fortolkninger for medarbejderne og ved at involvere dem i dialogen om, hvilke konkrete indsatser der kan bidrage til at øge trivslen.

1. Afklaring af formål og ambition

At opfølgningen på en trivselsmåling er vigtig, er ikke bare sund fornuft, men også godt dokumenteret. Forskning viser blandt andet, at manglende opfølgning kan lede til faldende trivsel, skabe mistillid til ledelsen og svække medarbejdernes lyst til at deltage i kommende undersøgelser. Se også figuren.

Omfanget og karakteren af opfølgningen må selvfølgelig afhænge af, hvad dialogen om målingen skal bruges til. Ambitionsniveauet kan spænde lige fra "at have en kort, generel drøftelse af hovedresultaterne med henblik på at skærpe opmærksomheden om trivsel" til "en systematisk bearbejdning af målingens resultater med henblik på at iværksætte målrettede indsatser for at forbedre trivslen på en række udvalgte områder".

I denne fase gælder i meget høj grad de tre styrende principper for hele forløbet: tydelige mål, præcis information og meningsfuld involvering. For medarbejdernes *forventninger* til opfølgningen er afgørende for, hvorvidt de engagerer sig konstruktivt i processen – uanset på hvilket ambitionsniveau den så er tænkt.

Ofte spiller MED-udvalget en vigtig rolle i at tilrettelægge opfølgningen. En almindelig måde at organisere dette på er at

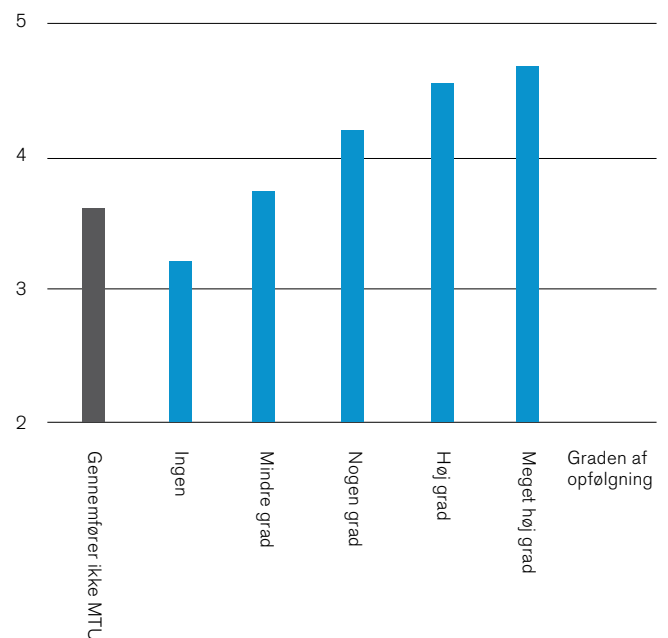
Ledelsestemaer i denne fase

1. At afklare opfølgningens formål og ambition
2. At designe en gennemtænkt proces
3. At gennemføre en involverende dialog
4. At udvælge de rette indsatser

Opfølgning øger tilfredsheden

Sammenhæng mellem samlet tilfredshed og graden af opfølgning på en medarbejderundersøgelse (MTU)

Tilfredshed, skala 1-5



Kilde: Rambøll Management Consulting.

nedsætte en arbejdsgruppe med lederen for bordenden. I nogle organisationer vælger man desuden at finde særlige "ildsjæle" eller ambassadører, som kan tildeles særlige aktive roller i processen.

2. Procesdesign

Når man som leder har afklaret målet med opfølgingsfasen, kan man lade det afspejle sig i tilrettelæggelsen af processen.

Det gælder blandt andet på punkter som:

- Invitationen til medarbejderne
- Valg af dialogprocesser og -metoder
- Deltagerkredsen (i forskellige faser)
- Behovet for intern eller ekstern konsulentbistand
- Den tid og de ressourcer, der afsættes til formålet

Det handler med andre ord om at tilrettelægge et godt involverende forløb, der matcher trivselsmålingens formål og ambition.

Den konkrete proces kan have mange former. Næsten alle vælger at afsætte *minimum* et personalemøde eller lignende til formålet, men mange går videre og holder særlige arrangementer med trivsel på dagsordenen. Det kan være alt fra nogle timers cafédrøftelser over en hel temadag til et længere forløb, hvor undergrupper fx arbejder videre med bestemte temaer og opgaver mellem møderne.

3. Dialogens forløb

Det er ingen banal opgave at strukturere og styre en god og åben dialog om komplekse resultater på et område, hvor der ofte er stærke følelser og synspunkter involveret. Selv for en rutineret leder kræver det en gennemtænkt forberedelse. Ofte bør man søge råd, sparring eller mere konkret bistand til mødeafviklingen hos proceskonsulenter – interne eller eksterne.

Især selve mødelederrollen kan det være en fordel at uddelegere, så man som leder får bedre mulighed for at holde opmærksomheden på dialogen om trivsel – og ens egen rolle heri.

Hovedelementerne i et dialogforløb vil *typisk* være:

- Introduktion af arrangementets formål og forløb
- Præsentation og udlægning af trivselsmålingens resultater
- Indbyrdes drøftelse af resultaterne, evt. i mindre grupper
- Fælles dialog om de vigtigste temaer
- Lederens opsamling på drøftelserne
- Skitsering af den videre proces – herunder evt. samspil med andre aktiviteter

– men de enkelte punkters indhold, form og varighed afhænger selvsagt af det overordnede formål og design. Og der findes masser af alternative tilgange og metoder på området.

Man kan eventuelt lade sig inspirere af en række mere generelle principper om, at man som leder i et involverende arbejde med trivsel:

- er bevidst om, at man har en særlig position, der på én gang er udsat og magtfuld
- anerkender medarbejdernes oplevelse af situationen
- er aktivt til stede som leder – uden at dominere
- lytter, observerer og spørger opklarende ind
- viser nærvær, engagement og indlevelse
- hjælper med at kvalificere medarbejdernes udsagn og konkretisere forslag til forandringer
- er parat til at træde i karakter som leder og klargøre de præmisser, der *ikke* er til debat.

4. Udvalgelse af indsatser

I kraft af måling, fortolkning og dialog vil der som regel være indkredset et eller flere områder, hvor arbejdspladsen har mulighed for at styrke sin trivsel – eller endda har et akut behov for at gøre det. Det kan være udfordringer og indsatser inden for hele spektret af trivselsdimensioner: indflydelse, ledelse, samarbejde, motivation mv. Det kan også være målrettede indsatser på bestemte områder, der skønnes at kunne gavne trivslen på arbejdspladsen: kommunikation, konflikthåndtering, stressforebyggelse mv.

Nogle organisationer lader særlige tilgange være styrende for deres initiativer på trivselsområdet. Det kan fx være principper om værdibaseret ledelse, anerkendende kommunikation eller social kapital.

Hvilke konkrete indsatser der vil være relevante, og hvordan de bedst kan organiseres, er selvsagt helt afhængig af den lokale kontekst. Det er en klassisk ledelsesudfordring at bryde "diagnose" af situationen i organisationen ned til en række konkrete initiativer til bedre trivsel. Herunder at opstille effektmål, så der er en klar fælles forventning om, hvad indsatsen i sidste ende skal resultere i. Tekstboksen *At komme fra dialog til handling* giver et eksempel på denne proces.

At komme fra dialog til handling

Som leder har man ansvaret for, at trivselsmålingens resultater ikke samler støv. Det kræver stor ledelsesmæssig musikalitet at tilrettelægge og styre en proces, der giver fælles ejerskab til konkrete indsatser for bedre trivsel.

Allerede inden trivselsmålingen havde vi på et MED-udvalgsmøde drøftet behovet for at give såvel arbejdsorganisering som arbejdsmiljø et serviceeftersyn. Så trivselsmålingen blev – også af medarbejderne – set som en kærdkommen lejlighed til at gøre noget ved sagen.

For mig var det oplagt at sætte tre ting i centrum: kerneopgaven, arbejdets organisering og brugerne. Derimod ville jeg gerne "parkere" de problemstillinger, jeg opfatter som givne vilkår, lige som der var en række temaer, der åbenlyst hørte til i "småtingsafdelingen".

Den prioritering meldte jeg tydeligt ud på det fælles personalemøde, hvor vi skulle skyde opfølgningen på trivselsmålingen i gang. Jeg undgik at gå dybt ned i de enkelte måleresultater, men koncentrerede mig om de store linjer og hovedbudskaberne i målingen. Både de kritiske og de positive.

Prioriterede indsatser

Dialogen på mødet viste, at der var udbredt opbakning til min fortolkning af resultaterne – og dermed også til, hvad vi kunne gøre for at styrke trivslen. Det førte til tre prioriterede indsatsområder med følgende overskrifter:

- "Hvad der er godt for brugerne, er godt for os"
- "Lad os fjerne unødvendige rutiner og gøre det vigtige bedre"
- "Prøv med anerkendelse – det smitter".

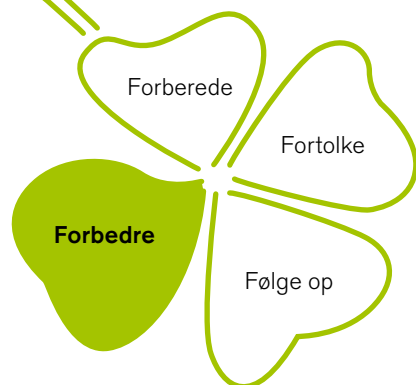
På mødet blev der nedsat arbejdsgrupper, som skulle komme med konkrete oplæg til temaerne. Arbejdet var skudt godt i gang. I det videre arbejde blev medarbejderne involveret i såvel arbejdsgruppernes arbejde som i beslutningen af de endelige initiativer. Hvert kvartal afholdt vi personalemøder, hvor der blev gjort status, og hvor arbejdsgruppernes forslag til initiativer løbende blev drøftet og søsat.

Den eksterne evaluering af hele processen viste senere, at det var lykkedes os at omsætte trivselsmålingens resultater på en måde, alle oplevede som meningsfuld. Blandt andet fordi "det ikke blev ved snakken", men vi rent faktisk fik sat gode initiativer i gang, som alle er enige om både er til glæde for brugerne og fremmer den daglige trivsel på arbejdspladsen. Det sidste blev tydeligt dokumenteret, da vi fulgte op med en "minitrivselsmåling" et år efter den første.

Fortællingen er stykket sammen på baggrund af samtaler med såvel leder og medarbejdere på den pågældende arbejdsplads.

Fjerde fase

AT EVALUERE OG FORBEDRE HELE PROCESSEN



Målingsprocessens afslutning skal markeres, og resultaterne gøres synlige. Erfaringer og læring fra processen skal opsamles til eget brug og relevante informationer gives videre opad i organisationen. Er der brug for at gribe trivselsmålingen anderledes an næste gang – centralt eller lokalt?

1. Tydelig status og afslutning

Det er ofte en god ide at afslutte trivselsprocessen med et møde eller en aktivitet, hvor man gør status over de initiativer, der er sat i gang i forlængelse af målingen. Er de ønskede virkninger opnået? Er der brug for at gøre andet og mere? Hvordan fastholdes de opnåede forbedringer?

Nogle arbejdspladser følger og synliggør løbende indsatserne og resultaterne undervejs i processen. Eksempelvis ved at bruge tavler, illustrationer, trivselsbarometre o.l. Det kan være med til at fastholde opmærksomheden på effekterne i hverdagen. Andre gør trivselsarbejdet til et tilbagevendende punkt på personalemøder eller særlige statusmøder.

Ledelsestemaer i denne fase

1. At afslutte processen og gøre tydelig status
2. At evaluere og drage lære til eget brug
3. At sende relevant feedback opad i organisationen

2. Egen evaluering og læring

Alle offentlige arbejdspladser skal som nævnt gennemføre trivselsmålinger mindst hvert tredje år. Derfor er det oplagt at reflektere systematisk over hele processens forløb, så den bliver bedre fra gang til gang. Hvad skal fastholdes hhv. tilpasses næste gang? Kan det gribes helt anderledes an?

Det kan man fx indkredse med spørgsmål om, i hvor høj grad:

- det fastlagte formål med processen blev opfyldt
- initiativerne førte til de ønskede effekter
- trivselsmålingen gav et troværdigt og anvendeligt billede af trivslen
- målingen spillede fornuftigt sammen med beslægtede aktiviteter
- informationen til medarbejderne var præcis og tilstrækkelig
- involveringen af medarbejderne i dialogen om resultaterne oplevedes som meningsfuld
- målingen førte til konkrete initiativer til bedre trivsel.

Evalueringen kan have mange former. Den kan fx gennemføres i forbindelse med et afsluttende møde om trivselsmålingen. I nogle organisationer vælger man at lade MED-udvalget stå for evalueringen – evt. med input fra ildsjæle eller andre medarbejderrepræsentanter.

3. Feedback opad i organisationen

Ud fra evalueringen af hele processen er det vigtigt, at man som leder formulerer både indholdsmæssige og praktiske erfaringer og bringer dem videre i organisationen. Det kan være som opmærksomhedspunkter eller anbefalinger til egen chef, hovedMED-udvalget, HR-afdeling mv., som dermed får systematiske input til næste trivselsmåling.

De konkrete anbefalinger kan handle om alt fra, hvordan man som leder bliver informeret om rammerne for målingen til muligheden for supplerende spørgsmål, de konkrete spørgsmålsformuleringer, tidsplaner, anonymitet, vejledningsmateriale mv. De kan også fokusere på lederens forskellige muligheder for selv at opsøge dialog og sparring undervejs i processen.

Erfaringen fra kommuner og regioner viser, at mange organisationer udvikler deres koncept for trivselsmålinger anden og tredje gang, de gennemfører dem. Nogle vælger blot et andet måleredskab inden for samme grundlæggende koncept, andre vælger helt andre tilgange, hvor der fx er stærkere vægt på kvalitative, dialogbaserede input end på selve spørgeskemaundersøgelsen.



Publikationer fra Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse har udgivet 30 hæfter og rapporter om mange forskellige sider af jobbet som leder i en kommune eller en region. Her er et lille udpluk af dem. De kan alle hentes og bestilles gratis fra Lederweb.dk.



Ledelsevaluering

En guide til forskellige former for ledelsesevalueringer i kommuner og regioner.



Ledelsesrum

En udforskning af begrebet "ledelsesrum" med inspiration til, hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvide deres handlefrihed.



De skjulte velfærdsreserver

Debatoplæg om potentialerne i offentlig ledelse med social kapital.



Innovation i hverdagen

Praktiske fif til ledere, der gerne vil skabe en mere innovativ arbejdsplads.



Først og fremmest leder

Viden og spørgsmål om kommunale ledere i første række.



Ledelse er (også) en holdsport

En undersøgelse af, hvad der kendetegner ledelsesteam, som virkelig fungerer godt. Findes også i en multimedieudgave på www.lederweb.dk/holdsport.



Ledelse uden grænser

Gode råd til offentlige ledere om at fremme trivsel og reducere stress i organisationer, hvor arbejdet bliver stadig mere grænseløst.



Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk/om-os.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Direktør Sine Sunesen, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Direktør Per Christiansen, Region Nordjylland
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Gribskov Kommune.

FÅ MERE UD AF TRIVSELSMÅLINGEN

GODE RÅD TIL LEDERE OM HELE PROCESSEN

Alle offentlige arbejdspladser gennemfører trivselsmålinger mindst hvert tredje år. Processen er som regel tilrettelagt centralt i kommunen eller regionen, men det er de decentrale ledere, som i dialog med medarbejderne skal fortolke resultaterne og bruge dem som afsæt for at skabe bedre trivsel.

Det er baggrunden for dette hæfte, der præsenterer nogle af de vigtigste ledelsesmæssige overvejelser i hver af trivselsprocessens faser. Hæftets formål er at klæde de decentrale ledere på til at få det bedste ud af trivselsmålingen ude på den enkelte arbejdsplads.

Bag hæftet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Læs mere på Lederweb.dk.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE