

Giv os brugbare trivselsmålinger – NU!

Af Rasmus Thy Grøn og Stephanie Bäckström,
LEAD – enter next level



**Rasmus Thy Grøn, cand.psych.,
ledelseskonsulent ved
LEAD – enter next level**

Rasmus har en særlig interesse for psykisk trivsel og dennes betydning for afgørende konkurrenceparametre som kreativitet, innovationsevne, produktivitet samt high-performance-kulturer og generel forretningsmæssig succes. Han har derfor beskæftiget sig indgående med, hvordan man skaber trivsel hos medarbejdere gennem indsatser på individ-, ledelses- og organisationsniveau.

Rasmus' primære arbejdsområde er ledelsesudvikling på organisations-, gruppe- og individniveau med udgangspunkt i bl.a. Leadership Pipeline, Competing Values Framework samt den nyeste ledelsesforskning og viden om trivsel og motivation.

**Stephanie Bäckström, cand.psych.,
chefkonsulent og ansvarlig for LEAD
Ledelsesevaluering ved
LEAD – enter next level**

Stephanie Bäckström er ansvarlig for LEAD Ledelsesevaluering, hvor hun til dagligt arbejder med skræddersyede ledelsesevalueringer og 3-i-1-målinger i en række store danske organisationer, hvorfor hun har bred erfaring på evalueringsområdet. Her sørger Stephanie for, at der måles på dét organisationen har brug for, samtidig med at det tager hensyn til forskellige ledelsesniveauer og organisationsopbygninger. Det er vigtigt for

Stephanie at tage højde for og integrere nyeste forskning i sit erhvervspsykologiske arbejde samt være med til at skabe ny viden igennem aktionsforskning.

Mange eksisterende trivselsmålinger er spild af ressourcer og i værste fald direkte skadelige for organisationen, ligesom den altafgørende opfølgning på målingen er en mangelvare. Der er i flere forbindelser tidligere blevet langet ud efter trivselsmålingsindustrien, som i mange koncepter til måling af trivsel ikke er systematisk bygget op. Dette betyder, at spørgsmål og temaer blandes sammen i én pærevælling, og at trivselskoncepternes definition af og skelnen mellem forskellige begreber og kategorier ofte er uklar og inkonsekvent,

hvilket besværliggør både tolkningen af resultaterne og særligt opfølgningen på trivselsmålingen. Dertil viser undersøgelser, at det kun er 8 % af alle trivselsmålinger, der reelt følges op på en relevant måde (Arbejds miljøNET, 2014), hvilket heller ikke er tilfredsstillende. Vi vil i denne artikel tale med på kritikken af det nuværende trivselsmålingsfelt, men dertil også give vores bud på, hvad trivselsmålinger bør skele til, så de stemmer overens med den nyeste forskning og samtidig bliver lettere at følge op på.

Flere målinger er misvisende

Trivselsmålingsfeltet har haft og har stadig mange misvisende målinger, hvoraf et af de seneste skud på stammen er det meget udbredte "Trivselmeter", som fejlagtigt har kortlagt mere end 150.000 offentlige ansattes psykiske arbejdsmiljø (Bøttcher, 2013). I forbindelse med trepartsforhandlingerne i 2007 blev der afsat midler til at udvikle et elektronisk redskab til måling af trivsel, som resulterede i redskabet "Trivselmeter". Redskabet skulle understøtte både lovmæssige krav og aftalen mellem parterne om obligatoriske trivselsmålinger, som offentlige arbejdspladser skal gennemføre hvert tredje år (Trepartsaftalen, 2007). "Trivselmeter" blev lukket ned i 2013, men inden da nåede den at få flere kritiske kommentarer med på vejen, eksempelvis fra Tage Søndergaard Kristensen, tidligere professor i psykisk arbejdsmiljø ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø: "Trivselmeter er tæt på at være det ringeste koncept, jeg nogensinde har set. Af alle de fejl, det overhovedet er muligt at lave, indeholder Trivselmeter samtlige". En kritik, der deles af seniorforsker ved Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning Thomas Lund: "Med et pænt ord er der tale om et kludetæppe. En del af skalaerne er et sammenkog af enkeltpørsmål, som ikke hænger sammen. Det gælder fx dimensionen om krav i arbejdet. Her har man indlagt spørgsmål, der har at gøre med både kvantitative, kognitive og følelsesmæssige krav. Men om du skal arbejde hurtigt, eller om du er udsat for følelsesmæssige belastninger i arbejdet, er forskellige ting. Det er meningsløst at behandle dem i samme dimension".

Det er dog ikke kun Trivselmeter, der har svært ved at leve op til kriterierne for, hvad en god trivselsmåling er. I en rapport udarbejdet af Tage Søndergaard Kristensen i 2012 scorer et af de mest anvendte trivselskoncepter kun marginalt højere end Trivselmeter, nemlig 2,1 ud af 5 (Kristensen, 2013).

En anden kilde, der anvendes i trivselsmålingskoncepter, er Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljøes spørgeskemaer omkring psykisk arbejdsmiljø, der findes i tre versioner. De fleste organisationer tager udgangspunkt i det korte spørgeskema eller kopierer det direkte ind i eget trivselsmålingskoncept. Der er mange gode og validerede spørgsmål i NFAs spørgeskemaer, men der er også enkelte eksempler på spørgsmål, der kan være svære at besvare. Vi vil i det følgende give nogle konkrete eksempler fra NFAs lille spørgeramme og beskrive, hvorfor de kan gå hen og blive svære at besvare:

- Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastede situationer?
- Skal du tage stilling til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?

Tage Søndergaard Kristensen har i en rapport bedømt kvaliteten af seks populære danske trivselsmålinger, hvor fire ud af seks får en score på under 3 på en 5-skala. Trivselmeter får i denne undersøgelse en score på 1,8 ud af 5.

Alle trivselsmålinger i Tage Søndergaard Kristensens rapport blev bedømt på følgende kriterier

1. Den statistiske kvalitet. Er de målte dimensioner valide og målt ved hjælp af relevante spørgsmål? Er spørgsmålene af god kvalitet?
2. Dækning. Er undersøgelsen dækkende for det psykiske arbejdsmiljø, eller er der store "hvide pletter" på landkortet.
3. Anvendes der korrelationer mellem dimensioner som belæg for årsagssammenhænge? Baseres anbefalinger til virksomhederne på disse korrelationer?
4. Er rapporterne let læselige, overskuelige og forståelige? Får man overblik og indsigt?
5. Hvilke former for benchmark anvendes der? Specielt fokuseres der på anvendelsen af faste benchmark.

I det første spørgsmål spørges ind til noget, som i mange job er et vilkår. Mange har job, hvor følelsesmæssigt belastende situationer er et vilkår, fx på et hospital eller hospice, hvor der er mange følelser i spil. I andet spørgsmål vil eksempelvis et psykologhus have svært ved at få en høj trivsel, hvis dette spørgsmål stilles. Begge spørgsmål kan blive stillet på arbejdspladser, hvor hverdagen ofte består af sådanne situationer. Her ville det være mere interessant at spørge ind til, hvordan arbejdspladsen håndterer disse følelsesmæssigt belastende situationer, når de opstår.

- Ville du anbefale en god ven at søge en stilling på din arbejdsplads?

Et spørgsmål, der sandsynligvis stammer fra andre forskningsstudier, der har fundet, at personlige anbefalinger er de mest værdifulde og ærlige, vi kan opdrive. Hvis vi fx vil sælge en PlayStation, er det mere værd, at en person, der tidligere har købt en PlayStation, anbefaler sin kammerat at købe en, end at PlayStation anbefales i et testmagasin af personer, vi ingen relation har til. Oversætter vi dette til ovenstående spørgsmål, er der dog mere på spil end blot at anbefale et produkt – her arbejdspladsen til sin gode ven. Her betyder et negativt svar på spørgsmålet ikke nødvendigvis, at man ikke synes, at ens arbejdsplads er anbefalelsesværdig, men kan også være udtryk for, at man ikke ønsker at arbejde tæt sammen med sine venner i det daglige. »

- » Disse eksempler er anført for at gøre opmærksom på, at spørgsmålene ikke vil fungere lige godt på alle arbejdspladser. Det er afgørende, at hver trivselsmåling ses i lyset af den arbejdsplads, den skal måle trivslen på, således at der fx suppleres med spørgsmål om, hvor god arbejdspladsen er til at håndtere følelsesmæssigt belastede situationer, særligt på de arbejdspladser, hvor dette er et arbejdsvilkår.

NFAs spørgerammer anvendes ofte som grundlag for selvgennerede kludetæppe-målinger i landets HR-afdelinger og konsulenthuse, hvor NFAs spørgeramme mikses med andre trivselsmålinger samt egne spørgsmål. Det skal igen understreges, at NFA indeholder rigtig mange gode spørgsmålsformuleringer, som holder vand, men at vi gerne så 1) en spørgeramme, som tog hensyn til nyeste trivselsforskning, samt 2) at spørgsmålene ikke gav anledning til tolkningsforskelle og misvisninger i de endelige resultater.

At bygge bro mellem forskning og praksis

Trivselsmålinger bør i højere grad orientere sig i og lade sig inspirere af den nyeste forskning om trivsel og velvære. De fleste spørgerammer er i dag flere år gamle. Eksempelvis startede udviklingen af NFAs spørgeskema i 1997, mens den seneste udgave er fra 2006¹. På samme vis er bogen *The Power of Full Engagement*², der ofte bruges som inspiration i trivselsmålinger fra 2003. Det betyder ikke, at disse kilder er et dårligt fundament, men trivselsmålinger bør også inkorporere noget af den nyere forskning i trivsel. Eksempelvis er der publiceret tre nye forskningsbaserede trivselsmodeller mellem 2009 og 2011 (Lucy C. Hone, Aaron Jarden, Grant M. Schofield & Scott Duncan, 2014), hvis faktorer man bør overveje at inkludere i ens trivselsmåling. Eksempelvis Martin Seligmans PERMA-model og Corey Keyes *Mental Health Continuum* (Hone et al, 2014). Modellerne fokuserer blandt andet på positive relationer, engagement, mening og positive følelser som afgørende faktorer for trivsel.

Præcise målinger er en forudsætning for en god opfølgning

For at en trivselsmålingen kommer til at give så stor værdi som muligt, er det afgørende, at målingen bliver så præcis som muligt, da dette er en forudsætning for at kunne gennemføre en god opfølgning og designe indsatser, der kan forbedre trivslen. Jo mere præcis og detaljeret ens information er, desto større chance er



der for, at man kan finde de steder, hvor skoen trykker, og sætte ind med specifikke og skræddersyede indsatser for at forbedre de forhold, der påvirker trivslen negativt. En vigtig note er her, at det er nødvendigt med en tydelig prioritering af, hvilke områder trivselsmålingen skal fokusere på, da man ikke kan undersøge alle temaer og områder i detaljen.

Opsummering

To råd til konstruktionen af trivselsmålinger er derfor, at de bør orientere sig i forskningen om trivsel og velvære, for at sikre at de faktorer, der måles, også forskningsmæssigt har vist sig at være afgørende for trivsel. Og for det andet bør trivselsmålinger gøres systematiske og så præcise som muligt, idet præcise informationer er en forudsætning for at kunne gennemføre en god opfølgning og påbegynde indsatser for at styrke de områder af trivslen, der er svagest. <<

Litteratur

- *Arbejds miljøNET*, 2014. Nr. 3, juni, p. 14.
- Böttcher, T. (2013). *Trivselsmåling har vildledt tusindvis af offentligt ansatte*. *Magisterbladet* d. 30.08.2013
- *Trepartsaftalen*, 2007. *Aftale mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO og AC*
- NFA, 2015: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/nyheder/arkiv/2015/skraeddersyet-trivselsmaaling-gjorde-det-lettere-at-forbedre-arbejdsmiljoet>
- Kristensen, T.S. (2013) *Trivselsundersøgelser – Kvalitetsvurdering af en række af de mest anvendte koncepter*
- Hone, L.C., Jarden, A., Schofield, G.M., & Duncan, S. (2014). *Measuring flourishing: The impact of operational definitions on the prevalence of high levels of wellbeing*. *International Journal of Wellbeing*, 4(1), 62-90.

1) (<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/projekter/amis-spoergeskema-om-psykisk-arbejdsmiljoelbaggrund>)

2) Skrevet af Jim Loehr & Tony Schwartz