**Hvordan trivselsmålinger kan kobles til opgavevaretagelsen?**

Signe Poulsen, Kasper Edwards, Christine Ipsen

DTU Management Engineering

I et forskningsprojekt, støttet af Arbejdsmiljøforskningsfondet, har vi undersøgt, hvordan implementeringen af indsatser på baggrund af trivselsmålinger foregår. På den baggrund har vi udviklet et værktøj til at støtte processen som følger efter en trivselsmåling.

Projektet undersøgte fire cases inden for sundhedsområdet via interviews og workshops. Herigennem fik vi både leder- og medarbejderopfattelser af, hvordan indsatser var blevet implementeret og hvad der reelt var problemstillingerne, som blev forsøgt udtrykt i trivselsmålingen. Det var nemlig tydeligt, at trivselsmålingen blev brugt til at udtrykke utilfredshed, men det var ikke tydeligt hvad der var utilfredshed med.

Vi vil derfor foreslå at processen efter en trivselsmåling foregår ved to workshops. Formålet med den først workshop er, at få klarlagt hvad de reelle problemer er. Formålet med den anden workshop er, at blive tydelig på kerneopgaven, for derigennem at koble indsatserne til opgavevaretagelsen.

**Workshop 1: Hvad er problemerne?**

Med udgangspunkt i, at det kan være svært at vide hvad trivselsmålingen er et udtryk for, vil vi foreslå at starte med at forsøge at få dette klarlagt. Dette kunne gøres ved, at medarbejder arbejder med en isbjergsøvelse (udviklet med inspiration fra Obel (red) (2013), Bjerring & Lindén (2015) og teamunivers.dk):

* Medarbejderne præsenteres for en tegning af et isbjerg
  + Over vandoverfladen angives (1) det som afdelingen mener er et problem ud fra trivselsmålingen, og (2) de umiddelbare årsager til dette problem
  + Under vandoverfladen angives de dybereliggende årsager til problemet og strukturer der kan være medvirkende til problemet.
* I mindre grupper (gerne to og to) skriver medarbejderne på post-its de umiddelbare årsager og de dybereliggende årsager
* Post-its sættes op på isbjerget
* Fælles diskussion om, hvad der reelt er problemet og hvad de skal gøre for at afhjælpe det.

**Workshop 2: Kerneopgaven og opgavevaretagelsen**

Det, som frustrerede medarbejderne i de fire cases, var forskellige ting, som også var på forskellige niveauer, men som ofte var relateret til opgavevaretagelsen. Noget handlede om omgangstonen, andet handlede om at blive forstyrret i sit arbejde, og et tredje eksempel handlede om frustrationen i at arbejde i et team, hvor forskelligheder gør, at medarbejdere prioriterer opgaverne forskelligt.

Workshop 2 har derfor fokus på koblingen mellem opgavevaretagelse, kerneopgaven og hvordan der kan skabes strukturer der kan imødegå den frustration, som nogle medarbejdere oplever. Første trin er, at gruppen er enige om, hvad der er deres kerneopgave:

* Medarbejderne inddeles i grupper af 4
  + Hver person skriver på et stykke papir, hvad vedkommende mener er kerneopgaven
  + Gruppen deler med hinanden og ender med en fælles formulering af kerneopgaven
* Hver gruppe præsenterer deres formulering, hvorefter der i fællesskab diskuteres og kerneopgaven formuleres.

For at nå frem til nogle indsatser, som relaterer sig til opgavevaretagelsen, er næste skridt at finde frem til, hvad der fungerer godt, og hvad der ikke fungerer så godt i den nuværende opgavevaretagelse:

* Medarbejder skal sætte ord på,

1) hvad der fungerer godt, som de ikke ønsker forsvinder

2) hvad der fungerer dårligt og som de ønsker forsvinder

3) hvad de kunne tænke sig at gøre, som de ikke gør på nuværende tidspunkt

* I øvelsen er det væsentligt, at medarbejderne forholder sig til, hvad de kan kontrollere, hvad de kan påvirke og hvad der er vilkår (jf. Steven Coveys model).
* Øvelsen gennemføres igen i mindre grupper inden der samles op.

Ud fra denne øvelse defineres nogle indsatser, som adresserer, nogle af de ændringer, som medarbejderne ønsker.

Hvis det er muligt anbefales det, at indsatserne knyttes an til den nærmeste leders KPI’er, således at denne derigennem har en interesse for at indsatsen lykkes. Dette betyder også at der vil være løbende opfølgning på indsatserne.

For at kunne imødegå eventuelle problemer eller barrierer er det vigtigt at disse identificeres. Når de er identificeret kan der udarbejdes planer for hvordan de kan håndteres. Vi vil foreslå omvendt brainstorm metoden:

* Omvendt brainstorm
  + Medarbejderne skal forholde sig til spørgsmålet: ”Hvad skal der til for at denne indsats ikke lykkes?”
  + De svarer på post its som sættes op på en fælles poster sammen med en forklaring om, hvad de har tænkt sig at gøre for at indsatsen mislykkes.

Med udgangspunkt i den fælles poster kan medarbejdere og ledelse i fællesskab diskutere, om der er nogle særlige opmærksomhedspunkter, og hvordan disse skal håndteres. Her er det også muligt at spørge om der er nogle medarbejdere, som vil tage et ekstra ansvar i processen og være opmærksom på et eller flere opmærksomhedspunkter.

**Løbende opfølgning**

Det er op til alle medarbejdere at sikre at de planer, som blev udviklet i workshopsene bliver overholdt. For ikke at skabe flere møder, så foreslår vi at indsatserne bliver sat på dagsordenen i arbejdsmiljøudvalget/MED-udvalget, så der er løbende fokus på hvordan det går. Hvis der er medarbejdere som har meldt sig til at påtage sig ansvar for noget af processen, så kunne der også etableres en arbejdsgruppe om indsatserne. Det kan dog i nogle organisationer opleves som for ressourcekrævende, og det må derfor være op til den enkelte organisation at vurdere, hvad der vil fungere bedst.

Værktøjet bygger på nogle forudsætninger, som forskningsmæssigt har vist at være af stor betydning for at indsatser lykkes. Disse er:

* Ledelsesopbakning
* Alle medarbejdere inddrages i processen
* Kommunikation

Vi håber at dette værktøj kan være en hjælp for de virksomheder, der har svært ved at finde ud af hvordan de tager det næste skridt efter de har gennemført en trivselsmåling.