

Din guide som leder til opfølgning på trivselsundersøgelsen

Vigtige 6 opmærksomhedspunkter ved svære resultater

INDLEDNING:

God ledelse og et godt arbejdsmiljø er afgørende faktorer for at vi trives og kan levere vores kerneopgave og indfri de mål der er for vores arbejdsplads i Københavns Kommune. Årets trivselsundersøgelse (TU) indeholder derfor både spørgsmål der kortlægger det psykiske og fysiske arbejdsmiljø og har spørgsmål til ledelse.

Samlet set giver TU 25 dig derfor en vigtig indsigt i, hvordan dine medarbejdere trives, hvordan de oplever jeres enhed og deres fælles arbejdsplads Københavns Kommune og hvordan din ledelsesadfærd opleves af både din egen leder og dine medarbejdere.

Trivselsundersøgelsen er vigtig for dig som leder fordi:

- Resultaterne kan give dig indblik i, hvordan din ledelse opleves af andre. Vi ved, at ledelse virker igennem andre. Derfor er det vigtigt at vide, så du løbende kan udvikle din ledelse, og trivselsundersøgelsen kan pege på områder hvor du dermed får mulighed for at arbejde med dit lederskab på et kvalificeret grundlag.
- Trivselsundersøgelsen og spørgsmålene om ledelse skal ses som et muligt udviklingsværktøj til hele ledelsesstrengen. Det vil sige, at det ikke er en "afstemning" blandt medarbejderne om, hvad der er god ledelse.
- Trivselsundersøgelsen giver dig et øjebliksbillede af, hvordan andre oplever din ledelse lige nu samt hvordan arbejdsmiljøet opleves lige nu.

Disse oplevelser kan være meget forskellige og derfor er dialog med både medarbejdere og din egen leder samt opfølgingsprocessen af stor betydning for, hvordan du som leder, og I i fællesskab kan arbejde videre med resultaterne af undersøgelsen og blive ved med at skabe de resultater, som I ønsker.

SVÆRE RESULTATER VED TU 25

Når du som leder i Københavns kommune modtager dit resultat af trivselsundersøgelsen, kan du opleve at besvarelsen i kategorierne om ledelse ikke ser ud, som du havde forventet eller håbet på. Mange vil, når de læser deres rapport, have tendens til at overse de positive tendenser og kun fokusere på de steder, hvor der er plads til forbedring.

For at du ikke kommer til at læse rapporten "for negativt", anbefaler vi, at du tager udgangspunkt i tre spørgsmål:

- Hvad blev du positivt overrasket over?
- Hvad synes du, er det eller de mest relevante resultater i rapporten?
- Hvad vil du gerne blive klogere på/hvad mangler du input til for at forstå det bedre?

Det er vigtigt at huske, at trivselsundersøgelsen er et øjebliksbillede af, hvordan dine medarbejdere oplever din adfærd som leder lige nu og hvordan de oplever arbejdsmiljøet i enheden. Det er altså ikke hele sandheden om, hvordan du er som leder.

Hvis din ledelsevaluering ser meget anderledes ud, end du havde forventet, er det vigtigt, at du får vendt det med din egen leder. Du kan også kontakte konsulenter i din egen forvaltning eller konsulenterne Arbejdsmiljø København, hvis du har brug for sparring eller at drøfte andre elementer fra målingen.

6 VIGTIGE OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER OMKRING TRIVSELSUNDERSØGELSEN

Nedenfor gennemgår vi nogle opmærksomhedspunkter, som du som leder kan have med dig i arbejdet med opfølgingsprocessen af trivselsundersøgelsen.

1. Her og nu reaktioner:

Du har fået din resultatrapport og scoren under de punkter der omhandler nærmeste leder, er ikke som forventet? Kommer det som en overraskelse, kan typiske reaktioner være vrede, afmagt og apati. Du kan føle dig såret, afvist, uretfærdigt vurderet eller lignende. Som mennesker reagerer vi typisk umiddelbart og følelsesmæssigt.

Det er vigtigt at huske, at den tilbagemelding du har fået er på din rolle og funktion som leder. Det er ikke hele dig der er blevet evalueret. Selvfølgelig vil din personlighed og væremåde have en stor indflydelse på din ledelsesstil. Men også andre faktorer som rammer, ressourcer, økonomi, situationer og hændelser der er uden for din kontrol, spiller ind i bedømmelsen.

Overvej, om du har en god ledelseskollega eller overordnet leder, som du kan dele dine tanker med. Første skridt er, at du får et rum, hvor du kan flytte dig fra de umiddelbare reaktioner på resultaterne til et mere analyserende perspektiv.

2. Dit første overblik:

Du har måske talt med en ledelseskollega eller din egen leder og håndteret de umiddelbare reaktioner på resultaterne. Næste skridt er at gå analyserende til værks.

En god metode kan være at lave nogle hypoteser og være opmærksom på, at det kun er foreløbige forklaringer eller sammenhænge, som skal "afprøves" i den opfølgende dialog med dine medarbejdere.

- Hvad handler om dig og hvad handler om den øvrige ledelse i din organisation?
- Har I haft større organisationsændringer eller andre forandringer, som kan spille ind på resultaterne?
- Kan utilfredsheden skyldes noget fagligt, opgavemæssigt, kollegialt eller andet, som ikke opleves håndteret af dig som leder?
- Kig på spredningen i resultaterne. Er det få meget lave scores, som trækker gennemsnittet ned, eller er det en større gruppe? Er der både nogle medarbejdere, som er meget utilfredse og nogle, som er meget tilfredse?

Det er vigtigt i forhold til, hvordan du melder ud om resultaterne og tilrettelæggelsen af den opfølgende dialog. Der kan være mange gode grunde og nuancer i svarene.

Undlad at lægge dig fast på én hypotese eller forklaring, men brug dem som baggrund for undersøgende og nysgerrige spørgsmål i opfølgningen. At kunne forblive undersøgende og nysgerrig er det vigtigste i denne situation, så undlad at forsøge at gætte på hvem der kunne have svaret hvad eller at bagatellisere resultatet.

3. Inddrag relevante parter:

Inddragelsen kan med fordel ske i tre skridt:

1. Tal først med din egen leder og evt. dit ledelsesteam. Er der noget, som de har spørgsmål eller krav til? Ønsker din leder at deltage i opfølgningen?
2. Inddrag dernæst MED, din Trio eller arbejdsmiljøgruppe. Hvad er deres perspektiver og hvordan kan I sammen tilrettelægge en god opfølgningsproces, som både tager hånd om kategorien nærmeste leder og andre relevante kategorier?
3. Husk at medarbejdere skal have resultaterne i hånden kort tid efter, du selv har fået dem (dette afgøres af forvaltningen).

Send evt. rapporten sammen med en informerende mail, hvor du skriver, at I som ledelse, MED, Trio, arbejdsmiljøgruppe drøfter, hvordan det videre arbejde med resultaterne og opfølgningsprocessen skal foregå.

Giv udtryk for, at du ser trivselsundersøgelsen som et vigtigt input til, hvordan I sammen skaber trivsel og et godt arbejdsmiljø. Hvis du kan melde ud omkring, hvornår og hvordan den videre opfølgning kommer til at foregå, så gør det også nu.

Særligt fokus i dialogen med din egen leder:

Psykologisk tryghed og læring

- Understrege udviklingsperspektivet i arbejdet med målingen.
- Skabe et fortroligt rum, hvor I også kan tale om dét, der er svært.
- Sikre, at der både er blik for det, der går godt, og for de områder, hvor der er potentiale for at styrke og udvikle din ledelse.

Understøtte prioritering og fortolkning

- Hjælpe dig til at prioritere i informationer og indsigter i rapporten.
- Hjælpe med fortolkning af resultater og indsigter.

Bidrage til at omsætte evaluering til handling

- Identificere indsatser og aftaler om udvikling på baggrund af trivselsundersøgelsen.

4. Dialogmøde med medarbejderne – jeres forberedelse:

Når I forbereder opfølgningsprocessen, er det en god idé både at have fokus på de svære resultater og på de resultater, som giver udtryk for ressourcer og det, I gør godt.

Gode spørgsmål i starten af den interne forberedelse kan være:

- Hvad er I særligt glade for? (måske har I rykket jer positivt indenfor et af de områder I havde sat jer for).
- Hvad er I overraskede over?
- Hvad er jeres samlede billede af trivslen i enheden?
- Hvilke problemstillinger viser den fysiske APV?
- Hvilke styrker i enheden får vi især øje på?
- Hvilke udviklingsområder får vi øje på?
- Hvilke effekter kan der komme ud af at arbejde med styrkerne og udviklingsområderne?
- Hvilke, af de udpegede styrker og/eller udviklingsområder, er særligt vigtige at arbejde videre med, for at I i jeres afdeling også i fremtiden lykkes med jeres opgaver?

Hvis scoren på kategorien om nærmeste leder ikke er som forventet, skal det selvfølgelig adresseres og have plads i opfølgningen.

- Er der noget, I er særligt nysgerrige på i denne forbindelse?

Tal sammen om, hvordan processen kan faciliteres, så du som leder får mulighed for at være i en lyttende og nysgerrig position uden at blive udstillet eller miste styringen.

Aftal, hvem der står for hvilke punkter og hvordan I kan sammensætte et program, som giver mulighed for at inddrage medarbejderne i dialogen og få nogle eksempler på det, som skal være anderledes. Det kan være en god ide også at give plads til, at medarbejderne kan gå til dig, TR eller AMR i en defineret tidsperiode, hvis de har input eller lignende.

Har I behov for bistand med at tilrettelægge og at facilitere opfølgningen, kan I søge hjælp hos interne konsulenter i jeres forvaltning eller ansøge om rådgivning fra Arbejdsmiljø København.

5. Det gode dialogmødet med medarbejderne:

Det er vigtigt, at du drøfter resultaterne af undersøgelsen med dine medarbejdere og har dialog om, hvordan I sammen kan øge trivslen, motivationen, samarbejdet og det fysiske arbejdsmiljø i enheden. Det er dialogen, der gør rapporten til et værdifuldt værktøj. At arbejde med at skabe et godt arbejdsmiljø er en fortløbende proces, så rapporten er et udgangspunkt for dette videre arbejde, som I bør løfte fælles i din enhed.

Din rolle på mødet

Overvej din introduktion til mødet nøje, samt din måde at formidle de udvalgte resultater på. I første omgang kommer du langt ved at være ydmyg og anerkendende over for resultaterne, selvom det er et sårbart emne.

Husk, at rapporten ikke er en karakterbog, men et udgangspunkt for dialog og udvikling. Se det som en mulighed for, at I som enhed udvikler gode måder at samarbejde på og som et vigtigt værktøj i forhold til at forventningsafstemme, hvordan god ledelse bedrives hos jer.

Som din forberedelse kan du have tænkt over, hvad du selv er nysgerrig på og gerne vil have uddybet eller have konkretiseret med eksempler?

Prøv at skabe armslængde til resultaterne ved, at I taler om "ledelse" i stedet for dig som "leder". Ledelse er noget, vi i højere grad er sammen om at skabe. "Ledelse" som begreb involverer både den der leder og dem der giver følgeskab.

Selve mødet

Indled med at forklare om processen, der er gået forud for mødet og hvorfor kategorierne er udvalgt til videre drøftelse.

Lyt aktivt og anerkendende undervejs, og husk at du ikke behøver besvare kritik eller spørgsmål med det samme. Det kan være tilstrækkeligt - og klogt - at svare, at opsummere (viser, du har lyttet) og sige, at du vil tænke over det og vende tilbage på et senere tidspunkt.

Sæt god tid af til en afsluttende opsummering, hvor du viser, du har hørt hvad medarbejderne siger (uden at du i høj grad kommer med egne fortolkninger og meninger) og repetér næste skridt i processen.

[Et forslag til en agenda for det opfølgende dialogmøde kan se således ud:](#)

1. Intro og spilleregler for drøftelsen
2. Hvad hæfter du dig ved i rapporten: Hvilke styrker får du især øje på? Hvilke udviklingsområder får du øje på?

3. Hvad er det samlede overblik i rapporten: Hvad er problemernes art, omfang og alvor
4. Fælles prioritering af de registrerede problemer/udfordringer
5. Gruppearbejde: Diskussion af emner til vores handlingsplan - Hvordan kan udfordringerne løses - hvilke forhold kan styrkes. Valg af løsning beskrives
6. Plenum: Enighed om input til vores handlingsplan
7. Fælles udarbejdelse af handlingsplan
8. Den videre proces: Hvornår vurderer vi om de løsninger der er igangsat virker- er der opstået nye udfordringer? Hvordan synliggøres det fortløbende arbejde med handlingsplanerne og løsningerne?

6. Dialogmøde med medarbejderne - opfølgning:

Dialogmødet med medarbejderne er ikke et beslutningsforum, men en proces hvor både du og medarbejderne bør være nysgerrige og undersøgende i forhold til resultaterne og handlemuligheder. Derfor er det også vigtigt med en tilbagemelding efterfølgende, når du har haft mulighed for at overveje alle input.

Hvad kommer der til at ske af ændringer, hvad bliver ikke anderledes og hvornår følger I evt. op igen? Ligesom de andre områder af trivselsundersøgelsen, som I arbejder videre med, skal "ledelse" indgå i jeres handlingsplan og APV.

Dialogen med medarbejderne, når I arbejder forskudt eller på forskellige lokationer:

- Muligheden for dialog med dine medarbejdere kan være udfordret af, at I arbejder forskudt eller på forskellige lokationer. Så kan det være svært at få planlagt et fælles møde.
- Dialogen er dog vigtig at fastholde. Den giver jer mulighed for et fælles grundlag for at udvikle enhedens arbejdsmiljø, trivsel og samarbejde og input til dig til udvikling af din ledelse.
- Se om du har møder i kalenderen i forvejen, hvor du kan sætte målingen på dagsordenen.
- Informér under alle omstændigheder om dine planer for opfølgning, så medarbejderne ved, du prioriterer det.

**Vi ønsker dig og dine medarbejdere en konstruktiv proces
i arbejdet med ledelse og trivsel!**