



Illustration: Mikkel Henssel

## Derfor går trivselsmålinger galt

24.02.2016 Af: [Kommentar af arbejdsmiljøforsker Tage Søndergård Kristensen](#)    [Tip redaktionen](#)

**Fem klassiske fejl afsporer medarbejderundersøgelser, skriver arbejdsmiljøforsker Tage Søndergård Kristensen i en kommentar.**

### Kommentar

Djøfbladet har ved flere lejligheder bragt kritiske artikler om trivselsmålinger og tilfredshedsundersøgelser på arbejdspladsen – senest i [en artikel i nr. 2/2016](#) d. 29. januar. Det vigtigste kritikpunkt har været, at målingerne ikke følges op af handlinger. Kritikpunktet er relevant, men bør ikke stå alene.

Jeg har beskæftiget mig indgående med området i over 25 år – både som professor i psykisk arbejdsmiljø og som privat konsulent. I den forbindelse har jeg været i kontakt med flere hundrede arbejdspladser, og konklusionen er, at målingerne, som de praktiseres de fleste steder, ikke skaber mere trivsel, men snarere frustrationer og kynisme. Dette skyldes hovedsageligt fem klassiske fejl.

### 1. Målingerne følges ikke op af handling

Dette er den mest almindelige kritik af trivselsmålinger. Det siger sig selv, at der skal handles på resultaterne, men man skal i den forbindelse gøre sig klart, at begrebet ”handling” er noget diffust. Ofte består ”handlingen” i, at man laver en handleplan, og at denne rapporteres til et højere niveau i organisationen. Det er meget

sjældent, at man tjekker, om handlingerne føres ud i livet, og endnu sjældnere, om handlingerne fører til de ønskede virkninger.

## 2. De fleste trivselsmålinger har meget lav kvalitet

De allerfleste trivselsmålinger indeholder nogle trivielle fejl, som gør, at de udgør et dårligt grundlag for handling. De mest almindelige fejl vedrører anvendelsen af benchmark, brugen af statistiske korrelationer, anvendelsen af skalaer med lav gyldighed, dårlige spørgsmålsformuleringer og utilstrækkelig dækning af de relevante faktorer. En gennemgang af en række af de almindeligste koncepter, som jeg foretog for et par år siden, viste, at de mest almindeligt anvendte koncepter og firmaer var de dårligste.

## 3. Forkert målsætning

Det lyder selvmodsigende, men højere trivsel bør ikke være målsætningen ved trivselsmålinger. Hvis man arbejder på at forbedre trivselen blandt de ansatte, når man aldrig målet. Hvis man derimod fokuserer på relevante faktorer såsom virksomhedens sociale kapital, bedre ledelseskvalitet eller høj kvalitet i kerneopgaven, kommer trivselen som en ”tillægsgevinst”. Lykken kommer af det, der lykkes.

## 4. Manglende ejerskab hos den øverste ledelse

I større organisationer er det almindeligt, at der laves en rapport for hver afdeling (fx afdelinger på et sygehus, filialer i en bank, skoler i en kommune). Når så resultatet foreligger, får afdelingerne besked på, at ”nu har de noget at arbejde med”. Den øverste ledelse forsømmer hermed to meget centrale opgaver:

A) At handle i forhold til de afdelinger, hvor det går meget skidt. Disse afdelinger kan ikke hæve sig ved hårene. Havde de kunnet, havde de gjort det. Her kræves en målrettet og fokuseret indsats fra den øverste ledelse og/eller HR.

B) At tilvejebringe de gode fælles betingelser for et godt arbejdsmiljø – fx it-systemer, ledelsesrekruttering, videreuddannelse osv.

## 5. Manglende kobling til relevante performance-indikatorer (KPI'er)

Det misforståede og forgæves fokus på trivsel indebærer, at man overser koblingen til en række forhold, som er relevante indikatorer for virksomhederne. Det kan fx være kvalitet, produktivitet, innovation, salg, personaleomsætning, fravær eller kundetilfredshed. Vi ved, at arbejdspladser med høj social kapital giver højere udbytte til aktionærerne, har højere kunde- eller patienttilfredshed, højere karakterer i skolerne, lavere personaleomsætning, større innovation osv. Og når man leverer ydelser af høj kvalitet til kunder eller borgere, så opstår den ægte trivsel og stolthed hos de ansatte.

Løsningen på den manglende effekt af trivselsmålinger ligger således ikke i at afskaffe dem og fx indføre dialogmetoder, hvor man har samtaler om ønskede forbedringer af trivsel og arbejdsmiljø.

Løsningen ligger i at anvende koncepter med høj kvalitet, at tage kortlægningen lige så alvorligt som registreringen af andre centrale indikatorer og i, at den samlede ledelse tager ejerskab og træffer forpligtende beslutninger.