



Erhvervspsykologerne Louise Dinesen (th.) & Vibeke Lunding-Gregersen (tv.) er værter på podcasten Lederhjerne.
Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

Et trygt lederteam er afgørende, hvis du skal lykkes med trivselsundersøgelsen. Især hvis du selv får en rigtig dårlig bedømmelse

Natasia Isabella Andersen

Foto Mads Stigborg

1. november 2023

Dårlige evalueringer af din ledelse kan have stor betydning for din trivsel og dynamikken i din ledergruppe. To erhvervspsykologer kender trivselsundersøgelsens faldgruber og begrænsninger.

Mange ledere tæller frygtsomt dagene til de obligatoriske trivselsmålinger. Undersøgelsen bliver på mange måder indikatoren på, om de er gode ledere eller ej. Og hvis den blinker rødt, er det pludselig deres egen status som gode chefer, der er i fare.

»Det psykiske arbejdsmiljø har fået en helt anden status i dag end tidligere og er tæt sammenvævet med forståelsen af god ledelse. Derfor bliver trivselsmålingen et forstørrelsesglas på lederens evne til at skabe sunde rammer for medarbejderne,« siger Louise Dinesen, som sammen med Vibeke Lunding-Gregersen er værter på Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.



[HØR LEDERHJERNE SÆSON 3 AFSNIT 4](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

Men mange virksomheder har ikke ordentlig opfølgning på de trivselsmålinger, de laver, siger de to erhvervspsykologer. Derfor oplever nogle ledere at stå alene med en negativ evaluering uden at have redskaberne til at håndtere den. Hvis ledergruppen ikke har en høj grad af psykologisk tryghed, kan det være sårbart for gruppen at nogle ledere har teams med langt højere trivsel end andre.

Og man må ikke undervurdere, at trivselsmålingen også kan føre til uhensigtsmæssige dynamikker i ledergrupper, siger de to erhvervspsykologer.

Derfor bør du som leder vide, hvordan du håndterer trivselsundersøgelsen – både før, under og efter den bliver gennemført.



Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

Frygten for at tabe ansigt

Louise Dinesen fortæller om en direktør for en stor virksomhed, hun arbejdede med i sit virke som erhvervspsykolog. Virksomheden havde helt åbenlyse problemer med arbejdsmiljøet, men alligevel ville direktøren ikke iværksætte en trivselsundersøgelse.

»Det var ikke, fordi han havde dårlige intentioner. Men risikoen for at tabe ansigt var for stor for ham. Og så var der heller ikke etableret processer i organisationen, som kunne støtte ham.«

Direktøren er ikke et enkeltstående eksempel. Erhvervspsykologerne ser ofte, at ledere undgår at forholde sig til den dårlige trivselsmåling eller udsætter opfølgningen på handleplanerne. Og ikke helt uden grund.

Forskning viser, at dét at blive vurderet negativt af andre mennesker aktiverer de samme dele af hjernen, som når vi oplever fysisk smerte.

»Det ligger dybt i menneskets natur at undgå de ting, der er farlige for os. At udsætte eller lade være med at forholde sig til den dårlige evaluering er ikke nødvendigvis et udtryk for dårlige intentioner, men er en måde lederen måske helt ubevidst beskytter sin egen trivsel på,« siger Louise Dinesen.

Men hvis medarbejderne flere gange oplever, at lederen ikke handler på dårlige trivselsmålinger, bliver de mere skeptiske, næste gang de skal svare på en.

»Har man gang på gang oplevet, at der ikke rigtig sker noget, kan nogle medarbejdere tænke: Hvorfor skal jeg bruge tid på det, når der alligevel ikke sker noget?« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Selvom det kan være ubehageligt at håndtere en dårlig trivselsmåling, er det vigtigt, at du forholder dig til det arbejdsmiljø, du er med til at skabe.

Har du en fornemmelse af, at noget arbejdsmiljømæssigt ikke er, som det bør være, anbefaler de to erhvervspsykologer, at du tør gå tæt på problemet. Spørg eksempelvis dine medarbejdere: Hvad håber du på, at ledelsen tager sig af den næste tid?

At undgå at forholde sig til et dårligt arbejdsmiljø kan skabe en ond cirkel, som trækker problemerne i langdrag. På et organisatorisk plan anbefaler de to erhvervspsykologer derfor, at virksomheder udvikler klare procedurer for, hvordan trivselsmålinger håndteres før, under og efter, så lederne kan få den støtte, de har brug for, for at rette op på arbejdsmiljøet.

Har din virksomhed ikke klare procedurer, bør du skabe dem selv og overholde de handleplaner, du lægger i samarbejde med din HR-afdeling eller en lederkollega. Sammen kan I lave et *før-under-efter-skema* for den kommunikation, der skal være i forløbet.

Hvis en trivselsmåling skal føre til noget, skal den give værdi for både ledere og medarbejdere. Spørg eventuelt også dine medarbejdere om deres råd til en god proces.

Du bør dog – trods gode processer – samtidigt være opmærksom på, at trivselsmålinger ikke altid afspejler hele sandheden.



KURSER I PERSONLIG UDVIKLING

Lær at arbejde bevidst med din personlige udvikling som leder

GÅ TIL KURSER

Forbehold i trivselsmålingen

De to erhvervspsykologer ser ofte ledere, som har mange års fine trivselsmålinger i bagagen, men som pludselig står i en arbejdsmiljøkrise, der kommer helt bag på dem.

Trivselsmålingen kan give et fingerpeg, om der er et godt arbejdsmiljø eller ej. Men man kan ikke altid regne med dens resultater.

Selvom de fleste trivselsundersøgelser er anonyme, oplever medarbejderne den ikke altid sådan. De to erhvervspsykologer møder for eksempel også ledere, som går på ”detektivarbejde” på baggrund af en dårlig trivselsmåling og prøver at finde ud af hvem, der har svaret hvad.

De understreger, at denne type målinger skaber utryghed og bekymringer for målinger. Hvis undersøgelsen ikke opleves som anonym for medarbejderne, eller hvis lederen ikke svarer konstruktivt på den, så svarer de ikke ærligt på den. Og så kommer de potentielle arbejdsmiljømæssige problemer ikke frem i lyset.

»Hvis medarbejderne ikke føler sig trygge ved at udtale sig, så vinder tavsheden. Og så kan man faktisk ikke bruge trivselsundersøgelsen til noget,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Du kan forebygge trivselsundersøgelsens begrænsninger i dit design af undersøgelsen. Virksomheder er forpligtede til at undersøge trivslen med de lovpligtige arbejdspladsvurderinger, men der er ikke regler for, *hvordan* man metodisk skal gennemføre undersøgelsen, så du kan designe undersøgelsen, så du får mest muligt udbytte af den.

De to erhvervspsykologer anbefaler typisk, at man indledningsvist laver trivselsundersøgelsen i form af en spørgeskema-proces med klare retningslinjer for kommunikation, opfølgning og anonymitet.

Derudover anbefaler de, at man kombinerer spørgeskemaundersøgelsen med opfølgende interviews – eventuelt med hjælp fra HR, tillidsvalgte eller eksterne, så man sikrer, at medarbejderne føler sig trygge nok til at svare ærligt.

Hvis du normalt får gode trivselsmålinger, men har fornemmelsen af, at der er trivselsproblemer i afdelingen, anbefaler de to erhvervspsykologer, at du hyrer en ekstern konsulent til at undersøge trivslen i afdelingen, hvis du har mulighed for det. En uvildig person får ofte adgang til mere ærlige svar, end en spørgeskemaundersøgelse gør.

Er du leder for en mindre afdeling, hvor det er nemt at gennemskue, hvem der har svaret hvad i trivselsundersøgelsen, kan du også bruge den eksterne konsulent til at gennemarbejde svarene til mere generelle formuleringer, så dine medarbejdere føler sig trygge ved at svare ærligt.

Arbejdsplads-vurdering (APV)

Fare for at stå alene

Trivselsundersøgelsen har ikke kun betydning for lederens trivsel i sin egen afdeling, men kan også have betydning for dynamikken i hele ledergruppen.

Hvis én leder har fået en dårlig evaluering, mens de andre ikke har, kan det skabe uhensigtsmæssige dynamikker.

»Trivselsmålingen er forbundet med status. Så nogle ledere oplever, at en dårlig trivselsmåling kan skubbe vedkommende ud af fællesskabet. På den måde står lederen endnu mere alene med det, der er svært,« siger Louise Dinesen.

Fordi trivselsmålingen bliver tillagt så stor betydning, ser de to erhvervspsykologer nogle gange, at trivselsmålingen skaber grupperinger, klikker og eksklusion i ledergrupper, som man bør være opmærksom på.

Ledergruppen har også potentiale til at være en støtte i arbejdet med en dårlig evaluering. De to erhvervspsykologer anbefaler, at man opbygger psykologisk tryghed i ledergruppen og bruger sine lederkolleger til at dele erfaringer, sparre og støtte hinanden i arbejdet med trivselsmålinger – så man bedst muligt kan blive støttet og få skabt et godt arbejdsmiljø i sin afdeling.

Selvom trivselsmålingerne kan sætte dig som leder i svære og ubehagelige situationer, er den på mange måder en indikator på, om dine medarbejdere har det godt, når de går på arbejde eller ej.

Derfor bør du forholde dig til den og rette op på problemerne. Og når du gør det, er et trygt lederteam eller en nær kollega helt afgørende som sparringspartnere.

ACTION CARD

Sådan håndterer du trivselsmålingen som leder

- 1 Kombiner forskellige metoder.** Brug spørgeskemaer, opfølgende interviews og løbende evaluering af det psykiske arbejdsmiljø. Inddrag altid medarbejdere og tillidsvalgte i processer, prioritering af indsatsområder, handleplaner og evaluering. Hav mod til at gå tæt på problemerne og spørg løbende dine medarbejdere, hvad de håber, at ledelsen tager sig af, eller om de oplever, at der er behov for særlige indsatser.
- 2 Lav en før-under-efter-plan for trivselsundersøgelsen.** En god trivselsundersøgelse indeholder en gennemtænkt kommunikation og en plan for det, der skal ske før, under og efter undersøgelsen. *Før* undersøgelsen handler det blandt andet om at skabe engagement og ejerskab for en konstruktiv proces, og om at processer for håndtering af svære sager er helt klare. *Under* processen er det vigtigt at planlægge opfølgende møder. *Efter* bør du løbende evaluering og læring.

- 3 **Lav konkrete handleplaner og følg op på dem.** Mange virksomheder følger ikke de handleplaner, de laver, hvilket kan medføre demotiverede medarbejdere, som ikke har lyst til at svare på trivselsmålingerne de efterfølgende år. Vær derfor sikker på, at du følger dine handleplaner.

- 4 **Lav trivselsundersøgelser ofte.** Har I store organisatoriske forandringer, bør der laves en trivselsundersøgelse oftere end hvert tredje år, som er den lovpligtige APV (arbejdspladsvurdering). I den lovpligtige APV er der særlige krav til, hvad der som minimum skal undersøges i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, mens trivselsundersøgelser ikke rummer lovkrav om eksempelvis at spørge ind til mobning og chikane. Ofte kombinerer man APV- og trivselsundersøgelser.

- 5 **Skab tryghed for dine medarbejdere.** Trivselsmålinger kan være utrygt for nogle medarbejdere, hvis de ikke opleves som anonyme. Vær derfor tydelig om, hvordan ledelsen håndterer data. Brug eventuelt en ekstern til at kode og formidle materialet i generelle formuleringer, så man ikke kan spore enkeltpersoner.

NATASJA ISABELLA ANDERSEN

LEDERHJERNE

PODCASTS

Mere fra Lederhjerne

