

# Integrerede målinger – hot or not?

De integrerede målinger begynder for alvor at indtage markedet for ledelsesevalueringer, trivselsmålinger og APV, hvor de typisk går under betegnelserne 3i1 og 2i1. Af samme årsag råber fagprofessionelle på erfaringer og anbefalinger inden for dette relativt nye område. Forskningen på feltet er desværre sparsom (tæt på ikke-eksisterende), hvorfor jeg her gerne vil starte diskussionen om disses fordele og ulemper, samtidig med at jeg deler erfaringerne fra de integrerede målinger, jeg har været med til at udarbejde.

**Af Stephanie Bäckström,  
cand.psych. og chefkonsulent ved LEAD – enter next level a/s**



Der er helt overordnet klare faglige sammenhænge mellem ledelse, trivsel og psykisk arbejdsmiljø, som det under alle omstændigheder giver god mening at koble – og derfor også naturligt at koordinere målingerne. Alle målingerne kan have elementer af ledelse og trivsel i sig, hvorfor der ofte sker overlap, som er trættende for ledere og medarbejdere, når der spørges ind til de samme ledelses- eller trivsels-spørgsmål i alle målinger.

Hver måling har sit specifikke formål. En ledelsesevaluering handler fx ikke om, hvorvidt medarbejderne er glade for deres leder og arbejdsplads, men om hvordan udøvelsen af ledelse fremmer samarbejde, gode resultater, kvalitet, effektivitet etc. Ligeså skal en trivselsmåling undersøge organisationens trivsel. Forholdet mellem disse målinger skal drøftes og afgøres, så vi ikke risikerer, at vigtige informationer om fx arbejdsmiljø og trivsel drukner i mængden af data om ledelseskvalitet – og vice versa. Her er nogle af argumenterne for at lave integrerede målinger typisk:

## **Integrerede målinger er hot!**

- **Tiden brugt på planlægning, gennemførelse og opfølgning for både HR, ledere og medarbejdere (samt eksterne konsulenter!) reduceres**
- **Det giver god faglig mening at koble ledelse og trivsel – der er megen forskningsmæssig belæg for tæt sammenhæng**
- **Opfølgningen på ledelse og trivsel kan køres i tæt sammenhæng**
- **Organisationen "forstyrres" mindst muligt ved at samle flere målinger i én**
- **Det giver mulighed for at få et mere nuanceret øjebliksbillede af organisationen, hvilket giver en bedre indsigt i nuværende udfordringer og dermed bedre mulighed for aktiv forandring**

Nogle af argumenterne for ikke at lave integrerede målinger er typisk:

### **Integrerede målinger – do not!**

- **Målinger på trivsel, ledelse og arbejdsmiljø skal holdes adskilte, så tolkningen bliver tydelig og opfølgningen forskellig**
- **Det skal være tydeligt for respondenterne, hvad de evaluerer på, når de deltager i målinger**
- **Den grundige opfølgning (som er afgørende for trivslen) på hver måling besværliggøres, når alle resultater falder på én og samme tid**
- **Det er en omfattende størrelse at håndtere – både fagligt og teknisk for ledere, HR-personale, medarbejdere og eksterne konsulenter**

En af de største begrundelser for ikke at lave integrerede målinger er, at målingen og især opfølgningen bliver en stor mundfuld, som man skal være helt sikker på, at man har musklerne til at kunne kapere. Den grundige og ordentlige opfølgning skal sikres for ikke at få mistrivsel i organisationen efter sådanne målinger, hvilket rent logistisk besværliggøres. Her er mit vigtigste opmærksomhedspunkt, at der skal sikres en ordentlig opfølgning på alle elementer. Hvis ikke dette kan sikres, skal der ikke laves en integreret måling.

### **Når I gennemfører integrerede målinger**

Det skal tydeligt understreges, at man sagtens kan lave integrerede målinger, og at de sagtens kan gennemføres ordentligt. Her er det blot vigtigt, at processen struktureres, og at man er klar til at lægge de ressourcer i målingen, det kræver, når man laver en måling, som er to eller tre gange så omfattende som den, man plejer at gennemføre. Jeg har her oplistet nogle af de opmærksomhedspunkter, som er blevet tydelige for mig i arbejdet med integrerede målinger:

- **Stil skarpt på formålet med målingen og prioriter.** Jeg møder ofte meget ambitiøse integrerede målinger, som gaber over rigtig mange spørgsmål – hvilket ikke overraskende tager lang tid at besvare for respondenterne. At stille skarpt på formålet med målingen er altafgørende i alle målinger, men når målingerne samles, bliver det også afgørende at prioritere i antal spørgsmål. Hvad er det vigtigste, organisationen får ud af denne måling på trivsel? På ledelse? På APV? Hvad skal direktionen, den enkelte leder/medarbejder og HR have ud af målingen?
- **Sikr tydeligheden** igennem hele målingen, så respondenterne hele tiden ved, hvilken måling de er i gang med at levere input til.
- **Strukturer opfølgningen**, sådan at der sikres god opfølgning på alle to/tre målinger. Der skal planlægges en kadence, hvor det står klart for både ledere og medarbejdere, hvornår og hvordan der følges op på trivsel, arbejdsmiljø og ledelse. En opfølgningsproces kunne fx være struktureret i flere rul, hvor første del af processen kunne være: ➔





1. Direktionen får et indblik i de samlede resultater for hele organisationen
2. Lederne får et indblik i de samlede resultater for organisationen og klædes på til at kunne læse alle rapporter og herpå tolke egne resultater
3. Hver leder inviterer sine medarbejdere/underordnede ledere til et møde omkring trivsel, hvor de får indblik i resultaterne, og der tales om, hvordan området sammen kan være med til at løfte trivslen – arbejde med det, der ikke fungerer og fortsætte med det, der fungerer.
4. Opfølgningen på ledelsesevalueringen kan enten tages som en sidste del af mødet omkring trivsel eller på et møde for sig. Det vigtige er her blot, at det står helt tydeligt for deltagerne på mødet, hvad der hører til hvilken måling. På mødet kvitterer lederen for feedback og får uddybninger på, hvordan vedkommende kan blive en endnu bedre leder, og hvordan ledere og medarbejdere sammen kan skabe bedre vilkår for god ledelse, som igen påvirker trivslen på arbejdspladsen.
5. Opfølgning på arbejdspladsvurderingen lægges på et møde for sig, hvor resultaterne drøftes med medarbejderne, og der herefter laves en konkret handleplan.
6. Efter disse møder er det vigtigt, at der både laves konkrete aftaler for det videre arbejde i opfølgningen / indsatser, men dernæst også at de "næste step" tydeliggøres, så medarbejderne ved, hvornår de næste gang skal følge op på trivsel, ledelse eller APV.

Grundlæggende overvejelser og blik på egen organisation, når valget skal træffes:

### **Grundlæggende spørgsmål når den integrerede måling overvejes**

- **Hvordan vil vi sikre den effektfulde opfølgning på alle elementer i målingen?**
- **Har lederne overskud og kompetencer til en stor og krævende opfølgningsprocedure med flere fokus på samme tid? Har medarbejderne?**
- **Hvilke reaktioner har vi mødt på målinger indtil i dag? Hvordan kan vi tage disse med i skabelsen af den nye integrerede måling?**
- **Får vores ledere generelt fulgt op på målingerne?**

Vil man være helt sikker på at have de bedste forudsætninger for en god start på den nye måling i forhold til engagement og svarprocent, er det afgørende, at sidste måling blev gennemført professionelt og med god opfølgning derefter. ☹