

Uforkortet anmeldelse til Nyhedsmagasinet Danske Kommuner nr. 18, 3. juni 2010

## **Medarbejderundersøgelser uden bevidst opfølgning er spild af tid og penge**

*Af ledelseskonsulent Egon Petersen, EP-Consulting, ep-consulting@mail.dk*

To ud af tre danske organisationer med mindst 50 ansatte gennemfører i en eller anden udstrækning en undersøgelse af medarbejdernes trivsel. Det fremgår af bogen "Resultatorienterede medarbejderundersøgelser", der forsøger at give svaret på, hvordan målinger kan skabe værdi for både medarbejdere og virksomhed. Forfatterne vil gerne sætte en debat i gang om brug af bl.a. de klassiske trivselsundersøgelser, organisationsevalueringer og kontrolmålinger og komme med deres bud på, hvordan målinger, HR aktiviteter og strategi kan kobles sammen og give de bedste resultater for medarbejdere og organisation. Der introduceres en "styrkebaseret og anerkendende tilgang" med fokus på "øget bundlinjeeffekt" i forbindelse med medarbejderundersøgelser.

Bogen har mange gode velbegrundede kritiske overvejelser, skarpe budskaber og konklusioner, som er forankret både i erfaringer fra egne undersøgelser (Rambøll Management) og med referencer til international forskning, om værdien af medarbejderundersøgelser. Lad mig give et par smagsprøver: F.eks. at værdien af medarbejderundersøgelser ikke ligger i undersøgelsen selv, men i det organisatoriske efterliv, i form af samtaler og beslutninger, som den iværksætter. Hvorfor gennemføre en undersøgelse, hvis man ikke har en strategi for, hvordan den skal skabe værdi for organisationen? Medarbejderundersøgelser kan være en effektiv måde at sikre høj trivsel, motivation, loyalitet og oplevelsen af at have gode personaleledere, hvis – og kun hvis – man sikrer en god opfølgning.

Virksomheden bør ikke anvende medarbejderundersøgelser (f.eks. trivselsundersøgelser), som et "personalegode", men kun inddrage områder i undersøgelserne, som ledelsen reelt kan og vil forholde sig til og handle på. Hvis ledelsen ikke har reflekterede og udviklede ideer om, hvorfor man f.eks. involverer medarbejderne, så er det ud fra et økonomisk perspektiv bedre at lade være, da det kan skabe falske forventninger.

For de fleste organisationer er udfordringen ikke de utilfredse, men de tilfredse. Den pointe kan måske provokere til nødvendig omtanke hos de kommunale ledere, der oplever at medarbejdere enten presses ud, fordi de udfordrer organisationens selvtilfredshed eller forlader deres job for bedre at kunne bringe deres styrker i spil et andet sted. Hvis høj medarbejdertrivsel bunder i en kultur, der er præget af selvtilfredshed, manglende lyst og vilje til forandringer, hvor lederen ikke formår at skabe positiv respons og fremdrift, ja da kan medarbejdertrivsel hæmme performance og fjerne ethvert internt pres for forandring. Vi har det jo godt, så hvorfor lave noget om?

Høj trivsel har kun værdi, hvis det er høj trivsel i en sund performancekultur, og hvis den omsættes til resultater af dygtige medarbejdere og ledere. Det er jo tankevækkende jf. kommunernes trængte økonomi, forandringspresset på levering af velfærdsydelser og fokus på bl.a. sygefravær, at trivselsundersøgelser ikke bare kan være spild af penge, men decideret være med til at forringe trivsel, engagement og loyalitet.

Bogens styrke ligger helt klart i de første par kapitler, hvor medarbejderundersøgelserne sættes under den kritiske lup, og hvor der gås tæt på, hvorfor man skal foretage medarbejdertilfredshedsundersøgelser, og i det sidste kapitel, hvor der gives 9 anbefalinger til, hvordan der kan skabes værdiskabende målinger med tilhørende opfølgingsprocesser. Det var en fornøjelse at læse denne blanding af kritisk analyse forankret i egne undersøgelseserfaringer, selvrefleksion og henvisninger til supplerende forskning, gode råd og mange pointer, der kan vække til eftertanke.

Forsøget på at komme med et bud på, hvordan man på en meningsfuld og resultatorienteret måde kan foretage opfølgninger på medarbejderundersøgelser bringer ikke meget meget nyt under solen. At skulle læse om "Appreciative Inquiry", "Ledelsesbaseret coaching", "Lederen som team-coach", "Teamsamtaler" m.v. var lidt af en anstrengelse, når der er mange andre gode bøger på markedet, der behandler disse temaer bedre og mere dybtgående.

Det er et godt og prisværdigt initiativ at Rambøll Management, har forsøgt at koble to fagligheder, den mere "ekspert-orienterede" tilgang med tilkøbte Attractors mere "proces-orienterede" tilgang, men jeg savner den tværfaglige synergieffekt. Det ville have været rigtig godt, hvis der var beskrevet eksempler – enten virkelige cases eller tænkte eksempler på, hvordan man kan gennemføre en undersøgelse og en proces, der er koblet til organisationens strategi, og som kan give værdi for organisationen. Det har vi til gode i opfølgningen.

Trods de kritiske bemærkninger, så er det en meget aktuell bog, der bør læses af ledere og HR-ansvarlige, der står overfor at skulle gennemføre medarbejderundersøgelser eller f.eks. ledervurderinger. For den travle skal jeg anbefale de første to kapitler og afslutningen, der er alle penge værd. Læs den før du gennemfører en medarbejderundersøgelse eller ledervurdering.

Jeg vil give bogen 4 stjerner ud af 6 stjerner på grund af de første kapitler.

"Resultatorienterede medarbejderundersøgelser" - fra gennemsnitlighed til unikhed og processer der gør en forskel"

Forfatter: Carsten Sørensen, Line Keiding Petersen, Jacob Storch, Karina Solsø Iversen

Forlag: L&R Business, ISBN: 9788711428061

Udgivelsesdato: 12-05-2010

Sideantal: 220 & Pris 460 kr.

JACOB STORCH • CARSTEN SØRENSEN  
KARINA SOLSØ • LINE KEIDING PETERSEN

# RESULTAT- ORIENTERED MEDARBEJDER- UNDERSØGELSER

Fra gennemsnitlighed  
til unikhed  
og processerne  
der gør en forskel



L&R BUSINESS