



Trivselsmåling og ledelsesevaluering i en krisetid - er der plads til temaet trivsel?

**Kommunaldirektør Tim Andersen
Lyngby-Taarbæk Kommune
Rambøll Take-Away 18.1.2012**



Kommunale krisetider i LTK

Inden krisen

Nu:

- **Besparelser**
- **Massiv effektiviseringsindsats – i størrelsesordenen 100 mio.**
- **Afskedigelser af medarbejdere decentralt og i administrationen**
- **Øget indsats på indkøb og udbud også af serviceydelser**
- **Højt udviklingstempo – mange projekter**
- **Store udviklingsprojekter på kerneområderne**
- **Mere tempo og mindre ro på, mindre sikkerhed, større utryghed**
- **Store ændringer i tænkningen om: ledelse, udvikling og organisation**



Hvad har krisetiderne krævet af os

- **Selvforståelsen måtte ændres til, at forandring og udvikling er nødvendig**
- **Organisationen refleksionsevne måtte øges for at finde nye mere effektive og innovative veje at producere på**
- **Effektivisering kom for alvor på dagsordenen,**
- **Udviklingstempoet er sat kraftigt op,**
- **Ledelse er italesat som selvstændig disciplin,**



Om vores trivselsmåling og ledelsesevaluering

Kombimodel:

Trivselsmåling – overenskomstkrav

Den psykiske del af APV – kortlægning og handleplan - lovkrav

Ledelsesevaluering – anbefaling

År 2008-09

År 2010

År 2011



Ledelse italesættes
som selvstændig
disciplin

Ledelsesgrundlaget
lanceres

Ledelsesevaluering
og trivselsmåling



Hvad spørger vi om

Tema og antal spørgsmål		Adresserer primært:
Tilfredshed med arbejdet	3	Trivsel
Arbejdsopgaver	5	Psykisk arbejdsmiljø og ledelse
Udviklingsmuligheder	5	Trivsel
Brugere-borgere	4	Trivsel
Leder	16	Ledelse
Kolleger/lederkolleger	7/3	Psykisk arbejdsmiljø
Arbejdsmiljø	8	Psykisk arbejdsmiljø
Kommunens omdømme	2	Trivsel



Fakta

- **2485 besvarelser**
- **246 ledere er blevet evalueret**
- **Svarprocent på 65**
- **Elektronisk undersøgelser med enkelte undtagelser**
- **Generel tilfreds med jobbet 85 %**
- **Generel tilfreds med egen leder 70 %**
- **En tredjedel af medarbejderne har ikke haft MUS**
- **Balance mellem arbejdsopgaver og –tid er en udfordring for 25%**
- **75 % af lederne har et godt kendskab til ledelsesgrundlaget, mens 22 % af medarbejderne kender det**



Trivselsmåling og ledelsevaluering

Målingen er 10 %

Opfølgende dialog er 90 %

Hvorfor så overhovedet måle:

- **APV – kortlægning af psykisk arbejdsmiljø – et lovkrav**
- **Ledelsevaluering – vi rammesætter noget der er svært**
- **Opfølgningen iscenesætter ledelse som en relation – forpligtiger ledere såvel som medarbejdere**
- **Hjælper på vej ved at konkretisere noget, der er noget diffust**
- **En god anledning - der ikke er til diskussion**
- **Det giver også topledelsen information og overblik, om hvor der måske skal sættes ind**



Fokusområder

Før	Grundig dialog om konceptet, og forankring i MED og ledelsen Et skema der er meningsfuldt og overskueligt Data-data-data Kommunikation: hvorfor, hvordan, hvornår og hvem
Under	Hæng svarprocenterne i haserne Svarbarometer på nettet er genialt Tilgængelig/hot line på spørgsmål Kommunikation + kampagner
Efter	Enkle og tydelige rapporter Beredskab/hotline ikke mindst til ledere med en "skrap" måling Opfølgning på mange niveauer Opfølgningsapparat – en god værktøjskasse - procesbistand Individuel coaching En ledelse der insisterer på opfølgning – følg op på opfølgningen Fasthold fokus indtil næste måling



Opfølgning – hvad giver den anledning til - eksempler

Dagtilbudsområdet

- Den pædagogiske dialog om, hvilken kerneydelse vi kan levere og hvordan med de /pressede ressourcer
- Ledelse – behovet for synlig og tydelig ledelse er endnu større i krisetider – så hvordan kan lederne sætte klare mål for det pædagogiske arbejde

Arbejdsmarkedsområdet

- Fokus på helhedsledelse – at være én enhed, med forskellige opgaver
- Håndtering af tværgående indsatser og de mange krav ”oppefra”

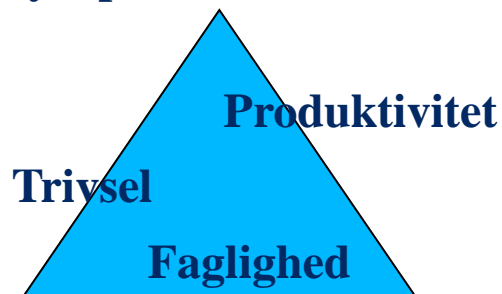
En administrativ arbejdsplads

- Hvordan sikrer vi den faglige udvikling individuelt og kollektivt
- Hvordan udvikler vi vores kerneydelse med pressede ressourcer



Er der plads til medarbejdertrivsel i en krisetid ?

Krisen skærper krydspresset mellem :



At håndtere presset kræver:

Dygtige ledere, der italesætter udfordringen og sætter klare og tydelige mål for kerneydelsen – drift såvel som udvikling

Tilfredse og trygge medarbejdere, der tør gå nye innovative veje

Målingen og opfølgningen har været en anledning til at arbejde på arbejdspladsniveau, med det svære – det ses af opfølgningstemaerne