

MTU

Medarbejdertrivselsundersøgelsen

—
2025



DEN SOCIALE KAPITAL

Hvordan ser det ud med tillid, retfærdighed og samarbejde
på Herningsholm Erhvervsskole & Gymnasier i 2025?



HERNINGSHOLM

Erhvervsskole
& Gymnasier

INDHOLDSFORTEGNELSE

1	Formålet med undersøgelsen.....	3
	Hvorfor undersøge Den sociale kapital	3
	Tillid.....	3
	Retfærdighed	4
	Samarbejde	4
2	Hvordan oplever vi skolens sociale kapital?	5
	Hvad siger en hurtig temperaturmåling?	5
	Tillid.....	6
	Retfærdighed	8
	Samarbejde	9
	Jobtilfredshed	10
	Ledelseskvalitet.....	12
3	Konklusion	14

1 FORMÅLET MED UNDERSØGELSEN

Formålet med denne undersøgelse er at analysere og vurdere niveauet af tillid, retfærdighed og samarbejde på Herningsholm Erhvervsskole & Gymnasium – også kendt som *Den sociale kapital*.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i besvarelserne fra MTUen 2025, der fokuserer på netop disse temaer. Resultaterne fra 2025 sammenlignes løbende med resultaterne fra 2023 for at identificere eventuelle udviklinger eller ændringer over tid.

Det skal understreges, at undersøgelsen omfatter alle afdelinger under Herningsholm Erhvervsskole & Gymnasium. Eventuelle forskelle mellem afdelingerne præsenteres ikke i denne rapport.

HVORFOR UNDERSØGE DEN SOCIALE KAPITAL

Gennem MTUen kan vi vurdere, i hvilken grad de ansatte på Herningsholm er enige i forskellige udsagn. Når fokus rettes mod den sociale kapital, får vi et mere nuanceret billede af, hvordan samarbejdet og samspillet faktisk fungerer på skolen. Dette kan f.eks. omfatte, hvordan konflikter håndteres på en konstruktiv måde, eller om opgavefordelingen opleves som retfærdig.

Herningsholms sociale kapital udgør dermed en væsentlig ressource, som har stor betydning for, hvordan medarbejdere og ledere samarbejder og koordinerer deres indsatser.

Skolens sociale kapital består af tre centrale dimensioner: **tillid, retfærdighed og evnen til at samarbejde**.

TILLID

Tillid udgør en central del af den sociale kapital, idet den har stor betydning for arbejdskvaliteten, jobtilfredsheden og medarbejdernes trivsel. Samtidig er tillid en grundlæggende forudsætning for et velfungerende samarbejde.

Tillid kan komme til udtryk på to niveauer: tillid til enkeltpersoner og tillid til organisationen som helhed. Den interpersonelle tillid udvikles gennem personlige møder mellem ledere og medarbejdere, hvor positive relationer opbygges, og gensidige forventninger skabes. Den organisatoriske tillid har derimod en mere abstrakt karakter og handler om medarbejdernes forventninger til, hvordan Herningsholm som organisation håndterer medarbejderrelaterede forhold.

Begrebet retfærdighed rummer flere forskellige dimensioner:

a. Fordelingsmæssig retfærdighed:

Denne form for retfærdighed handler om, hvorvidt fordelingen af goder – såsom løn og interessante arbejdsopgaver – opleves som retfærdig. Det bygger på den enkeltes vurdering af, om de får, hvad de fortjener, sammenlignet med andre.

b. Processuel retfærdighed:

Denne dimension vedrører, om beslutninger og processer gennemføres på en ordentlig og gennemsigtig måde. Det kan eksempelvis handle om ændringer i arbejdsopgaver, afskedigelser eller organisatoriske tilpasninger.

c. Interpersonel retfærdighed:

Her fokuseres der på måden, vi behandler hinanden på. Det handler om at vise respekt, lytte til hinandens synspunkter og anerkende hinandens perspektiver.

d. Informativ retfærdighed:

Denne form for retfærdighed drejer sig om, hvorvidt medarbejderne får tilstrækkelig information – både om deres egne arbejdsopgaver og om ændringer i organisationen som helhed.

Generelt tillægger vi især den processuelle retfærdighed stor betydning. Det er ikke blot vigtigt, at goderne fordeles retfærdigt, men også at selve beslutningsprocessen er transparent, og at det står klart, hvem der træffer beslutningerne – og på hvilket grundlag¹.

SAMARBEJDE

Samarbejdsevne handler om de relationer, der bidrager til at udvikle skolens sociale kapital. Det drejer sig således ikke om den enkelte medarbejders evne til at samarbejde, men om skolens fælles evne til at skabe og opretholde et konstruktivt samarbejde.

Samarbejdsevnen fungerer som et redskab til at løse skolens opgaver på en effektiv og koordineret måde. Den bygger på, at:

- Samarbejde har en gensidig forpligtende værdi, hvor både medarbejdere og ledelse værdsætter samarbejdet og oplever mening i det.
- Der eksisterer en fælles forståelse af, hvor og hvordan samarbejdet skal finde sted, samt hvilke rammer det udfolder sig inden for.

¹ Kristian G. Olesen m.fl. "Virksomhedens sociale kapital, hvidbog"

2 HVORDAN OPLEVER VI SKOLENS SOCIALE KAPITAL?

HVAD SIGER EN HURTIG TEMPERATURMÅLING?

En overordnet vurdering af tillid, retfærdighed og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere på Herningsholm kan opnås ved at analysere fire centrale spørgsmål fra spørgeskemaet:

- *Jeg har tillid til de udmeldinger, der kommer fra den nærmeste leder.*
- *Jeg oplever, at den nærmeste leder stoler på, at medarbejderne udfører et godt stykke arbejde.*
- *Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde.*
- *Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde.*

På baggrund af denne score kan skolens sociale kapital kategoriseres som følger²:

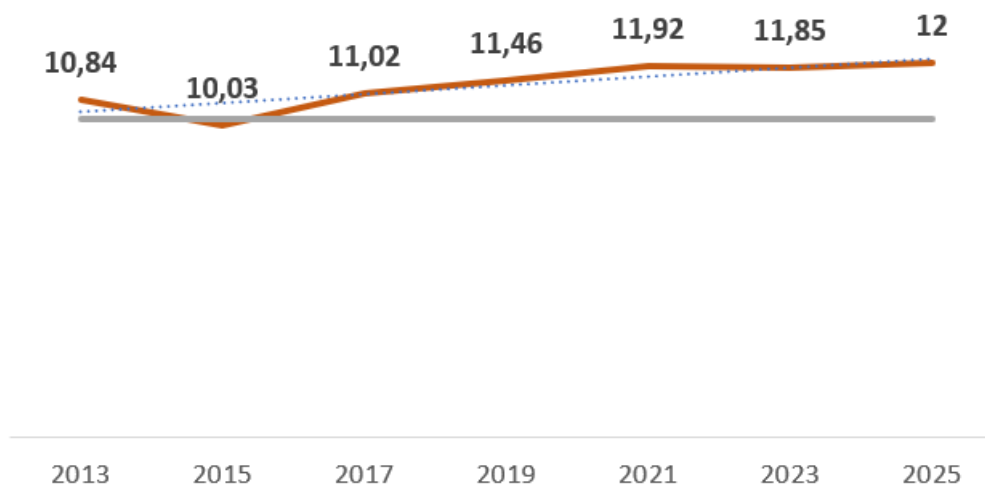
0 - 8 point:	Meget lav social kapital
8,1 – 10,1 point:	Lidt under gennemsnittet for Danmark
10,2 point:	Gennemsnittet for Danmark
10,3 – 12,3 point:	Lidt over gennemsnittet for Danmark
12,4 – 16 point:	Meget høj social kapital.

Sammenlignet med 2023 er Herningsholms sociale kapital steget med 0,15 point, hvilket placerer skolen solidt i kategorien *Lidt over gennemsnittet for Danmark*.

Som vi kan se af nedenstående figur, har den sociale kapital på skolen været stigende fra 2015 til 2025

² Denne skala bygger på data fra nationale undersøgelser af arbejdspladser i Danmark, hvor gennemsnittet for social kapital (altså tillid, retfærdighed og samarbejde) typisk ligger omkring 10,2 point. Tallene er afrundede referenceintervaller, som bruges til at give en hurtig kvalitativ vurdering af resultaterne. Nyeste opgørelse af landsgennemsnittet er fra 2017.

Udviklingen i Den sociale kapital på Herningsholm



Denne udvikling indikerer, at relationerne mellem ledelse og medarbejdere generelt er præget af tillid, retfærdighed og et velfungerende samarbejde. Den høje sociale kapital tyder på, at skolen har et solidt fundament for både trivsel og effektiv opgaveløsning. Det giver gode forudsætninger for fortsat at styrke arbejdsmiljøet, fastholde engagementet og understøtte kvaliteten i skolens samlede indsats.

I det følgende uddybes resultaterne for de tre centrale dimensioner af den sociale kapital – tillid, retfærdighed og samarbejde – med fokus på, hvordan disse kommer til udtryk på Herningsholm.

TILLID

Som tidligere nævnt udgør tillid en central dimension af den sociale kapital, idet den har stor betydning for både arbejds kvalitet og trivsel. Tillid er samtidig en grundlæggende forudsætning for et godt og velfungerende samarbejde.

Organisatorisk tillid måles blandt andet gennem spørgsmålet: *“Jeg har tillid til de udmeldinger, der kommer fra den nærmeste leder.”* Her er gennemsnittet steget med 0,1 skalapoint i forhold til den seneste undersøgelse og ligger nu på 4,3 skalapoint. Resultatet viser en mindre fremgang i medarbejdernes tillid til ledelsens kommunikation

Personlig tillid beskriver den tillid, medarbejderne har til deres nærmeste leder – herunder oplevelsen af, om lederen stoler på, at de udfører deres arbejde godt. Spørgsmålet *“Jeg oplever, at den nærmeste leder*

stoler på, at medarbejderne udfører et godt stykke arbejde” er målt til 4,0 skalapoint, hvilket er en stigning på 0,1 skalapoint siden sidste måling. Det viser en fortsat stabil og relativt høj grad af tillid i relationen mellem medarbejdere og deres ledere.

Tillid belyses også gennem spørgsmålet *“På min arbejdsplads kan medarbejderne give udtryk for deres meninger og følelser.”* Her ses en score på 4,2 skalapoint, hvilket udgør en fremgang på 0,2 skalapoint i forhold til 2023. Det tyder på en øget oplevelse af åbenhed og tryghed til at ytre sig frit på arbejdspladsen.

Når det gælder medarbejderinddragelse, viser spørgsmålet *“Jeg oplever, at vi som medarbejdere bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen”* en score på 3,3 skalapoint. Scoren er uændret siden 2023. Det indikerer, at oplevelsen af medindflydelse i beslutningsprocesser fortsat er stabil, men fortsat kan være et område med udviklingspotentiale.

Endelig er den interpersonelle tillid – målt gennem spørgsmålet *“På min arbejdsplads stoler vi generelt på hinanden”* – steget med 0,2 skalapoint til 4,3 skalapoint. Dette peger på en positiv udvikling i den gensidige tillid medarbejderne imellem.



Samlet vurderet viser resultaterne, at tilliden på Herningsholm generelt ligger på et højt niveau og har udviklet sig positivt siden 2023. Fremgangen ses især i forhold til åbenhed og den gensidige tillid mellem medarbejderne, mens medarbejderinddragelse i beslutninger fortsat fremstår som et område med mulighed for yderligere styrkelse.

I det følgende afsnit rettes fokus mod dimensionen retfærdighed, hvor resultaterne belyser medarbejdernes oplevelse af både fordeling, processer og den gensidige behandling i organisationen.

RETFÆRDIGHED

Retfærdighed udgør den anden centrale dimension af Herningsholms sociale kapital. Denne dimension handler om oplevelsen af, hvorvidt medarbejderne behandles retfærdigt – både i forhold til fordeling af opgaver og goder, måden beslutninger træffes på, samt den generelle anerkendelse og respekt i samarbejdet.

I den seneste “temperaturmåling” indgår to spørgsmål, der direkte vedrører retfærdighed, og MTU’en supplerer med yderligere to, som belyser forskellige aspekter af dette område:

- *Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde.*
- *Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde.*
- *Jeg oplever at blive anerkendt for et godt stykke arbejde.*
- *Jeg oplever, at forslag til nye initiativer og ideer til at gøre tingene bedre bliver påskønnet.*

Spørgsmålet “Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde” relaterer sig til processuel retfærdighed, der handler om, hvorvidt beslutninger og processer opleves som fair og gennemsigtige. Scoren er her 3,4 skalapoint, hvilket er uændret siden 2023.

Forskning peger på, at processuel retfærdighed ofte har større betydning for den samlede oplevelse af retfærdighed end fordelingsmæssig retfærdighed³. Den sidstnævnte afspejles i spørgsmålet “Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde”, som i årets MTU ligger på 3,6 skalapoint og dermed ligeledes uændret fra 2023. En stabil score her indikerer en vedvarende oplevelse af rimelighed i fordelingen af arbejdsopgaver.

Spørgsmålet “Jeg oplever at blive anerkendt for et godt stykke arbejde” vedrører den interpersonelle retfærdighed og er steget med 0,1 skalapoint til 4,0 skalapoint. Anerkendelse vurderes ofte som en væsentlig faktor for oplevelsen af retfærdighed i relationen mellem medarbejdere og ledelse

Endelig viser spørgsmålet “Jeg oplever, at forslag til nye initiativer og ideer til at forbedre tingene bliver påskønnet” en score på 3,9 skalapoint, hvilket svarer til et fald på 0,2 skalapoint siden 2023. Dette kan indikere, at medarbejderne i lidt mindre grad oplever, at deres ideer og forbedringsforslag bliver modtaget og værdsat i samme omfang som tidligere.

³ Kristian G. Olesen m.fl. “Virksomhedens sociale kapital, hvidbog”

Retfærdighed



Samlet set fremstår oplevelsen af retfærdighed på Herningsholm som stabil, med mindre variationer mellem de enkelte områder. Processuel og fordelingsmæssig retfærdighed fastholder et stabilt niveau, mens resultaterne peger på, at der fortsat kan arbejdes med at styrke anerkendelse og inddragelse af medarbejdernes initiativer for at understøtte en mere helhedsorienteret oplevelse af retfærdighed.

SAMARBEJDE

Samarbejde udgør den tredje dimension af Herningsholms sociale kapital. Denne dimension omfatter både det interne samarbejde inden for afdelingerne, samarbejdet mellem forskellige afdelinger og uddannelsesområder samt samspillet mellem medarbejdere og ledelse.

Samarbejdsevnen belyses i MTUen gennem følgende spørgsmål:

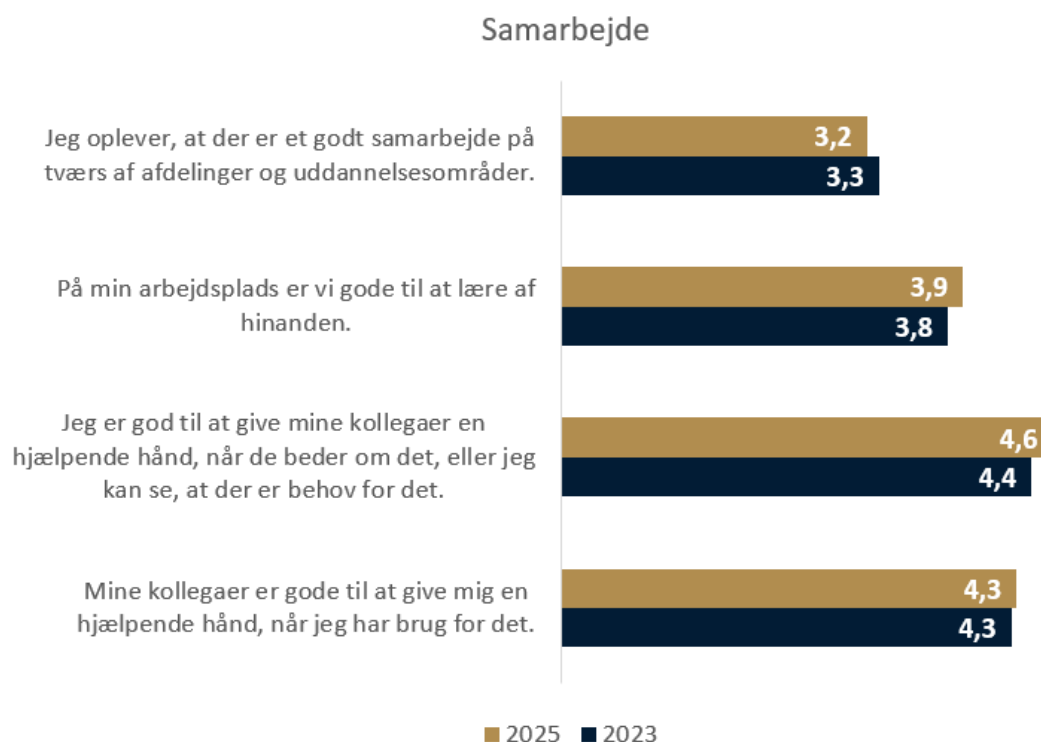
- *Mine kollegaer er gode til at give mig en hjælpende hånd, når jeg har brug for det.*
- *Jeg er god til at give mine kollegaer en hjælpende hånd, når de beder om det, eller når jeg kan se, der er behov for det.*
- *På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden.*
- *Jeg oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder.*

Resultatet for spørgsmålet "Mine kollegaer er gode til at give mig en hjælpende hånd, når jeg har brug for det" ligger på 4,3 skalapoint, hvilket er uændret i forhold til 2023.

Spørgsmålet "Jeg er god til at give mine kollegaer en hjælpende hånd, når de beder om det, eller når jeg kan se, at der er behov for det" viser en stigning på 0,2 skalapoint og ligger nu på 4,6 skalapoint.

Når det gælder det mere faglige samarbejde, er spørgsmålet "På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden" steget med 0,1 skalapoint og ligger nu på 3,9 skalapoint.

Samarbejdet på tværs af organisationen måles gennem spørgsmålet "Jeg oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder." Her ligger scoren på 3,2 skalapoint, hvilket er et mindre fald på 0,1 skalapoint sammenlignet med 2023.



Samlet set peger resultaterne på, at samarbejdsevnen på Herningsholm overordnet set er stabil, men med enkelte variationer. De høje scorer for kollegial hjælp og faglig videndeling indikerer et velfungerende samarbejde internt i afdelingerne, mens samarbejdet på tværs af organisationen fortsat fremstår som et område med potentiale for yderligere udvikling.

Forskning i social kapital⁴ peger på, at en organisations sociale kapital hænger tæt sammen med medarbejdernes generelle arbejdsglæde og trivsel. Begrebet ”jobtilfredshed” dækker i denne sammenhæng primært over forhold, der relaterer sig til arbejdsmiljøet og de sociale rammer på arbejdspladsen – snarere end selve arbejdsopgavernes indhold.

Medarbejdernes oplevelse af jobtilfredshed og arbejdsmiljø belyses i MTUen gennem følgende spørgsmål:

- *Jeg oplever, at der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads.*
- *Jeg oplever, at der er et godt fysisk miljø på min arbejdsplads.*
- *Jeg oplever, at min arbejdsplads er lydhør, når jeg har brug for fleksibilitet for at få mit arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen.*
- *Alt i alt trives jeg i min nuværende afdeling.*
- *Jeg vil anbefale andre at søge arbejde på Herningsholm.*

Spørgsmålet ”Jeg oplever, at der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads” er besvaret med 4,3 skalapoint, hvilket udgør en stigning på 0,2 point i forhold til 2023.

For udsagnet ”Jeg oplever, at der er et godt fysisk miljø på min arbejdsplads” ligger besvarelsen stabilt på 3,8 skalapoint, hvilket er uændret fra den seneste måling.

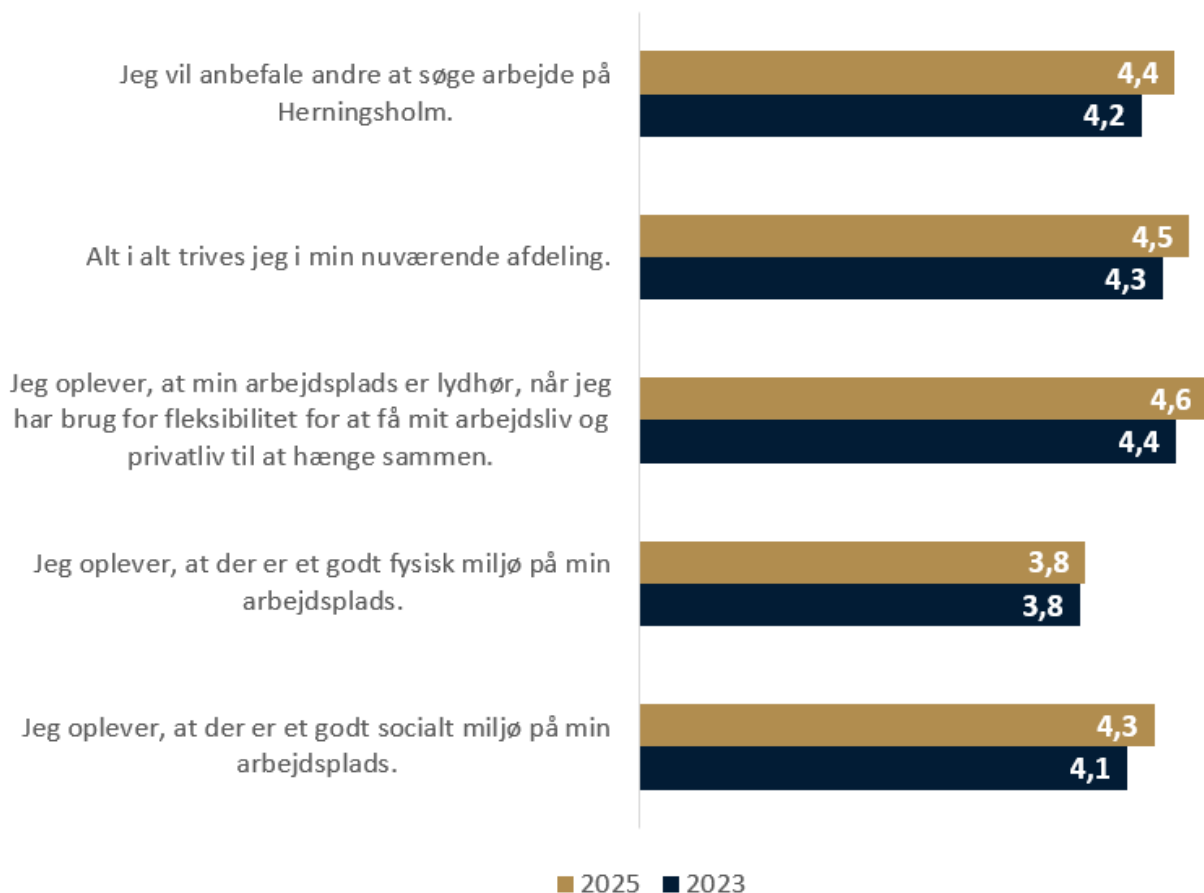
Spørgsmålet ”Jeg oplever, at min arbejdsplads er lydhør, når jeg har brug for fleksibilitet for at få mit arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen” viser en score på 4,6 skalapoint, en fremgang på 0,2 point.

En tilsvarende stigning ses i udsagnet ”Alt i alt trives jeg i min nuværende afdeling”, som i 2025 ligger på 4,5 skalapoint.

Et højt niveau af social kapital kan have en positiv effekt på både rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Dette understøttes af resultatet for spørgsmålet ”Jeg vil anbefale andre at søge arbejde på Herningsholm”, der ligger på 4,4 skalapoint, en stigning på 0,2 point siden 2023.

⁴ K. G. Olesen m.fl. ”Virksomhedens sociale kapital, Hvidbog”

Jobtilfredshed



Samlet set peger resultaterne på, at medarbejdernes jobtilfredshed og trivsel på Herningsholm generelt er høj og viser en positiv udvikling. Fremgangen i det sociale miljø, oplevet fleksibilitet og generelle trivsel indikerer en stigende tilfredshed med arbejdspladsens rammer, mens vurderingen af det fysiske arbejdsmiljø fortsat ligger stabilt og kan betragtes som et område med potentiale for yderligere forbedring.

LEDELSESKVALITET

Ledelseskvaliteten udgør en central faktor i udviklingen og vedligeholdelsen af den sociale kapital på en arbejdsplads. I MTUen vurderes kvaliteten af ledelsen ud fra en række spørgsmål, der retter sig mod medarbejdernes oplevelse af deres nærmeste leder:

- *Jeg oplever, at jeg udvikler mig på min arbejdsplads.*
- *Min nærmeste leder medvirker til et kollegialt og udviklende fællesskab på min arbejdsplads.*

- *Min nærmeste leder er god til at sikre en daglig velfungerende drift af afdelingen.*
- *Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde.*

Sammenhængen mellem kvaliteten af ledelsen og den sociale kapital er tæt – så tæt, at de ofte kan betragtes som to sider af samme mønt.

Resultaterne viser, at udsagnet “Jeg oplever, at jeg udvikler mig på min arbejdsplads” har en score på 4,1 skalapoint, hvilket svarer til en stigning på 0,03 point i forhold til den tidligere måling.

For udsagnet “Min nærmeste leder medvirker til et kollegialt og udviklende fællesskab på min arbejdsplads” ligger scoren på 4,1 skalapoint, hvilket repræsenterer et mindre fald på 0,03 point siden 2023.

Ved udsagnet “Min nærmeste leder er god til at sikre en daglig velfungerende drift af afdelingen” ses en score på 4,0 skalapoint, hvilket er en stigning på 0,08 point sammenlignet med 2023.

Endelig viser udsagnet “Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde” en score på 3,5 skalapoint, hvilket udgør et fald på 0,03 point i forhold til den tidligere måling.



Samlet set viser resultaterne en generelt stabil vurdering af ledelseskvaliteten på Herningsholm med små variationer på tværs af de enkelte parametre. Der ses fortsat en positiv oplevelse af udviklingsmuligheder

og daglig drift, mens der fortsat bør være fokus på håndtering af konflikter og styrkelse af det kollegiale og udviklende fællesskab.

3 KONKLUSION

Tilliden på Herningsholm fremstår som høj og fortsat stigende. Der ses en udvikling mod større åbenhed og tryghed i samarbejdet, og medarbejderne oplever, at ledelsen har tillid til deres arbejde og giver rum til at udtrykke sig frit. Både den organisatoriske og den interpersonelle tillid er styrket, hvilket afspejler et stabilt og respektfuldt forhold mellem medarbejdere og ledelse. Medarbejderinddragelsen i beslutningsprocesser vurderes som uændret, og et fortsat fokus herpå kan bidrage til at øge oplevelsen af fælles ansvar og ejerskab.

Oplevelsen af *retfærdighed* fremstår generelt stabil og positiv. Beslutningsprocesserne opleves som gennemsigtige, og fordelingen af arbejdsopgaver vurderes som rimelig. Der ses dog et mindre fald i oplevelsen af anerkendelse og værdsættelse af medarbejdernes idéer, hvilket peger på et behov for at styrke dialogen om innovation og inddragelse. Et tydeligt ledelsesfokus på anerkendelse og åben kommunikation kan understøtte retfærdighedsopfattelsen yderligere.

Samarbejdet vurderes som velfungerende og præget af kollegial støtte og hjælpsomhed. Det interne samarbejde inden for afdelingerne fungerer godt, mens samarbejdet på tværs af afdelinger og uddannelsesområder fortsat kan udvikles. En øget indsats for fælles projekter og videndeling kan bidrage til at styrke sammenhæng og fællesskab på tværs af organisationen.

Medarbejdernes *trivsel og arbejdsglæde* viser en tydelig positiv udvikling. Det sociale miljø vurderes højt, og fleksibiliteten i forhold til balancen mellem arbejds- og privatliv opleves som god. Mange medarbejdere udtrykker desuden, at de vil anbefale Herningsholm som arbejdsplads. Vurderingen af det fysiske arbejdsmiljø er uændret og kan fortsat betragtes som et område med potentiale for forbedring.

Ledelseskvaliteten fremstår som stabil med mindre variationer mellem de enkelte områder. Der ses fremgang i vurderingen af daglig drift og medarbejderudvikling, mens konflikthåndtering og det kollegiale fællesskab fortsat kræver opmærksomhed. Ledelsen bidrager overordnet til et arbejdsmiljø præget af faglig tryghed, dialog og udvikling, hvilket understøtter den samlede sociale kapital.

Samlet set fremstår Herningsholm i 2025 som en organisation med høj trivsel, stærke relationer og et solidt fundament baseret på tillid, retfærdighed og samarbejde. For at fastholde og videreudvikle denne positive udvikling anbefales et fortsat fokus på medarbejderinddragelse, anerkendelse og samarbejde på tværs, så den sociale kapital fortsat kan understøtte skolens kultur, kvalitet og udvikling.

Anbefalinger

Ledelsen bør være opmærksom på:

- At styrke medarbejderinddragelsen i beslutningsprocesser for at øge oplevelsen af ejerskab og fælles ansvar.
- At fastholde fokus på anerkendelse og værdsættelse af medarbejdernes ideer og initiativer.
- At udvikle og understøtte samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder gennem fælles aktiviteter og dialogfora.
- At fastholde det høje niveau af trivsel og fleksibilitet, samtidig med at der arbejdes målrettet med forbedring af det fysiske arbejdsmiljø.
- At fortsætte udviklingen af ledelseskvaliteten med fokus på tydelig kommunikation, konflikthåndtering og et stærkt kollegialt fællesskab.

Medarbejderne bør være opmærksomme på:

- At bidrage aktivt til at opretholde og udvikle samarbejdet – både i egen afdeling og på tværs af organisationen.
- At kommunikere åbent og konstruktivt med kolleger og ledelse samt dele ideer og forslag til forbedringer.
- At støtte op om hinanden og bidrage til et positivt arbejdsmiljø gennem hjælpsomhed og respektfuld dialog.
- At tage medansvar for fællesskabet og engagere sig i udviklingen af skolens kultur og samarbejdsformer.
- Støtte til kolleger: Medarbejderne bør medvirke til et positivt og støttende arbejdsmiljø ved at tilbyde hjælp og opbakning til kolleger, der måtte have brug for det.

/Jette Anna Lunding Sørensen, 2025