

# MTU

## Medarbejdertrivselsundersøgelsen

—  
2023



### DEN SOCIALE KAPITAL

HVORDAN SER DET UD MED TILLID, RETFÆRDIGHED OG SAMARBEJDE PÅ  
HERNINGSHOLM ERHVERVSSKOLE & GYMNASIER I 2023?



**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 .....	11
	Ledelseskvalitet.....	12
3	Konklusion .....	14

## 1 FORMÅLET MED UNDERSØGELSEN

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

Dette sker ved at analysere besvarelserne fra MTUen 2023, der omhandler disse emner. Resultaterne fra 2023 vil løbende blive sammenlignet med dem fra 2021 for at identificere eventuelle ændringer over tid.

Det er vigtigt at bemærke, at undersøgelsen inkluderer alle afdelinger under Herningsholm Erhvervsskole & Gymnasium, og eventuelle forskelle mellem afdelingerne vil ikke blive præsenteret her.

## HVORFOR UNDERSØGE DEN SOCIALE KAPITAL

Ved hjælp af MTUen kan vi vurdere graden af enighed blandt de ansatte på Herningsholm i forhold til forskellige udsagn. Med fokus på den sociale kapital kan vi imidlertid se nærmere på, hvordan tingene faktisk fungerer på skolen. Dette kan for eksempel omfatte håndteringen af konflikter på en hensigtsmæssig måde. Et andet aspekt er, om vi oplever at opgavefordelingen sker på en retfærdig måde.

Herningsholms sociale kapital udgør derfor en værdifuld ressource, der er afgørende for, om medarbejdere og ledere kan arbejde sammen og koordinere indsatserne.

Skolens sociale kapital har tre centrale dimensioner, nemlig tillid, retfærdighed og evnen til at samarbejde

---

### TILLID

Tillid udgør en central komponent af den sociale kapital, da den spiller en afgørende rolle for arbejdskvaliteten, jobtilfredshed og trivslen blandt medarbejderne. Samtidig udgør tillid en forudsætning for et godt samarbejde.

Tillid kan manifestere sig på to niveauer: tillid til individuelle personer og tillid til selve organisationen. Interpersonel tillid udvikles gennem personlige møder mellem ledere og medarbejdere, hvor positive relationer opbygges, og gensidige forventninger til hinanden skabes. Organisatorisk tillid er af en mere abstrakt karakter og handler om medarbejdernes forventninger til Herningsholms måde at håndtere medarbejderanliggender på.

---

## RETFÆRDIGHED

Retfærdighed omfatter flere aspekter:

- a. Fordelingsmæssig retfærdighed: Dette omhandler opfattelsen af, om fordelingen af goder såsom løn og spændende opgaver opfattes som retfærdig. Det bygger på den enkeltes vurdering af, om de modtager, hvad de fortjener, i forhold til andre.
- b. Processuel retfærdighed: Dette drejer sig om, hvorvidt processerne udføres på en ordentlig og gennemsigtig måde. Processer kan omfatte ændringer i arbejdsopgaver, afskedigelser og organisatoriske ændringer.
- c. Interpersonel retfærdighed: Dette vedrører måden, hvorpå vi behandler hinanden. Det handler om at vise respekt for hinanden og tage hensyn til hinandens synspunkter.
- d. Informativ retfærdighed: Dette omhandler, om medarbejderne får tilstrækkelig information, både om deres job og om organisatoriske ændringer.

Normalt tillægger vi processuel retfærdighed stor betydning. Det er ikke kun vigtigt, at goderne fordeles retfærdigt, men også at selve processen er transparent, og at det er tydeligt, hvem der træffer beslutningerne, og hvorfor de træffes.<sup>1</sup>

---

## SAMARBEJDE

Samarbejdsevne omfatter de relationer, der er med til at udvikle den sociale kapital på skolen. Det betyder med andre ord, at det ikke drejer sig om den enkeltes evne til at samarbejde, men derimod om skolens samlede evne til at samarbejde.

Samarbejdsevnen er et værktøj, der hjælper med at løse skolens opgaver. Denne evne er baseret på at:

- Værdien af samarbejde er gensidigt forpligtende, når både medarbejdere og ledelse værdsætter det og ser mening i samarbejdet.
- Der er en fælles forståelse for, hvor samarbejdet kan finde sted og hvordan det kan udfolde sig.

---

<sup>1</sup> Kristian G. Olesen m.fl. "Virksomhedens sociale kapital, hvidbog"

## 2 HVORDAN OPLEVER VI SKOLENS SOCIALE KAPITAL?

### HVAD SIGER EN HURTIG TEMPERATURMÅLING?

Man kan opnå en generel vurdering af, i hvilket omfang der er tillid, retfærdighed og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere på skolen ved at analysere følgende fire spørgsmål fra spørgeskemaet<sup>2</sup>:

- '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'

Svarene for Herningsholm på disse spørgsmål er 320 indekspoint, hvilket svarer til en social kapital på **12,8**. Den gennemsnitlige sociale kapital for danske arbejdspladser i 2013 var 10,2 point. Selv en forskel på 1 point kan have mærkbare konsekvenser for medarbejderne.

Således kan skolens sociale kapital kategoriseres:

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.

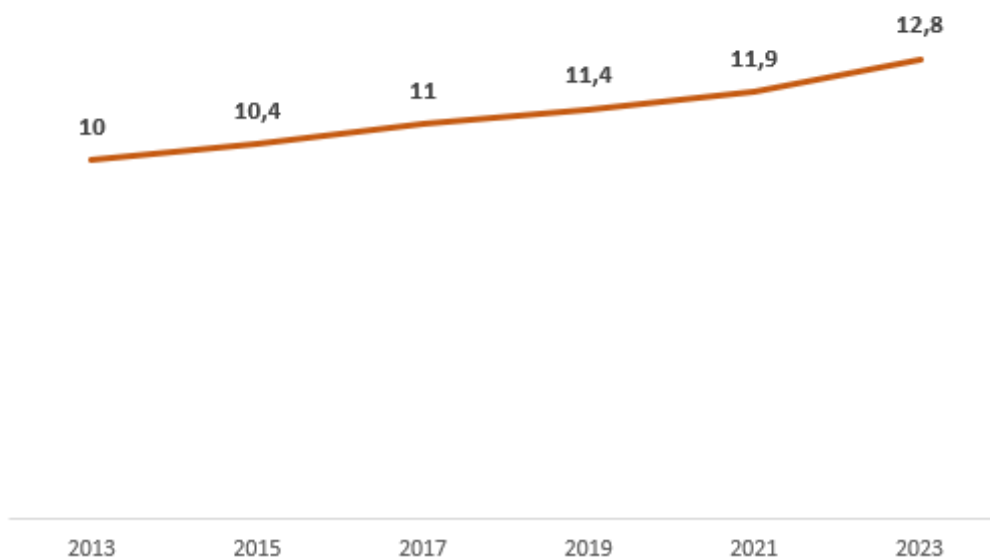
Sammenlignet med 2021 er skolens sociale kapital øget med 0,9 indekspoint og Herningsholm har *en meget høj social kapital* i forhold til gennemsnittet for danske arbejdspladser.

Som vi kan se af nedenstående figur, har den sociale kapital på skolen været stigende fra 2013 til 2023

---

<sup>2</sup> BAR SoSu, "Fire hurtige om social kapital"

## Udviklingen i Den sociale kapital på Herningsholm



---

### TILLID

Som tidligere nævnt udgør tillid en afgørende dimension af den sociale kapital, da den kan have en stor indflydelse på arbejds kvaliteten og trivslen på arbejdspladsen. Tillid er en forudsætning for et godt samarbejde.

Svaret på spørgsmålet om organisatorisk tillid, hvor medarbejderne blev spurgt, om de har tillid til de udmeldinger, der kommer fra den nærmeste leder, faldt med 7 indekspoint i forhold til den tidligere undersøgelse. Den viste i 2023 74 indekspoint.

Dette kan indikere en lavere grad af tillid mellem medarbejdere og ledelse.

Personlig tillid refererer til den tillid, medarbejderne har til deres nærmeste leder og deres vurdering af, om lederen stoler på, at de udfører deres arbejde godt.

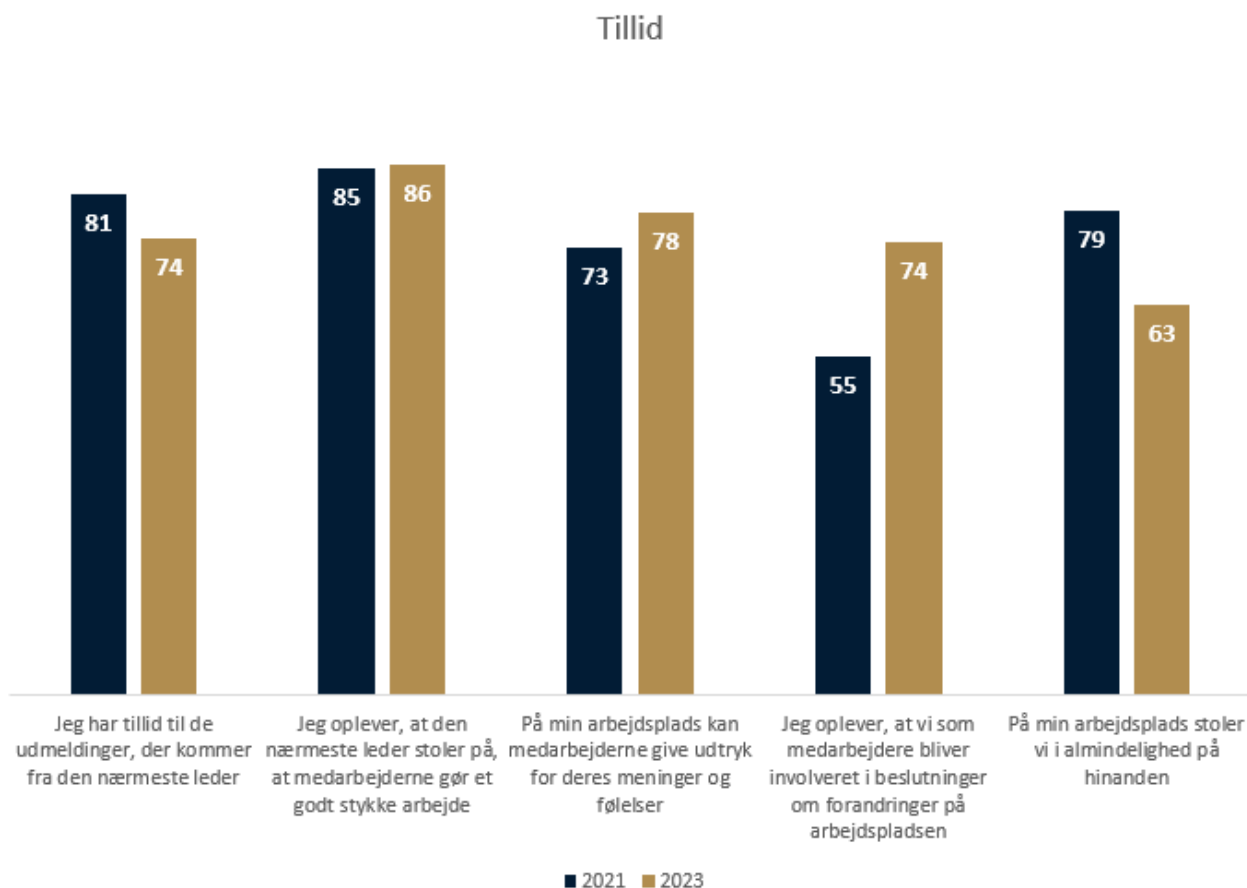
Spørgsmålet 'Jeg oplever, at den nærmeste leder stoler på, at medarbejderne udfører et godt stykke arbejde' er målt til 86 indekspoint. Resultatet viser en mindre stigning på 1 indekspoint i forhold sidste undersøgelse. Dette tyder på, at der stadig er en relativt høj grad af tillid mellem medarbejdere og deres nærmeste ledere.

Graden af tillid bliver desuden belyst med følgende spørgsmål:

'På min arbejdsplads kan medarbejderne give udtryk for deres meninger og følelser.' Her blev svaret målt til 78 indekspoint, hvilket er en stigning på 5 indekspoint i forhold til 2021. Dette indikerer en øget opfattelse af, at medarbejderne har mulighed for at udtrykke deres holdninger og følelser på skolen.

Ved spørgsmålet "Jeg oplever, at vi som medarbejdere bliver involveret i beslutninger om forandringer på arbejdspladsen" blev svaret målt til 74 indekspoint. Det er en stor stigning på 19 indekspoint i forhold til den foregående undersøgelse. Dette indikerer en oplevelse af en øget medarbejderinddragelse i beslutninger om forandringer på skolen.

I spørgsmålet 'På min arbejdsplads stoler vi generelt på hinanden' er den interpersonelle tillid på Herningsholm reduceret. Dette spørgsmål ligger nu på 63 indekspoint, hvilket er et fald på 19 indekspoint forhold til 2021.



**Resultaterne** giver indikationer om potentielle udfordringer i tillidsforholdet på organisatorisk niveau, især når det kommer til relationen mellem medarbejdere og ledelse. Dette fremgår tydeligt af den registrerede nedgang i den tillid, som blev vurderet gennem spørgsmålet "På min arbejdsplads stoler vi generelt på hinanden."

Det er dog vigtigt at bemærke, at der stadig eksisterer en relativt høj grad af tillid mellem medarbejdere og nærmeste ledere på det personlige niveau, på trods af de udfordringer, der er blevet identificeret på organisatorisk niveau. Dette kan betyde, at den personlige tillid mellem medarbejdere og nærmeste leder forbliver stabil.

Derudover er det positivt at bemærke, at resultaterne indikerer, at medarbejderne føler sig mere involverede i beslutningsprocesser og har øgede muligheder for at udtrykke deres holdninger og følelser på arbejdspladsen.

Retfærdighed udgør den anden vigtige dimension af skolens sociale kapital.

De sidste to spørgsmål i "temperaturmålingen" omhandler da også retfærdighed. Derudover inkluderer MTUen to yderligere spørgsmål, der berører forskellige aspekter af retfærdighed:

- "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" omhandler *processuel* retfærdighed. I MTUen er svaret på 74 indekspoint, hvilket markerer en stigning på 8 indekspoint siden 2021.

Forskning<sup>3</sup> indikerer, at processuel retfærdighed er af større betydning for opfattelsen af retfærdighed end fordelingsmæssig retfærdighed, som afspejles i spørgsmålet "Arbejdsopgaver bliver fordelt på en hensigtsmæssig måde." Her har svaret i MTUen også en høj værdi på 86 indekspoint, hvilket er en stigning på 21 indekspoint. En høj score for *fordelingsmæssig* retfærdighed er positiv, da det har en sammenhæng med medarbejdertilfredshed<sup>4</sup>.

Dog er svaret på spørgsmålet "Jeg oplever at blive anerkendt for et godt stykke arbejde" faldet med 6 indekspoint siden den sidste undersøgelse og ligger nu på 66 indekspoint. Anerkendelse udgør en vigtig komponent af retfærdighedsopfattelsen og er afgørende for en tillidsbaseret ledelse.

Endelig er besvarelsen af spørgsmålet "Jeg oplever, at forslag til nye initiativer og ideer til at forbedre tingene bliver påskønnet" på 53 indekspoint, hvilket repræsenterer et fald på 21 indekspoint

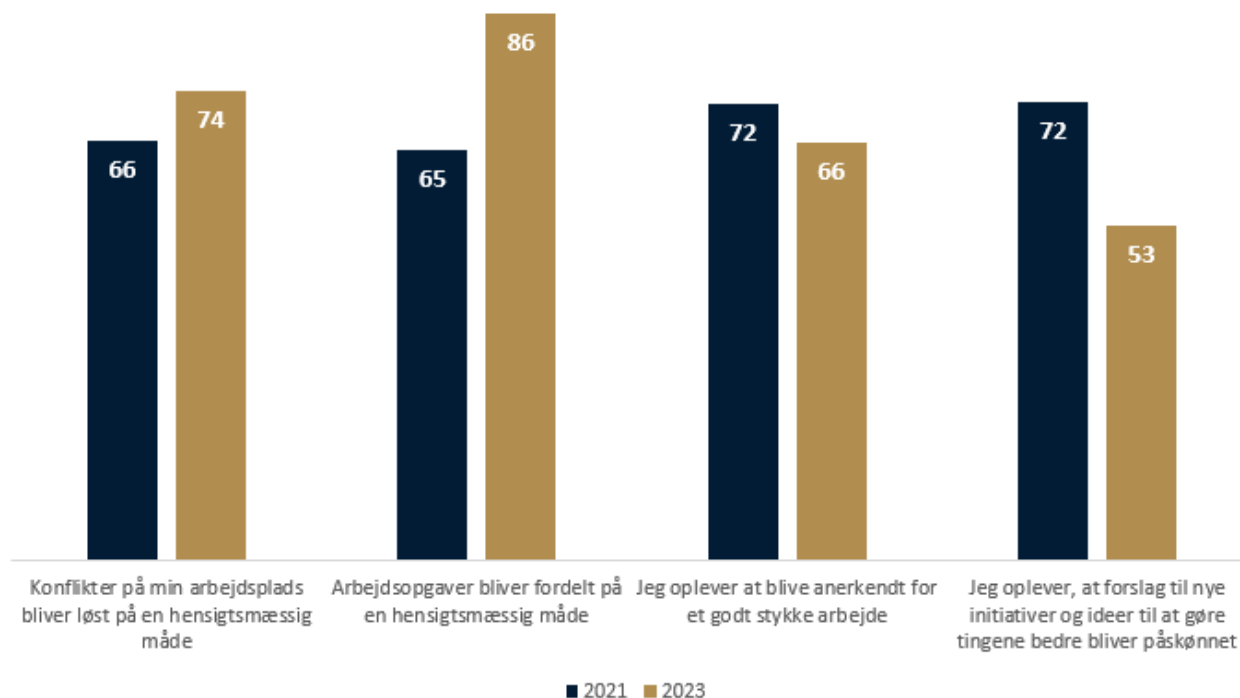
---

<sup>3</sup> K. G. Olesen m.fl. "Virksomheden sociale kapital, Hvidbog"

<sup>4</sup> K. G. Olesen m.fl. "Virksomheden sociale kapital, Hvidbog"



## Retfærdighed



**Resultaterne** fra både "temperaturmålingen" og MTUen giver indblik i retfærdighedskomponenten inden for skolens sociale kapital. Medarbejdernes opfattelse af håndtering af konflikter (processuel retfærdighed) er forbedret med 8 indekspoint, hvilket indikerer en mere lydhør organisation. Fordelingen af arbejdsopgaver (fordelingsmæssig retfærdighed) scorer konstant højt på 86 indekspoint og hænger sammen med høj medarbejdertilfredshed.

Dog er der bekymrende tendenser med et fald i indekspoint i to vigtige områder. Anerkendelse for godt arbejde er blevet mindre værdsat, hvilket kan påvirke motivation og engagement negativt. Ligeledes føler medarbejderne, at deres ideer og forslag ikke tilstrækkeligt værdsættes.

---

## SAMARBEJDE

Samarbejde udgør det tredje aspekt af skolens sociale kapital. Dette samarbejde inkluderer både internt samarbejde inden for afdelingen, samarbejde med andre afdelinger og samarbejde mellem medarbejdere og ledere.

Samarbejdsevnen kan undersøges ved hjælp af 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 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"

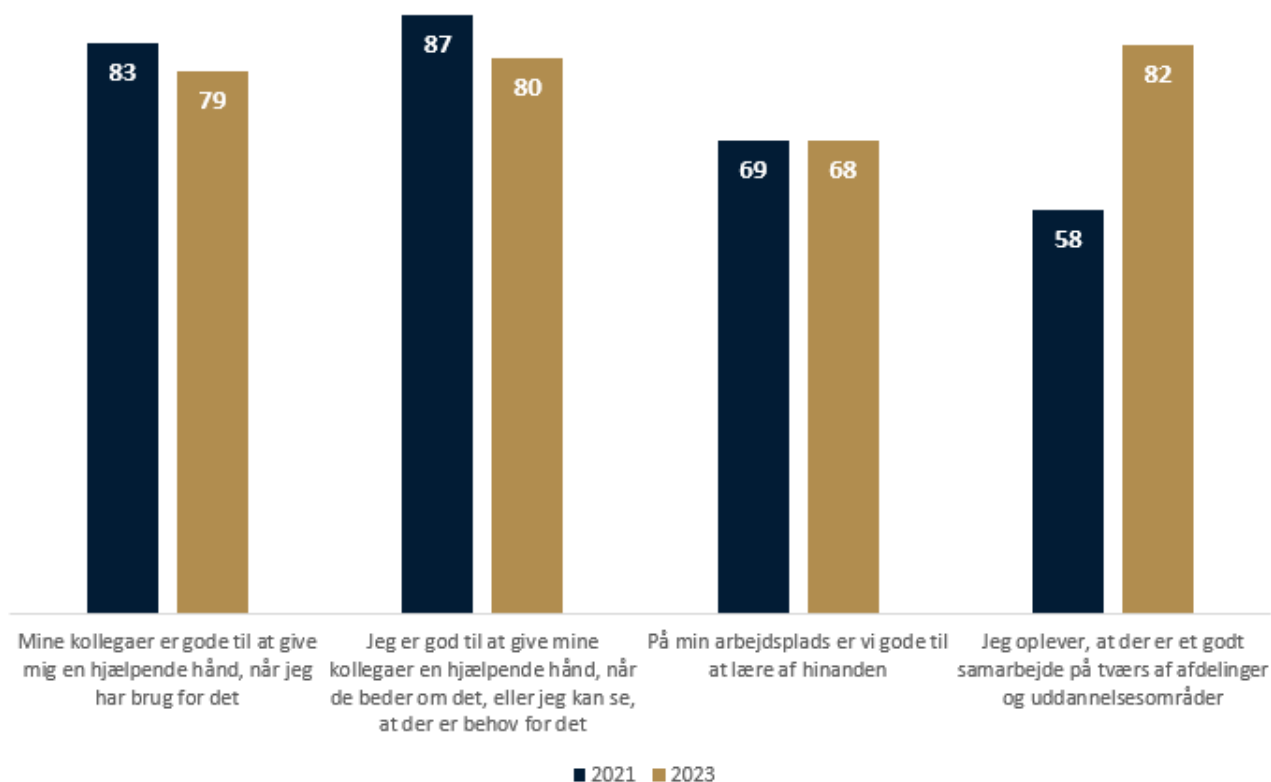
Når vi ser på resultatet af spørgsmålet "Mine kolleger er gode til at hjælpe mig, når jeg har brug for det," ser vi, at det er på 79 indekspoint, hvilket er en nedgang på 4 indekspoint sammenlignet med 2021.

Ligeledes viser resultatet af spørgsmålet "Jeg er god til at hjælpe mine kolleger, når de beder om det, eller når jeg kan se, at der er behov for det" en nedgang på 7 indekspoint. Det ligger i år på 80 indekspoint.

Med hensyn til det mere faglige aspekter resultatet af "På min arbejdsplads er vi gode til at lære af hinanden," er faldet med 1 indekspoint og er nu på 68.

Hvis vi betragter samarbejdet mellem afdelingerne, kan vi se at besvarelsen af spørgsmålet "Jeg oplever, at der er et godt samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder," ligger på 82 indekspoint. Det er en stigning på 24 indekspoint

### Samarbejde



**Samlet set** viser MTUen, at samarbejdsevnen på arbejdspladsen er under forandring. Vi har observeret en nedgang i indekspoint i muligheden for at modtage hjælp fra kolleger. Der er ligeledes mindre lyst til at tilbyde hjælp til kolleger.

Desuden er der også en lille nedgang på 1 indekspoint i aspektet af læring og vidensdeling på arbejdspladsen, hvilket kan antyde, at samarbejdet om at dele viden og erfaringer med kolleger måske er blevet lidt mindre sammenlignet med tidligere.

På den positive side er der en markant stigning i opfattelsen af samarbejde på tværs af afdelinger og uddannelsesområder. Samlet set indikerer dette behovet for at styrke internt samarbejde og vidensdeling på skolen.

---

## JOBTILFREDSHED

Forskning om social kapital viser<sup>5</sup>, at en organisations sociale kapital er tæt forbundet med den generelle arbejdsglæde og trivsel på arbejdspladsen. Selvom begrebet "jobtilfredshed" ofte anvendes, ser det ud til, at det primært handler om arbejdsmiljøet på arbejdspladsen snarere end selve jobbet.

Med spørgsmålene

- "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"

kan vi få indblik i medarbejdernes jobtilfredshed og vurderingen af arbejdsmiljøet.

I forhold til udsagnet "Jeg oplever, at der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads" er besvarelsen på 77 indekspoint, hvilket er uændret i forhold til 2021.

Hvad angår udsagnet "Jeg oplever, at der er et godt fysisk miljø på min arbejdsplads," er besvarelsen 70 indekspoint, hvilket er en nedgang på 2 indekspoint i forhold til 2021.

Når vi ser på udsagnet "Jeg oplever, at min arbejdsplads er lydhør, når jeg har brug for fleksibilitet for at få mit arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen," er besvarelsen 85 indekspoint, hvilket er en nedgang på 1 indekspoint.

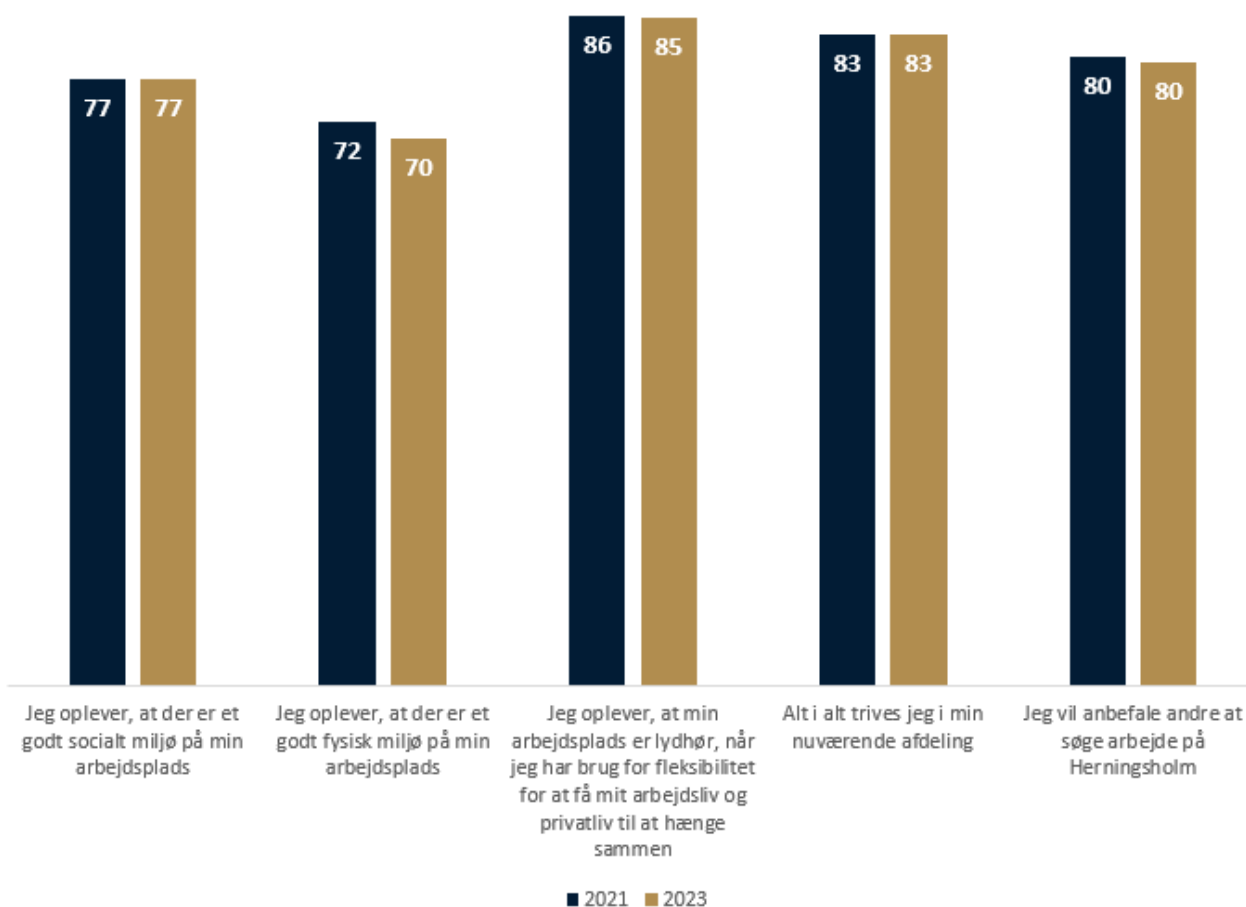
Ved udsagnet "Alt i alt trives jeg i min nuværende afdeling" er besvarelsen 83 indekspoint, hvilket er uændret i forhold til 2021.

En fordel ved et højt niveau af social kapital på en arbejdsplads er, at det letter rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Dette afspejles i besvarelsen af spørgsmålet "Jeg vil anbefale andre at søge arbejde på Henningsholm," hvor indekspointet ligger på 80, hvilket er uændret i forhold til 2021

---

<sup>5</sup> K. G. Olesen m.fl. "Virksomhedens sociale kapital, Hvidbog"

## Jobtilfredshed



**Sammenfattende** viser undersøgelsen, at jobtilfredsheden på Herningsholm generelt er forblevet høj siden 2021 - med små ændringer i enkelte områder. Et positivt socialt miljø og anbefalinger om at søge arbejde på arbejdspladsen er fortsat stærke. Dette påvirker positivt rekruttering og fastholdelse af medarbejderne på Herningsholm.

---

## LEDELSESKVALITET

Ledelseskvaliteten spiller en stor rolle i forhold til den sociale kapital på en arbejdsplads. Vurderingen af ledelseskvaliteten baserer sig på følgende spørgsmål om den nærmeste leder:

- Sørger for, at medarbejderne har gode muligheder for udvikling: "Jeg oplever, at jeg udvikler mig på min arbejdsplads"
- Prioriterer trivslen højt og fremmer et kollegialt og udviklende fællesskab: "Min nærmeste leder medvirker til et kollegialt og udviklende fællesskab på min arbejdsplads"
- Er dygtig til at planlægge arbejdet og sikre driften af afdelingen: "Min nærmeste leder er god til at sikre en daglig velfungerende drift af afdelingen"
- Er god til at håndtere konflikter: "Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde"

Sammenhængen mellem kvaliteten af ledelsen på en arbejdsplads og den sociale kapital er så tæt, at man næsten kan betragte dem som to sider af samme mønt

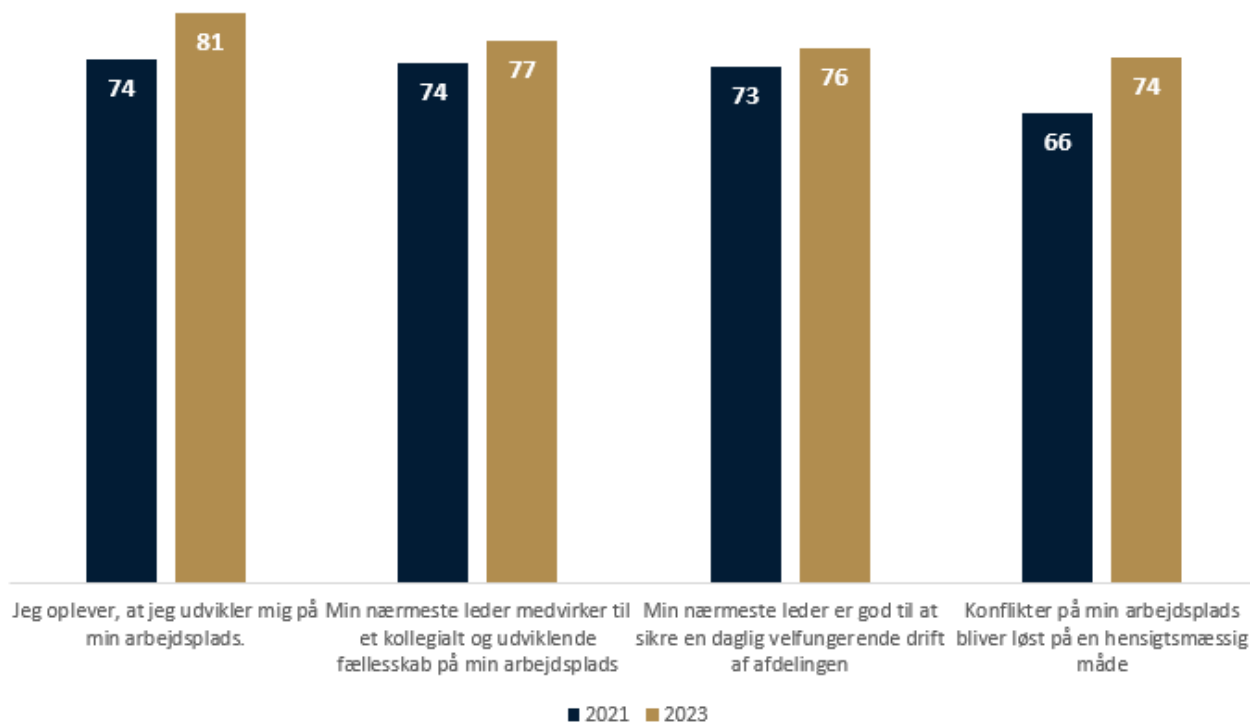
Udsagnet "Jeg oplever, at jeg udvikler mig på min arbejdsplads" har nu en score på 81 indekspoint, hvilket er en stigning på 7 indekspoint sammenlignet med tidligere.

For udsagnet "Min nærmeste leder fremmer et kollegialt og udviklende samarbejde på min arbejdsplads" er scoren nu 77 indekspoint, hvilket er en stigning på 3 indekspoint i forhold til tidligere.

Ved udsagnet "Min nærmeste leder er dygtig til at sikre en daglig, velfungerende drift af afdelingen" er scoren nu 76 indekspoint, hvilket er en stigning på 3 indekspoint i forhold til 2021.

Endelig, for udsagnet "Konflikter på min arbejdsplads bliver løst på en hensigtsmæssig måde," er scoren nu 74 indekspoint, hvilket markerer en stigning på 8 indekspoint i forhold til tidligere.

### Ledelseskvalitet



**Sammenfattende** viser resultaterne en positiv udvikling i vurderingen af ledelseskvaliteten på Herningsholm. Medarbejdernes oplevelse af personlig udvikling, et kollegialt og udviklende miljø, god driftsstyring og konflikthåndtering er forbedret i forhold til tidligere målinger. Dette indikerer en stærkere ledelsesindsats, der kan bidrage til en øget trivsel og jobtilfredshed blandt medarbejderne

### 3 KONKLUSION

Undersøgelsen viser, at Herningsholm har oplevet en positiv udvikling i den sociale kapital siden 2021, hvilket indikerer en hovedsagelig sund arbejdskultur.

Siden 2013 har vi markant øget vores sociale kapital og befinder os nu på et flot niveau. Ikke desto mindre er vi opmærksomme på behovet for at prioritere områder, hvor der stadig er plads til forbedring, selvom vi er klar over vores styrker.

Der er dog udfordringer med tillid på organisatorisk niveau, da tilliden på tværs af afdelinger og uddannelsesområder er faldet. På trods af dette er der stadig tillid til nærmeste leder på det personlige niveau, hvilket skaber et stabilt grundlag.

Retfærdighedselementerne viser blandede resultater, med forbedring i konflikthåndtering og fordeling af arbejdsopgaver, men en nedgang i anerkendelse og værdsættelse af medarbejdernes ideer. Disse udfordringer kan påvirke medarbejdernes motivation og engagement.

Selvom samarbejdsevnen er blevet udfordret med fald i både evnen til at modtage og tilbyde hjælp samt mindre aktiv vidensdeling, er der en positiv stigning i opfattelsen af samarbejde mellem afdelinger og uddannelsesområder.

Jobtilfredsheden forbliver generelt stabil, og anbefalinger fra medarbejdere om at søge arbejde på Herningsholm er fortsat positive.

Endelig er der en positiv udvikling i vurderingen af ledelseskvaliteten på arbejdspladsen. Dette indikerer, at ledelsen har arbejdet på at skabe et miljø, hvor medarbejdernes personlige udvikling, et kollegialt fællesskab, effektiv driftsstyring og konflikthåndtering er prioriteret.

**Anbefalingen** er, at ledelsen bør være opmærksom på:

- Tillidsniveauet på organisatorisk niveau: Ledelsen bør aktivt arbejde på at højne tilliden mellem afdelingerne og uddannelsesområderne ved at fremme og styrke kommunikationen og videndelingen på tværs i hele organisationen.
- Retfærdighed og anerkendelse: Det er vigtigt at løse udfordringerne med anerkendelse og værdsættelse af medarbejdernes idéer.
- Samarbejdsevnen: Selvom der er en positiv stigning i opfattelsen af samarbejdet på tværs af afdelingerne, bør ledelsen fortsat arbejde på at forbedre samarbejdet både inden for og imellem afdelingerne.
- Jobtilfredsheden: Ledelsen bør fortsætte med at have fokus på jobtilfredsheden og udnytte de positive anbefalinger fra medarbejderne som et aktivt redskab i rekrutteringsprocessen. Dette indebærer opretholdelse af en sund arbejdskultur og kontinuerlige bestræbelser på at imødekomme medarbejdernes behov.
- Ledelseskvalitet: Den positive udvikling i vurderingen af ledelseskvaliteten er opmuntrende, men ledelsen bør fortsat prioritere og forbedre ledelseskvaliteten. Dette omfatter at støtte medarbejdernes personlige udvikling, fremme et kollegialt fællesskab, sikre effektiv drift og fortsat arbejde med konflikthåndtering.

Medarbejderne bør være opmærksomme på:

- Samarbejde og tillid: Det er vigtigt, at medarbejderne proaktivt understøtter samarbejdet og tilliden ved at søge muligheder for samarbejde med kolleger og deltage konstruktivt i diskussioner og beslutningsprocesser.

- Kommunikation: Det er vigtigt at medarbejderne styrker en god kommunikation. Dette indebærer klar og ærlig kommunikation med kolleger og ledelse samt at dele eventuelle bekymringer eller forslag til forbedringer.
- Feedback og forbedring: Medarbejderne bør aktivt udveksle konstruktiv kritik. Dette kan være med til at opdage områder, hvor der er mulighed for forbedring, og deltage i at udvikle løsninger for at tackle udfordringerne.
- 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