

Fra trivselsmåling til trivselsdialoger

Af Thomas Bonderup, cand.scient.adm., chefkonsulent ved MacMann Berg med Julie Salomonsen, cand.soc.udd. og Anne Nørby Thomsen, cand.scient.pol., tidligere praktikanter i MacMann Berg.

Har I gennemført en medarbejdertrivselsundersøgelse indenfor de sidste par år i din organisation? Var det i form af et spørgeskema med ca. 50 spørgsmål, hvor man som medarbejder skulle svare på disse spørgsmål på en skala fra 1 til 5? Var værdien af undersøgelsen begrænset som et afsæt for udvikling af trivslen? Hvis du kan svare JA til disse spørgsmål og er nysgerrig på, hvordan man kan skabe større værdi af trivselsundersøgelsen kan du med fordel læse videre her. Denne artikel beskriver trin for trin, hvordan erhvervsskolen ZBC har kasseret spørgeskemaet og erstattet det med dialoger om trivsel.

ZBC er en af Danmarks største erhvervsskoler og det største gymnasium på Sjælland. ZBC har cirka 7.000 årselever, over 1.000 ansatte og består af 7 uddannelsessteder. ZBC ønsker at ud-danne til fremtiden med uddannelser, der forandrer verden.

Udfordringer ved spørgeskemaet som metode til trivselsmåling

Stort set alle offentlige såvel som private organisationer benytter sig af spørgeskemaer, når der skal sættes spot på medarbejdertrivslen. På samme tid oplever en meget stor andel af medarbejdere og ledere imidlertid ikke, at der bliver fulgt tilstrækkeligt op på undersøgelserne, eller at de har en positiv effekt på trivslen - faktisk tværtimod¹. Det har resulteret i, at der i de senere år er kommet et stigende fokus på udfordringerne ved at anvende de kvantitative spørgeskemaer. Disse udfordringer omhandler blandt andet lederes og medarbejderes besvær med at udlede, hvad svarene fra trivselsundersøgelserne er et udtryk for². Dertil opstår der problematikker i form af skævvridning mellem oplevet virkelighed og dét, der spørges ind til i spørgeskemaet^{3,4}.

En undersøgelse foretaget af Rambøll Management viste for nogle år siden, at når medarbejderne ikke oplever, at der bliver fulgt tilstrækkeligt op på trivselsundersøgelser, påvirker det *i sig selv* trivslen i en negativ retning (Storch, Sørensen, Solsø & Petersen, 2010). Det tærer på tilliden og engagementet når medarbejderne ikke oplever, at deres input og feedback bliver

¹ djøfbladet, nr. 2, 2016

² <https://www.lederweb.dk/strategi/maling-og-evaluering/artikel/158721/advarsel-maling-uden-handling-skader-trivslen>

³ <https://www.lederweb.dk/strategi/maling-og-evaluering/artikel/158721/advarsel-maling-uden-handling-skader-trivslen>

⁴ <https://gymnasieskolen.dk/arbejds miljoeforsker-arbejdspladsvurderinger-har-ingen-effekt>

taget alvorligt. Dermed risikerer man som organisation at underminere den sociale kapital. Det kan være direkte skadeligt for fremtidige processer, hvor man har en ambition om at involvere medarbejderne i at udvikle organisationens arbejdsmiljø.

Men hvad er alternativet til spørgeskemaet? Og hvordan kan man som organisation skabe større værdi, når man bruger så mange ressourcer på at gennemføre trivselsundersøgelser?

Fra trivselsmåling til Trivselsdialoger

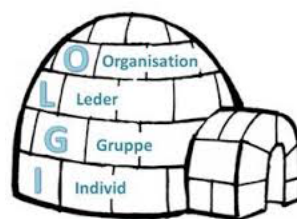
På ZBC har man gennem årene oplevet udfordringerne ved det traditionelle spørgeskema. De har derfor valgt at droppe den traditionelle metode med henblik på at skabe større værdi af den investering, det er at undersøge og udvikle trivslen. I samarbejde med MacMann Berg har ZBC netop gennemført deres første kvalitative, dialogbaserede medarbejdertrivselsundersøgelse (MTU).

“Vi har erstattet tal og grafer og vælger at bruge ressourcerne og energien der, hvor vi mener, at den skaber mest effekt: I lærende dialoger om trivsel for at skabe et bedre fundament for løsningen af vores opgaver.”

Michael Kaas Andersen, direktør for ZBC

Med formålet om at gøre arbejdet med trivsel nærværende for deres medarbejdere og anvendelig for lederne, har ZBC valgt at inddrage medarbejderne som aktive medspillere i processen med at gennemføre en dialogbaseret trivselsundersøgelse.

Trivsel som et fælles ansvar



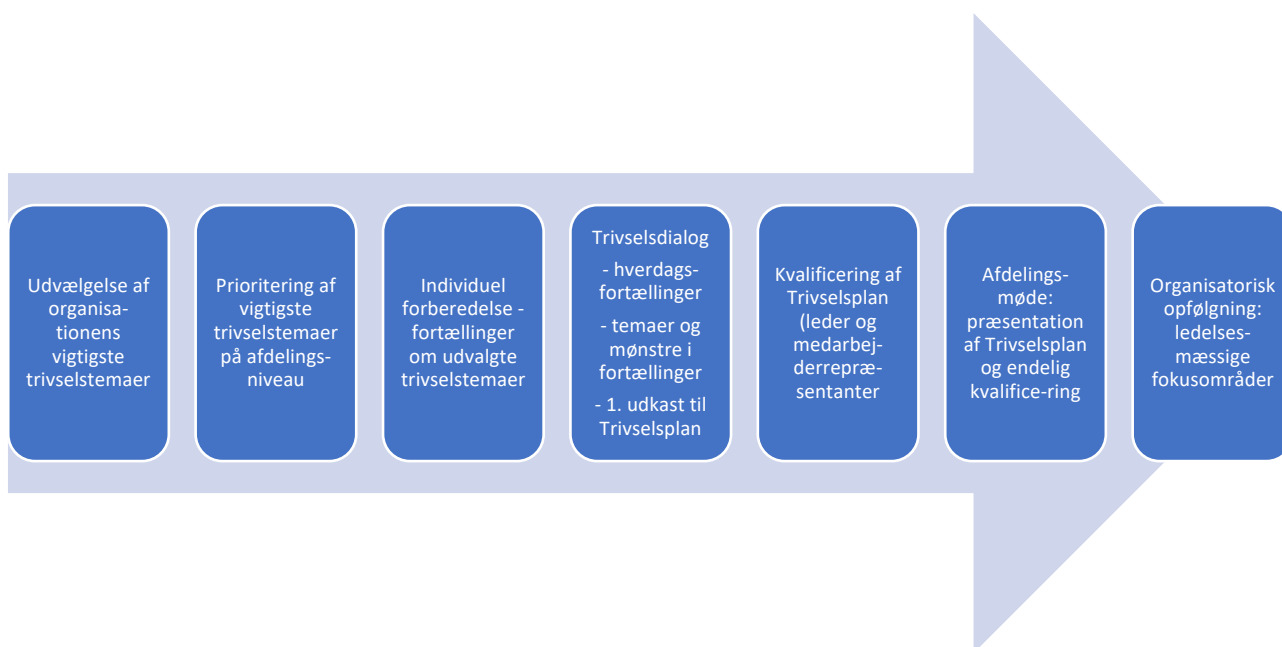
Det nye MTU koncept er udviklet i samarbejde mellem hovedsamarbejdsudvalget (HSU) og HR-afdelingen på ZBC og MacMann Berg. Helt grundlæggende har ZBC's ambition været at sikre en større ansvarliggørelse af medarbejdere og ledere, når det handler om trivsel. Det er de blandt andet gjort gennem IGLO-modellen som en fast del af deres trivselsstrategi. IGLO-modellen ser trivsel som et komplekst samspil mellem individ, gruppe/team, ledelse og organisation. Hermed bliver den dialogbaserede tilgang en måde at tydeliggøre de komplekse sammenhænge mellem forskellige aktører, som har indflydelse på trivslen. Disse sammenhænge kan ikke indfanges i et spørgeskema, der reducerer kompleksiteten til en række gennemsnitstal.

"Med den her metode kan man simpelthen ikke lade være med at engagere sig. Det er de konkrete fortællinger, der bærer det og får processen til at lykkes. Man kan slet ikke lade være med at engagere sig når man skal fortælle sin egen historie og når man skal lytte til andres."

Heidi Nørby-Jæger, chefkonsulent på ZBC, projektleder for Trivselsdialoger

Processen trin for trin

Med ambitionen om at gøre trivsel til et fælles ansvar og at sætte dialogen i centrum, er MTU-processen designet på en måde, der involverer og engagerer medarbejderne fra starten – og i langt større omfang end man normalt ser i forbindelse med en MTU. I det følgende vil processen blive gennemgået trin for trin. Intentionen er at give et konkret billede af, hvordan man kan gå fra tal til dialog med fokus på involvering og ejerskab.



ZBC Trivselsdialoger: processen trin for trin

1. Udvælgelse af organisationens vigtigste trivselstemaer

I samarbejde mellem HR og hovedsamarbejdsudvalget (HSU) på ZBC er syv trivselsrelaterede temaer udvalgt. Disse temaer danner baggrund for den dialogbaserede MTU og for selve trivselsdialogerne. De 7 trivselstemaer er udvalgt på baggrund af input fra en arbejdsgruppe med repræsentanter fra TR, arbejdsmiljøorganisationen, HR, Ledelsessekretariatet, ledelse og direktør. ZBC har ligeledes taget højde for det Nationale Forskningscenter For Arbejdsmiljøets anbefalinger og deres definition af trivsel, hvilket sikrer, at den nye MTU efterlever og understøtter de officielle anbefalinger for, hvad der skaber trivsel.

2. Prioritering af de vigtigste trivselstemaer på afdelingsniveau

Temaerne sendes ud via et elektronisk link, hvor medarbejderne kan orienteres sig om temaerne. Alle medarbejdere udvælger på afdelingsniveau de 2 vigtigste temaer. Når alle medarbejdere i afdelingen har svaret, vælger afdelingslederen sammen med et par medarbejderrepræsentanter de 2 temaer, der skal arbejdes videre med i afdelingen. Medarbejderne får herefter en opgørelse over hele afdelingens temaønsker med begrundelser samt hvilke temaer, der er udvalgt på den baggrund. Intentionen med denne transparens er at understøtte procesretfærdighed samt tillid i relationen mellem leder og medarbejdere.

3. Individuel forberedelse: fortællinger om udvalgte trivselstemaer

Når temaerne er udvalgt, får medarbejderne en invitation til 'Trivselsdialog'. Det er her, at medarbejderne mødes i deres organisatoriske enheder og drøfter deres udvalgte trivselstemaer. Som forberedelse til dialogen bliver medarbejderne bedt om at forberede og medbringe 'hverdagsdata' relateret til de udvalgte temaer. Data er 'mikronarrativer' i form af praksisfortællinger fra hverdagen – eksempler, hvor temaerne har været i spil i praksis. Det er vigtigt, at eksemplerne er aktuelle og dermed udtryk for noget, der er vigtigt at have fokus på her og nu.

At tage udgangspunkt i konkrete eksempler, der er formuleret i "hverdagsprog", gør ledere og medarbejdere klogere på, hvad de udvalgte trivselstemaer indebærer helt konkret, som gør det relaterbart for medarbejdere og ledere. Og bedst af alt giver tilgangen en kontekstuel validitet og skaber vished om, at det, der arbejdes med og ud fra, er valgt af medarbejderne selv og dermed relevant for dem.

4.1 Trivselsdialog #1: Dialog baseret på fortællinger (afdelingsniveau)

Der er afsat 3 timer til Trivselsdialog i hver afdeling. Opgaven med at facilitere dialogen er delt mellem leder og en HR-konsulent. På forhånd er lederne blevet klædt på til opgaven via en workshop, hvor processen er blevet gennemgået og afprøvet i praksis. MacMann Berg har udarbejdet en detaljeret drejebog, der beskriver hele processen. Den enkelte leder forbereder dialogen i samarbejde med HR-konsulenten. Her aftaler de rollefordeling, og lederen har samtidig mulighed for at få sparring på, hvordan han/hun lykkes bedst muligt med faciliteringsopgaven. At lederen skal agere som facilitator i Trivselsdialogen relaterer sig til ZBC's ambition om, at lederne skal være dygtige til at facilitere processer. Her bliver den dialogbaserede MTU i høj grad en helt konkret måde at træne ledernes procesfærdigheder på.

Første trin i Trivselsdialogen har fokus på at give medarbejderne mulighed for at dele deres fortællinger/eksempler. Den indledende dialog foregår i mindre grupper inspireret af cafémetoden. Medarbejderne deler deres praksisfortællinger med hinanden i en struktureret proces, hvor fokus er at give alle medarbejdere mulighed for at præsentere deres individuelle fortællinger OG at sikre, at der bliver lyttet til dem.

Tid	Indhold	Roller, praktisk og procesovervejelser
15:00 - 15:30	<p>Start af plenum - tema #1: Grupperne bearbejder input fra cafédialog</p> <p>Gruppen har 10 minutter til at bearbejde de input, der er kommet ud af dialogene vedrørende tema #1.</p> <p>Følgende spørgsmål kan anvendes til at starte opvarmningen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad går I igen? Sænk en venskab på dine, der går igen sammen med dig på nu, der hører sammen med dig. 2. Og er der nogen, der præger forskellige mønstre? Hvis ja, hvad er det så et udtryk for? Og hvad præger det på, hvilket værdi opmærksomhed? <p>Over gruppe til præsentation følgende i plenum:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Udvælg de 2 vigtigste pointer (overskrift) og de pointer, der relaterer sig hertil. Husk med sæt på flapsiden - som en ring rundt om, så det er tydeligt. 2. Er der nogen, der ikke er enige om? Hvilke opmærksomheder giver det fremadrettet? 	<p>Processer vejleder</p> <p>Jeg beder grupperne om at se på deres og senere i løbet af cafédialogen, der mere tid har de til at drøfte input og prioritere de vigtigste pointer. På den "fornyke" flapside pointer ud de "vigtige pointer". Når gruppelederne har grupperne deres pointer, sætter de dem på et stykke papir, hvor der er flere steder.</p> <div style="text-align: center;"> <p>VIGTIGE POINTER</p> </div> <p>Processer vejleder</p> <p>Der er både trænings, hvad der går igen, og hvor der præger forskellige mønstre. Især de steder kan være lidt svær at forholde sig til, men det er vigtigt fordi det kan udvikles, og medarbejderne kan eksempelvis have forskellige holdninger, og så de ikke nødvendigvis er enige som samle medarbejdergruppe. Disse er med til at motivere den traditionelle "X" side og "Y" side væsentlig. Der er ikke tid til en grundig drøftelse om disse på dialogniveau, men det er væsentligt input til den efterfølgende dialog og den videre arbejde med styrkeplanen.</p>
15:30 - 16:00	<p>Plenumopstilling - tema #2</p> <p>Grupperne præsenterer de to mest vigtige pointer fra tema #1 som eksempelvis "Café" dialog, men ikke er enige om? for fremad.</p>	<p>Praktik</p> <p>Leder fortsætte spørger grupperne på skift. Der er som udgangspunkt kun mulighed for afbrydelse/forskelssamtale én gang.</p> <p>Processer vejleder</p> <p>Hjælp medarbejderne til at være konkurrence, de vigtige pointer. Hold fast i den konkurrence, som også er en del af for sætningerne. Hvis pointerne er meget gennemgående, spørg de ind til konkurrence eksempelvis grupperne fortlænger, der kan fortælle flapside pointerne.</p>

Figur 1: uddrag fra drejebog for Trivselsdialoger

4.2. Trivselsdialog #2: vigtige mønstre og temaer baseret på fortællinger

Når medarbejderne har delt deres fortællinger i gruppen er næste skridt at se efter mønstrene i fortællingerne. Til sidst prioriterer gruppen de 2-3 vigtigste temaer, som efterfølgende præsenteres i plenum.

4.3. Trivselsdialog #3: Første udkast til Trivselsplan

Når de vigtigste mønstre er præsenteret i plenum er næste skridt, at medarbejderne skitserer ideer til fremadrettede handlinger. Disse fungerer som første udkast til en trivselsplan med fokus på et fælles udviklingsmål i relation til hver af de udvalgte trivselstemaer. Det giver lederen en meget konkret pejling på, hvad målet er og hvad medarbejderne vurderer, der skal til for at komme i mål.

5. Kvalificering af Trivselsplan (leder og medarbejderrepræsentanter)

Efter Trivselsdialogen arbejder lederen i samarbejde med udvalgte medarbejdere videre med trivselsplanen. De har her hjælp af alle de input, medarbejderne bidrog med i dialogen.

6. Afdelingsmøde: præsentation af Trivselsplan og endelig kvalificering

Trivselsplanen præsenteres efterfølgende på et afdelingsmøde, hvor medarbejderne har mulighed for at bidrage til den endelige Trivselsplan. At dele arbejdet med de fremadrettede mål og handlinger op i flere trin giver mulighed for eftertanke og er med til at sikre kvaliteten af de fremadrettede handlinger. Og dermed også sandsynligheden for, at man som afdeling lykkes med at komme i mål.

7. Organisatorisk opfølgning: ledelsesmæssige fokusområder

Afdelingens Trivselsplan sendes til HR-afdelingen. Når denne proces er afsluttet, skal der gennemføres en workshop, hvor lederne i fællesskab prioriterer, hvilke overordnede organisatoriske fokusområder, Trivselsdialogerne lægger op til.

Det organisatorisk overblik uden tal

Et af de væsentligste argumenter for at bruge spørgeskemametoden er, at den giver overblik over, hvilke spørgsmål og temaer, der scorer højt og lavt på forskellige organisatoriske

niveauer. Specielt på direktionniveau kan der være behov for dette overblik. Men hvordan får man overblik uden tal?

Selvom ZBC har droppet spørgeskemaet har de stadig mulighed for at få et kvalificeret billede af, hvad medarbejderne er optagede af i relation til trivslen. Medarbejdernes prioritering af de vigtigste trivselstemaer og deres begrundelser for, hvorfor de er vigtige, er i trin 2 indsamlet via et klassisk surveyværktøj. Det giver muligheden for at omsætte besvarelserne til tal, som giver et overblik over, hvilke temaer, der fylder mest for medarbejderne og derfor er *vigtige* for medarbejderne. Dette kan måles på forskellige organisatoriske niveauer fra afdeling til hele organisationen.

Det er vigtigt at pointere, at disse tal adskiller sig fra gennemsnit i en traditionel spørgeskema-baseret undersøgelse. Det er et opgør med illusionen om præcision, men det kan imødekomme eventuelle krav fra bestyrelse og direktion, som har brug for overblik. Gennem medarbejdernes fortællinger om temaerne kan de blive hjulpet til at forstå, hvad temaerne handler om i praksis. Dermed kan man kombinere de positive egenskaber ved den kvalitative og kvantitative metode.

ZBC's erfaringer med dialogbaseret MTU

ZBC har netop holdt de sidste Trivselsdialoger. Når de er gennemført har over 1.000 medarbejdere været igennem hele processen. Vi har spurgt chefkonsulent på ZBC, Heidi Nørby-Jæger, om erfaringerne indtil nu. Heidi er projektleder for den dialogbaserede MTU med ansvar for at designe og gennemføre processen. Hun har også selv deltaget i mange af Trivselsdialogerne.

Hvad er de mest markante positive forskelle ved den dialogbaserede tilgang?

"Den mest markante forskel er, at vi taler om det, der er. Det vil sige, at den kompleksitet, der normalt er gemt i spørgeskemaet, den folder sig ud. Og det er en markant og fuldstændig anderledes måde at gå til det her på. Kompleksiteten er der lige meget om vi taler om det eller ej. Og i og med at vi taler om det, så har vi mulighed for at gøre noget ved det."

"Med den her metode kan man simpelthen ikke lade være med at engagere sig. Det er de konkrete fortællinger, der bærer det og får processen til at lykkes. Man kan slet ikke lade være med at engagere sig når man skal fortælle sin egen historie og når man skal lytte til andres."

"Det, der sker i de mikroprocesser i dialogerne er virkelig ikke at forklejne. Det kan være medarbejdere, der ikke har talt sammen i flere år, der lige pludselig finder hinanden, fordi dialogen er rammesat."

"Det som gør en kæmpe forskel, er vores brug af IGLO. Det at være fuldstændig konkret i vores trivselsplaner med at få handlinger på, hvad vi skal gøre på både individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau."

Hvordan er det blevet modtaget af ledere og medarbejdere?

"Der har været en udpræget positiv modtagelse af det og en oplevelse af så meget mere mening ved at tale om det, i stedet for at sætte en masse krydser i et spørgeskema."

"For nogle medarbejdere har det været udfordrende at skulle tage så meget ansvar på individplan. Det er et mindset, som man skal arbejde med, når man arbejder med IGLO. Men det er rigtigt positivt, fordi vi får fordelt ansvaret for trivslen på både medarbejdere, ledere, gruppe og organisation."

Hvad skal der til for at lykkes med at gå fra trivselsmåling til trivselsdialoger - hvad kræver det som organisation?

Det kræver sindssygt meget styring af processen. Der skal være høj kompetence på procesledelsen. Der skal være støtte til lederne ift. processen, herunder roller, afklaring og selve processen omkring dialogen.

Hvad er dine 3 bedste råd til andre organisationer, der ønsker at gå dialogvejen?

1. *"Det kræver mod, tid og ressourcer. Men det er rigtigt godt givet ud, fordi man får serveret – fra medarbejdere og ledere – præcis hvad det er, der fylder."*

2. *"Med IGLO'en får man øje på, hvad den enkelte kan gøre, hvad gruppen kan gøre, hvad ledelsen kan gøre og hvad organisationen kan gøre."*

3. *"Lyt til det, der kommer. For hvis ikke man lytter og handler på det, er det bedre ikke at gøre noget. Det forpligter at gå i dialog!!"*