



VELKOMMEN TIL TEMADAG
TRIVSELSUNDERSØGELSER SKAL SKABE VÆRDI

Thomas Bonderup
tb@attractor.dk

Karina Solsø
ksi@attractor.dk





RAMBOLL MANAGEMENT CONSULTING - ATTRACTOR

LEDELSESUDVIKLING TEAMSAMARBEJDE KOMMUNIKATION
 COACHING LEDERSPARRING TRIVSEL PROJEKTLEDELSE
 PROJEKTSARRING SUPERVISION PROCESKONSULTATION
 MUS-KONCEPTER FUSIONSPROCESSER STRATEGIPROCESSER
 LEDELSESSUPERVISION STRATEGISK HR LEDERUDDANNELSE



PROGRAM

- Rundt om trivselsundersøgelser
 - *Hvordan bliver TU brugt i danske virksomheder?*
 - *Hvad er potentialet i TU?*
- Trivselsundersøgelser i praksis
 - *Hvilke tanker er vigtige at gøre sig før man går i gang?*
 - *Hvilken kommunikation er vigtig omkring TU?*
- PAUSE
- Følg op!
 - *Hvordan følger man op på resultaterne på en god måde?*
 - *Hvordan kan man skabe dialoger i de enkelte afdelinger, så resultatet bliver transformeret til handlinger i hverdagen?*
- De gode råd

RAMBØLL

ØVELSE: SÅDAN SER PROCESSEN OMKRING TRIVSELSSUNDERSØGELSEN UD HJEMME HOS OS

- Gå sammen med de øvrige deltagere fra din egen organisation, og brug 10 minutter på at lave et visuelt overblik, som beskriver, hvordan trivselsundersøgelser gennemføres i jeres organisation.
- Herunder - overvej følgende:
 - Hvem tager hvilke initiativer?
 - Hvad har hvilke ansvarsområder?
- Hvis du sidder i en situation, hvor du i din organisation ikke gennemfører trivselsundersøgelser, så overvej, hvordan processen kunne se ud, ud fra de tanker du allerede har gjort dig.

RAMBØLL

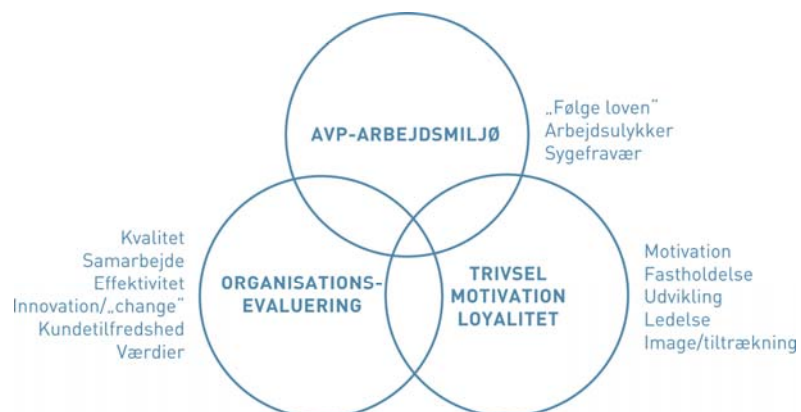


RUNDT OM TRIVSELSUNDERSØGELSER

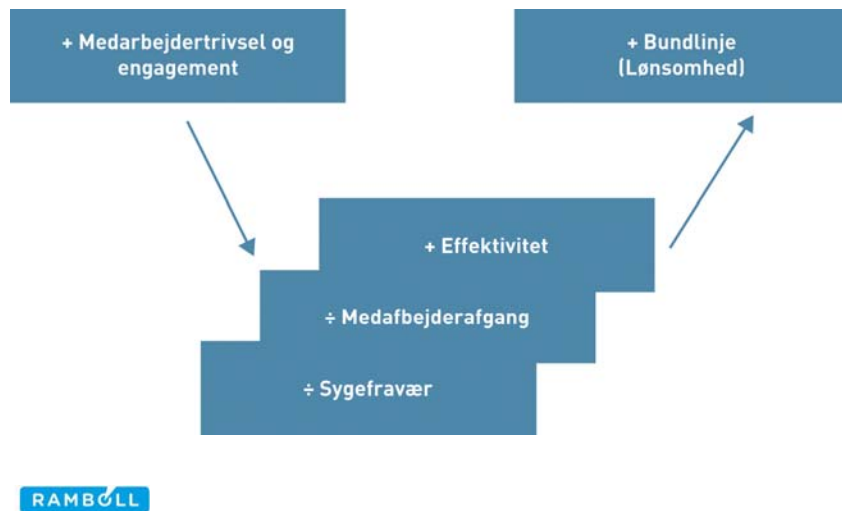
Datamateriale: Trivselsundersøgelser foretaget i Rambøll Management Consulting gennem 10 år med over 300.000 respondenter



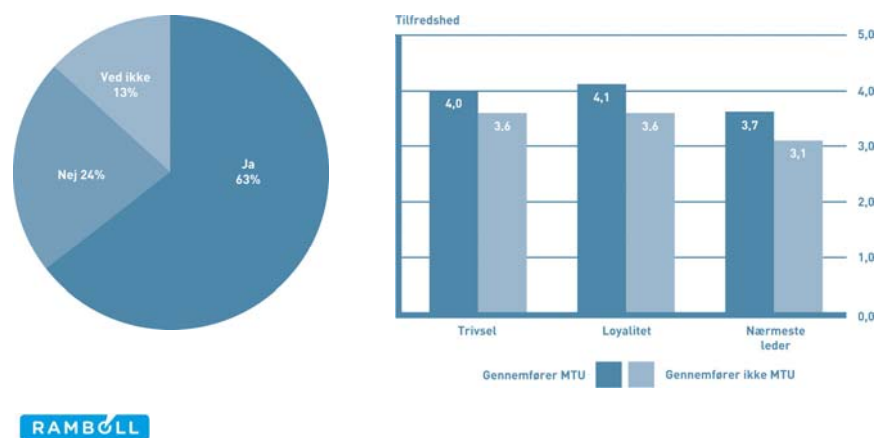
HVAD MAN SKAL SPØRGE MEDARBEJDERNE OM AFHÆNGER AF, HVAD MAN VIL MED UNDERSØGELSEN



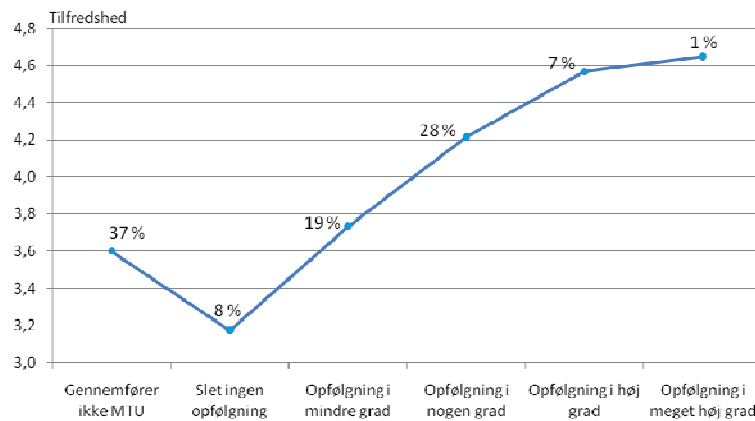
HVORDAN PÅVIRKER TRIVSEL OG ENGAGEMENT BUNDLINJEN?



SÅDAN LIGGER LANDET...



Næsten halvdelen af alle trivselsundersøgelser er i bedste fald uskadelige!

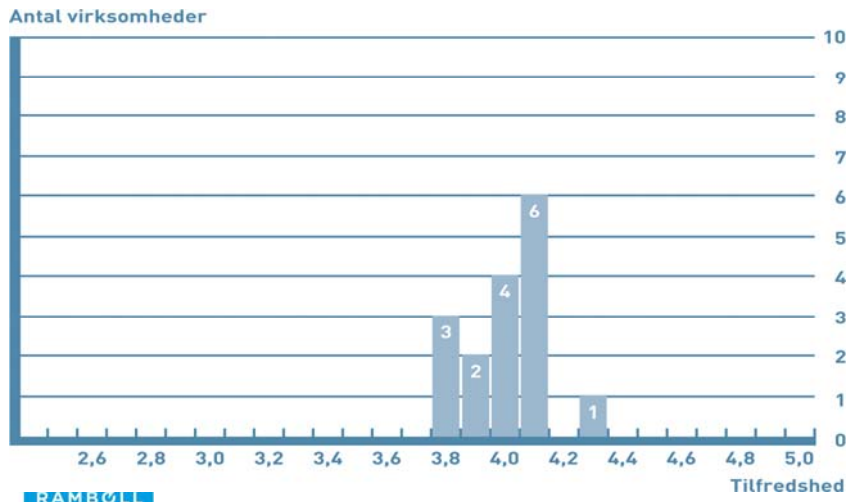


RAMBOLL

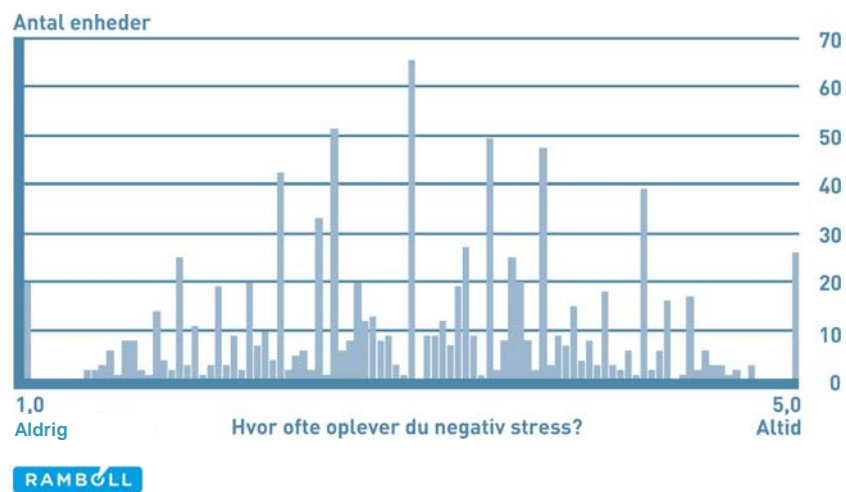
En **værdiskabende trivselsundersøgelse** er først og fremmest en undersøgelse, der ~~kan handles~~ **bliver handlet på**

RAMBOLL

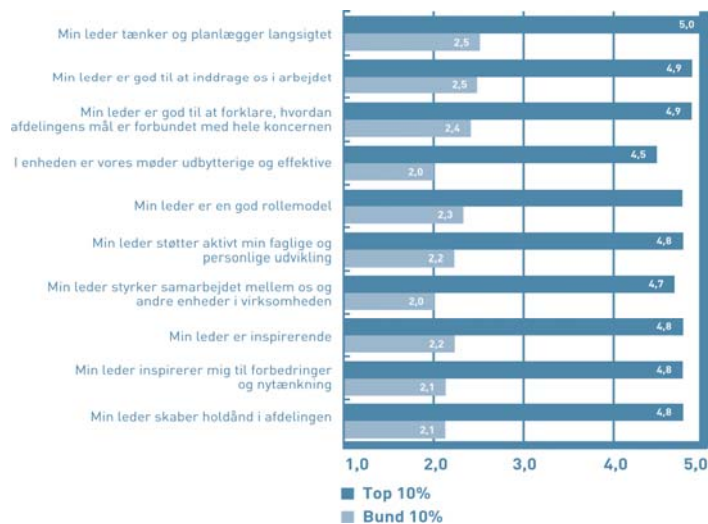
OVERSIGT OVER SAMLET TILFREDSHED



FORDELING AF STRESS, INDEKS OPDELT PÅ ENHEDER



SPØRGSMÅL DER ADSKILLER TOP OG BUND KNYTTER SIG TYPISK TIL OPLEVELSEN AF NÆRMESTE LEDER



Hvis det er **indlysende for lederne**, hvordan trivselsundersøgelsen hjælper dem med at nå deres **mål**, kræver det langt færre ressourcer at sikre, at der bliver **handlet** på resultaterne

DIALOG

- Kig på din/jeres egen organisation i lyset af pointerne fra oplægget. Hvilke umiddelbare tanker og refleksioner træder frem?

RAMBØLL

ARBEJDET MED STRATEGI OG MÅL ER EN CENTRAL AKTIVITET FOR ALLE VIRKSOMHEDER...



... OG DER BØR OGSÅ VÆRE STRATEGI OG
MÅL FOR VIRKSOMHEDENS TU!!!

RAMBØLL

VIGTIGE OVERVEJELSER OG BESLUTNINGER FØR TU

- Sammenhæng med og understøttelse af virksomhedens strategi og mål
- Sammenhæng med andre HR relaterede aktiviteter
- Opbygning af motivation og målrettethed omkring TU – involvering af organisationen

RAMBØLL

ER DER EN RØD TRÅD I VIRKSOMHEDENS HR AKTIVITETER?

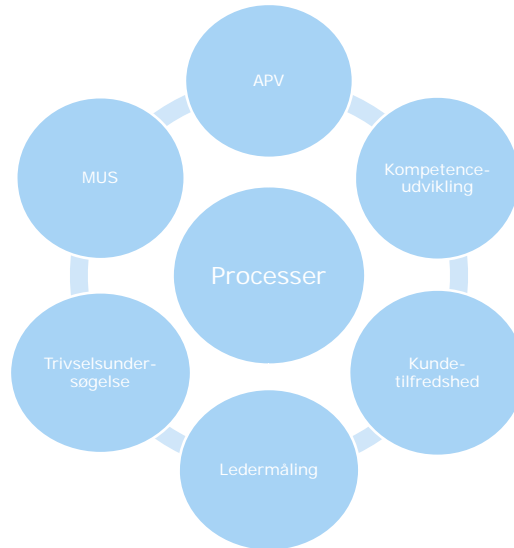


© Brandon Cole / www.brandoncole.com



RAMBØLL

VIRKSOMHEDENS ÅRSJUL – HR AKTIVITETER



RAMBOLL

VERTIKAL OG HORIZONTAL INTEGRATION

Vertikal Integration	Synergi mellem organisationens strategi og HR-strategien
Horisontal Integration	Samstemning af forskellige HR-indsatsområder

RAMBOLL

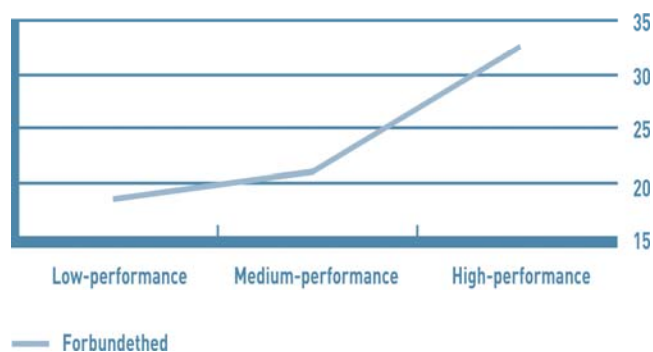
VERTIKAL OG HORIZONTAL INTEGRATION I RELATION TIL TRIVSELSUNDERSØGELSER

De gode spørgsmål:

1. Er der i jeres organisation foretaget kvalificerede overvejelser og dialoger om, hvordan trivselsundersøgelsen kobler sig til organisationens mål og strategi?
2. Er der i jeres organisation foretaget kvalificerede overvejelser og dialoger om, hvordan trivselsundersøgelsen kobler sig og er forbundet med organisationens øvrige HR aktiviteter og processer?

RAMBOLL

SAMMENHÆNG MELLEM FORBUNDENHED OG PERFORMANCE



RAMBOLL

Losada, M & Heaphy, E. (2009). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. *American Behavioral Scientist*. Vol. 47. (6)

HELHED OG ENKELTDELE....



RAMBØLL

UNDERSØGELSE AF ORGANISATIONENS ØNSKEDE EFFEKTER

Afklaringsspørgsmål/opmærksomheder:

- Hvilken forskel skal årets TU gøre på et overordnet organisatorisk plan og for hvem?
- Er der særlige strategiske fokusområder, som er vigtige i år og som TU'en kan understøtte?
- Hvordan kan der skabes sammenhæng mellem organisationens strategi og TU'en?
- Hvordan kan TU'en understøtte den organisationskultur, vi ønsker at skabe?

REFLEKSION INTERNT I VIRKSOMHEDERNE

Kig på jeres egen TU i lyset af årshjulet. Hvis I skulle gennemføre en TU nu:

- Hvilken forskel skal TU gøre på et overordnet organisatorisk plan og for hvem?
- Er der særlige strategiske fokusområder, som er vigtige i år og som TU'en kan understøtte?
- Hvordan kan der skabes sammenhæng mellem organisationens strategi, mål og TU'en?

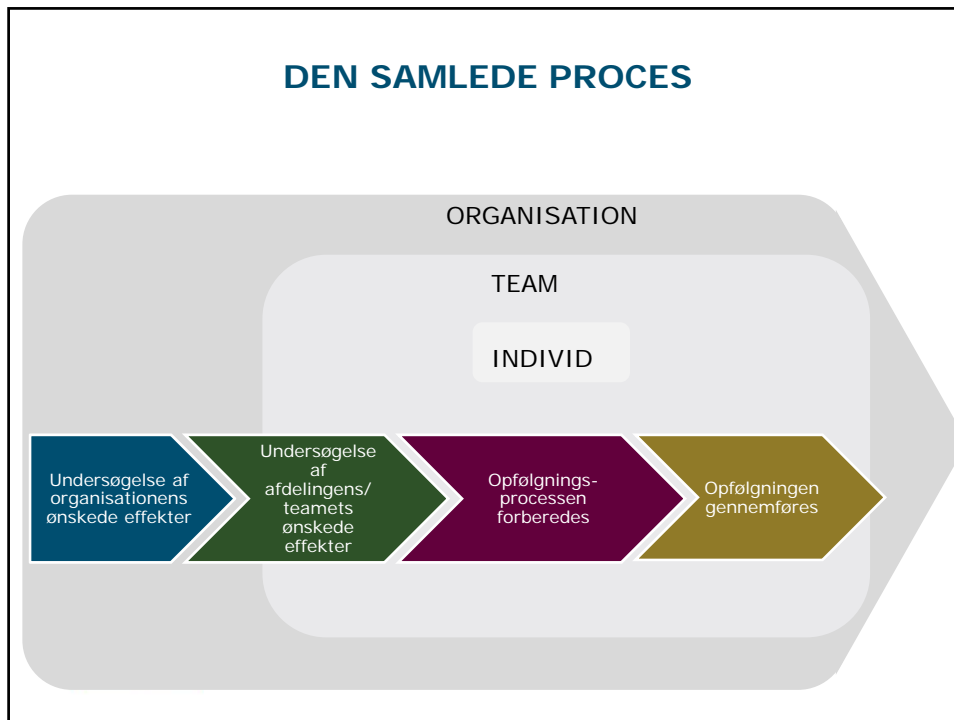
RAMBØLL

UNDERSØGELSE AF AFDELINGENS/TEAMETS ØNSKEDE EFFEKTER

Afklarings spørgsmål/opmærksomheder:

- Hvilken forskel skal årets TU gøre for vores afdeling/team? Hvilke effekter ønsker vi at skabe på baggrund af TU'en?
- Hvilke temaer/fokusområder kan vi med fordel arbejde videre med fra TU'en?
- For hvert tema/fokusområde: Hvad vil det bidrage til for hvem (leder, medarbejder, andre afdelinger/teams, kunder mv.)?
- Hvordan kan vi arbejde med de enkelte temaer/fokusområder?
- Hvordan skal processen foregå så vi får den ønskede effekt? Hvem skal gøre hvad?
- Er der andre processer, vi kan koble TU'en til, som gensidigt vil kunne understøtte hinanden? Hvilke i givet fald og hvordan?

DEN SAMLEDE PROCES



REFLEKSION PÅ TVÆRS

- Hvad bliver I opmærksomme på er vigtigt ifm. TU?
- Hvilke gode erfaringer har I med at skabe en rød tråd imellem forskellige organisatoriske aktiviteter? Hvad gør I for at skabe den røde tråd?

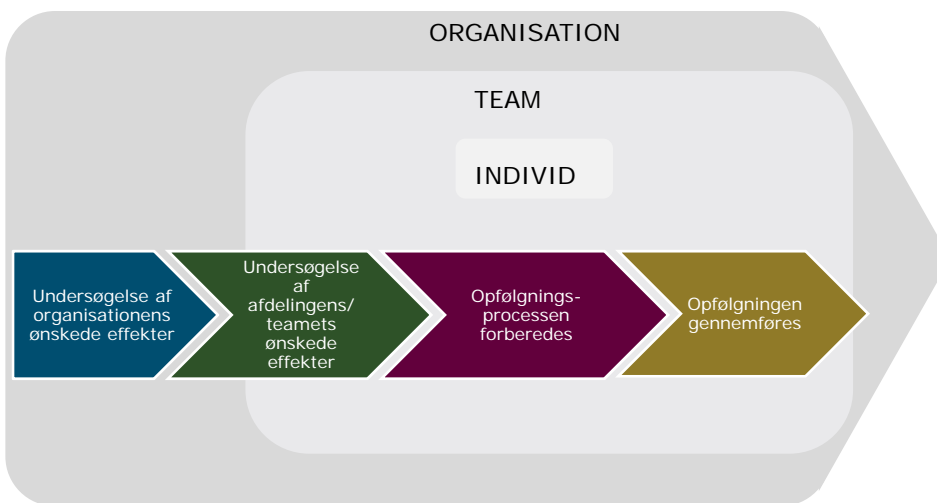


FØLG OP!!!

- Bagom tallene – hvordan?
- Den anerkendende /styrkebaserede opfølgning

RAMBØLL

DEN SAMLEDE PROCES



AFDELINGEN/TEAMET SOM VÆSENTLIGSTE ENHED IFT. ANALYSE OG OPFØLGNING

Afdelingsniveauet viser sig statistisk at være det mest centrale niveau for analyse og opfølgning.

Den røde tråd skabes i afdelingen, hvorfor lederen naturligt spiller en vigtig rolle i samtalerne omkring TU

Det er derfor vigtigt at have en opmærksomhed på lederens parathed og evne til at gennemføre disse samtaler på en produktiv og fremadrettet måde

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcome: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*.

RAMBØLL

BAGOM TALLENE – HVORDAN?

At bevæge sig fra det generelle plan til det specifikke

Et røntgenbillede siger ikke noget om, hvordan patienten er blevet syg, og i princippet heller ikke noget om, hvad der skal til for at patienten bliver rask

Potentialet i opfølgingsprocessen er at komme tæt på hverdagen. At undersøge, hvilke **konkrete** og specifikke situationer fra hverdagen, der ligger til grund for et resultat.

Jo mere detaljerede beskrivelser – des mere specifikke ideer og input til mulige løsninger og fremgangsmåder

RAMBØLL

PRÆSTATION HÆNGER SAMMEN MED... ...SPROGET SOM RESSOURCE

Højtydende team er kendetegnet ved:

- 5½ gange så mange positive ytringer som negative udtryk
- Balance mellem nysgerrige/udforskende og argumenterende tilgang til samtaler og teamets arbejdsprocesser
- Balance mellem hvor meget, man taler om andre/udad/omverden og om sig selv/indad/organisationen i samtaler

	Udforskende tilgang/argumenterende tilgang	Positivitet/Negativitet	Orientering mod andre/selv
High-performance teams	53,3%/46,7%	84,9%/15,1%	48,3%/51,7%
Medium-performance teams	40%/60%	65%/35%	38,3%/61,7%
Low-performance teams	5%/95%	26,6%/73,3%	3,9%/96,1%

Losada, M & Heaphy, E. (2009). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. *American Behavioral Scientist*. Vol. 47. (6)

RAMBOLL

STYRKEBASERET TILGANG

Myte: Vi udvikler os mest, der hvor vi har vores største svagheder

61% mener at dette er tilfældet

Buckingham: Vi udvikler os mest der, hvor vi har vores styrker!

"Conventional wisdom tells us that we learn from our mistakes. The strength movement says that all we learn from our mistakes are the characteristics of mistakes. If we want to learn about successes, we must study successes"

<http://www.youtube.com/watch?v=wuZBJQAFOfM&feature=related>

RAMBOLL



Marcus Buckingham
Go put your strengths to work, 2007

APPRECIATIVE INQUIRY

Udvikling og læring sker bedst, når vi lærer af vores positive erfaringer fra fortiden, og med afsæt heri deler vores tanker om, hvordan fremtiden bliver konstruktiv og produktiv

RAMBØLL

LÆRING MED UDGANGSPUNKT I 'BEST PRACTICE' BOWLINGFORSØG

Forstærkende læringsoptik

Korrigerende læringsoptik



Hold 1 – viste dem alle deres fejl

Hold 2 – Viste dem det, de lykkedes med

Hold 2 udviklede kompetencer dobbelt så hurtigt som hold 1

RAMBØLL

Bowlingforsøg, Texas University

DET HELIOTROPISKE PRINCIP

Det heliotropiske princip (Helio: sol. - Trope: dreje, vokse)

Sproget skaber den organisatoriske virkelighed, hvad vælger vi at tal om?

Organisationer er heliotropiske i den forstand, at medlemmernes handlinger har en automatisk tendens til at bevæge sig i den retning, som deres forestillinger om fremtiden peger imod.

Det at skabe positive forestillinger om fremtiden i organisationen og dermed skabe heliotropiskbevægelse er den enkeltstående mest afgørende handling en organisation kan foretage, hvis målet er at skabe positiv udvikling og en positiv fremtid.

(Cooperrider(1997): Positive Image, Positive Action, 117-119)

RAMBOLL

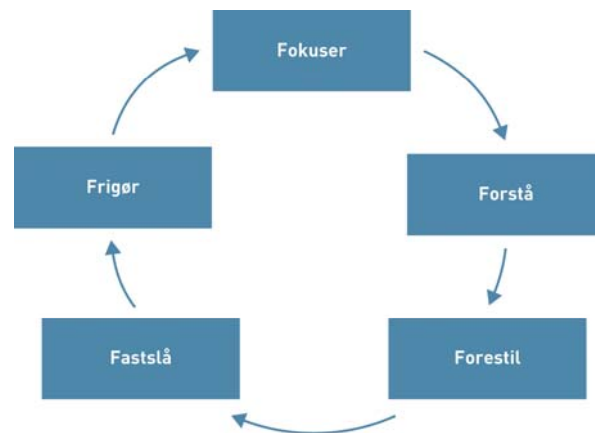


DEN ANERKENDEDE METODE I TRIVSELSUNDERSØGELSER:

- **Tal om, hvad I ønsker at opnå, frem for hvad I ønsker at undgå**
 - Resultatet læses ofte med afsæt i "de røde tal". Røde tal vidner om, noget I skal lykkes med, frem for noget I skal undgå.
- **Når du kigger på resultatet, så kig efter det, der allerede lykkes**
 - Dels: Hvilke afdelinger klarer sig godt, som man kan lære noget af?
 - Dels: De afdelinger, som klarer sig mindre godt – hvor har de faktisk nogle succesoplevelser? Eller hvornår går det mindre dårligt?
- **Brug tid på at have samtaler om fremtiden**
 - Udforsk hvad afdelingen vil være kendetegnet af, når I laver målingen næste gang, og scoren er forbedret væsentligt?

RAMBOLL

5F: GUIDE TIL EN ANERKENDEDE PROCESSER



RAMBOLL

FOKUSER-FASEN

"Bag ethvert problem gemmer der sig en frustreret drøm"

I fokuser fasen formulerer man, hvilke mål/temaer, man skal arbejde på.

Målene skal formuleres som det man gerne vil "hen til" frem for det man gerne vil "væk fra"

Eksempel

Resultatet af trivselsundersøgelsen peger på en meget dårlig evaluering af nærmeste leder i IT-afdelingen.

Fra: *Vi skal undgå de dårlige leder-medarbejderrelationer, så vi ikke får en så lav score næste gang.*

Til: *Vi skal skabe bedre leder-medarbejderrelationer, så vi får en flot score næste gang*

FORSTÅ FASEN

I forstå fasen udforsker man de gode erfaringer, man (trods alt) har i forhold til det mål, man har stillet op i fokuser fasen.

For at denne fase skal lykkes, må man arbejde på et meget konkret og specifikt niveau.

Eksempel

Mål: *Vi skal skabe bedre leder-medarbejderrelationer, så vi får en flot score næste gang*

Udforsk de positive billeder af fortiden gennem spørgsmål som:

Hvornår oplever I, at leder-medarbejderrelationerne faktisk fungerer på en god og produktiv måde? Hvad kendetegner disse situationer? Hvem gør hvad, når problemet ikke er til stede? Hvordan kan nogle af disse erfaringer bringes med ind i fremtiden?

FORESTIL FASEN

I forestil fasen kigger man i fremtiden og taler om, hvordan afdelingen "ser ud" i fremtiden, når problemet er løst.

Man tillader sig at tale om "drømmen" eller "den ideelle tilstand", selvom trivselsundersøgelsen peger på, at der er nogle problemer, som skal forbedres.

Eksempel

Mål: *Vi skal skabe bedre leder-medarbejderrelationer, så vi får en flot score næste gang*

Udforsk de positive billeder af fremtiden gennem spørgsmål som:

Hvad vil kendetegne jeres afdeling om et år, når leder-medarbejderrelationerne er blevet forbedret? Hvad vil være anderledes? Hvem vil lægge mærke til det, og hvordan kan man se det? På hvilken måde vil de gode relationer mellem ledelse og medarbejdere påvirke afdelingsarbejde?

FASTSLÅ FASEN

I fastslå fasen kigger man tilbage på de ting, som er dukket op i de andre faser og danner på baggrund heraf nogle *målsætninger*, som bliver vigtige, for at man begynder at ændre adfærd i hverdagen

Eksempel

Mål: *Vi skal skabe bedre leder-medarbejderrelationer, så vi får en flot score næste gang*

Skab målsætninger ved at arbejde med det overordnede spørgsmål:

På baggrund af alt det, vi har talt om, hvilke konkrete målsætninger kan vi stille op for vores afdeling, som vil hjælpe os i retning af bedre leder-medarbejderrelationer?

FRIGØR FASEN

I frigør fasen bliver man meget konkret i forhold til de handlinger, som skal "frigøres" for at man kan begynde at bevæge sig i retning af målene

Eksempel

Mål: *Vi skal skabe bedre leder-medarbejderrelationer, så vi får en flot score næste gang*

Frigør handlinger ved at arbejde med spørgsmål som:

Hvad vil være vigtige handlinger, som kan hjælpe os på vej i forhold til de målsætninger, vi formulerede i fastslå fasen? Hvem skal gøre hvad? Hvad kan vi allerede nu begynde at gøre anderledes? Hvad vil være de første vigtige skridt? Hvordan forankres disse nye handlinger i vores organisatoriske hverdag?

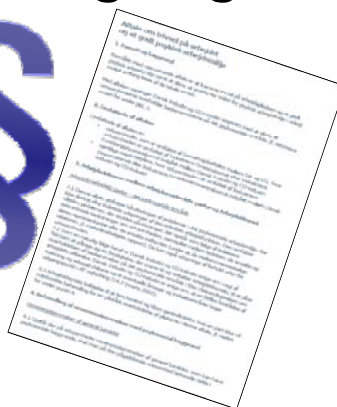
DE GODE RÅD!

1. Vær meget tydelige på, hvad undersøgelsen skal bidrage til og hvordan
2. Lav intern benchmark og brug dermed TU i udviklingsøjemed
3. Skab sammenhæng mellem virksomhedens strategi og mål og TU'en
4. Skab sammenhæng mellem TU og andre HR relaterede aktiviteter i virksomheden
5. Skab motivation og målrettethed omkring TU ved at involvere organisationen på afdelings-/teamniveau
6. Tal om, hvad I ønsker at opnå, frem for hvad I ønsker at undgå
7. Når du kigger på resultatet, så kig efter det, der allerede lykkes
8. Brug tid på at have samtaler om fremtiden

DE NÆSTE SKRIDT

- Hvad er de vigtige næste skridt, I kan tage i jeres virksomhed i forhold til at lade trivselsundersøgelsen være med til at understøtte og skabe de strategiske bevægelser, som I stræber imod?

Hvem arbejder med trivsel - aftaler og regler



RAMBOLL

SAMARBEJDSAFTALEN



RAMBOLL

PARTERNES AFTALE

"DI og CO-industri har påtaget sig en forpligtelse, der svarer til og erstatter Arbejdstilsynets, til at påse overholdelsen af bestemmelser på det psykosociale område i §9a i Bekendtgørelsen om arbejdets udførelse."

DI og CO-industri's "Aftale om trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø."



FORMÅL OG BAGGRUND

Formålet med aftalen er at fremme trivsel på arbejdspladsen og et godt psykisk arbejdsmiljø samt at sikre, at problemer inden for psykisk arbejdsmiljø i videst muligt omfang løses af de lokale parter.

Omfatter alle ansatte i en virksomhed omfattet af en af industriens overenskomster

RAMBØLL



AFTALENS OMFANG

"Aftale omfatter håndteringen af problemer i det psykosociale arbejdsmiljø, der skyldes påvirkninger, der opstår som følge af ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden, samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter eller de ansatte indbyrdes."

RAMBØLL



AFTALENS OMFANG

"Dansk Industri og CO-industri enige om at påtage sig en forpligtelse, der svarer til og erstatter Arbejdstilsynets, til at påse overholdelsen af bestemmelser på det psykosociale område om mobning og seksuel chikane."

Man kan kontakte TekSam

anonymt med uløste problemer

RAMBØLL



SU'S ANSVAR OG OPGAVER

Det er SU's opgave er at drøfte principper og retningslinjer på det psykosociale område og forebygge mobning.

SU behandler ikke spørgsmål om enkelte medarbejders forhold.

SU's opgave er at forebygge, opdage og afhjælpe problemer med trivsel og psykisk arbejdsmiljø

DI og CO-industri's "Aftale om trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø"

RAMBØLL



BISTAND FRA TEKSAM

TekSam yder bistand til SU, der vil arbejde med trivslen:

- ✓ Kortlægning ved dialogmodellen
- ✓ Kortlægning ved en trivselsundersøgelse

Betingelser for bistand:

- ✓ SU skal være enige om kortlægningen
- ✓ SU forpligter sig i et referat at arbejde med indsats- og handleplan
- ✓ Resultater håndteres anonymt og indsatsen foregår i arbejdstiden