

Sådan skaber I en trivselsskabende kultur på jeres arbejdsplads

Resume

I 2022 gennemførte Heikon et projekt for Velliv Foreningen, der satte fokus på kultur og trivsel i små og mellemstore virksomheder. Projektet havde til hensigt at udvikle en metode til at skabe en trivselsfremmende kultur i organisationer, og det er netop denne metode, der bliver beskrevet i denne artikel.

Metoden bygger på en betragtning om, at arbejdet med at fremme trivsel er en løbende proces, der kræver en systematisk og struktureret tilgang, hvor både ledelse og medarbejder bliver involveret i at skabe en trivselsfremmende kultur sammen. Metoden er baseret på en potentiel iterativ proces med tre faser: Analyse, Handling og Implementering.

For at komme godt fra start er der indsat et opstartselement i metoden, der har til hensigt at skabe opbakning og engagement fra både ledelse og medarbejdere.

Erfaringer med metoden viser, at metoden bl.a. kan bruges til at sætte fokus på trivsel, skabe en god proces i forbindelse med forandringer i organisationer samt hjælpe organisationer med at identificere de særlige bestanddele i kulturen, som er vigtige elementer til at stå stærkt sammen.

God læselyst!

Heidi Frederiksen
HR og Trivselskonsulent
heikon.dk

Baggrund

I 2022 gennemførte Heikon et projekt for Velliv Foreningen, der satte fokus på kultur og trivsel i små og mellemstore virksomheder. Projektet havde til hensigt at udvikle en metode til at skabe en trivselsfremmende kultur i små og mellemstore virksomheder. For at være med til at udvikle og afprøve metoden deltog 6 virksomheder, der alle ønskede at sætte fokus på trivsel og stå stærkt sammen i organisationen.

Ifølge den Nationale Sundhedsprofil oplever mere end hver fjerde dansker i dag et højt stressniveau. Derfor har PFA sammen med Lederne siden 2016 faciliteret et advisory table, hvor de har samlet virksomhedsledere, eksperter og praktikere for at finde løsninger i forhold til trivsel på arbejdsmarkedet og debattere udfordringer, problemstillinger og muligheder. Dette er bl.a. mundet ud i et White paper om organisatorisk stress forebyggelse, der lægger op til, at trivsel skal tænkes ind i helheden af forretningen – der skal skabes en trivselsfremmende kultur.

I den enkelte virksomhed er det lederne, der har det primære ansvar for at skabe en trivselsfremmende kultur. Dette skal de bl.a. gøre ved at identificere årsagerne til mistrivsel og stress, og ved at skabe rammer for at medarbejderne selv kan håndtere de udfordringer, der fører til mistrivsel. Men i mange virksomheder mangler der viden og værktøjer til dette arbejde, og ofte kommer der først fokus på medarbejderne trivsel, når der begynder at opstå en mistrivsel.

Derfor udviklede Heikon projektet "Stærke SMV'er", der havde til hensigt at skabe en metode til at sætte fokus på kultur og trivsel, der giver både ledelse og medarbejdere i SMV'er relevant viden og konkrete værktøjer til at skabe en trivselsfremmende kultur sammen.

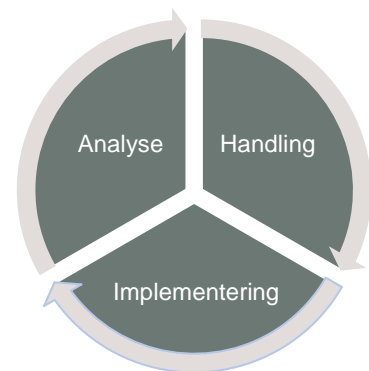
Heikon trivselsmetode

Metoden bygger på en betragtning om, at arbejdet med at fremme trivsel er en løbende proces, der kræver en systematisk og struktureret tilgang.

Med inspiration fra bl.a. forbedringsmodeller er metoden baseret på en potentiel iterativ proces med tre faser: Analyse, Handling og Implementering. I metoden bliver både ledelse og medarbejder involveret i at skabe en trivselsfremmende kultur sammen.

Nedenfor er metoden skitseret med de elementer, der knytter sig til de enkelte faser, og efterfølgende bliver metoden mere detaljeret beskrevet.

Succesfaktorerne i modellen nedenfor er tænkt som en hjælp til at sikre et godt forløb. Den løbende kvantitative og kvalitative vurdering af succesfaktorerne skal bruges til at skabe en løbende erfaringsbaseret justering af projektforløbet. F.eks. kan det blive relevant at justere på elementerne i en fase, hvis det viser sig, at succesfaktorerne er vanskelige at opnå.



Fase	Elementer i fasen	Succesfaktorer
Opstart	<p>1) Indledende møde med ledelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Definition af formål med projektet og forventningsafstemning b) Dialog om virksomhedens situation, kultur og trivsel set fra et ledelsesperspektiv. c) Planlægning af proces og eventuelle justeringer af metoden <p>2) Præsentation af projektet over for medarbejdere:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Orientering om projektet og de enkelte delelementer. b) Forventningsafstemning og Q&A. 	Stor opbakning til projektet blandt ledelse og medarbejdere.
Analyse	<p>3) Trivselsmåling #1:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Indhente besvarelser blandt medarbejderne. b) Analyse af besvarelserne. c) Udvælgelse af elementer til yderligere afdækning. <p>4) Analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Semistrukturerede interviews blandt medarbejderne med henblik på yderligere afdækning af udvalgte forhold. b) Observation af kulturen i virksomheden f.eks. ved at deltage i møder. <p>5) Opsamling:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Udarbejdelse af samlet resultat på baggrund af trivselsmåling og kvalitativ analyse. 	Høj svarprocent i trivselsmåling samt høj kvalitet i besvarelserne. Høj kvalitet i kvalitativ analyse.
Handling	<p>6) Dialog med ledelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Præsentation af resultater b) Dialog om mulige tiltag og indsatser. c) Afstemning af videre proces og omfang af medarbejderinddragelse. <p>7) Workshop med medarbejdere og ledelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Præsentation af resultater b) Faciliterede øvelser med nye tiltag og indsatser. <p>8) Opsamling med ledelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Opsamling på workshop og beslutning af indsatser og handlinger. b) Planlægning af tidspunkt for opfølgende analyse. 	Positiv indstilling og handlingsvillighed i ledelsen og blandt medarbejderne til at arbejde med kultur og trivsel. Identificering af relevante indsatser og handlinger
Implementering	<i>Ledelse og medarbejdere arbejder med at implementere de besluttede tiltag og indsatser</i>	Implementeringsgrad
Analyse	<p>9) Trivselsmåling #2:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Indhente besvarelser blandt medarbejderne. b) Analyse af besvarelser bl.a. udviklingen siden første trivselsmåling. <p>10) Analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Analyse af igangsatte tiltag og indsatser fra første iteration på baggrund af spørgsmål hertil i trivselsmålingen og evt. uddybende semistrukturerede interviews med medarbejdere eller ledelse. <p>11) Opsamling:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Udarbejdelse af samlet resultat på baggrund af trivselsmåling og analyse. 	Høj svarprocent i trivselsmåling samt høj kvalitet i besvarelserne. Høj kvalitet i analysen.

Opstart

Denne fase har til formål at sikre at projektet kommer godt fra start, og at der er opbakning og engagement fra både ledelse og medarbejdere. Fasen starter typisk med et indledende møde med ledelsen, hvor fokus er på at forventningsafstemme og definere formål med projektet. Eksempler på spørgsmål er:

- Hvorfor vil I gerne sætte fokus på trivsel?
- Hvad er formålet? Og hvad er jeres forventninger til projektet?
- Hvem skal være med i projektet?
- Hvordan skal vi designe processen? Er der noget, som vi skal være særligt opmærksom på?
- Hvilke aktiviteter skal med i processen?
- Hvor skal møder/workshops foregå?
- Hvornår skal de enkelte aktiviteter gennemføres?

Efterfølgende spørges ind til ledelses perspektiv på virksomhedskulturen bl.a. hvordan vil ledelsen beskrive kulturen i virksomheden?

Næste del af opstartsfasen er mødet med medarbejderne. Her introduceres medarbejderne til projektet og får sat ord på formål med projektet, og hvordan projektet kommer til at løbe af staben. Dette element er også med for at afstemme forventninger og skabe opbakning til projektet.

Analyse

For at tage en temperaturmåling på trivsel i organisationen tager metoden udgangspunkt i en trivselsmåling. Der findes en række udbydere af trivselsmålinger, og Velliv Foreningen har testet flere online trivselsmålinger og lavet en oversigt.

I mit projekt valgte jeg at bruge GAIS, som måler trivsel ud 38 spørgsmål, der er baseret på 7 faktorer. Dette værktøj giver både ledelsen vigtig information, der gør det muligt at skabe organisatoriske forandringer – samtidig med at den enkelte medarbejder får egen trivselsmåling med guides og anbefalinger til at arbejde med egen trivsel. Målingen er anonym, så det er ikke muligt at se enkelte besvarelser kun gennemsnit. I organisationer med lav grad af psykologisk tryghed eller lav tillid til ledelsen medfører anonymiteten, at besvarelserne bliver mere ærlige. GAIS gør det muligt at sammenligne virksomhedens måling med lands- og branchegennemsnit samt sammenligne egne målinger over tid. Det er også muligt at indsætte egne spørgsmål i GAIS spørgerammen, og i dette projekt er denne funktionalitet brugt til at stille virksomhedsrelevante spørgsmål til virksomhedernes kultur.

Erfaringer viser, at trivselsmålinger ikke kan stå alene. Når man tager en temperaturmåling på organisationen med en trivselsmåling, så viser målingen kun, hvordan trivslen ser ud? Men der mangler information om, hvorfor målingen ser ud, som den gør. Derfor er det vigtigt, at man efterfølgende bruger tid på at finde ud af det, som ligger bag resultatet i målingen samt hvordan organisation gerne vil arbejde videre med trivsel i organisationen. Dette kan I f.eks. gøre gennem en kvalitativ analyse.

I denne metode indeholder den kvalitative analyse interviews, gruppemøder og observationer. Her er det vigtigt at komme ud i de enkelte afdelinger på arbejdspladsen, så man kan tale sammen i øjenhøjde og få skabt grundlaget for en ærlig og tillidsfuld dialog.

Analysefasen bruges bl.a. til at lede efter det, der fungerer godt. Her er det vigtigt at lede efter de gode fortællinger, rutiner, traditioner osv. blandt både ledere og medarbejderne – særligt det de er stolte af. Dette

giver et billede af, hvad der er særligt for netop denne organisation. Med baggrund i disse fortællinger og med brug af organisationens egne ord, gør analysefasen det muligt at få sat ord på virksomhedens kultur. Deriblandt at få sat ord på nogle vigtige nøgleord og bestanddele i kulturen, som er vigtige elementer til at stå stærkt sammen.

Handling

Denne metode sætter rammerne for, at jeres trivselsprojekt kan skabe et fælles sprog om kultur og trivsel i organisationen. Metoden giver medarbejderne et talerør til ledelsen, som får konkret viden og værktøjer til at sætte trivsel på dagsordenen.

Elementet "Workshop" er medtaget i denne fase, da det er vigtigt at skabe gennemsigtighed om, hvad kulturanalysen har vist, samt har til formål at sætte skub i den videre proces med at skabe trivsel i organisationen. Derfor bør dette element også indeholde relevante øvelser og/eller faciliterede dialoger til at skabe højere trivsel i organisationen.

Outcome fra handlingsfasen er forslag til en række konkrete tiltag og indsatser, der efterfølgende kan implementeres af ledelse og medarbejdere.

Implementering

Her arbejder ledelse og medarbejdere med at implementere de besluttede tiltag og indsatser, og her er det vigtigt at hjælpe processen godt på vej ved at skabe klare forventninger til f.eks. hvad der skal gøres hvornår og af hvem?

Typisk vil omfanget af tiltag og indsatser have en indflydelse på, hvornår det vil være hensigtsmæssigt at gøre status og igangsætte en ny iteration i processen. Her kan analysefasen både anvendes til at evaluere de implementerede tiltag og til at afdække forhold, der kan danne afsæt for igangsætning af yderligere trivselsfremmende handlinger.

Hvad er erfaringerne med metoden?

Metoden er udviklet i og afprøvet af små og mellemstore virksomheder, men metoden vil også kunne bruges i større virksomheder og andre typer organisationer.

Fokus på trivsel

Metoden kan bruges til at sætte fokus på trivsel og tage de vigtige snakke om, hvordan trivslen ser ud i jeres organisation samt hvorfor og hvordan I gerne vil arbejde med trivsel. Metoden sætter dermed rammerne for arbejdet med trivsel og er med til at skabe et fælles sprog om kultur og trivsel i organisationen. Metoden giver medarbejderne et talerør til ledelsen, som får konkret viden og værktøjer til at sætte trivsel på dagsordenen.

Få fundet de gode historier

Metoden lægger op til at, virksomheden for sat ord på nogle vigtige nøgleord, fortællinger og bestanddele i kulturen, som er vigtige elementer til at stå stærkt sammen. Ved at rette fokus på de positive elementer i kulturen indeholder metoden et venligt nudge til netop at lede efter, se og skabe stolthed omkring det, som fungerer godt, i stedet for kun at lede efter det, der ikke fungerer. Denne tilgang har vi erfaring med forstærkere de gode elementer og hjælper virksomhederne med at skabe en trivselsfremmende kultur.

Når medarbejderne bliver taget med på råd

Erfaringer viser, at metoden kan bruges til at skabe en god proces i forbindelse med forandringer i organisationer f.eks. i forbindelse med opstart af ny direktør, ændring af organisatoriske rammer samt glidende generationsskifte. Metoden lægger op til, at medarbejderne bliver hørt og taget med på råd og denne inkluderende tilgang skaber engagement og arbejdsglæde.

Psykologisk tryghed

I metoden er psykologisk tryghed et nøgleord, der gennemsyrrer hele processen i håb om, at arbejdet forplantes til kulturen og at blive et vigtigt element heri. Men hvorfor dette fokus på psykologisk tryghed?

I "Projekt Aristotle" hos virksomheden Google fandt forskere ud af, at nogle teams havde høj performance og høj trivsel, hvor andre teams var plaget af dårlig stemning, højt sygefravær og ineffektiv opgaveløsning. Forskerne fandt, at den psykologiske tryghed var forklaringen på denne succes i teams, og at psykologisk tryghed opstår, når kulturen i et team er kendetegnet af en gensidig tillid og respekt, og hvor alle er komfortable ved at være sig selv.

Selvom der er en hyggelig atmosfære på arbejdspladsen, er det ikke ensbetydende med, at den psykologiske tryghed er høj. Kan medarbejdere og ledere stille spørgsmål uden at frygte, at man fremstår dum, usikker eller angriber kollegernes faglighed? Ser man fejl, som noget man gemmer væk og som skal undgås eller ser man fejl som en kilde til læring?

Psykologisk tryghed er derfor en vigtig bestanddel i metoden for at snakke om kultur og trivsel i virksomheden og invitere til at øve sig i at dele holdninger, observationer, historier, tanker og ideer.

Skal I sætte fokus på kultur og trivsel?

Denne metode har til hensigt at hjælpe virksomheder med at sætte fokus på kultur og trivsel på arbejdspladsen. Metoden kan tilpasses jeres virksomhed, så I kan skabe den proces i virksomheden, som giver værdi for jer. Hvis I har spørgsmål til metoden eller gerne vil vide mere om, hvordan man kan arbejde med trivsel i organisationer, så tag endelig fat i mig.

God arbejdslyst!

Heidi Frederiksen

M: 2965 2191

E: heidi@heikon.dk