

MacMann Berg[©]

En mere bæredygtig verden
- gennem bedre ledelse



Heidi Nørby-Jæger
Ledelses- & trivselspartner

in

+45 8676 1344
adm@macmannberg.dk
www.macmannberg.dk

**Drop spørgeskemaet
- og sæt dialogen på dagsordenen**

 Heidi Nørby-Jæger
Ledelses- & trivselspartner

MacMann Berg[©]

Program

- Rammesætning
- Hvad er problemet med spørgeskemaet?
- Det teoretiske og metodiske bagtæppe
- ZBC Trivselsdialoger: en case
- Effekter af en dialogbaseret tilgang til trivselsarbejdet
- Hvad skal der til for at lykkes?
- Inspiration: dialog i break-out rooms

Hvad er problemet med spørgeskemaet?

Det hele startede...

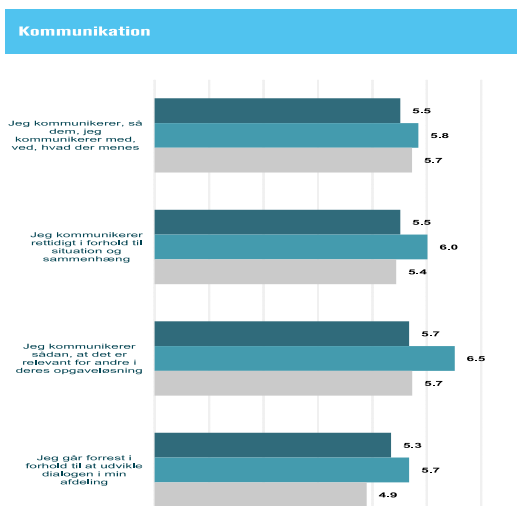
"I stedet for at give medarbejdere og ledere svar på, hvad de skal arbejde videre med, rejser rapporten en masse spørgsmål om tallene. Folk når simpelthen at være udmattede af tal, inden de kommer videre til dialogen. Vi er igen og igen endt med at give det råd, at folk skal glemme undersøgelsen. Det siger vel næsten sig selv, at det er absurd at bruge en masse ressourcer på at gennemføre en undersøgelse, som man så beder folk om at glemme".

"Alligevel er de samme problemer dukket op hver gang. Så nu er vi nået frem til, at det er metoden, der er problemet".

"Jeg ville ikke være tryk ved at skulle gennemføre en ny kvantitativ undersøgelse. Der er rigtig god mening i at flytte ressourcerne fra gennemførelse af målinger til dialog og opfølgning, for det er dér, undersøgelsen skaber værdi".

Ricki Laursen, HR chef, Skive Kommune (i Djøfbladet, nr. 2, 2016)

Kolde og varme data



Kilde: The International Bateson Institute

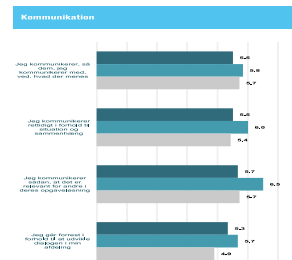
Kolde data

Styrker

- Giver **overblik** over udvalgte temaer (i form af gennemsnit, spredning, fordeling ift. baggrundsvariable, benchmark osv.) – afsæt for prioriterede indsatser, identifikation af styrker og udviklingsområder mv.
- Pragmatisk perspektiv: tal giver taletid...

Begrænsninger

- Det er data, som er **taget ud af deres kontekst og ikke "sat tilbage" i konteksten**
- De er **abstrakte og generaliserede**
- Eksempel: en medarbejder har besvaret en række spørgsmål i en trivselsundersøgelse – hvad kan vi udlede af viden om medarbejderens besvarelser på en skala fra 1-5?

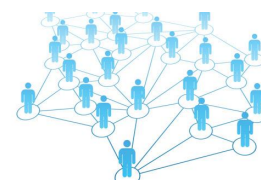


Den (den spørgeskemabaserede metode, red.) siger ikke noget om hvordan man udvikler sin trivsel, hvordan man arbejder med at gøre trivslen bedre. Det siger den absolut ingenting om."

Michael Kaas-Andersen, direktør, ZBC

Varme data i sociale systemer

- Når vi har brug for information/viden om de **komplekse relationer/forbindelser** af gensidig afhængighed mellem aktører i levende systemer (fx en organisation)
- Viden om hvad der **kendetegner systemet** (fx relationerne mellem forskellige aktører) er nødvendig for at kunne intervenere og handle klogt i en kompleks kontekst



*Der kommer ikke mange data ud af, at man vurderer den lokale ledelse til 6,5. Det er der ikke mange informationer i. Det, der kommer **når man har en dialog** er, at der kommer helt konkrete formuleringer af de temaer, der optager folk – enten positivt eller negativt. Alene det at det er en dialog gør, at der kommer **en enorm dybde og bredde i tilbagemeldingerne som der ikke kommer via spørgeskemaet.**"*

Michael Kaas-Andersen, direktør, ZBC



Det teoretiske og metodiske bagtæppe



Distribueret etnografi – et feltstudie af egen organisation

”If we take **multiple instances** (as we do in micro-narrative capture) and we use **distributed cognition** (multiple individuals interpret items) then we create a very different and interesting approach.”

David Snowden



”**Distribueret etnografi**” – at gøre den enkelte medarbejder og leder til ”**antropolog**” og fortolker af sin egen organisation (med udgangspunkt i sig selv)

Metoden: struktureret dialog om ”hverdagsdata”

”Hverdagsdata” (mikronarrativer):

Individens **fortolkning af forskellige fænomener** (fx samarbejde, organisering, lederskab/følgeskab, balancering af krav og ressourcer) **baseret på konkrete eksempler**



Tid	Indhold	Rolle, praktik og procesovervejelser
13:45 - 15:00	<p>Klar til job meet - tema #2: Gruppens besvarelse Input fra caféetablissement Gruppen har 10 minutter til at besvare de tre input, der er kommet ud af dialogen i forbindelse med tema #2.</p> <p>Følgende spørgsmål kan anvendes til at styre opstarten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad går igen? Det er en reaktion på det, der blev gjort sammen med de andre, der hører sammen med dem. 2. Og er der noget, der peger i forskellige retninger? Hvis ja, hvad er det så et udtryk for? Og hvad peger det på, hvilket værdi opmærksomhed på? <p>Hver gruppe skal præsentere følgende i plenum:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Udvalgt de 3-5 vigtigste pointer (beskrivelse) og de personer, der relaterer sig hertil. Noget med sæt på flippover - som en ring rundt om, så det er tydeligt. 2. Et eller noget, vi ikke er enige om? Hvilke opmærksomheder giver det fremadrettet? 	<p>Processer overvejelser Jo bedre gruppen er til at gruppere og senere i løbet af caféetablissement, des mere vil der være af at drøfte input og prioritere de vigtigste pointer. På de ”tony toff” flippover pointer vil der ”vigtige pointer” Når gruppelederne har gruppens deres pointer, sætter de i værdi på, hvad der er flere værdi.</p> <p>Processer overvejelser Der er både fremskridt, hvad der går igen, og hvad der peger i forskellige retninger, har der stadig kan være lidt usikker på hvilke ting, men det er vigtigt fordi det kan tydeliggøre, at medarbejderne har eksempel kan have forskellige holdninger, og så de ikke nødvendigvis er enige som samles medarbejdergruppen.</p> <p>Processer overvejelser Dette er med til at markere den traditionelle ”X” side og ”Y” side samtaling. Der er ikke nok af en grundlig dialog om disse på etableret, men det er værdifuldt input til den efterfølgende dialog og de videre arbejde med etableret plenum.</p>
15:30 - 16:00	<p>Plenumopstilling - tema #3 Gruppens pointerne skal se de vigtigste pointer for tema #3 som eventuelt ”OCDer” (noget, man ikke er enige om) for hinanden.</p>	<p>Praktik I stedet for at spørge gruppen på sig selv, der er som udgangspunkt kun mulighed for at få den fortløbende fortløbende spørgsmål.</p> <p>Processer overvejelser Vigtige medarbejdere til at være konkrete til, de vigtige pointer. Hold fast i de kontekst, som også er en del af fortløbende. Hvis pointerne er meget generelle, spørg de ind til konkrete eksempler fra gruppen fortløbende, der kan fortolke fortløbende pointerne.</p>

Kvantificering af kvalitative data



MacMann Berg ©

SAMTIDIGHEDSPRINCIPPET: PROCESSEN SOM ET PRODUKT I SIG SELV

” Samtidighedsprincippet hævder, at forandring sker det øjeblik, vi stiller et spørgsmål [...] det indebærer, at **undersøgelse og forandring er simultane**; at **undersøgelse er forandring** – og måske det mest effektive middel til forandring” (Whitney & Trosten-Bloom, 2003)

”Through our assumptions and choice of method we largely create the world we later discover” (Cooperrider, 1987:129)

Et eksempel på hvordan et fysisk system ændres gennem undersøgelse, kunne være at måle temperaturen i et glas vand. Det gøres ved at sænke et termometer ned i glasset. Det vi imidlertid reelt måler hér, er temperaturen på vandet i glasset OG effekten af at nedsænke et fremmedlegeme i vandet (termometeret).

Werner Karl Heisenberg (1901 -1976)





ZBC Trivselsdialoger

Direktion, chefer og ledere

Vær med. Verden er til at forandre.

Udviklet i samarbejde
mellem
ZBC og MacMann Berg



MacMann Berg

Den kvalitative MTU

På baggrund af udvalgte temaer, forbereder hver medarbejder en fortælling fra hverdagen, hvor vedkommendes trivsel har været på spil.

Ved selve trivselsdialogerne, deles fortællingerne fra hverdagen i mindre grupper. Faciliteringsassistance

Efter fortællingerne arbejdes med trivselsplaner ud fra IGLØ-skabelon, hvor konkrete handlinger for INDIVID, GRUPPE, LEDELSE OG ORGANISATION konkretiseres.

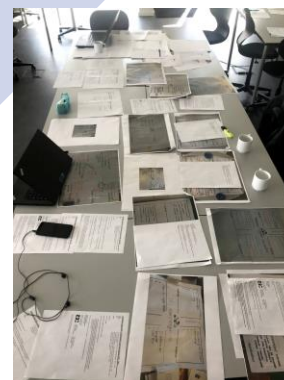
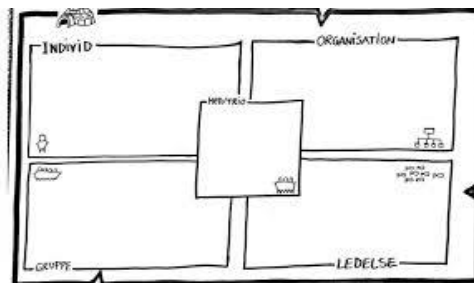
Trivselsplanerne bruges som kontinuerligt opfølgingsværktøj i hverdagen

HR, anden stabfunktion eller ekstern konsulent samler op og skaber overblik over trivselsplanerne med henblik på organisatorisk opfølgning

Organisatorisk opfølgning, eks. strukturelle tilpasninger, tværgående indsætter mv. med henblik på at støtte lokale initiativer(IGL).



Heidi Nørby-Jøeger
Ledelses- & trivselspartner

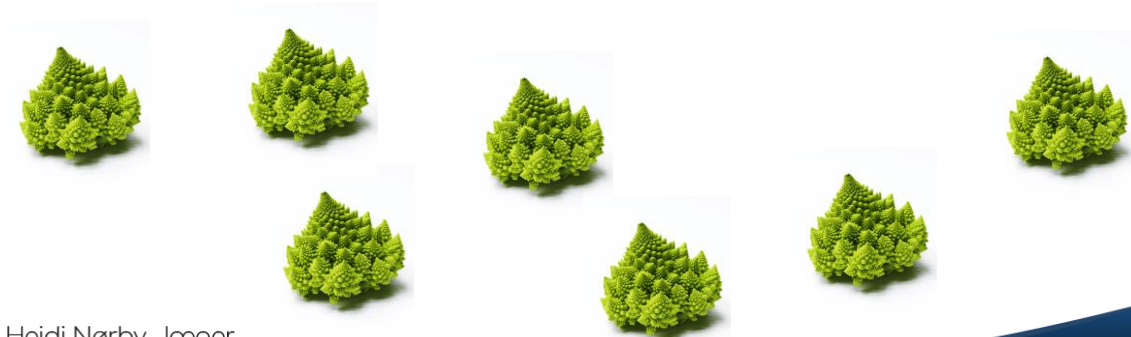


Effekter

INDBLIK i hvad der foregår i organisationen

"Det (den dialogbaserede MTU) affødte 3 store processer og omstruktureringer på direktionsniveau som de tidligere spørgeskemabaserede MTU'er aldrig har gjort".

Michael Kaas-Andersen, direktør, ZBC



Kvalitet af dialogen bestemmer kvaliteten af handlingerne

*"Udbyttet har sjældent et ansigt. Udbyttet er ofte noget, der skabes i den dialog, der er mellem flere mennesker. Så man ikke kan sige lige præcis, hvem der havde forslaget eller den mulige løsning. Der skabes simpelthen ting på en anden måde, en fælles forståelse i en dialog som man ikke kan skabe på andre måder end at tale sammen. **Der springer mening ud af det, et fælles syn på noget, man gerne vil gøre anderledes eller bedre**".*

Michael Kaas-Andersen, direktør, ZBC

"Ved brugen af IGLO, blev dialogens resultater meget handlingsorienteret – dvs. der kunne på afdelingsniveau allerede iværksættes nyt tiltag efter dialogen og der blev forslået tydelige handlinger på alle 4 niveauer (IGLO), hvilket med den rette opfølgingsstrategi giver meget konkret mulighed for at handle/uddybe og gå i dialog".

Eva Rosenfeldt Bendixen, konsulent i HR/Kvalitet, ZBC

Anonymitet – den evigt tilbagevendende diskussion...

"Når man sidder overfor hinanden og fører en dialog så er tingene jo ikke anonyme. Så er der et menneske bagved det, der bliver sagt."

Michael Kaas-Andersen, direktør, ZBC

Fra trivsel som begivenhed til kontinuerlig proces

"En af de største positive forskelle er at det fylder mere. Trivslen bliver en accepteret del af hverdagen. Trivsel er noget, vi taler om. Det er anderledes end at trivsel er noget vi taler om hvert andet år. Det fylder på den fede måde. I nogle teams er det meget rammesat, det er et punkt på møderne. Det er en direkte effekt af MTU'en."

Kirsten Dieckmann, uddannelseschef, ZBC

"Vi har besluttet os til at gøre IGLO-modellen til en mere levende model, så man kan viske ud og føje på, så IGLO-tavlen er dynamisk. Er der ting, vi kan fjerne? Er der noget der skal tilføjes? Trivsel er ikke noget man arbejder med hvert andet år som en begivenhed, men noget som er en kontinuerlig proces."

Michael Kaas-Andersen, direktør, ZBC

MacMann Berg[©]

Hvad er vigtigt for at lykkes?

MacMann Berg[©]

Hvad er vigtigt for at lykkes?

- En modig og forandringsvillig direktion med en grundlæggende tro på at dialog er vejen frem i forhold til at skabe kvalitet i kerneopgaven.
- Modig fordi man får et ærligt billede af hvad der virker og ikke virker og det kan umiddelbart være "hård kost"
- Forandringsvillig fordi du skal være klar til at tage konsekvenserne af de helt konkrete data der kommer frem. Det kan kalde på store ændringer.
- At organisationen har "købt ind" på de underliggende præmisser og kan følge det til dørs; ex. vælger vi denne vej, inviterer vi til en bestemt måde at anskue og arbejde med trivsel.

Hvad er vigtigt for at lykkes?

- At der er høj kompetence på procesledelsen; grundig information, drejebøger, flow-beskrivelser m.m.
- At direktioner, chefer og ledere er klædt grundigt på til processen
- Bl.a. træning i facilitering, i selve metoden, og i at håndtere potentielle konflikter m.v. i processen

"Vi har forskellige kompetencer til at gå ind i dette, så anerkend at vi ledere har vidt forskellige kompetencer. Det har været afgørende at vi er blevet trænet i det der skal ske".

Kirsten Dieckmann, uddannelseschef, ZBC

- Processuel støtte før, under og efter processen

"For mig som leder har det været afgørende at jeg har fået sparring ind i hvordan griber vi det her bedst an til gavn for alle; Hvordan skal jeg som leder agere? Hvad er go's og no go's i sådan en proces".

Kirsten Dieckmann, uddannelseschef, ZBC

Dialog i break-out rooms:

Hvad inspirerer vores oplæg og erfaringer jer til
i relation til jeres organisations arbejde med trivsel?

MacMann Berg[©]



Thomas Bonderup

- Chefkonsulent, MacMann Berg
- Tlf.: 86 76 13 44
- Mobil: 25 55 09 51
- tbo@macmannberg.dk
- www.macmannberg.dk

Kontakt

Heidi Nørby-Jæger



- Erhvervspsykologisk konsulent
Trivselnu.dk
- Mobil: 25192838
- www.trivselnu.dk

 Heidi Nørby-Jæger
Ledelses- & trivselspartner

MacManu Berg[©]