

# Resultatorienterede medarbejderundersøgelser

Det er ikke nok at spørge til medarbejdernes trivsel, virksomheden skal også følge op på sine undersøgelser – ellers giver spørgsmålene ingen mening. En ny bog tager emnet op.

Anmeldelse ■ Af Jeppe Brændskov Klewe

■ Medarbejders trivsel på arbejdspladsen har siden Elton Mayos mere eller mindre videnskabelige studie på *Hawthorne Works*-fabrikken været kædet sammen med organisationers produktivitet. En medarbejders motivation er ikke konstant og er ikke blot et spørgsmål om mere eller mindre i lønningsposen, men afhængig af den pågældendes velbefindende – eller trivsel, om man vil. Ønsker en organisation således at optimere sin produktion og øge sin konkurrenceevne, gør den klogt i at fokusere på denne sammenhæng.

At trivsel bliver taget alvorligt, ses måske tydeligst i kraft af de mange medarbejderundersøgelser, som danske organisationer foretager, for det meste på en årlig basis. Og der findes vel ikke den af os, der ikke personligt har stiftet bekendtskab med medarbejderundersøgelser i den ene eller den anden afskygning.

Undersøgelserne præsenteres som oftest via spørgeskemaer, hvor vi via en Likert-skala erklærer os mere eller mindre tilfreds eller enig med en række udsagn, der formodes at relatere sig til trivslen på vores arbejdsplads. Mange har en travl hverdag fyldt med komplekse opgaver, og det sker derfor ofte, at undersøgelser som disse skubbes ud af bevidstheden indtil den dag, hvor organisationens ”trivselsresultat” offentliggøres på forsiden af intranettet.

I arbejdet som erhvervspsykolog ser man desværre ofte, at medarbejderundersøgelsen stopper her. Organisationen, eventuelt repræsenteret af en HR-afdeling, præsenterer hovedtrækkene i medarbejderundersøgelsen, men den lokale opfølgning på afdelingsniveau udebliver. Og den enkelte medarbejder hører ikke mere til trivsel, før den næste mail med titlen ”medarbejderundersøgelse” eller ”trivselsmåling”

ligger i inbox'en. Det kan virke, som om organisationerne er tilfredse med blot at have lavet målingen, og at opfølgningen på undersøgelsen og den indsats, der reelt skulle forbedre trivslen, fortaber sig i konkurrence med driften eller andre mere presserende forandringsprocesser.

## Trivsel og produktivitet?

Rambøll Management Consulting (RMC) har stået bag en bog, med titlen *Resultatorienterede medarbejderundersøgelser*, hvor denne meget relevante problemstilling op tages op. De fire forfattere af bogen har deres daglige praksis i *Attractor*, der efter opkøbet i 2007 er blevet til RMC's afdeling for kurser, uddannelser og konsulenttydelser. Forfatterne har taget deres udgangspunkt i datamateriale fra hen ved 300.000 medarbejdere og ledes tilbagemeldinger på målinger foretaget af RMC.

I hovedtræk består bogen af to dele. I den første halvdel diskuterer forfatterne de mange udfordringer, som knytter sig til den praksis, der er opstået omkring medarbejderundersøgelser både metodisk og diskursivt. Her finder man en række gode pointer, der bliver vendt på en seriøs og udtømmende måde.

Som det første diskuteres det grundlæggende spørgsmål: Giver det overhovedet mening at spørge medarbejderne? Og hvis dette er tilfældet, hvad skal man så spørge dem om – og hvordan?

Efterfølgende tager forfatterne fat på forholdet mellem medarbejderundersøgelser og den opfølgning, der gerne skulle sikre, at undersøgelsesresultatet bliver anvendt fremadrettet. En af forfatterens hovedpointer i denne henseende er, at en god opfølgningsproces er afgørende, hvis man har

et seriøst ønske om at arbejde med trivsel. En opfølgning, der ifølge forfatterne desværre alt for ofte er inkonsistent og sjældent koblet til organisationens overordnede strategiske mål. Her adresseres en central problematik, der må siges at være kendetegnende for den danske evalueringskultur mere alment. Prøv bare at tænke tilbage på jeres studietid og den undervisningsevaluering, som man foretog på Psykologisk Institut (KU).

Det skal også fremhæves, at forfatterne ganske modigt bevæger sig ind i det store spørgsmål om, hvorvidt der rent faktisk er en sammenhæng mellem øget trivsel og øget produktivitet. Men den pointe, der måske står stærkest, er, at forfatterne fremlægger resultater, der peger på, at manglende opfølgning på medarbejderundersøgelser har en negativ effekt på trivslen. Dvs. at hvis man som organisation ikke ved, hvad man vil med undersøgelsen, og man i øvrigt, måske af samme årsag, ikke vil afsætte de fornødne ressourcer til at foretage den nødvendige opfølgning, falder tilliden, engagementet og loyaliteten hos medarbejderne. Vil man gøre en forskel, handler det ifølge forfatterne om at sætte medarbejderundersøgelsen ind i den eksisterende lokale kontekst, således at det giver mening i organisationen, der hvor den er, og som en del af det, den allerede er i gang med.

## Det metodiske arbejde

I anden halvdel af bogen præsenteres der et bud på, hvordan man metodisk kan arbejde resultatorienteret med medarbejderundersøgelser ud fra en anerkendende og styrkebaseret forståelsesramme. De grundlæggende antagelser i den anerkendende metode skitseres kort, samtidig med at forfatterne runder de metodiske aspekter ved at bruge 5F-modellen som et eksempel på, hvordan man kan tænke en anerkendende udviklingsproces. Endvidere får læseren et overordnet indtryk af, hvordan man praktiserer teamcoaching ud fra principperne i ledelsesbaseret coaching. Samtidig argumenteres der for, at man i højere grad skal have et "best practise" fokus, når man skal arbejde med udvikling, i stedet for en mere traditionel tilgang, hvor kræfterne lægges der, hvor problemerne er størst.

Desværre opleves denne halvdel af bogen en anelse dekoblet fra første del af bogen. Hvor der her er en udtømmende og nuanceret diskussion af medarbejderundersøgelser, er det, som om anden del bliver mere generel i forhold til forfatternes syn på udviklingsprocesser i organisationer. Det fremstår mere som en fremlæggelse af et anerkenden-

de og styrkebaseret perspektiv på udvikling og læring end som en diskussion af, hvordan man mere specifikt får fulgt en medarbejderundersøgelse til dørs på en konsistent måde, hvor både medarbejdere og ledere intuitivt kan finde mening igennem hele processen.

At lave koblingen mellem opfølgningsprocesser og et mere generelt syn på udvikling er naturligvis til at overskue, hvis man er vant til at arbejde inden for feltet, men det ville have været endnu mere overbevisende, hvis forfatterne havde forsat den stringens, der ses i bogens første del. Et konkret eksempel, der fulgte en medarbejderundersøgelses "cyklus" fra start til slut, således at man gennem denne struktur kunne få illustreret og diskuteret almene dilemmaer og udfordringer, ville efter min mening have en stærkere pædagogisk effekt.

Alligevel vil jeg mene, at bogen henvender sig rimelig bredt og kan læses af både psykologer og HR-konsulenter med anden faglig baggrund. Der er gode modeller gennem hele bogen, referencer til forskningen gøres ukompliceret, og formidlingsniveauet bevirker, at bogen generelt er lige til at gå til. Er man leder uden særligt kendskab til udviklingsprocesser, vil man formodentlig have svært ved at omsætte bogens sidste halvdel, da man på så relativt få sider bliver introduceret til noget, der i praksis ofte er temmelig kompliceret.

Inden for det erhvervspsykologiske felt bidrager bøger som "*Resultatorienterede medarbejderundersøgelser*" med ord og tal, der er med til at kvalificere og skærpe den argumentation, som er af afgørende betydning, såfremt en organisation skal finde det nødvendigt at investere yderligere i eksempelvis trivselsmålinger. Bogen kan derfor anbefales, og den er absolut anvendelig, når man skal forklare, hvorfor det giver mening – og hvordan det så kan gøres.

Jeppe Brændskov Klewe

## BOGDATA ■

Jacob Storch, Carsten Sørensen, Karina Solsø, Line Keiding Petersen: "*Resultatorienterede medarbejderundersøgelser*". L&R Business, 2010. 184 sider. 460 kr. indb.

