

Tidsskrift for

ARBEJDS*liv*



EP-Consulting

Egon Petersen

Ledelsesudvikling
Personaleudvikling
Organisationsudvikling

Vodskov Kirkevej 16
9310 Vodskov
Tlf.: 20 94 19 54
Mail: ep-consulting@mail.dk
www.ep-consulting.dk

Jacob Storch, Carsten Sørensen, Karina Solsø & Line Keiding Petersen:

Resultatorienterede medarbejderundersøgelser – fra gennemsnitlighed til unikhed og processerne der gør en forskel
L&R Business, 2010, 220s. ISBN 9788711428061

Medarbejderundersøgelser uden bevidst opfølgning er spild af tid og penge

“Ikke alt, der kan tælles, tæller, og ikke alt, der tæller, kan tælles”, skulle Albert Einstein have sagt. Dette citat kunne have været et pas-

sende motto for bogen *Resultatorienterede medarbejderundersøgelser*.

To ud af tre danske organisationer med mindst 50 ansatte gennemfører i en eller anden udstrækning en undersøgelse af medarbejdernes trivsel. Det fremgår af bogen *Resultatorienterede medarbejderundersøgelser*, der forsøger at give svaret på, hvordan målinger kan skabe værdi for både medarbejdere og virksomhed. I det offentlige har KL (Kommunernes Landsforening) og KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte) for alvor institutionaliseret og sat disse trivselsmålinger i system med den indgåede: "Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne" i 2008. I aftalen står, at: "*Kommunen er fra 2008 forpligtet til, mindst hvert tredje år, at foretage målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder det psykiske arbejdsmiljø. Målingerne kan ske i tilknytning til den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV).*"

Forfatterne vil gerne sætte en debat i gang om brug af bl.a. de klassiske trivselsundersøgelser, organisationsevalueringer og kontrolmålinger (f.eks. APV arbejdspladsvurdering) og komme med deres bud på, hvordan målinger, HR aktiviteter og strategi kan kobles sammen og give de bedste resultater for medarbejdere og organisation. Der introduceres – i pagt med tidsånden – en "*styrkebaseret og anerkendende tilgang*" med fokus på "*øget bundlinjeeffekt*" i forbindelse med medarbejderundersøgelser. Selvom bogen er skrevet ud fra et ledelsesperspektiv, så bliver den traditionelle distancerede og neutrale forskningstradition udfordret, idet det at måle ikke kun er at undersøge "*virkeligheden*", men derimod også at skabe "*virkeligheden*". Det, der bliver målt på, bliver det, der tales om, og det, der handles i retning af. Forfatterens pointe om at være varsom med, hvad der måles på, bør mane til eftertænksomhed hos både medarbejdere, ledere og topledere. Omvendt kan det særlige fokus, som målingerne skaber, være med til at fremme de nødvendige og ønskede forandringer. Spørgsmålet om, hvem der har definitionsmagten og kan sætte dagsordenen, bliver således interessant.

Bogen har mange gode velbegrundede kritiske overvejelser, skarpe budskaber og konklusioner, som er forankret både i erfaringer fra egne undersøgelser (Rambøll Management) og med referencer til international forskning, om værdien af medarbejderundersøgelser. Lad mig give et par smagsprøver: F.eks. at værdien af medarbejderundersøgelser ikke ligger i undersøgelsen selv, men i det organisatoriske efterliv, i form af samtaler og beslutninger, som den iværksætter. Hvorfor overhovedet gennemføre en undersøgelse, hvis man ikke har en strategi for, hvordan den skal skabe værdi for organisationen? Medarbejderundersøgelser kan være en effektiv måde at sikre høj trivsel, motivation, loyalitet og oplevelsen af at have gode personaleledere, hvis – og kun hvis – man sikrer en god opfølgning.

Virksomheden bør, efter forfatterens mening, ikke anvende medarbejderundersøgelser (f.eks. trivselsundersøgelser) som et "*personalegode*", men kun inddrage områder i undersøgelserne, som ledelsen reelt kan og vil forholde sig til og handle på. Hvis ledelsen ikke har reflekterede og udviklede ideer om, hvorfor man f.eks. involverer medarbejderne, så er det ud fra et både økonomisk og trivselsmæssigt perspektiv bedre at lade være, da det kan skabe falske forventninger. En medarbejderundersøgelse med manglende opfølgning er langt værre og mere ødelæggende for trivslen end ingen undersøgelse.

For de fleste organisationer er udfordringen ikke de utilfredse, men de tilfredse. Den pointe i bogen, håber jeg, kan give anledning til refleksion hos de ledere, der oplever, at medarbejdere enten presses ud, fordi de udfordrer organisationens selvtilfredshed, eller forlader deres job for bedre at kunne bringe deres styrker i spil et andet sted. Hvis høj medarbejdertrivsel bunder i en kultur, der er præget af selvtilfredshed, manglende lyst og vilje til forandringer, hvor lederen ikke formår at skabe positiv respons og fremdrift, ja da kan medarbejdertrivsel hæmme performance og fjerne ethvert internt pres for forandring. Vi har det jo godt, så hvorfor lave noget om?

Forfatterne mener, at medarbejderundersøgelser måler holdninger og ikke adfærd, og at det især er adfærden, der har konsekvenser for organisationens "bundlinje". Det er, hvad man gør (adfærd) og ikke, hvad man siger (holdninger), der har betydning. Høj trivsel har kun værdi, hvis det er høj trivsel i en sund performancenkultur, og hvis den omsættes til resultater af dygtige medarbejdere og ledere. Det er jo tankevækkende jf. kommunernes trængte økonomi, forandringsspresset på levering af velfærdsydelser og fokus på bl.a. sygefravær, at trivselsundersøgelser ikke bare kan være spild af penge, men decideret være med til at forringe trivsel, engagement og loyalitet.

Forfatterne refererer f.eks. forskning, der viser, at tidens trend med ekstern benchmarking på organisationsniveau (jf. f.eks. benchmarking mellem jobcentre, min bemærkning) ofte slet ikke giver mening, når der skal sammenlignes på resultatsiden, f.eks. påpeges sammenhænge mellem trivsel, effektivitet og personaleomsætning. Den eneste sikre metode at måle en organisation på i forhold til disse sammenhænge er på afdelings- eller teamniveau, og her anbefaler forfatterne i stedet at anvende intern benchmarking.

Bogen styrke ligger helt klart i de første par kapitler, hvor medarbejderundersøgelserne sættes under den kritiske lup, og hvor der går tæt på, hvorfor man skal foretage medarbejdertilfreds-hedsundersøgelser, og i det sidste kapitel, hvor der gives 9 anbefalinger til, hvordan der kan skabes værdiskabende målinger med tilhørende opfølgningsprocesser. Det var en fornøjelse at læse denne blanding af kritisk analyse forankret i egne undersøgelseserfaringer, selvrefleksion og henvisninger til supplerende forskning, gode råd og mange pointer, der kan vække til eftertanke.

Derimod synes jeg ikke, at forsøget på at komme med et bud på, hvordan man på en meningsfuld og resultatorienteret måde kan foretage opfølgninger på medarbejderundersøgelser, bringer meget nyt under solen. Endnu engang at skulle læse om "Appreciative Inquiry", "Ledelsesbaseret coaching", "Lederen som teamcoach", "Teamsamtaler" m.v. var lidt af en anstrengelse, når der er mange andre gode bøger på markedet fra bl.a. Dansk Psykologisk Forlag, Børsen nu L&R Business, der behandler disse temaer bedre og mere dybtgående.

Det er et godt og prisværdigt initiativ, at Rambøll Management har forsøgt at koble to fagligheder, den mere "ekspert-orienterede" tilgang med tilkøbte Attractors mere "proces-orienterede" tilgang, men trods de gode intentioner savner jeg den tværfaglige synergieffekt. Det ville have været rigtigt godt, hvis der var beskrevet eksempler – enten virkelige cases eller tænkte eksempler på, hvordan man kan gennemføre en undersøgelse og en proces, der er koblet til organisationens strategi, og som kan give værdi for organisationen. Det har vi til gode i opfølgningen.

Trods de kritiske bemærkninger, så er det en meget aktuel bog, der bør læses af ledere, forskere, HR-ansvarlige og tillidsfolk, der står overfor at skulle gennemføre eller medvirke i medarbejderundersøgelser eller, som det er oppe i tiden, ledervurderinger. For den travle skal jeg anbefale de første to kapitler og afslutningen, der er alle penge værd. Læs den, før du gennemfører en medarbejderundersøgelse eller ledervurdering.

Anmeldt af Egon Petersen, ledelseskonsulent, EP-Consulting
e-mail: ep-consulting@mail.dk