

kvalitative trivsels- undersøgelser og ledelses- evalueringer



Som noget helt nyt har Skive Kommune besluttet at lade kvalitative trivselsundersøgelser og ledelsesevalueringer erstatte de tidligere kendte kvantitative målinger. Og det er der en god forklaring på.

Af **Nikolaj Henum, VirkKom**

Når man gennemfører trivselsundersøgelser og ledelsesevalueringer tages der ofte afsæt i kvantitative data, hvor respondenterne bliver bedt om – eksempelvis på en skala fra et til fem – at vurdere et givent udsagn. Årsagen hertil skal ofte findes i, at det er væsentligt lettere at bearbejde de indkomne data. I Skive Kommune har de valgt at gå mod strømmen og i stedet indføre såkaldte kvalitative målinger blandt kommunens 4.500 ansatte, hvilket alt andet lige vil resultere i, at de indkomne svar bliver langt mere åbne, men til gengæld også mindre kvantificerbare.

”Jeg har arbejdet med trivselsundersøgelser og ledelsesevalueringer i mange år og har derfor igen og igen konstateret nogle systematiske svagheder ved de kvantitative metoder.” Det er selvfølgelig meget håndgribeligt, men jeg har svært ved se, hvad man kan bruge et gennemsnit på 3,7 til, hvis medarbejderne bliver bedt om at komme med en refleksion på et udsagn som eksempelvis: ’Hvor tilfreds er du med sin nærmeste leder på en skala fra et til fem?’. Det giver mig i hvert fald ingen indikation af, hvad den enkelte medarbejder går

og tænker eller måske ønsker at forandre,” siger Ricki Laursen, HR-chef i Skive Kommune og dagligt ansvarlig for 20 medarbejdere. Og han tilføjer: ”Bruger man derimod kvalitative data – eller ’Udviklingsdialog’, som vi har valgt at døbe projektet giver man medarbejderne mulighed for samtidig at uddybe og komme med forslag til forbedringer. Undersøgelsen bliver dermed langt mere præcis og fremadrettet. Så er der ganske vist den store udfordring, at man har svært ved at sammenligne de indkomne besvarelser, men omvendt tror jeg, at tilbagemeldingen vil være mere kulturskabende. Man vil få en bedre indsigt i aktuelle problemstillinger – og ikke mindst vil man have bedre mulighed for at reagere på de input, der kommer.”



Per Mathiasen, kommunaldirektør, Skive Kommune

Ricki Laursen,
HR-chef, Skive Kommune

Har været undervejs i nogle år

Brugen af kvalitative data er ikke noget, som Skive Kommune implementerer uden at have gjort sig nogle nærmere overvejelser. Projektet har faktisk været undervejs i nogle år, og mange af kommunens cirka 120 ledere og medarbejderrepræsentanter har været med i udviklingen af konceptet.

"Allerede for flere år siden drøftede vi muligheden for at gøre målingerne til mere åbne undersøgelser med fokus på dialog, opfølgning og udvikling, og vi var bl.a. inde på muligheden for at droppe anonymiteten i spørgeskemaundersøgelsen. Jeg har dog hele tiden vurderet, at det var uhyre vigtigt med tryghed hos medarbejderne, og at vi nok ikke var helt klar til det på det tidspunkt. Vi har nu taget tilløb til det og forberedt os rigtig grundigt, så vi nu er klar til at rulle det ud. Mange ledere og medarbejdere har været med til at udvikle konceptet, og vi har netop gennemført et roadshow, hvor alle ledere og medarbejderrepræsentanter er blevet nøje informeret om processen, ligesom vi også har udarbejdet en manual, som de har modtaget," fortæller Per Mathiasen, kommunaldirektør i Skive Kommune. Han understreger samtidig, at de er meget spændte på udfaldet.

"Vi har naturligvis gennemført nogle pilotprojekter – blandt andet i HR-afdelingen – og langt de fleste er indtil nu meget begejstrede for hele processen. Medarbejderne føler virkelig, at de bliver hørt, og lederne, at de har fået et godt værktøj. Men med udviklingsdialog er vi samtidig ved at kridte en ny bane op og dermed med til at skabe nogle forventninger blandt de ansatte i Skive Kommune, og det stiller naturligvis krav til os, der skal behandle de aktuelle data og reagere på de respektive input efterfølgende," siger Per Mathiasen.

Udviklingsdialog er forankret i HR

Som tilfældet er for trivselsundersøgelser og ledelsesevaluering generelt, er udviklingsdialog ligeledes forankret i HR, og det har været et utrolig spændende projekt, fortæller HR-chefen.

"Sammen med en ekstern leverandør, har vi skabt rammerne for projektet, og selv om det bygger på dialog og ikke munder ud i en given score, så er der nogle temaer og rammer, som vi skal holde os inden for. Disse er dog forholdsvis brede, men der skal nok komme områder, som vi ikke har taget højde for. Men nu er vi i gang, og så må vi jo efterfølgende evaluere på metoden og forbedre den løbende," siger Ricki Laursen og supplerer:

"Vi har valgt at dele hele projektet op i fire overordnede faser, hvor vi netop har gennemført første fase, som vi kalder forberedelse. Her er medarbejdere blevet informeret, ligesom de er blevet bedt om at vælge det tema, som de gerne vil dykke ned i." ➔

- ➔ "Anden fase gennemføres i februar-marts 2017 og vil så være selve eksekveringen, hvor den aktuelle udviklingsdialog afholdes på arbejdspladsen – en dialog af cirka tre timers varighed, som gennemføres i et fællesforum faciliteret af lederne og medarbejderrepræsentanterne."

"Tredje fase er der, hvor den lokale medarbejdergruppe bearbejder input fra Udviklingsdialogen og vælger, hvad de gerne vil arbejde videre med. Og så rapportere deres input fra udviklingsdialogen ind til HR."

"Fjerde fase er sidste fase, og det er der, vi følger op. Det er her, lederen skal have en samtale med egen chef på baggrund af resultaterne. Det er her, HR skal samle alle udviklingstiltagene, for så at facilitere en workshopdag, som er fastsat til den 3. april 2017, hvor der tages afsæt i de tværgående udviklingstiltag."

Bygget op om temaet

I fase ét vælger medarbejderne og lederen i fælleskab, hvilket tema de vil tage op i deres udviklingsdialog, og på demokratisk vis vælges et af nedenstående emner inden for trivsel og ledelse.

Temaer inden for trivsel

Mening: Hvor meget mening giver dit daglige arbejde?

Præsentation: Hvor og hvordan får man i afdelingen bragt de vigtigste kompetencer i spil for således af opnå det fælles overordnede mål?

Positive følelser: Hvordan har man har det på sit arbejde, og hvor positive er medarbejderne i det daglige virke?

Engagement: Hvor engageret og dedikeret føler man sig i det daglige arbejde?

Positive relationer: Hvor god er man i afdelingen til at støtte hinanden?

Tillid: Hvor stor tillid har man til hinanden i afdelingen?

Retfærdighed: Er der tilstrækkelig med retfærdighed – herunder, hvor fair er beslutningerne, og føler man sig grundlæggende anerkendt for det arbejde, man udfører?

Lederskab/følgeskab: Er der et klart billede af de gensidige forpligtelser – er der klarhed over opgavefordelingen, ansvarsområderne og rollefordelingen i afdelingen?

Valgfrit tema: Hvis ikke man kan få sit tema til at passe under ovenstående, kan man selv vælge et tema.

Temaer inden for ledelse

Strategi og målsætning: Hvor god er lederen til at få sat retningen for det formulerede mål?

Udvikling og resultater: Hvor stor fokus har lederen på at skabe udvikling og fornyelse med henblik på at skabe resultater og sikker drift?

Helhed og samarbejde: Hvor god er lederen i dag til at skabe helhed i vores ydelser og til at arbejde på tværs i kommunen?

Personaleledelse: Hvornår har lederen sidst gjort en forskel?

Kommunikation: Hvor god er lederen til at skabe en god samtalekultur i afdelingen?

Lederskab: Hvordan kan lederen tage bedre ejerskab for sit arbejde?

Valgfrit tema: Hvis ikke man kan få sit tema til at passe under ovenstående, kan man selv vælge et ledelsestema.

Vigtigt, at alle kommer til orde

Når man afholder et forum, hvor alle er samlet for at give sine input, er der altid risiko for, at der er nogen, som sidder og gemmer sig, men der er fokus på, at det ikke må blive tilfældet her, fastslår Per Mathiasen

"Vores ledere og medarbejderrepræsentanter er blevet trænet i at understøtte en åben og tryk dialog, og alle opfordres til at være aktive i udviklingsdialogen. Desuden understøtter metoden systematisk, at alle medarbejdere kommer til orde, for det er naturligvis afgørende for udbyttet, at medarbejderne faktisk bidrager og indgår i dialogen. Jeg lægger vægt på, hvor vigtigt det er at have en 'professionel uenigheds-kultur', det er nemlig det, der gør, at vi kan udvikle os. Hvis vi alle er enige om, at alt er godt, så kommer man ikke nogen vegne."

Understøttes af Skive-ånden

Udviklingsdialogprojektet er netop søsat, og man kender dermed naturligvis ikke resultatet heraf. Men hvis man spørger kommunaldirektøren, er han meget engageret i at sikre, at det bliver en succes, og det er der en særlig grund til.

"Jeg har en klar forventning om, at det her nok skal blive en succes. Ud over at vi er rigtig grundigt forberedte og har haft medarbejdere og ledere med i hele udviklingsdelen, så er vi også godt hjulpet af Skive-ånden, som er meget karakteristisk for os. Skive-ånden bygger på, at vi taler om tingene, er åbne og i øjenhøjde," siger Per Mathiasen. ✱

✱ Fakta

Kvalitative analyser: En analyseform, der baserer sig på at skaffe materiale, der som udgangspunkt skal analyseres uden diverse statistiske modeller. Når man bruger denne form i undersøgelser, er tilbagemeldinger ofte baseret på hele sætninger.

Kvantitative analyser: En analyseform, der baserer sig på ting, der kan måles. Et eksempel på en metode til kvantitativ analyse er en spørgeskemaundersøgelse, hvor man får en række informationer, hvorfra der så kan laves diverse beregninger.