

At skabe udvikling på baggrund af taldata

- tre læsninger til inspiration i arbejdet med den psykiske APV på AU

Af Eva Damsgaard, AU HR, Udvikling og Arbejdsmiljø

Du står med APV-rapporten i hånden – og ved, at det overordnede formål er, at tallene i rapporten skal bruges som udgangspunkt for at forbedre arbejdsmiljøet, der hvor du arbejder. Men hvordan gør du det i praksis?

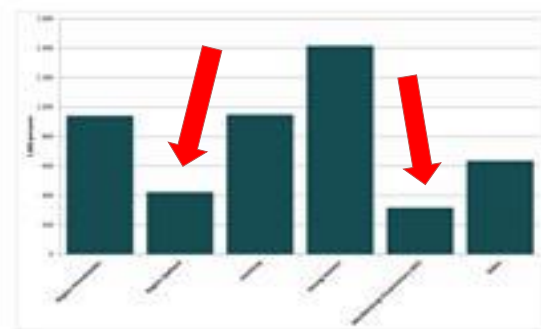
Det er virkelig værd at gøre sig den overvejelse af flere gode grunde: Den første er, at hvis man gennemfører tilfredshedsmålinger uden at følge op på dem, så giver det lavere tilfredshed, end der var før (Storch et al, 2010). Den anden knytter an til samtidighedsprincippet. Samtidighedsprincippet stammer fra fysikkens verden og er navngivet af den tyske fysiker og nobelpristager Werner Heisenberg, der i øvrigt er en af grundlæggerne af kvantemekanikken. Princippet viser, at det ikke er muligt at måle på eller undersøge verden uden samtidig at ændre den. Stikker man f.eks. et termometer ned i et glas med vand for at måle vandets temperatur, så måler man ikke blot temperaturen i vandet – man ændrer også vandets temperatur alene ved at nedsænke et termometer. De internationalt anerkendte eksperter i organisationsudvikling, Diana Whitney og Amanda Trosten-Bloom mener, at det samme gør sig gældende, når vi undersøger og stiller spørgsmål i organisationer (2003). Whitney og Trosten-Bloom hævder, at "undersøgelse og forandring er simultane" (2003) – eller sagt med andre ord: Det er af afgørende betydning, hvilke spørgsmål vi vælger at stille og hvilket fokus vi anlægger, fordi det påvirker "temperaturen" i organisationen.

Når man ønsker at bruge talmateriale, som f.eks. en APV-rapport, er det derfor vigtigt at kunne skelne og vælge mellem tre forskellige læsninger af tal. De uddybes herunder:

Læsning 1: Den klassiske

Det de fleste på danske arbejdspladser formentlig ville gøre, var at dykke direkte ned i de sorteste (laveste) tal og automatisk gribe efter dem, som "det, der skal gøres noget ved". Idéen er, at når der er "rettet op" på dem, så er alt godt igen.

Logikken trækker direkte på industrisamfundets tænkning: Hvis man kan identificere det tandhjul, der ikke fungerer og smøre det eller udskifte det, så kører



maskinen igen. Denne tilgang og logik er særdeles velfungerende ift. f.eks. den fysiske APV. Hvis der er flest klager over træk fra vinduerne, så er det oplagt, at sætte det øverst på listen over prioriterede indsatser. Men når vi har at gøre med sociale, levende og dynamiske systemer – altså mennesker i organisationer – og ønsker at skabe udvikling, værdi eller trivsel, kan vi med fordel supplere denne læsning med to andre.

Områder, hvor denne læsning i forbindelse med den psykiske APV er vigtig at huske, er tilstande man ikke vil acceptere, f.eks. mobning, vold, chikane o.lign. Dog bør man være opmærksom på, hvordan man derefter vælger at arbejde med den slags temaer.

Et typisk eksempel på læsning 1 i AUs APV-rapporter kunne være arbejdsbelastning. Hvis man oplever høje tal i forhold til f.eks. stress, er det noget man skal og vil handle på. Her kan det være vigtigt også at kigge tilbage i tidligere rapporter: Hvordan stod det til for 3 og 6 år siden? Hvad er udviklingen? Og uanset er arbejdsbelastning vigtigt at slå ned på, hvis tallene ikke er tilfredsstillende. Måske spotter man det via en læsning 1, men måske skal man tænke i den logik, der ligger bag læsning 2, så man skal arbejde med det?

Læsning 2: De lavthængende frugter

En anden måde at læse på er at læse efter ”de lavthængende frugter” – eller sagt med andre ord: Hvor vil det gøre den største forskel, at vi sætter ind?

Idéen bag denne læsning anerkender, at verden ofte er mere kompleks, end læsning 1 lægger op til. At visse områder får sorte tal kan være symptom på noget andet. Derfor er det ikke altid, man får mest ud af at sætte direkte ind på de sorteste tal – indsatsen bør tænkes anderledes.

Det kan også være at de sorteste tal ikke er de vigtigste at handle på i forhold til at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

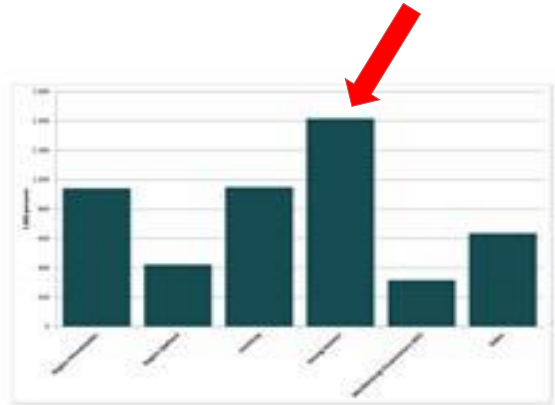
I 2013 udgav AU-forskerne i forskningsprojektet ExBus antologien ”Mobning gentænkt”. Her frembringer de interessante pointer som at det f.eks. i de fleste tilfælde ikke hjælper at ”flytte” mobberen ud af en klasse, fordi mobbemønsteret er blevet en del af klassens kultur. Derfor føles det ”rigtigt” for dem – og derfor vil de genetablere mønsteret. Der hvor det vil gøre den største forskel at sætte ind, er derfor at arbejde med kulturen og få etableret et bedre og stærkere fællesskab, hvor ingen accepterer mobning (Kofod og Søndergaard, 2013).

Et eksempel på læsning 2 kunne være at spotte socialt fællesskab og styrke dette. Analyserne af AUs APV-data fra hhv. 2012 og 2015 viser at en faktor, der er både er stærk i forhold til at fremme trivsel bedst og samtidig mindske stress er ’det at være en del af et socialt fællesskab’. Mange steder ville man med andre ord kunne vinde langt mere ift. både trivsel og stress ved at arbejde med at styrke de sociale fællesskaber.



Læsning 3: Det mest velfungerende

Man kan imidlertid også gøre noget helt tredje, nemlig udforske det, der fungerer bedst og blive klogere på, hvad der er med til at gøre det muligt. Logikken bag denne læsning er, at vi kan lære endnu mere af det vi lykkes med end ved at rette op på vores fejl. Idéen udspringer fra Appreciative Inquiry, og det er en tænkning, der vinder frem verden over, fordi den ganske enkelt har overraskende stor effekt. Med denne læsning vil man derfor fokusere på de "hvideste" (højeste) tal.



Et af de mest klassiske og mest anvendte eksempler på at vi lærer mere af vores succeser end af vores fejl, er dokumenteret i en undersøgelse på et amerikansk universitet tilbage i 1982. Her sættes grupper i gang med at bowle, mens de filmes. Alle grupper får undervejs vist klip af deres spil med henblik på at forbedre sig. Den eneste forskel er, at halvdelen får vist klip af deres fejl og de situationer, hvor de ikke lykkes, mens den anden halvdel får vist klip af de situationer, hvor de lykkes, laver strikes etc. Og forskellen taler for sig selv: Alle forbedrer sig, men dem der lærte af at fokusere på de vellykkede situationer forbedrede sig dobbelt så meget som de andre (OD Practitioner, 2000).

Anvender man en læsning 3 på AUs overordnede APV-data fra hhv. 2012 og 2015 springer "relation til arbejdet" tydeligt frem. Interesse for arbejdet, lysten til at engagere sig i det og følelsen af at være kompetent i forhold til det fylder. Netop dette er også i den førnævnte analyse det, der forklarer trivsel allermost. Læsning 3 vil foreslå, at man ikke bare fremhæver det, men aktivt udforsker det, så man enten derigennem får inspiration til at håndtere noget af det, der er mindre let – eller så en følelse af mening og styrke vokser og redefinerer måden de mindre lette områder fylder på.

Det er vigtigt at bemærke, at denne tilgang bør undgås, hvis der er stor sårbarhed, eller hvor følsomheden er stor. Her kan det have en provokerende og underkendende effekt, at blive bedt om at fokusere på det der går allerbedst. Alle andre steder vil denne tilgang dog uden tvivl være den, der mest effektivt kan bidrage til trivsel og udvikling.

OBS:

Afslutningsvist er vigtigt at bemærke, at de tre læsninger ikke udelukker hinanden med fint kan supplere hinanden.

I øvrigt er det – ift. formålet at skabe udvikling – interessant at bemærke ved læsningerne, at de hver især lægger naturligt op til hver deres forskellige former for handling og indsats.

Litteratur:

Kofoed, Jette og Søndergaard, Dorthe Marie (red.): *"Mobning gentænkt"*, Hans Reitzels Forlag, 2013.

Storch, Jacob, Sørensen, Carsten, Iversen, Karina Solsø og Petersen, Line Keiding: *"Resultatorienterede medarbejderundersøgelser - fra gennemsnitlighed til unikhed og processerne der gør en forskel"*, L&R Business, 2010.

Whitney, Diana og Trosten-Bloom, Amanda: *"The Power of Appreciative Inquiry. A practical guide to positive change"*, Berrett-Koehler, 2003.

Artikel:

OD Practitioner, Vol.32/No. 1, 2000.