

## **Dialogbaseret APV – Hvad, hvorfor og hvordan? Fra anonyme målinger til fælles dialog og meningskabelse**

*Af Chefkonsulent Peter Hansen-Skovmoes, Synergi HRM og chefkonsulent Gert Rosenkvist, Rosenkvist Consult*

*Vi bliver som konsulenter kontaktet af en organisation, der for nylig har gennemført en APV med anvendelse af anonyme elektroniske spørgeskemaer. Som supplement til besvarelsen af en lang række spørgsmål, der er identiske for alle i organisationen, har medarbejderne – efter hver spørgsmål - haft mulighed for at komme med bemærkninger til deres svar. Mange af bemærkningerne er meget kritiske og nogle af dem også temmeligt personlige. Chefen, der har fået resultaterne undrer sig både over de kritiske bemærkninger og spekulerer en del på hvem der mon kan have ment noget sådant? Chefen beder i den telefoniske henvendelse om hjælp til at komme videre oven på den svada. Medarbejderne, der også har set resultatet af målingen, har særlig hæftet sig ved de kritiske kommentarer og der opstår en uofficiel gættekonkurrence om hvem der mon har ment hvad. Vi aftaler en indledende konsultation og opfordrer chefen til at invitere arbejdsmiljørepræsentanten med til mødet. Både chefen og arbejdsmiljørepræsentanten er på det første møde mest på optaget af mindre gode resultater, selvom det generelle billede og resultat faktisk tyder på et godt arbejdsmiljø og gode tillidsfulde relationer mellem chef og medarbejdere. Begge parter stiller spørgsmålet; Hvordan kommer vi videre oven på den måling?*

Ovenstående case er et eksempel ud af mange vi har oplevet. Det har fået os til at overveje hvordan APV kunne gribes bedre an. Og det har ansporet os til at udvikle og tilbyde et dialogbaseret koncept for tilbagevendende målinger som f. eks APV. Vores foreløbige erfaringer med konceptet er gode, ikke mindst hvad angår skabelsen og vedligeholdelsen af gode relationer mellem ledelse og medarbejdere, og det fælles samspil om et godt og udviklende arbejdsmiljø.

### **Hvorfor dialogbaseret APV?**

Trivsel, arbejdsmiljø og ledelse opfatter vi som et fælles og relationelt anliggende for ledere og medarbejdere. Hverken ledere eller medarbejdere kan hver for sig skabe høj trivsel, et godt arbejdsmiljø eller den nødvendige ledelse.

Vi vil med denne artikel slå et slag for dialogen som bærende element i de afgørende udvekslinger mellem ledere og medarbejdere. Det er vores iagttagelse fra en del forskellige sammenhænge i den offentlige og private sektor at der måske nok gennemføres APV'er, men at parternes oplevelse af udbyttet ikke står mål med indsatsen. Vi har endvidere gjort den erfaring, at de anonyme målinger, som er den traditionelle APV, kan være med til at beskadige de indbyrdes relationer mellem ledelse og medarbejdere og dermed paradoksalt nok være med til at forværre arbejdsmiljøet.

En anden af virkningerne af at gennemføre traditionelle APV'er bliver at det brede engagement for den løbende forbedring af arbejdsmiljøet svinder.

Nok kan man sætte flueben ved at have gennemført en anonym måling af arbejdsmiljøet, haft en – ofte kort - dialog om resultaterne af målingerne og slutte med at opstille en handlingsplan, som efterfølgende undertiden bruges til at gokke hinanden i nødden med.

Målet med dialogbaseret APV er, at dialogerne om trivsel og godt arbejdsmiljø bidrager til at fremme gode resultater med fokus på kerneopgaven. Når ledere og medarbejdere sammen gennem dialog udforsker kloge greb, nyttige erfaringer og gode resultater, skabes opmærksomhed og viden, der kan føre til endnu bedre og mere ønskværdige resultater.

Dialogbaseret APV kan også være med til at synliggøre de gode resultater, som allerede skabes i organisationen. På denne måde kan ledere og medarbejdere sammen arbejde om at fastholde det, der allerede fungerer godt og på den måde skabe endnu bedre resultater i fremtiden.

### **Hvad er de bærende ideer og værdier i dialogbaseret APV?**

I den dialogbaserede APV er målinger erstattet med fokuserede dialoger om på forhånd aftalte temaer det bærende element. Værdimæssigt er dialog og fælles anerkendende udforskning omdrejningspunktet for kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere.

Med dialog mener vi i denne sammenhæng en fælles kommunikation hvor læring og menings-skabelse er i centrum frem for bedømmelse og kontrol.

Med anerkendende udforskning mener vi en tilgang, hvor medarbejdere og leder søger at knytte an til hinandens erkendelse i forhold til trivsel et godt arbejdsmiljø. Fokus for den anerkendende udforskning er at spotte de erfaringer og kompetencer, som muliggør det, som vi allerede lykkes med. Sammen finder vi ud af, hvordan vi kan udvikle mere af dette. Og udforsker hvad vi sammen med fordel kan gøre mere af, mindre af eller i stedet for i forhold til trivsel og et godt arbejdsmiljø. Anerkendende udforskning betyder **ikke**, at man ikke må tale om problemer, men når vi taler om problemer, gør vi problemet til problemet og ikke personen eller hinanden til problemet.

Vi fokuserer også på vores ønsker og forhåbninger til trivsel og arbejdsmiljø fremfor at fokusere på årsager og traditionel problemløsning. Det er vores erfaring, at ledere og medarbejdere sammen kan nå langt når det lykkes at koordinere og forene deres kræfter og handlinger i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljø og trivsel.

I den dialogbaserede tilgang til APV opfattes viden og erkendelse som noget, der frembringes gennem kommunikation og som løbende forhandles mellem ligeværdige parter.

Sprogets funktion bliver derfor mere at udforske det vi lykkes med sammen og at skabe forhåbninger til en ønskværdig fremtid (det gode arbejdsmiljø).

### **Hvad indebærer det at opfatte sproget som mere skabende end beskrivende?**

Den traditionelle APV bygger i vid udstrækning på realismen som erkendelsesteori. Et afsæt i realismen indebærer at sprogets funktion bliver at beskrive en objektiv virkelighed.

Den traditionelle APV starter derfor med at afdække og beskrive hvordan arbejdsmiljøet ER.

Den dialogbaserede APV bygger til gengæld på socialkonstruktionismen som erkendelsesteori.

Med socialkonstruktionismen som afsæt opfattes sproget som mere skabende end beskrivende.

Et godt arbejdsmiljø er ikke noget vi kortlægger eller diagnosticerer. Et godt arbejdsmiljø er noget ledere, og medarbejdere skaber sammen. Et godt arbejdsmiljø forstås her som et fælles og relationelt anliggende, som begge parter har ansvar for at bidrage til fra hver deres perspektiver og positioner.

### **Hvad er forskellene mellem traditionel og dialogbaseret APV?**

Hovedparten af de traditionelle APV bygger på anonyme elektroniske besvarelser hvor medarbejderne scorer oplevelsen af arbejdsmiljøet på baggrund af individuelle vurderinger af en række spørgsmål. Resultatet udtrykkes typisk i tal eller gennemsnit. Tidsfordelingen i processen er 80% dataindsamling og behandling og

20% dialog om resultaterne. Perspektivet er typisk bagudrettet. Hvis der konstateres problemer med arbejdsmiljøet er det typisk lederen eller ledelsen, der stilles til regnskab.

I den dialogbaserede APV er ledere og medarbejdere sammen om at udvælge de temaer, der efterfølgende gøres til genstand for dialog og fælles refleksion. Perspektivet er fremadrettet og dialogerne har fokus det der lykkes, godt, nogenlunde eller på trods, samt ideer til bidrag, der kan skabe endnu bedre resultater og bedre arbejdsmiljø. Tidsfordelingen i processen er 80% dialog og 20% til dokumentation af fremadmeldinger og opmærksomhedspunkter. Ledere og medarbejdere indgår som medansvarlige aktører og organisationsmedlemmer.

### **Det er ikke "gratis" at gennemføre anonyme målinger.**

Første udfordring med den traditionelle APV med anonyme målinger, er at selve målingen kan have negative effekter på trivsel og relationen mellem ledelse og medarbejdere. Der kan foregå en kamp om at placere skylden for resultatet af - især de dårlige - målinger enten hos ledelse eller hos medarbejderne. Relationerne kan blive beskadiget og der sker ofte en konfliktfyldt positionering, hvor medarbejderne bliver ofergjort og ledelsen bliver gjort til skurke. Negative målinger bliver ofte afsæt for "tynde" og problemmættede fortællinger, som ikke giver mange handlemuligheder, hverken for ledelsen eller for medarbejdere. Typisk vil ledelsen søge at forsvare mod en kritik, som de ikke finder rimelig eller retfærdig, og medarbejderne kan, i bedste mening ønske, at "luften skal renses" og at "problemerne kommer på bordet."

Vi har også gjort den erfaring, når vi er blevet bedt om at hjælpe med genoprette beskadigede relationer efter målinger, at resultaterne af målingerne får et overdrevet sandhedspræg, fordi tal og statistik har en stor og forførende kraft. Som en tillidsrepræsentant engang sagde; "du kan jo se - det står her i tallene sort på hvidt, hvor galt det står til med det psykiske arbejdsmiljø".

Målinger har altså en indgribende effekt i organisationen og på medarbejdernes og ledelsens trivsel, så disse er bestemt ikke gratis og kan have store omkostninger for relationerne mellem parterne.

En anden udfordring, der knytter sig til at gennemføre målinger er, at der ofte er en tendens til at konkludere for voldsomt på et særdeles sparsomt datagrundlag, samt at de spørgsmål og kategorier, som anvendes er generaliserede og ikke nødvendigvis udviklet til eller tilpasset den organisation, hvor målingen skal foretages. Så selv hvis man tog udgangspunkt i realismen som erkendelsesteori, vil man kunne anføre en række problemer i forhold til validitet og reliabilitet i traditionelle APV-målinger.

Den tredje store udfordring ved at gennemføre målinger er, at målinger ikke sig selv noget om, hvad vi skal stille op med resultaterne af målingerne. Det efterlader ofte ledere og medarbejdere i stikken i sær når resultaterne er overraskende for den ene eller begge parter.

### **Hvorfor er dialog mere nyttig og værdiskabende end målinger?**

Det der er kvaliteten ved dialog er først og fremmest at vi her bliver nødt til at lytte til og koble os på hinandens tanker og ideer mens parterne er i samme rum. Begge ender af en relation har deres gode grunde til at tænke, sige og mene som de gør.

Først når vi har lyttet grundigt til hinanden bliver det muligt at finde frem til fælles spor, forhåbninger og nye gode handlemuligheder. Uden åben og opdagende lytning - ingen dialog.

### **Hvordan omforme problemmættede udsagn og fortællinger til temaer og spørgsmål vi kan gøre til genstand for dialog?**

I vores kultur er vi "flasket op med" med at fokusere på og har et righoldigt sprog for at tale om problemer, mangler og fejl. Når vi bliver spurgt til hvordan vi oplever et givent fænomen har vi en tendens til at fokusere på de negative aspekter og problemer. Vi er så at sige socialiseret til at fokusere på det, der ikke virker,

fremfor at tale med hinanden om hvordan vi kan studere og gøre mere af det der virker. Endvidere er vi er socialiseret til at reducere komplekse organisatoriske problemer til individuelle problemer, hvor vi så efterfølgende kan sætte mærkater på hinanden – ”den magtsyge leder” eller ”umotiverede medarbejdere”. Det påstås hyppigt at ”vi lærer af vores fejl”, ja men hvad lærer vi? Vi lærer at reproducere fejl viser forskningen. Der er desværre ikke samme tradition for i detaljen at studere og lære af det, der virker, og det vi lykkes med sammen.

Vores mangelsprog er er særdeles veludviklet, hvorimod vi ikke har samme tradition eller sprog for at udforske og tale om det vi lykkes med sammen.

Må eller skal vi så slet ikke tale om det vi oplever vanskeligt eller problematisk? Jo, det kommer bare meget an på hvordan vi taler om det vi oplever midlertidigt vanskeligt eller frustrerende.

”Bag hvert problem gemmer sig en frustreret drøm. Drømmen kom først” (Peter Lang og David Cooperrider). Lad os derfor tale om de frustrerede drømme på måder der åbner for nye og bedre handlemuligheder.

For at kunne tale om det der midlertidigt er vanskeligt eller frustrerende må vi ”oversætte” eller reformulere problemudsagn til noget vi kan gøre til genstand for dialog og fælles anerkendende udforskning.

Når vi skal gennemføre dialogbaserede APV’er bliver det derfor en særlig udfordring at reformulere fejl- og mangelbeskrivelser, samt omforme problemmættede fortællinger til noget vi kan gøre til genstand for dialog og anerkendende udforskning.

Invitation til positiv reformulering kan blandt andet ske gennem spørgsmål der:

- skaber nysgerrighed
- kaster lys på gode grunde
- opløser generaliserende udsagn (f. eks. udsagn som ”altid” eller ”aldrig”)
- leder efter positive intensioner

Her et eksempel på reformulering af problemmættet udsagn

*Udsagn:* Det er for dårligt at ledelsen ikke tager sig sammen til at kommunikere klart og tydeligt om...

*Mellemstation:* Vi skal sammen finde andre og bedre måder at kommunikere om det der endnu ikke er klart eller tilstrækkeligt meningsfuldt.

*Ønskværdig fremtid:* Som ledere og medarbejdere bestræber vi os på at lytte til hinandens forskellige idéer, tanker og bidrag.

*Konkretisering:* Vi har sammen udviklet og anvende nyttige måder til at tale om vigtige beslutninger eller begivenheder, så begge parter oplever sig hørt og oplever at bidrage til meningsskabelsen.

### **Hvad kan være nyttige kriterier i udvælgelsen af temaer for dialogerne?**

Her kommer vi med vores bud på fire begreber, der kan være guidende for valg af temaer:

#### **Relationer**

Temaerne skal have betydning for at fremme gode relationer mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes, da gode relationer er afgørende for at kunne lykkes med samspillet om kerneopgaven. Jo bedre parterne bliver til at koordinere deres handlinger med hinanden i forskellige situationer og til at skabe en fælles forståelse for retningen af deres indsats – jo stærkere relationer.

#### **Relevans**

De temaer og spørgsmål, der skal danne grundlaget for dialogerne om arbejdsmiljøet skal opleves som både aktuelle og relevante for de deltagende parter i den pågældende organisation.

### Respekt

De udvalgte temaer bør også kunne være afsæt for læring og forbedringer, samt fremme en respektfuld og ligeværdig dialog. Gensidig respekt og positivt samspil forstærker indbyrdes hinanden.

### Resultater

Temaerne bør også forholde sig til og lægge op til udforskning af det ledere og medarbejdere allerede lykkes med. En fælles udforskning af kloge greb, nyttige erfaringer og gode resultater, skaber opmærksomhed og viden, der kan føre til endnu bedre og mere ønskværdige resultater.

### Hvordan tilrettelægge, gennemføre og følge op på en dialogbaseret APV?

Her vores bud på faseopdeling af dialogbaseret APV



#### Fase 1: Forberedelse.

Hovedopgaven i denne fase er at få samlet de afgørende aktører (typiske ledere og arbejdsmiljørepræsentanter), så disse kan aftale indbyrdes ansvars- og rollefordeling, etik og spilleregler, samt en procesplan for hvordan dialogerne skal faciliteres og udkommet af dialogerne skal dokumenteres.

#### Fase 2: Tematisering.

Hovedopgaven i denne fase er at udvælge og tematisere det, der skal fokuseres på i dialogerne. Her kan de fire kriterier (relationer, relevans, respekt og resultater), samt de fire trin reformuleringen af problemmættede udsagn med fordel anvendes.

#### Fase 3: Udforskning.

Denne fase med anerkendende udforskning og anerkendende dialoger om de valgte temaer og spørgsmål er den vigtigste fase i den dialogbaserede APV-proces. Kvaliteten af dialogerne er afgørende for deltagernes oplevelse og vilje til at indgå i tilsvarende dialogiske processer en anden gang.

Dialogparterne kan som afslutning af dialogerne med fordel komme med anbefalinger til det videre arbejde med temaet.

#### Fase 4: Aftaler.

Hovedfokus i denne fase er at indgå aftaler om fokuserede indsatser til forbedringer.

### **Fase 5: Handling.**

Hovedfokus i denne fase er de fælles bestræbelser på at virkeliggøre og følge op på aftalte indsatser og forbedringsinitiativer. I denne fase bør der også ske en vurdering af processer, samspil og resultater

### **I hvilke andre sammenhænge kan vi med fordel erstatte målinger med dialog?**

Dialogbaserede koncepter, som det vi taler om i dag kan med fordel også anvendes som alternativ til de målingsbaserede koncepter som f.eks.

- Trivselsmålinger
- Medarbejdertilfredshedsundersøgelser
- Lederevalueringer (fx 360 graders lederevalueringer)

For Gribskov Kommune har vi været med til at udvikle, afprøve og implementere et samlet dialogbaseret koncept for de vigtigste mellemliggende mellem ledelse og medarbejdere. Konceptet hedder TAL for Trivsel, Arbejds miljø og Ledelsesudvikling.

### **Kort om forfatterne**

Peter Hansen-Skovmoes, chefkonsulent Synergi HRM og Gribskov Kommune. For en nærmere præsentation se <http://synergi-hrm.dk/>.

Gert Rosenkvist, chefkonsulent Rosenkvist Consult. For en nærmere præsentation se <http://www.rosenkvistconsult.dk/>