

HR's fremtid er datainformeret og kan måle engagement i realtid

Forestil dig denne dialog til direktionens møde: "Hvordan ser det ud med produktionen til dato? Når vi vores mål?" "Ja chef, vores realtidsrapport viser, at vi i år til dato er godt med". "Godt! Og hvad med marketing? Får vi nok ud af vores investeringer?" "Ja chef, vores ROI er højt, og vi følger udviklingen tæt hver dag!". "Perfekt. Og hvad med vores medarbejdere? Trives de? Er de engagerede?". HR-chefen tørrer støvet af den årlige trivselsrapport og svarer: "Tilbage i foråret så trivselsmålingen positiv ud. Vi har dog hørt i krogene, at folk er blevet mere stressede. Jeg kan have mere præcis data klar efter vores trivselsmåling til maj næste år – men min mavefornemmelse siger, at det går meget godt". Det er HR's achilleshæl i en nøddeskal – det er svært at blive strategisk relevant, når data er baseret på forældede besvarelser.

Tekst: Andreas Fricke Møller og Stephanie Semay Bäckström, LEAD – enter next level

Der er data på alt i organisationer i dag, ofte også i realtid. Man kan til hver en tid trække frisk data på marketing, drift og produktion, men når det kommer til organisationens vigtigste ressource (medarbejderne), er vi stadig efterladt med den årlige trivselsmåling – eller sporadiske kommentarer/mavefornemmelser fra organisationens ledere. Hvordan kan det være, at vi i en tid, hvor alt skal være datainformeret, agilt og tilpasningsdygtigt endnu ikke har tilpasset arbejdet med trivsel og engagement? Og hvad er alternativet?

Der er uden tvivl en brændende platform for nytænkning på området. Ikke nok med at vi kun må-

ler trivsel og engagement én gang om året, vi ved også, at den data, HR efterfølgende får at arbejde med, sjældent giver et retvisende billede. Kahnemans 'peak-end'-regel beskriver f.eks., hvordan vores opfattelser og beslutninger hovedsageligt bliver defineret af vores opfattede højeste/laveste punkter samt vores sidste oplevelse (Kahnemann & Tversky, 1999). I praksis betyder det, at et par dårlige oplevelser i løbet af året samt en reprimande fra chefen i ugen op til trivselsmålingen kan ende med at danne grundlaget for størstedelen af medarbejderens opfattelse og besvarelse. Dertil kan der opstå en længere række problemer ift. opsætning af spørgerammen, ærligheden i besvarelser, mængden af spørgsmål osv.



**Andreas Fricke Møller og
Stephanie Semay Bäckström**

LEAD – enter next level

Konklusionen er, at resultaterne langt fra giver et repræsentativt gennemsnit af året, der gik – det er nærmere et øjebliksbillede og samtidig den eneste data, HR kan arbejde professionelt videre med. I HR-miljøet er dette dybt problematisk, men det er det også fra et ledessynspunkt, når det i stadig højere grad bliver nødvendigt at kunne skabe og vedholde gode relationer til sine medarbejdere for at skabe et effektivt og motiveret team. Grundlaget for at lykkes med dette kræver, at HR kan give adgang til kvalificeret og repræsentativ data om den enkelte medarbejders engagement.

Dårlig data skaber altså dårlige resultater, og dårlige resultater skaber dårlige handlingsplaner. Dårlige handlingsplaner rammer skævt, og i nogle tilfælde kan det være direkte skadeligt for organisationen og ikke mindst for relationen mellem HR, leder og medarbejder. Sidste år kunne Krifa i en undersøgelse af trivselsmålinger på danske arbejdspladser f.eks. konkludere, at 43 pct. ikke ser nogen særlig værdi i opfølgningen på deres trivselsmåling, og 53 pct. tilkendegav, at den opfølgende samtale kun i sjældnen eller ingen grad bidrog til deres egen udvikling. Yderligere har Rambøll i en lignende undersøgelse konkluderet, at næsten halvdelen af de adspurgte kun i ringe grad oplevede, at der faktisk blev fulgt op på deres trivselsundersøgelse.





For at vende tilbage til vores brændende platform, så står der altså stikflammer ud af de bærende stolper, som er opgjort af 1) mangel på rettidig data, 2) mangel på retvisende data, 3) mangel på mulighed for handling og 4) mangel på mulighed for at sætte fokus på de steder, der aktivt kan bidrage til udvikling af organisationen og den enkelte medarbejder.

Der er ikke nødvendigvis noget i den ovenstående problemstilling, som de fleste HR folk ikke udemærket er klar over. Forskellen er, at vi nu kan begynde at se produkter, som ved hjælp af teknologi og nytænkning begynder at opbygge kvalificerede alternativer til den årlige trivselsmåling, alternativer, der også er funktionelle for HR i praksis. Der er opstået en større underskov af værktøjer, som har til formål at gøre arbejdet med trivsel mere løbende. I den modsatte grøft af den årlige og tunge trivselsmåling ser vi nu alt fra simple 'humør-checkins' til den hurtige eNPS, hvor medarbejdere vurderer deres villighed til at anbefale deres virksomhed som arbejdsplads til familie, venner og bekendte. Vi skal dog her passe på, at vi ikke ender med at oversimplificere arbejdet med trivsel, så vi overser vigtige nuancer af trivsel og engagement. Det bydende spørgsmål er derfor, om det kan lade sig gøre at opkvalificere HR med værktøjer, der er simple nok til at give løbende indsigt i engagement uden at gå på kompromis med kvaliteten af data.

Hos LEAD har vi gennem det sidste år set nærmere på den del af underskoven af nye løbende trivselsværktøjer, der både formår at gøre arbejdet med engagement lettere og samtidig giver HR og ledelse adgang til data i høj kvalitet, og som nemt kan oversættes til handling i organisationen. Fælles for flere af disse værktøjer er, at de har som formål og vision at forbedre organisationers arbejdsmiljøer ved at måle engagement over tid, sætte fokus på de parametre, der påvirker engagement, og at opkvalificere både HR og ledelse til at fokusere på engagement i dialogen med den enkelte medarbejder.



Vi skal dog passe på, at vi ikke ender med at oversimplificere arbejdet med trivsel, så vi overser vigtige nuancer af trivsel og engagement

I praksis betyder det, at der ved hjælp af disse værktøjer indsamles en lille smule data over tid om hver medarbejders opfattelse af engagement i stedet for at indsamle store mængder data én gang om året (hvilket minimerer faldgruberne i den årlige trivselsmåling). Målet er at give HR kontinuerlig indsigt i engagement i hele organisationen, hos de enkelte afdelinger og hos den enkelte medarbejder. At arbejde med trivsel og engagement på denne måde har en række fordele i forhold til det traditionelle trivselsarbejde og eksemplificeret i de følgende fem punkter:

- Ved at måle engagement kontinuerligt kan vi bl.a. nedbringe effekten af peak-end-reglen samt mængden af spørgsmål, hver medarbejder skal forholde sig til ad gangen, hvilket styrker validiteten af den data, HR får at arbejde med.
- Engagement kan pludselig ses som en kontinuerligt udviklende tendens og ikke en årlig engangsoplevelse. Dette giver leder mulighed for at styrke sin relation til sit team og til den enkelte medarbejder, da man i højere grad kan italesætte og støtte engagement og trivsel i forhold til de udfordringer, der fylder i den praktiske hverdag.
- Med engagement som tendens i stedet for engangsoplevelse kan HR agere præventivt i stedet for reaktivt. Har vi medarbejdere, der er ved at blive stressede? Giver vi den rigtige feedback? Mangler vores talenter udfordringer, eller presser vi dem for meget? Kan vi forudsige, hvem der er på vej til at sige op?

- I distribuerede organisationer og i organisationer med et bredt ledelsesspænd giver indblik i løbende tendenser om engagement muligheden for at allokere tid og ressourcer, hvor man med data kan dokumentere, at indsatsen vil have størst effekt.
- Løbende check-ins skaber refleksion over dagligt arbejde, hvilket bidrager positivt til oparbejdelse af en lærings- og feedbackkultur (Mitchell & Lumsden, 2018).

Som med alle andre evalueringsværktøjer er der naturligvis også faldgruber ved en mere løbende tilgang til arbejdet med trivsel og engagement:

- At lave en måling uden at følge op er mere skadelig end slet ikke at lave en måling. Derfor fordrer løbende måling af engagement også mere løbende handling, og der sættes større krav til forventningsafstemmelse og gennemsigtighed fra HR og leder i deres arbejde med data.
- Løbende data om engagement kræver også en øget forståelse for tolkning af data. Hvor skal HR allokere sin tid, og i hvilken grad skal HR holde ledelsen ansvarlig for afdelingens trivsel, hvis der er tendenser, der udvikler sig negativt?
- At arbejde med løbende data om engagement stiller krav til, at man sætter fokus på at opkvalificere ledelse til at agere datainformeret. Er man ikke som leder og organisation klædt på til at arbejde med og bruge data konstruktivt og velovervejet, kan det ende med at gøre mere skade end gavn for organisationen.

Selvom man altid kan finde faldgruber og ulemper ved at bruge teknologi, bør vi dog opveje disse mod ulemperne ved ikke at bruge dem. Har vi som organisation råd til ikke at have bedre indsigt i vores medarbejderes engagement? Der vil på baggrund af denne artikel sikkert falde et argument om, at det er farligt at følge den enkelte medarbejders engagement, da denne information kan misbruges. Det er

” Når man videreuddanner sig, så er det ofte en ny verden, der åbner sig

givetvis også korrekt, men modargumentet er, at vi for at lykkes i vores organisationer i dag er nødt til at skabe og opretholde tillidsbaserede relationer mellem HR, ledelse og medarbejder. Bruges data korrekt i en tillidsbaseret relation, kan der også skabes positive resultater. Når kompleksiteten i vores organisationer stiger, stiger kompleksiteten også for vores medarbejderes arbejdspress. HR er løsningen på denne udfordring, men det kræver, at vi hæver kvaliteten af den data, HR kan klæde leder på med i forhold til at skabe relationer, motivation og engagement i sit team. Noget kunne heldigvis tyde på, at vi er på vej i den rigtige retning. Måske vi endda bliver i stand til at slukke brænden i vores platform, undgå at chefen står tilbage med et forfjamsket udtryk i ansigtet, forhindre HR i at få støvallergi og samtidigt give dem en markant større strategisk rolle i vores organisationer?

