

## Engagementets tælling og fortælling

*Et studie af brugen af medarbejderengagementsundersøgelser som dialogskabende og beslutnings-faciliterende præstationsmålingsinformation*

Doktor, Marc; Lennon, Niels Joseph; Elmholdt, Kasper Trolle

*Published in:*  
Samfundslederskab i Skandinavien

*DOI (link to publication from Publisher):*  
[10.22439/sis.v34i2.5728](https://doi.org/10.22439/sis.v34i2.5728)

*Creative Commons License*  
CC BY-NC-ND 3.0

*Publication date:*  
2019

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Doktor, M., Lennon, N. J., & Elmholdt, K. T. (2019). Engagementets tælling og fortælling: Et studie af brugen af medarbejderengagementsundersøgelser som dialogskabende og beslutnings-faciliterende præstationsmålingsinformation. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 34(2), 143-170.  
<https://doi.org/10.22439/sis.v34i2.5728>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# Engagementets tælling og fortælling: Et studie af brugen af medarbejderengagementsundersøgelser som dialogskabende og beslutnings-faciliterende præstationsmålingsinformation

*Af Marc Doktor, Niels Joseph Lennon og Kasper Trolle Elmholdt \*)*

## Resumé

Måling af medarbejderengagement er en efterhånden udbredt praksis i mange virksomheder. Denne artikel undersøger og beskriver brugen af information fra medarbejderengagements (EE) modeller i organisationer, med henblik på at forbedre medarbejderengagement og organisationens præstation. Undersøgelsen er baseret på interviews med ledere fra organisationer, der bruger EE-undersøgelser og konsulenter, der leverer EE-undersøgelser. Undersøgelsen viser, at information fra medarbejderengagementsmodeller bruges som et resultatstyringsværktøj med det formål at 1) evaluere engagementets præstationer og 2) give nyttige oplysninger til beslutningstagning vedrørende forbedringer af medarbejderengagement. Begge dele understøtter formålet med at gennemføre medarbejderengagementsundersøgelser, som handler om at forbedre organisationens præstation gennem præstations-drivere. Hvor en del af litteraturen stiller sig kritisk overfor sådanne målinger og deres evne til at gøre engagementet tælleligt og generelt indfange de objekter, de påstår at repræsentere, hævder en anden del af litteraturen, at problemstillinger af en sådan karakter bør håndteres ved at forbedre det tekniske måleapparat. Snarere end at be- eller afkræfte disse standpunkter argumenterer vi for, at det afgørende ligger i, *hvorledes* information om medarbejderengagement *bruges* for at opnå organisatoriske effekter af målingerne. I et forsøg på at bidrage konstruktivt til dette viser vi specifikt, hvordan en kontekstualisering af Armstrong (2000) 's præstationsledelsesmodel i forhold til mobilisering af medarbejderengagementsmålinger kan bruges til at strukturere måden, hvorpå organisationer kan skabe effekter af EE-informationer med henblik på at forbedre organisationens præstation.

\*) Marc Doktor er cand.merc. i økonomistyring og konsulent hos Deloitte; Niels Joseph Lennon er ph.d. og lektor i økonomistyring ved Institut for Økonomi og Ledelse ved Aalborg Universitet; og Kasper Trolle Elmholdt er ph.d. og adjunkt i organisationsstudier ved Institut for Statskundskab ved Aalborg Universitet.

## **A. Introduktion**

### **1. Baggrund**

Begrebet medarbejderengagement (Employee Engagement, eller blot EE) har fået stigende interesse både i forskningslitteraturen og i blandt praktikere, hvor det betragtes som en vigtig drivkraft for produktivitet, øget kundetilfredshed og forbedret finansiel præstation. Optimeringen og målingen af sammenhænge mellem trivsel og præstation har igennem årevis haft stor interesse blandt såvel forskere som virksomheder (Bates, 2004, Baumruk, 2004, Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, Richman, 2006 citeret i Gruman & Saks, 2011; Wiley 2014). For at muliggøre at medarbejderengagement og motivation kan blive tilgængelig ledelsesinformation, er der opstået en række måleteknologier, der forsøger at gøre engagement og motivation tælleligt ofte igennem en survey, der gennem en række spørgsmål forsøger at belyse medarbejderens trivsel, motivation og engagement. Mens disse teknologier igennem mange år har vundet indpas i praksis, er der stadig uenigheder forskningsmæssigt i forhold til medarbejderengagementets sammenhæng til medarbejderes præstation i deres respektive jobs. Judge et al. (2001) viser eksempelvis i et litteraturstudium, at der ikke findes nogen direkte årsagssammenhæng imellem disse, men samtidig fremhæver Rich et al. (2017), at medarbejder engagement, forstået som det at medarbejderen involverer sig selv stærkt i sin rolle, har signifikante effekter på præstationer. Selvom en grundlæggende trivsel ligger til grund for megen moderne motivationsteori, er sammenhængene således stadig omdiskuterede. En del af økonomistyringslitteraturen peger på, at årsagen til problematikkerne skal findes i vanskeligheden ved pålideligt at repræsentere sådanne fænomener som medarbejderengagement i målinger, samt at (be)vise, hvorledes de medierer organisationers præstationsniveauer (se fx Robson 1991, Robson 1992, Chua 1995, Preston, Cooper & Coombs 1992). En anden del af litteraturen fremhæver dog, at dette problem primært må være et teknisk problem, og ambitionen i den del af litteraturen er, at problemet kan løses gennem udviklingen af mere præcise målinger. Medarbejderengagementsdata som præstationsdriver er således såvel kontroversielt som interessant, ikke mindst fordi mange organisationer lægger større vægt på, at deres præstationsstyringssystem er et middel til at opnå en højere jobpræstation. Og hvor EE-litteraturen argumenterer for, at det er blevet udviklet som driver til at forbedre arbejdsmiljøet, er der stadig et potentiale i at forbedre sammenhængen mellem EE-målinger og jobpræstation (Gruman & Saks, 2011). I denne artikel stiller vi således spørgsmålet, hvordan bruger organisationer information fra EE-modeller i en præstationsstyringsproces, til at forbedre arbejdsmiljøet og dermed skabe højere medarbejderengagement og medarbejderpræstation? (Gruman & Saks, 2011). I stedet for at adressere dette spørgsmål som

enten et spørgsmål om, at fænomenet ikke kan indfanges måleteknisk, eller at vi blot bør avancere vores måletekniske grundlag, vil vi fremhæve anvendelsen af målinger som det afgørende fokus<sup>ii</sup>. Inspireret af Mouritsen (2005) introducerer vi en skelnen mellem *mobilisering* af måledesign og *implementering* af måledesign, som vi udfolder mere i diskussionen. Videre betragter vi *brugen* af måleredskaber som afgørende, og vi betoner måleredskabernes dialogskabende og beslutningsfaciliterende egenskaber ved, at de ikke blot sætter tal på præstationer, men også kan skabe fortællinger om præstationer<sup>iii</sup>.

## 2. Formål og oversigt over artiklen

Målet med dette studium er således at undersøge, hvordan organisationer, især ledere, anvender informationerne fra EE-modeller til at forbedre medarbejderengagementet igennem arbejdsmiljøet. EE-undersøgelser har fået stigende interesse blandt organisationer de seneste år, og en CBS-undersøgelse fra 2015 viser, at 75% af de adspurgte danske organisationer bruger EE-undersøgelser, og 69% af dem blev udført af eksterne udbydere. Resten af artiklen er struktureret i fem sektioner, hvor den første (afsnit B) opridser den aktuelle forskning inden for EE og brugen af præstationsinformation. Afsnit C præsenterer casestudiet, mens afsnit D præsenterer resultaterne af undersøgelsen. Dette fører til afsnit E, som præsenterer en videre diskussion om brugen af EE-modeller. Endelig konkluderer vi i afsnit F, og opregner yderligere fremtidige forskningsmuligheder.

## B. Teoretisk baggrund

### 1. Medarbejderengagement og præstationsstyring

Inden for performance management litteraturen sporer Gruman & Saks (2011) et øget fokus på medarbejderengagement som præstations-driver. De argumenter for, at "et fokus på medarbejderengagement i præstationsstyringsprocessen kan fremme præstationsforbedringer ud over det niveau, som er opnåeligt gennem et konventionelt fokus på præstationen" (p.124, oversat af forfatterne). Derudover er jobs forandret fra at være karakteriseret ved stabile, let observerbare arbejdsprocesser til variable og dynamiske jobs, hvor præstationsdimensionerne er ændret markant i en sådan grad, at selv forhold som 'følelsesmæssig intelligens' er blevet introduceret som præstationsdrivers (Gruman & Saks, 2011). På trods af enighed i forskningen vedrørende vigtigheden af EE-undersøgelser, for at holde arbejderne engagerede og motiverede (May, Gilson & Harter, 2004), eksisterer der stadig kontroverser i litteraturen omkring

medarbejderengagement (Gruman & Saks, 2011; Macey & Schneider, 2008). Litteraturen er dog enig i, at EE-modeller har et organisatorisk formål og har både psykologiske og adfærdsmæssige elementer, der involverer energi, entusiasme og fokuseret indsats (Macey & Schneider, 2008). Harter, Schmidt & Hayes (2002) definerer medarbejderengagement som "individets engagement, tilfredshed og entusiasme for arbejde" (s. 269). Det er dog ikke kun forskningslitteraturen, som definerer medarbejderengagement. Vance (2006) sammenlignede definitioner på EE blandt store virksomheder, konsulenter og forskere og argumenterede for, hvordan det omfatter flere forhold, såsom medarbejdernes tilfredshed, stolthed og velbehag ved deres arbejde og den opfattelse, at arbejdsgiveren værdsætter deres arbejde.

Forholdet mellem engagement og organisatoriske præstationer er yderligere undersøgt blandt forskere, der hævder, at medarbejderengagement er et resultat af arbejdsmiljøet (Macey et al. 2009), som ifølge forfatterne består af organisatoriske politikker og praksis, lederskab og den ledelsesmæssige adfærd. Argumentet er, at forbedret arbejdsmiljø skaber højere medarbejderengagement, og dette fører til øget indsats og dermed øgede såvel individuelle som team- og organisationspræstationer (Wiley 2014; Gruman & Saks 2011). I Judge et al. (2001)'s litteraturstudium, der analyserer forholdet mellem jobtilfredshed og jobpræstationer, er det dog ikke klart, og de argumenterer derfor for yderligere forskning.

Selvom der ikke findes nogen klar sammenhæng mellem jobtilfredshed og præstationsniveau (Judge et al. 2001) har litteraturen også undersøgt, hvordan organisationer kan forbedre EE gennem det organisatoriske arbejdsmiljø (Gruman & Saks, 2011), ved at påvirke forskellige faktorer (Macey et al. 2009). En populær tilgang, der anvendes til at besvare dette spørgsmål, er at studere EE-surveys (Vance 2006, Macey et al., 2009), som bruges til at vurdere og benchmarke engagementsniveauer i organisationer og i den forbindelse at måle forskellige arbejdsmiljøforhold, der måtte være relateret til engagement (Macey et al., 2009). Processen med at forbedre engagementet er blevet beskrevet som en performance management-proces, centreret omkring EE-målinger, der involverer faser som målfastsættelse, feedback, styring af medarbejderudvikling, vurdering af medarbejderne og opbygning af tillidsforhold (Mone et al., 2011). I denne sammenhæng bliver kvaliteten af målingen en afgørende parameter for, hvordan effekter af øget engagement (og i det hele taget engagementsniveauet i sig selv) måles. Det er således designet af selve målingen og implementeringen af de målingens informationer, som er omdrejningspunktet her.

## 2. Anvendelse af information om præstation

Når information fra måling af medarbejderengagement benyttes som fundament til præstationsforbedring, fungerer EE-informationen som information i en præstationsstyringsproces, det vil sige som præstationsinformation. I forlængelse af det foregående afsnit, der angiver, hvordan engagementsmålinger anvendes til præstationsstyring, fokuserer dette afsnit på forskning om, hvordan præstations- (og regnskabs) information anvendes i organisationer til forbedring af organisationens overordnede præstation. Grunden til at beskrive dette er, at præstationsforbedring er et af de centrale formål i performance management teorier (Ferreira og Otley, 2009). Dog mener Ferreira og Otley (2009), at selve *anvendelsen* af præstationsinformation ikke er veldefineret inden for litteraturen. Anvendelses-dimensionen bygger derfor på forskellige forskeres definitioner, såsom Hopwood (1972)'s rigide og fleksible anvendelse, Simons (1995) diagnostiske (single loop learning) og interaktive (double loop learning) anvendelse og senere Broadbent & Laughlin (2009)'s relationelle og transaktionsmæssige brug (Ferreira og Otley, 2009).

På trods af at *anvendelse* ikke er veldefineret, er forskellige roller og formål med brugen af præstationsinformation beskrevet. Artz et al. (2012) argumenterer for eksempel for, hvordan præstationsinformation bruges til to formål inden for funktionelle underenheder, som påvirker den strategiske beslutningstagning; 1) beslutningsfacilitering ved beslutningstagning og 2) ansvarliggørelse (accountability). Derudover hævder Hall (2010) og Vandenbosch (1999), at præstationsinformation også anvendes til at opnå viden, til at fokusere opmærksomhed, til brug i kommunikation og anvendes til læring om arbejdsmiljøet. Hall (2010) betoner imidlertid, at præstationsinformation altid kun er én del af lederens informationssæt, som omfatter mange andre kilder, der anvendes i de daglige aktiviteter, når de udfører deres arbejde. Hall (2010) fremhæver desuden, at det ikke er design og nøjagtighed af regnskabsinformation, der afgør dens relevans. Det er derimod forhold som, hvordan information tolkes, hvordan det bruges i diskussioner, samt hvordan det er verbalt kommunikeret. Mouritsen (2005) påpeger ligeledes, at et fokus på anvendelse gør det muligt at fokusere på, hvordan designets mulige mangler og problematikker hele tiden forandres og håndteres, når det bruges (se også Quattrone og Hopper, 2001). Mouritsen foreslår derfor et fokus på, hvordan et måledesign eller måleteknologi håndteres og *mobiliseres* snarere end, hvordan et måledesign eller måleteknologi *implementeres*.

Der er ligheder til disse pointer i Hall (2010)'s tre propositioner, hvor den første beskriver, at regnskabsoplysninger bruges til at udvikle viden om arbejdsmiljøet, i stedet for at blive anvendt som input til specifikke beslutningsprocesser. Det vil sige, at i stedet for at informere beslutningsprocesser bruges informationen til at udvikle lederens viden for at forberede *fremtidige* beslutninger og aktiviteter. Dette stiller andre krav til informationen, nemlig at informationen er let forståelig og skaber en fornuftig, common sense historie om organisatoriske præstationer. Oplysningerne bruges til at teste antagelser om den organisatoriske drift og identificere problemer, muligheder og potentielle overraskelser. Desuden vil oplysninger være mere nyttige for ledere, der er distanceret fra operationelle aktiviteter, samt ved arbejdet med problemer, som er karakteriseret ved længere tidshorisonter, og ved at antallet af operationelle faktorer, som er i spil i mulige problemer, er større (Hall, 2010).

Halls (2010) andet argument går på, at regnskabsoplysninger er én del af ledelsens informationssæt og styrken af regnskabsinformation vurderes derfor i forhold til anden viden, der tilgængelig for lederen, som for eksempel observationer, markedsrapporter eller netværk af kontakter (Hall, 2010).

Den tredje, og meget væsentlige, proposition, som Hall (2010) rejser, handler om, at det ikke er design og nøjagtighed af regnskabsinformation, der afgør dens relevans. Det er derimod forhold som, hvordan information tolkes, hvordan det bruges i diskussioner og hvordan det er verbalt kommunikeret. Når ledere bruger information i den verbale kommunikation vedrørende et specifikt operationelt problem, giver det en kontekst til debat og diskussion af underliggende betydninger og konsekvenser af informationen. I denne debat kan informationen netop fremme den mundtlige diskussion ved at signalere, at et spørgsmål skal undersøges yderligere (Hall 2010).

### **3. Brug af præstationsinformation som drivkraft til organisationsforandringer**

Armstrong (2000)'s model for styring af utilfredsstillende præstation ('underperformance') kan benyttes til at strukturere arbejdet med at udnytte EE-information til organisatoriske forbedringer.

Armstrong beskriver en 5-fasemodel til håndtering af utilfredsstillende præstationer, som starter med at etablere et givet problem (den utilfredsstillende præstation), for derefter at analysere dette for at forbedre aktiviteter, som senere overvåges og evalueres. Armstrongs model består specifikt

af disse 5 faser:

- Identificer først utilfredsstillende præstationer og bliv enige om det underliggende problem.
- Redegør for grundene til det givne problem er opstået (for eksempel problemer vedrørende medarbejdernes holdning til problemet, medarbejderens evner eller manglende støtte).
- Beslut og bliv enige om handlinger, som skal forbedre præstationen.
- Beslut hvilke nødvendige ressourcer, der skal til for at opnå præstationsforbedringen, og tilvejebring disse ressourcer (f.eks. træning, vejledning eller måske nye faciliteter).
- Overvåg analyser og giv feedback om effekterne af de besluttede handlinger, og bidrag til at beslutte, om der skal tilvejebringes yderligere foranstaltninger (Armstrong 2000).

På trods af at præstationsinformation kan skabe forandring, er der forskel på, hvordan disse informationer bruges i organisationer (Kroll 2015). Jævnfør afsnittet ovenfor, som opregner forskellige anvendelsesmåder for præstationsinformation, ses det i Armstrongs model, at dialog og beslutninger er centrale. Således kan modellen klassificeres som en dialogskabende model, som har en beslutnings-faciliterende rolle i organisationen (Hansen, Nechevska & Svendsen 2018), snarere end at være en mekanisk, beslutningskontrollerende model baseret på incitamenter (Friis & Hansen 2013).

### **C. Case studie: Anvendelsen af en model for måling af medarbejderengagement (EE-model)**

Undersøgelsen udføres som et case-studie, som er centreret om en specifik EE-model som studieobjekt. Dette analyseres i en praksis kontekst (Ryan 1992) igennem interviews med ledere fra forskellige organisationer, der bruger modellen og to EE-eksperter fra en virksomhed, som laver EE-undersøgelser. Fokus for casestudiet er at undersøge, hvordan EE-modeller bruges i en organisatorisk kontekst for at forbedre resultaterne af dem. Undersøgelsen analyserer og sammenligner praksis og erfaringer med det formål at komme med forklaringer på, hvordan og hvorfor modellen bruges i organisationer, dog uden at etablere en egentlig "best practice" generalisering (Ryan 1992), idet datagrundlaget, om end det indeholder væsentlige og relevante pointer, ikke er omfangsfuldt nok til "best practice" generalisering.

## **1. Dataindsamling**

De data, som vores analyse baserer sig på, består af interviews med virksomhedens kunder. Disse blev gennemført i 2015 og 2016 af EE-konsulentvirksomhedens forretningsudviklingsafdeling. Interviewene blev udført med det formål at give feedback om brugen af modellen i forskellige organisationer. Analysen af disse interviews er blevet fulgt op af to semistrukturerede ekspertinterviews med forretningsudviklingsafdelingen hos EE-konsulentvirksomheden. De to interviewpersoner har ansvaret for at udvikle EE-modellen. Interviewene er suppleret med et feltstudie over en periode på fire måneder i en konsulentvirksomhed, som udfører medarbejderengagementsundersøgelser.

Den semistrukturerede interviewstrategi giver mulighed for at diskutere forudbestemte emner, mens vi har mulighed for at fokusere dybere på andre emner for at få ny viden og forståelse for, hvordan EE-modellen anvendes i praksis (Kvale & Brinkmann, 2009).

De to ekspertinterviews er udført med medarbejdere, som har mange års erfaring med, hvordan en EE-model bruges i organisationer, både igennem eget fagligt arbejde og igennem feedback fra kunder og erfaringsdelingsmøder med andre EE-konsulenter. Ekspert A har arbejdet hos virksomheden siden 2007. Han arbejdede som researcher og konsulent frem til 2014, hvor han blev analytiker i forretningsudviklingsafdelingen. Ekspert B har arbejdet hos virksomheden siden 2000, primært som konsulent. I 2015 blev hun leder af forretningsudvikling.

Informationerne fra ekspertinterviewene sammenholdes med videointerviews med fem forskellige ledere fra tre forskellige organisationer (som på grund af fortrolighedsforhold ikke er nævnt). Disse fem interviews fokuserer på EE-modellen. Interviewpersonerne giver feedback på, hvordan de og organisationen bruger modellen og rapporterne. De to ekspertinterviews giver detaljerede beskrivelser af processerne, som skal forbedre engagementet igennem brugen af EE-modellen som et værktøj, samt generel feedback om anvendeligheden og begrænsningerne ved brug af modellen. Disse data blev trianguleret med deltagende observation i feltstudiet, som primært blev brugt til refleksion over de data, som interviewene leverer, og validering og refleksion over hvordan interviewpersonernes påstande relaterer sig til, hvordan medarbejderengagementsundersøgelser udføres i praksis i en række konkrete praksiseksempler.

## **2. Case beskrivelse –Medarbejder Engagement Undersøgelse (EE Undersøgelse)**

Virksomhedens EE-undersøgelse er baseret på en statistisk model, hvorigennem EE udtrykkes igennem scoringer, sammenligninger og drivere af EE. En typisk EE-undersøgelse består af 36 spørgsmål, hvor der stilles fire spørgsmål vedrørende det samlede medarbejderengagement, samt fire andre spørgsmål om medarbejdernes loyalitet. 28 spørgsmål stilles vedrørende de potentielle drivere for EE, opdelt i følgende kategorier: 1) virksomhedens image 2) top ledelse 3) nærmeste ledelse 4) samarbejde 5) arbejdsforhold 6) jobindhold 7) beskæftigelsesvilkår inklusive løn 8) læring & udvikling. Hvert spørgsmål bliver udtrykt på en skala fra 1-10, som udtrykker, hvor tilfreds respondenter er med et givet element. Dette omkodes derefter til en 0-100 score. Igennem den statistiske teknik PLS beregnes gennemsnittet for både EE, loyalitet og driverne for hver enkelt afdeling. Resultaterne beregnes på laveste hierarkiske afdelingsniveau og aggregeres derefter i organisationen, og derfor modtager både øverste ledelse og leder af de lavere afdeling en EE-rapport. Endvidere estimeres virkningen af hver af de otte EE-drivere ved at analysere mønstre i svar, som indikerer hvilken driver, der har størst indvirkning på de generelle spørgsmål vedrørende engagement. Endvidere indeholder rapporter ofte interne benchmarks til andre afdelinger, sammenligninger på tværs af alder, køn, jobfunktion mv. og eksterne benchmarks til for eksempel et land eller en industri. Hvis kunden har haft undersøgelsen før, sammenlignes resultaterne med den forrige EE-undersøgelse for hvert mulige spørgsmål, som giver en indikation på udviklingen siden sidste undersøgelse. Undersøgelserne gennemføres typisk en gang om året.

## **D. Resultater**

Følgende afsnit præsenterer resultaterne af case studiet. Dette fører videre til en efterfølgende diskussion af begrænsningerne ved brugen af EE-modellen.

### **A. Formål med at anvende en medarbejderengagementsmodel**

Som det fremgår af ovenstående, modsvarer hovedformålet med at bruge en EE-model den tidligere nævnte pointe, at EE anses for at være en organisatorisk driver for præstationsforbedringer (Gruman & Saks 2011). Både eksperter og ledere er enige om denne rolle og fremhæver i den forbindelse to adfærdsmæssige hovedformål med EE-undersøgelser: 1) præstationsevaluering, 2) som et redskab inden for beslutningstagning.

Organisationen modtager information om arbejdsmiljøet, hvor organisationerne derefter analyseres og sammenligner engagementsresultater med egne forventninger, resultater fra tidligere år, andre interne afdelinger, eksterne industrier eller lande. Konsulent B fremhæver dette som organisationers måder at holde øje med arbejdsmiljøet ved at have "en finger på pulsen", som anviser, om den nuværende præstation er i overensstemmelse med forventningerne og organisationens overordnede strategi.

Som et eksempel kan fremhæves, i hvilken udstrækning en organisation skal overveje deres præstationer og fokusere på at forbedre den, hvis den nuværende strategi fokuserer på at tiltrække specialister inden for et bestemt område, men de nuværende specialister udtrykker lav EE og ønsker at forlade virksomheden inden for 2 år? Resultaterne fra EE-analysen er ifølge ekspertinterviewene mere værdifulde for den øverste ledelse, da et generelt engagementsproblem i lavere afdelinger i en organisation ikke nødvendigvis kommer frem til den øverste ledelse via andre informationskanaler.

En afledt effekt af at bruge EE-data som præstationsinformation er at fokusere organisatorisk opmærksomhed på, *hvor* man kan og bør forbedre arbejdsmiljøet. I EE-dataoutputtet illustreres dette gennem en visualisering af de nævnte driveres konsekvenser for det overordnede engagement. Både ekspertinterviewene og lederne udtrykte, at dette er særligt nyttigt, når organisationer har begrænsede ressourcer til at arbejde formelt med at forbedre medarbejderengagementet. Her mener interviewpersonerne, at den relative vægt af effekterne på driverne er værdifulde for ledere, når de beslutter, hvordan man prioriterer og investerer tid og ressourcer for at skabe forbedrede tiltag, der styrker medarbejderengagementet.

## **B. Ansvarliggørelse (accountability)**

Ud over det første anvendelsesformål, præstationsevaluering, bliver præstationsinformation også brugt til ansvarliggørelsesformål (accountability), hvor ledere holdes ansvarlige for en given score, for at illustrere deres enheds bidrag til den overordnede organisation. Forskellige organisationer viser i CBS's undersøgelse fra 2015, at dette også gør sig gældende for informationerne fra medarbejderengagementsmålingen. For eksempel argumenterer LEGO: "alle er ansvarlige for det samlede engagementsniveau i LEGO koncernen". (s. 23, oversat af forfatterne).

Interviewpersonerne forklarer, at hver manager holdes ansvarlig for enten den samlede engagement score, påvirket samlet set af alle drivere, eller scoren af den mere specifikke måling af 'nærmeste leder'. Undersøgelsen viser imidlertid, at den samlede EE-score indeholder generelle organisatoriske faktorer, som påvirker arbejdsmiljøet, hvilket ledere på lavere organisatoriske niveauer ikke kan kontrollere, f.eks. virksomhedens omdømme og ledelse. Både de to interviewede eksperter og lederne argumenterede således i overensstemmelse med Merchant og Van der Stede (2007), nemlig at ledere fra lavere liggende afdelinger bør holdes ansvarlige udelukkende for de scoringer, de kan kontrollere (kontrollerbarhed), og dermed scoren for 'nærmeste leder'.

Udover at overveje kontrollerbarhed argumenterer konsulent B for, at kontinuerlige og sammenlignelige scoringer kan sikre effektiv ansvarliggørelse gennem sammenligninger af præstationer med andre afdelinger samt egen præstation sidste år. Dette kræver dog, at scorer defineres på samme måde og måles ud fra samme spørgeramme. Præstationsmåling bliver således en mekanisme til ansvarliggørelse. Ved benchmarkingbrug kan EE-outputtet således vise, om en manager scorer lavere eller højere end gennemsnittet af ledere i organisationen.

For at tilfredsstille formålet om ansvarliggørelse, analyserer den øverste ledelse eller HR afdelingen resultaterne for at give et overblik over lederens præstationer. Den overordnede evaluering starter ofte med en beslutning om, hvorvidt nogle ledere skal sanktioneres, gennem straf eller belønninger, og interviewpersonerne gav eksempler på begge. En procedure, som nogle organisationer bruger, består i at finde de 10% lavest scorende ledere i organisationen, som derefter sanktioneres ved at blive afskediget, degraderet eller tilbydes kurser og træning for at forbedre deres lederfærdigheder. Dette skal resultere i en forbedret ledelsesstil, der efterfølgende skal føre til højere EE-score i organisationen. Flere organisationer, der bruger denne procedure, tilbyder træning til ledere én gang, og hvis de fortsætter med at have en lav score, bliver de enten fyret eller degraderet. Desuden argumenterer de interviewede eksperter og ledere for, hvordan en lav præstation også medfører faldende selvværd og forringet image blandt kolleger. I modsætning til 'straf' kan belønninger forekomme i både økonomiske forhold som bonusser og ikke-finansielle forhold som forfremmelser, øget respekt fra kolleger og forbedret selvopfattelse. En leder beskrev det på denne måde: "Når det går godt, får jeg anerkendelse fra min chef, og jeg nyder resultaterne". Som følge af at være ansvarlig for EE-scorene anerkender cheferne, at de ikke længere kan skjule sig; de forklarer, hvor ubehageligt det føles, når deres præstationer som ledere defineres og bedømmes på baggrund af EE-undersøgelsen, og når deres resultater deles og

debatteres i afdelingen som helhed. Men de udtrykker også, at det er nødvendigt at sørge for, at ledere hele tiden præsterer, og at ledere bliver vænnet til at blive målt og evalueret over tid. Konsulent A udtrykker endvidere: "Hvis EE-modellen bruges som kontrolværktøj og får betydning for, om lederen vil beholde sin stilling, så ved vi, at ledere vil opføre sig i overensstemmelse med scorerne". Denne adfærd er ikke ideel, og Expert B forklarer, at hvis evaluering af lederens præstation udelukkende sker på baggrund af information fra EE-modellen, vil det ikke give lederen incitamenter til at arbejde mod organisationens overordnede formål, herunder andre dimensioner af strategien, for eksempel profit.

### **C. Definitioner og antagelser ved engagementsmodellen**

En væsentlig antagelse i modellen, der underbygger de to formål, er, at engagerede og loyale medarbejdere præsterer bedre og giver mere værdi til organisationen. Dette ræsonnerer Wiley (2014)'s og Gruman & Saks (2011)'s argumenter om relationelle effekter mellem EE og jobpræstation. Derudover antager modellen, at arbejdsmiljøet, der påvirker EE, kan kategoriseres og begrænses til et specifikt antal foruddefinerede drivere (i modellen, der er fokuseret på her er dette otte drivere), hvilket fokuserer brugen af ressourcer til forbedring af arbejdsmiljøet imod disse. Desuden følger modellens definition af medarbejderengagement Harter, Schmidt & Hayes (2002). Ekspert A definerer således den generelle tilfredshed og motivation for en medarbejder: "En tilstand af følelser, der indikerer medarbejderens trivsel i det nuværende arbejdsmiljø, hvilket bør resultere i en given adfærd, som kan spores gennem loyalitetsscoren". Forudsætningen om et kausalt forhold imellem EE og bedre jobpræstation understøtter Judge et al. (2001)'s pointe, at holdninger påvirker adfærd, og derfor at engagement påvirker loyalitet. Loyalitet defineres som, hvor trofast og dedikeret en medarbejder er, og inkluderer spørgsmål om forventningen om at arbejde hos virksomheden 2 år efter, og om en medarbejder udfører en ekstra arbejdsindsats, når det er nødvendigt. Konsulent A uddyber endvidere, at loyaliteten ikke blot indikerer en følelsesmæssig tilstand, men også en adfærd, som skal føre til bedre job og organisatoriske præstationer ved højere produktivitet, bedre kundeservice, lavere fravær og lavere medarbejderomsætning.

### **D. Engagementsstyrings-processen (Engagement management process)**

I forlængelse af modellens formål og antagelser gav eksperter og ledere detaljerede beskrivelser af engagementsstyrings- og forbedringsprocessen, som var lavet på baggrund af EE-modellen. Nedenfor er de faser, som interviewpersonerne normalt bruger beskrevet og relateret til

performance management processen, som den er defineret i dele af præstationsstyringslitteraturen.

I Fase 1 starter den generelle ledelsesproces med en præstationsaftale, hvor præstationsdimensionerne defineres, og hvor organisationen, som skal benytte medarbejderengagementsundersøgelsen, ofte repræsenteret af HR, i samarbejde med EE-virksomheden bliver enige om, hvilke områder der skal måles, og hvordan modellen kan bruges til at forbedre medarbejderengagementet og understøtte organisationens overordnede strategi. Ledere i hver afdeling forbereder derefter medarbejderne til undersøgelsen ved at kommunikere undersøgelsens værdi og anvendelighed, for at skabe støtte og motivation, der skal føre til en højere responsrate og derved grundlaget for en mere solid analyse. Anden fase starter ved at monitorere medarbejderengagementet. Dette sker, når medarbejderne besvarer undersøgelsen. Derefter analyseres svarene, og resultater (score) og drivere estimeres af EE-virksomheden, som giver feedback på undersøgelsen til organisationerne igennem en rapport og ofte også en præsentation.

Den tredje fase er præstationsvurderingsfasen, hvor de samlede resultater og potentielle problemer analyseres. Denne fase kan relatere sig til modellens første formål, hvor organisationen gennemgår afdelingernes præstation igennem interne og eksterne sammenligninger for at få en indikation af eventuelle organisatoriske problemer, som skal forbedres.

Den sidste fase koncentrerer sig om at handle på de organisatoriske problemer, hvis resultaterne ikke er i overensstemmelse med præstationsaftalen, der er fastlagt i fase 1. I den forstand initieres beslutningsprocessen af medarbejderengagementsundersøgelsen, hvor en afdeling må beslutte, hvilke handlinger og andre foranstaltninger, der skal skabes eller forbedres for at forbedre det samlede medarbejderengagement (det vil sige det andet formål med anvendelsen).

## **E. Diskussion**

### **1. Brugen af EE-data som grundlag for dialogskabende og beslutnings-faciliterende præstationsmåling**

Vores analyse viser, at processen med at styre engagement starter længe, før lederne får resultaterne. Imidlertid er både ledere og eksperter enige om, at hovedanvendelsesområdet for modellen ligger i tredje og fjerde fase (ovenfor). Lederne i interviewene gav både succesfulde og

ikke-succesfulde eksempler på brugen af medarbejderengagementsundersøgelser til at revidere og handle på utilfredsstillende præstationer. Beskrivelserne illustrerer samlet set pointen, som beskrevet tidligere, at det er 'mobiliseringen' af måledesignet, som er væsentlig for effekterne (Mouritsen, 2005).

Denne anvendelse af medarbejderengagementsdata har mange ligheder med de præstationsstyringsprocesser, som Armstrong (2000) beskriver. Armstrongs (2000) forslag ræsonnerer således den empiriske beskrivelse og kan være med til teoretisk at kvalificere anvendelsen. Nedenfor relateres Armstrong (2000)'s model for utilfredsstillende præstationer til mobiliseringen af medarbejderengagementsmålingen for at vise, hvorledes en struktureret tilgang til en sådan mobilisering kan gøre anvendelsen af EE-modellen stærkere, ved at mobiliseringerne af modellen bliver mere håndgribelige at styre. Således kan nedenstående fungere som en strategi for, hvorledes medarbejderengagementsundersøgelser og den information, de producerer, mobiliseres i organisationer.

Ved at fokusere på mobiliseringer i organisationen, kan informationerne, som opnås igennem medarbejderengagementsundersøgelser fungere ved at skabe dialog og igennem dialogen, facilitere beslutninger med henblik på forbedring af organisationens præstation. Dette beskrives nærmere nedenfor.

#### *a. Mobilisering af problemet*

Først må de organisatoriske problemer identificeres og accepteres, jf. Armstrong (2000). Dette gøres ofte først af lederen, som analyserer resultater og engagements-drivere igennem interne og eksterne sammenligninger med henblik på at undersøge, hvor et potentielt problem kan opstå, og derved hjælpe med at fokusere opmærksomheden (Vandenbosch 1999). Udover præstationsniveauer er driverens indflydelse på det samlede engagement også analyseret, for at fokusere på de drivere, der har størst indflydelse på engagementet. Derved er det hensigten at forhindre den uproduktive adfærd (Vandenboschs 1999), som opstår, når der bruges tid på at styre ubetydelige drivere med lav scoring. Derefter skal lederne forberede et møde med de ansatte, hvor alle ledere forklarer, hvordan de præsenterer deres tanker, og hvad de forstår ved resultaterne. Dette skal føre til en dialog med det formål at identificere problemstillingerne, som forårsager utilfredsstillende præstation i afdelingen.

Dette viser, at den verbale kommunikation om præstationsinformation spiller en central rolle (Hall 2010), fordi lederens præsentation af resultaterne vil skabe dialogen med medarbejderne, hvori de bliver enige om problemet. Konsulent A forklarer endvidere, at et væsentligt fokuspunkt i arbejdet med medarbejderengagement netop er at oversætte de avancerede statistiske resultater til let forståelige oplysninger om det organisatoriske arbejdsmiljø. Dette er i tråd med Hall (2010)'s argument om at opnå viden gennem let forståelige informationer om organisatoriske præstationer, da det er vigtigt, at brugerne af informationerne og beslutningstagere er klar over, hvad informationerne betyder.

#### *b. Mobilisering af årsager og mangler*

I dialogen indenfor afdelingen har medarbejderne og lederen en social interaktion, hvori det nuværende arbejdsmiljø diskuteres, for at identificere potentielle grunde til den utilfredsstillende præstation (Armstrong 2000). Her bør både EE-målingens resultater og andre oplysninger bruges som input (Hall 2010). Ekspert A argumenterer for, hvordan resultaterne skal sætte en retning og kontekst for diskussion og dialog indenfor afdelingen. Grunden til, at der er brug for dialog er, at målingen i sig selv ikke viser underliggende grunde til specifikke problemer. Derfor er andre oplysninger nødvendige, som f.eks. personlige erfaringer. Ekspert B tilføjer, at EE-rapporterne viser resultaterne af analysen på en kompleks måde, og derfor er det arbejdet med at forstå rapporten og bruge det til at skabe forbedringer, der er den vanskelige og udfordrende opgave i EE-processen.

Dette er især vanskeligt, hvis resultaterne er negative, da en leder således skal lette en diskussion om deres egen utilfredsstillende præstation som leder. Og qua de relativt avancerede statistiske teknikker, der ligger bag EE undersøgelsens resultater, forstår lederen ikke nødvendigvis, hvordan målingen af hans/hendes præstation som leder er skabt. To af de fem ledere i interviewene nævnte dette som en af de mest ubehagelige konsekvenser ved EE-målingen. Derudover viser det sig også, hvilket også stemmer med problemerne vedrørende subjektive målinger af medarbejderes præstation (Prendergast & Topel 1993), at medarbejderne ofte holder kritik tilbage i dialogen og derved hindrer processen. Dette skyldes medarbejdernes frygt for konsekvenserne af at give kritik til deres leder. Dette understreger væsentligheden af at have et tillidsfuldt klima, når man bruger EE-modeller (Mone et al., 2011). Men når ledere opnår erfaring med flere EE-undersøgelser over tid, lærer de også at bruge oplysningerne fra rapporten på en konstruktiv måde for at forbedre deres egen præstation. En leder argumenterer således: "Det er

vigtigt for mig, at jeg er en god leder, og at ingen kan pege fingre af mine færdigheder som leder". Dette indikerer både et ønske om at klare sig godt og at forbedre egne færdigheder ved at identificere de bagvedliggende grunde, der skaber eventuelle problemer. Derfor bør en læringseffekt også forekomme i denne mobilisering (jf. Simons 1995; Vandenbosch 1999; Moynihan 2009), da dette bør føre til forbedret fremtidig beslutningstagning vedrørende arbejdsmiljøet. Lederen tilføjer yderligere et eksempel, hvor han opdagede en utilfredsstillende præstation inden for hans score som "nærmeste leder", hvor en dialog med medarbejderne viste, at han på grund af for travle arbejdsdage (underliggende årsag) havde tendens til at glemme sine opgaver som leder, for eksempel personlige udviklingssamtaler med medarbejdere.

Dette ræsonnerer nogle af pointerne i litteraturen om feedforward interviews som præstationsmålingsmekanisme. Budworth (2015) viser, at man igennem en performance management dialog, som fokuserer på at forbedre medarbejderens vidensbase, så medarbejderen kan præstere bedre i fremtiden, opnår en betydeligt bedre præstation, end det er tilfældet ved 'traditionel', feedback-orienteret præstationsevaluering. Ekspertter og ledere i vores studie er enige om, at medarbejderinddragelse er væsentlig for at få en konstruktiv og brugbar dialog i en afdeling, samt at det er væsentligt, at der er enighed om, at ansvaret for at forbedre arbejdsmiljø deles af alle. Dialogen foregår enten gennem en plenumdiskussion eller en opdeling af afdelingen i mindre grupper, som diskuterer specifikke emner og arbejder med at identificere grundene til specifikke problemer. Dette fører således til en efterfølgende mobilisering, som handler om at træffe beslutninger om, hvordan man handler for at forbedre utilfredsstillende præstationer (Armstrong 2000).

### *c. Mobilisering af behov for indsatser*

Baseret på dialogen, der identificerer grunde til et potentielt problem, vedrører denne mobilisering beslutninger om, hvilke foranstaltninger der skal til for at forbedre medarbejderengagementet (Armstrong 2000). Interviewene viste mange forskelligartede handlinger, som blev besluttet i afdelinger, og både ledere og konsulenterne, ud fra deres erfaringer, gav eksempler. Et typisk indsatsområde er at skabe en generel adfærdsmæssig forandring hos hver enkelt medarbejder, i deres daglige arbejdsaktiviteter. Andre, mere konkrete, handlinger kan være sociale arrangementer, for eksempel team-dage, med henblik på at opnå bedre samarbejde og fællesskab inden for en afdeling. Derudover er der også eksempler på mere organisatoriske handlinger, som for eksempel at ændre organisatoriske arbejdsregler. I det

tidligere eksempel fra leder, der præsterede dårligt på grund af for travle arbejdsdage, blev en strukturændring besluttet, hvorigennem nogle af lederens nuværende arbejdsområder og ansvar blev overført til andre medarbejdere. Dette gav lederen mere tid til at håndtere de personalemæssige ledelsesopgaver.

De indsatser, der materialiserer sig i denne mobilisering, kan være handlinger på afdelingsniveau, som det nævnte eksempel var, men det kan også være generelle organisatoriske handlinger, hvilket typisk gør sig gældende, hvis der identificeres problemer, som går på tværs af organisationen, og som påvirker den organisatoriske orkestrering af arbejdsaktiviteterne (Power 2015 taler om orkestrering, felt- og aktivitetsniveau). Ekspert B gav et eksempel, hvor en stor organisation generelt havde en lav score på arbejdsbetingelser, hvilket blev udtrykt i et spørgsmål vedrørende arbejdspress. Gennem dialog og sammenligninger af erfaringer på tværs af organisationen viste det sig, at medarbejdere på grund af afdelinger over hele verden i forskellige tidszoner modtog mails fra kolleger uden for den normale arbejdstid. Dette medførte, at medarbejderne følte et pres for også at arbejde om natten for at besvare kollegaens mail. Dette medførte naturligvis et højere arbejdspress og mindre udhvilede medarbejdere. Ved at bruge EE-modellens informationer som udgangspunkt for dialog (Hall 2010) om det høje arbejdspress, formåede organisationen faktisk at opdage dette globale problem og etablerede et mål om lavere arbejdspress (Power 2015). De løste præstationsproblemet ved at lave en ny e-mailpolitik med angivelse af, at svar på e-mails kunne forventes inden for 24 timer, og dermed blev det legitimt at vente til næste dag at besvare mails. Da denne nye politik blev en del af organisationernes 'adfærdskodeks', blev problemet stabiliseret og fulgt op på i den efterfølgende EE-undersøgelse, der også målte effekten på arbejdspresset. Ovennævnte situation støtter pointerne i Artz et al. (2012), Hall (2010) og Vandenbosch (1999) ved at fremhæve, hvordan informationen fra undersøgelsen sammen med andre oplysninger kan bruges til at sætte retning, give viden og lette, at der skal træffes beslutning om at forbedre EE.

Artz et al. 2012 argumenterer også for et legitimeringsformål, hvor information bruges til at argumentere for egne opfattelser eller interesser, til trods for at en analyse kan indikere en anden opfattelse af virkeligheden. Dette er et reelt problem, og de interviewede eksperter har oplevet erfarne ledere skabe handlinger, der passer med deres egne interesser. De siger endvidere, at mange organisationer har en forventning eller politik om, at ledere skal skabe handlinger på baggrund af engagementsmodellen, men de kontrollerer ikke relevansen af de besluttede

handlinger efterfølgende. Dette forårsager nogle gange, at ledere vælger handlinger uden at følge dialogerne i de ovennævnte mobiliseringer, hvor de derimod beslutter sig for et antal handlinger, som er lette for dem at udføre og implementere, selvom de ikke løser de største problemer. Tre af de fem ledere var enige i dette synspunkt, idet de oplyste, at de har oplevet en kultur blandt deres kolleger, som legitimerede beslutninger på baggrund af information fra EE-undersøgelsen. En leder relaterede denne adfærd til manglende interesse blandt ledere, fordi nogle mener, at andre operationelle forhold eller problemstillinger er vigtigere end medarbejderengagement. Han sagde: "Mange ledere laver bare nogle initiativer, fordi de skal, og fordi de vil gøre deres egen leder glad. Der er ingen dyb analyse bag disse, de vil hellere bruge tid på andre vigtige ting".

#### *d. Mobilisering af ressourcer*

I forlængelse af beslutningen om indsatser viser undersøgelsen en generel problemstilling vedrørende ressourcer til at udføre de ønskede aktiviteter, coaching, træning og faciliteter for at muliggøre disse handlinger (Armstrong 2000). Ressourcespørgsmålet er ofte en del af dialogen vedrørende mobilisering af behovet for indsatser, i forbindelse med at det diskuteres, hvilke indsatser som skal gennemføres. En leder forklarede, at dette er en meget vigtig opgave, og at ledere skal kende deres økonomiske grænser og dermed ikke beslutte sig for at opstarte handlinger, som kræver for meget tid og for mange økonomiske ressourcer. En anden leder støtter dette og argumenterer for, at tildelingen af ressourcer må være en ledelsesprioritet (Kroll 2015); der skal afsættes de nødvendige ressourcer til de indsatser, som ønskes gennemført. Lederne argumenterede endvidere for, at forbedringsinitiativer, som opstår fra bestemte aktiviteter, kræver meget tid fra både lederen og medarbejderne, især aktiviteter vedrørende dagligdagsadfærd. For at undgå, at medarbejderne glemmer eller ikke følger den ønskede nye adfærd, er det derfor vigtigt, at lederen i det daglige motiverer medarbejderne til at handle på en given måde. Dette fører til den næste mobilisering, nemlig mobilisering igennem feedback.

#### *e. Mobilisering igennem feedback*

Den sidste mobilisering vedrører opfølgning på konsekvenserne af bestemte handlinger (Armstrong 2000) og derved overvåge og analysere, om medarbejderengagementet er forbedret, eller der skal foretages yderligere tiltag. Interviewene viser imidlertid, at organisationer har en tendens til ikke at overvåge og give feedback på de handlinger, der er vedtaget og dermed skulle adressere grundene til utilfredsstillende præstationer (Armstrong 2000). Der følges ikke nødvendigvis op på de tidligere mobiliseringer omkring dialog og diskussion, når

opmærksomheden på EE-undersøgelsen falder. En leder beskrev monitorering og feedback som det mest udfordrende, da det er svært at holde fokus på EE i det daglige arbejde, når andre operationelle problematikker begynder at få øget opmærksomhed igen (f.eks. omkostninger eller produktivitet). En af lederne i interviewene tilføjer desuden, at afdelingen kun arbejder med resultaterne i en kort periode efter modtagelsen af resultaterne og derfor aldrig gennemgår eller evaluerer bestemte handlinger. Dette er selvfølgelig problematisk i sig selv, for eksempel fordi uden efterfølgende monitorering har lederne frit spil til at indføre de handlinger, som er i deres egen interesse. Men ud over dette får det også afdelingen til at 'starte forfra', hver gang EE-undersøgelsen gentages, uden at lære af den viden, de opnåede fra sidste EE-rapport.

Dette problem er velkendt for eksperterne, der forklarer, at kun et begrænset antal organisationer lykkes med at følge op på handlinger og gennemgå og overvåge deres EE mere end en gang om året. Derfor har de ikke en kontinuerlig fokus på medarbejderengagement, hvilket er problematisk i Armstrongs (2000) model. En rapport vedrørende brugen af medarbejderengagementsmålinger fra CBS (2015) viser, at kun 17% af de adspurgte virksomheder måler engagement mere end én gang om året. Armstrong (2000) argumenterer for, at én årlig formel måling ikke er nok, og siger, at det at arbejde med præstation kræver et løbende arbejde med at fastsætte mål, overvåge, evaluere og handle på præstationsniveauer, for konstant at lære af processen. Kontinuerlig præstationsstyring er ifølge en af lederne også begrænset på grund af undersøgelsens tidshorisont; der går 4-5 måneder fra medarbejderne har svaret på undersøgelsen til resultaterne er tilvejebragt. På grund af denne tidsforskydning mister medarbejderne ofte interessen og glemmer deres egne svar i løbet af månederne. Udeblivelsen af feedback og overvågning viser, at mange organisationer ikke når frem til denne mobilisering, som bør koncentrerer om at oprette en stabil organisatoriske infrastruktur (Power 2015) til at arbejde systematisk med præstationsforbedringerne. Såfremt denne mobilisering ikke udfolder sig, får det engagementsundersøgelsesprocessen til at starte mere eller mindre fra begyndelsen af hver gang, den genoptages.

På trods af at alle ledere har eksempler på en vellykket brug af en EE-undersøgelse som præstationsindikator og som et redskab til at facilitere dialog med henblik på forbedrede handlinger, udtrykker de også, at en stor del af de besluttede handlinger ikke medfører nogen ændring i den organisatoriske orkestrering af arbejdsaktiviteterne. Derfor er håndteringen af utilfredsstillende præstationer ikke fuldendt, jævnfør Armstrong (2000). Eksperter og ledere

mener, at den nuværende model og præstationsprocesserne hos organisationerne skal forbedres. Undersøgelsen kan i den forbindelse opsummeres med følgende tre begrænsninger, der hindrede brugen af EE som præstationsinformation, hhv. manglende viden, manglende forståelighed og manglende ledelsesstøtte og ressourcer, som vi kort uddyber herunder.

**(1) Manglende viden:** "Manglende viden" i forhold til præstationsevalueringsprocessen.

Hermed menes, at en leder eksempelvis fremhævede manglende viden om medarbejdernes følelser og overbevisninger i forhold til driverne for et godt arbejdsmiljø: "Hvad er et godt arbejdsmiljø for dem, og hvordan forbedrer vi det? Det er meget diffust", udtrykte lederen. Ligeledes udtrykte lederne mangel på videndeling og mangel på praktiske retningslinjer, som forklarer, hvordan man bruger EE-informationerne. En leder sagde: "Vi modtager kun de rå data, ingen rådgivning. Det er derfor afdelingens egen opgave at fortolke og bruge dataene". Disse elementer illustrerer problematikker i forhold til mobilisering på alle niveauer.

**(2) Manglende forståelighed for EE-modellen:** Som følge af manglende viden om, hvordan man forbedrer medarbejderengagementet, er ansvaret for at forbedring af engagementet pålagt lederne og deres evne til at skabe en dialog inden for afdelingen for at identificere mulige handlinger med henblik på at forbedre medarbejderengagementet. Ekspert A beskrev en tendens til at bevæge sig mod hurtige konklusioner baseret på tallene og derfor ofte overse mere dybdeliggende grunde og identificere, hvilke drivere som er mest effektive og således skal forbedres (for eksempel arbejdsvilkår).

**(3) Manglende ledelsesstøtte og –ressourcer:** Ud over de foregående begrænsninger er manglende ledelses- og kapacitetsstøtte en væsentlig problemstilling, som både ledere og eksperter har oplevet. Ekspert B mener eksempelvis, at selv om interesse for medarbejderengagement er steget de seneste år, så opfatter mange organisationer stadig EE-målinger som HR værktøjer frem for strategiske styringsværktøjer, som kan bruges til beslutningstagning. En hovedårsag kan være manglende klarhed om, hvordan en EE-undersøgelse giver værdi til organisationen, fremhæver Ekspert B. Ekspert B forklarede, at modelantagelserne er vanskelige at påvise i praksis og er derfor af ledere ofte ikke lige så prioriteret som andre præstationsinformationer som for eksempel omkostninger, kundetilfredshed eller produktivitetsmålinger (denne pointe ræsonnerer med Judge et al. 2001). Også lederne udtrykker enighed i denne opfattelse og argumenterer for, at det er

vanskeligt at prioritere tid og opmærksomhed på EE-resultater og handlinger, når andre forhold i dagligdagen kræver mere tid og opmærksomhed.

Selv om medarbejderengagement har fået stigende interesse blandt såvel forskere som praktikere, og selvom EE-undersøgelser har været populære blandt konsulentfirmaer og -organisationer (Gruman & Saks, 2011), er der således stadig begrænsninger vedrørende, hvordan man bruger EE-modeller til at forbedre medarbejderengagementet i praksis, vi har i denne artikel forsøgt at skitsere nogle af begrænsningerne og udviklingspunkterne inden for dette felt.

## **F. Konklusion**

I dette studie har vi beskrevet to tilsyneladende simple, men ikke desto mindre væsentlige pointer i forbindelse med til at bruge EE-modeller til at forbedre præstationen inden for en organisation: 1) at evaluere præstationsniveauet ved intern sammenligning og ekstern benchmarking, herunder ansvarlighed, 2) som et redskab til at identificere driverne af medarbejderengagement med henblik på at diskutere, debattere og træffe beslutninger om, hvordan man forbedrer engagementet i organisationen. Vi har vist begrænsninger i den organisatoriske brug af EE-data, som opstår på grund af manglende viden, manglende forståelighed med modellen og mangel på ledelsesstøtte og ressourcer, samtidig med at vi har illustreret, hvordan EE igennem dialog anvendes til forbedring af virksomhedens præstation (Gruman & Saks 2011; Mone et al., 2011; Judge et al. 2001). Ved at sætte tal på engagement og motivation, kan EE-modeller med andre ord frembringe nye fortællinger, fremadrettet og bagudrettet om medarbejderes trivsel, motivation og engagement.

Samlet set kaster denne artikel dermed lys over den problemstilling, som omhandler, hvordan information fra medarbejderengagementsundersøgelser kan bruges til at forbedre engagementet inden for en organisation. Artiklens casestudie peger på to hovedformål med at gennemføre EE-undersøgelser: 1) præstationsevaluering og 2) at skabe information til beslutningstagning om forbedringer af virksomhedens præstationsniveau. EE-analyser er centreret omkring engagement og loyalitet og antager, at en forbedring af disse ville være til gavn for organisationen ved at forbedre jobpræstationer, hvilket også nogle forskerne indenfor medarbejderengagementsområdet hævder, idet de argumenterer for, at holdninger påvirker adfærd (Bates, 2004, Baumruk, 2004, Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, Richman, 2006 citeret i Gruman & Saks, 2011; Wiley 2014).

Vores undersøgelse konkluderer, at effekten af en medarbejderengagementsanalyse kan forbedres ved at behandle analyseresultaterne som præstationsinformation og således organisatorisk strukturere arbejdsprocessen, hvormed informationerne bliver anvendt i organisationen, som en performance management proces med fokus på beslutningsfacilitering og dialog. Således opstår den primære værdi af medarbejderengagementsundersøgelsen i selve dialogen om væsentlige forhold, samt i arbejdet med at monitorere og give feedback, hvor de besluttede handlinger implementeres og monitoreres.

Dette fordrer således (dels) en opmærksomhed på måleteknologiens design, da teknologien i kraft af sit design vil rette opmærksomheden mod bestemte fokuspunkter, men samtidig fordrer det i særdeleshed også en opmærksomhed på, hvordan de informationer, teknologien genererer, efterfølgende mobiliseres i organisationen (Mouritsen, 2005). Denne pointe peger på, hvorledes medarbejderengagementsmålingen samler organisationen på nye måder, og hvordan dette giver anledning til diskussion og debat imellem forskellige interessegrupper, med henblik på at tingsliggøre relationen imellem medarbejderengagement og præstation. Det er dermed en mulighed, at organisationen selv *producerer* relationen mellem medarbejderengagement og præstation ved at måle den og arbejde med målingen. Dette argument medfører således, at måling og det efterfølgende organisationelle arbejde med informationerne således ikke *repræsenterer* relationen mellem medarbejderengagement og præstation, men derimod *konstituerer* denne relation igennem arbejdet med relationen.

EE-undersøgelser kan derfor være nyttige i den forstand, at de fokuserer opmærksomhed og identificerer utilfredsstillende præstationer og forhold, som har betydning for medarbejderengagementet, som kan bruges i dialog mellem ledere og medarbejdere til at træffe beslutninger om, hvilke tiltag der skal til for at forbedre medarbejderengagementet ved hjælp af de løbende mobiliseringer (Vandenbosch (1999) og Hall (2010)). Desuden bruges oplysningerne til at opnå viden og facilitere debat og dialog gennem kommunikation om EE-informationerne inden for en organisation, for at identificere grundene til eventuelle problemer. Igennem dialogen mobiliseres handlinger, som skal gennemføres for at forbedre medarbejderengagementet jf. Artz et al. (2012). Dog viser undersøgelsen også en slagside, nemlig at nogle ledere anvendte EE-informationerne til legitimering af egne interesser, da ikke alle handlinger var baseret på grundig analyse og debat. Ved ikke at gøre det kunne personlige interesser legitimeres igennem EE

resultaterne samtidig med, at dette foregik inden for rammerne af de officielle organisationelle retningslinier.

I vores forsøg på at være konstruktive bidrager vi mere konkret ved at diskutere, hvordan en kontekstualisering af Armstrong (2000)'s model for styring af utilfredsstillende præstationer kan supplere EE-undersøgelser og skabe rammerne for en struktureret måde at arbejde med outputtet fra EE-undersøgelser. Vi konkluderer dog, at i praksis bliver ikke alle mobiliseringerne, som vi beskriver i diskussionen, håndteret. 'Mobilisering af ressourcer' og 'mobilisering igennem feedback', er ofte ikke håndteret på grund af manglende tid og motivation, og fordi der ikke sker en kontinuerlig engagementsmåling. Konsekvensen af dette er, at organisationer, der ikke adresserer disse forhold, ikke får den fulde effekt af EE-undersøgelsen, da det netop er disse forhold, som er omdrejningspunktet for forandring og forbedring. Den nuværende anvendelse af EE-informationer er således begrænset, dels på grund af manglende viden både teoretisk og praktisk, dels på grund af manglende forståelighed for modellen og dels på grund af mangel på støtte og ressourcer fra topledelsen. Den egentlige værdi ligger i, hvordan organisationer på afdelingsniveau, bruger informationerne til at skabe diskussion, dialog og nye fortællinger, der kan identificere grunde til eventuelle utilfredsstillende præstationer, og hvorledes præstationen kan forbedres.

## **Referencer**

Armstrong, M. (2000), *Performance management*, 1st ed., Kogan Page, London.

Artz, M., Homburg, C. and Rajab, T. (2012), "Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: The role of performance-measure properties", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 37 No. 7, pp. 445-460.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.07.001>

Broadbent, J. and Laughlin, R. (2009), "Performance management systems: A conceptual model", *Management Accounting Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 283-295.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>

Budworth, M. H., Latham, G. P., & Manroop, L. (2015). Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*, Vol. 54 No. 1, 45-54. <https://doi.org/10.1002/hrm.21618>

Chua, W. F. (1995), Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: A story of the representation of three public hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 111-145. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)95744-H](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)95744-H)

CBS (2015), Human Capital Analytics Group, Employee Engagement Surveys: The Use and Usefulness, Copenhagen Business School, Copenhagen.

Chua, W.F. (1986), "Radical Developments in Accounting Thought", *The Accounting Review*, Vol. LXI No. 4, pp. 601-632.

Ferreira, A. and Otley, D. (2009), "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis", *Management Accounting Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

Friis, I. & Hansen, A. (2013), "Performance management i et tværdisciplinært perspektiv", *Økonomistyring & Informatik*, Vol. 29 NO. 2, pp. 113-151

Gruman, J. and Saks, A. (2011), "Performance management and employee engagement", *Human Resource Management Review*, Vol. 21 No. 2, pp. 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>

Hall, M. (2010), "Accounting information and managerial work", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No. 3, pp. 301-315. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.003>

Hansen, A, Nechevska, J. and Svendsen, K. (2018), Debatten om den nye performance management - om designproblemer og designløsninger, *Samfundslederskab i Skandinavien*, Vol. 33 No. 2, pp. 102-141. <https://doi.org/10.22439/sis.v33i2.5544>

Harter, J., Schmidt, F. and Hayes, T. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Hopwood, A. (1972), "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation", *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, pp. 156-182. <https://doi.org/10.2307/2489870>

Ijiri, Y. (1975), *Theory of Accounting Measurement*, American Accounting Association, Sarasota.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. and Patton, G. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, Vol. 127 No. 3, pp. 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Kahneman, D. (2011), *Thinking, fast and slow*, 1st ed., Allen Lane, London.

Kroll, A. (2015), "Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research", *Public Performance & Management Review*, Vol. 38 No. 3, pp. 459-486. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006469>

Kvale, S. and Brinkmann, S. (2009), *Interview*, 1st ed., Hans Reitzel, Copenhagen.

Macey, W. and Schneider, B. (2008), "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x>

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009), *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*, Wiley-Blackwell, Malden, WA.

May, D., Gilson, R. and Harter, L. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77 No. 1, pp. 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Merchant, K. and Van der Stede, W. (2007), *Management control systems*, 1st ed, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, England.

Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. and Stine, C. (2011), "Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 No. 2, pp. 205-212. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9222-9>

Mouritsen, J. (2005), "Beyond accounting change: design and mobilisation of management control systems", *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 1 no. 1., pp. 97-113. <https://doi.org/10.1108/18325910510635317>

Moynihan, D. and Pandey, S. (2010), "The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20 No. 4, pp. 849-866. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq004>

Moynihan, D. (2009), "Through a glass, darkly: Understanding the effects of performance regimes", *Public Performance & Management Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 592-603.

<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576320409>

Otley, D. (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 363-382.

<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

Power, M. (2015), "How accounting begins: Object formation and the accretion of infrastructure", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 47, pp. 43-55.

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.005>

Prendergast, C. and Topel, R. (1993), "Discretion and bias in performance evaluation", *European Economic Review*, Vol. 37, pp. 355-365. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(93\)90024-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(93)90024-5)

Preston, A. M., Cooper, D. J., & Coombs, R. W. (1992). Fabricating budgets: a study of the production of management budgeting in the national health service. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 561-593. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90014-J](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90014-J)

Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435.

<https://doi.org/10.1006/mare.2001.0176>

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

Robson, K. (1991). On the Arenas of Accounting Change: The Process of Translation. *Accounting, Organizations and Society*, 16(5-6), 547-570. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90041-C](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90041-C)

Robson, K. (1992). Accounting numbers as "inscription": action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(7), 685-708.

[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90019-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90019-O)

Ryan, B., Scapens, R. and Theobald, M. (1992), *Research method and methodology in finance and accounting*, 1st ed., Academic, London.

Simons, R. (1995), *Levers of control*, 1st ed., Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Vance, R. (2006), Employee engagement and commitment, 1st ed., SHRM Foundation, Alexandria, VA.

Vandenbosch, B. (1999), "An empirical analysis of the association between the use of executive support systems and perceived organizational competitiveness", Accounting, Organizations and Society, Vol. 24 No. 1, pp. 77-92. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00064-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00064-0)

Wiley, J. (2014), "Using Employee Opinions about Organizational Performance to Enhance Employee Engagement Surveys: Model Building and Validation", Vol. 36 No. 4, pp. 38-49.

---

<sup>i</sup> Disse forskere er netop kritiske overfor sådanne, relativt forsimplede, sammenhænge, og præsenterer andre, mere praksisnære (om end også mere komplekse) argumenter for, hvordan økonomistyringsrepræsentationer udfolder sig i organisationer.

<sup>ii</sup> I mangel på bedre ord benytter vi 'anvendelse' som oversættelse af det engelsk ord 'use'. Vi kunne også kalde det 'i-brug'. Det vil sige, at vi med 'anvendelse' fokuserer på, hvordan målingerne aktuelt bruges. Med ordet anvendelse mener vi dermed ikke blot, at vi fokuserer på praksis, men at vi undersøger, hvordan målingerne anvendes 'i-brug'.

<sup>iii</sup> Selvom artiklen ikke fokuserer på målingernes mulige problemstillinger, er vi ikke blinde for, at målinger og ikke mindst målinger af engagement og motivation kan blive særdeles problematiske (se også bogen "Tæller vi det der tæller" af Andersen & Tanggaard (2016) for et eksempel på dansk). Vi anerkender således en bekymring for, at leder-medarbejder relationen er magtmæssigt asymmetrisk, og at der kan være ting omhandlende engagement og motivation, som ikke bør måles og vanskeligt kan måles. Vores studie er dog ikke på et case niveau, hvor denne information bliver videre relevant. Vi er snarere interesseret i at kortlægge, hvordan målingerne bliver brugt, og hvad der er væsentligt at være opmærksom på i den forbindelse, ikke mindst ift. at håndterer evt. problemstillinger.