



METODA KRITIČNIH DOGODKOV

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtorica: Tina Pogorelčnik

Mentorica:izr. prof. dr. Eva Boštjančič

december, 2020

Uvodna predstavitev metode

Metoda kritičnih dogodkov (ang. *critical incident technique, CIT*) je kvalitativna raziskovalna metoda, ki nam omogoča prepoznavo in razumevanje pozitivnih in negativnih izkušenj posameznikov oziroma dogodkov, ki so vplivali na razplet določene situacije (Woolsey, 1986). Pri metodi kritičnih dogodkov s pomočjo različnih pristopov, kot so intervjuji, vprašalniki ali fokusne skupine pridobivamo podatke o izstopajočih izkušnjah posameznikov (Bott, 2016). Metoda je zelo prilagodljiva (Flanagan, 1954, v Woolsey, 1986), udeležencem pa omogoča, da izrazijo svoje mnenje in delijo izkušnje, ki so bile za njih najpomembnejše v določenih okoliščinah (Gremier, 2004, v Rameseook-Munhurrin, 2015).

Metoda je ima veliko uporabno vrednost, saj je zaradi svoje prilagodljivosti aplikativna na številnih področjih (Butterfield idr., 2005). Več o posameznih primerih uporabe pa sledi v naslednjih poglavjih.

Dve najpogostejše citirani raziskavi s področja zanesljivosti in veljavnosti metode, sta raziskavi Andressona in Nilssona (1965, v Butterfield idr., 2005) ter Ronana in Lathama (1974, Butterfield idr., 2005). Obe raziskavi pa sta potrdili metodo tako kot zanesljivo, kot tudi veljavno.

Zgodovinski pregled nastanka metode

Avtor metode kritičnih dogodkov je John Flanagan (1954, v Woolsey, 1986). Razvil jo je med drugo svetovno vojno, z namenom prepoznave učinkovitosti pilotov vojske Združenih držav Amerike. Pilote je spraševal na po specifičnih dogodkih, ko so se med letenjem na primer počutili dezorientirane in s pomočjo teh odgovorov pripravil listo kompetenc, ki jih piloti potrebujejo (Flanagan 1954, v Woolsey, 1986). Sprva je bila metoda kritičnih dogodkov pogosto uporabljena v okvirih industrijske in organizacijske psihologije, že takrat pa je bila uporabljena v različne namene, kot so na primer razvoj etičnih standardov za psihologe, izbira kadrov, merjenje učinkovitosti pri delovnih nalogah (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986), s pomočjo te metode pa je na primer Herzberg s kolegi (1959, v Woosley, 1986) raziskoval tudi motivacijo na delovnem mestu.

Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Kot sem že omenila, je metoda uporabna na marsikaterem področju. Nekoliko podrobneje pa bom prikazala uporabnost na organizacijskem.

Hamlin, Sawyer in Sage (2011) so s pomočjo metode kritičnih dogodkov preverjali, kateri načini vodenja se zdijo vodjem neprofitnih organizacij učinkoviti in kateri neučinkoviti. Metodo so izvajali v obliki intervjujev, udeležence pa so prosili naj naštejejo pet učinkovitih in pet neučinkovitih elementov vodenja, ki so jih pri drugih vodjah opazili v zadnjih šestih mesecih. Primeri učinkovitih elementov so bili, da se vodja z zaposlenimi pogovarja individualno – uporablja njihova imena, kaže iskren interes za zaposlene, se zahvali za pomoč, prepozna močne plati zaposlenih, je dostopen, zaposlene spodbuja, sestanke skliče vnaprej, zna podati negativne informacije na primeren način itd. Primeri neučinkovitih elementov pa so bili, da vodja zaposlenih ne spoštuje, ne naredi obljubljenega, ne sprejeme idej zaposlenih, jih pretirano kritizira, je pokroviteljski, neodločen itd. Rezultate so primerjali s Hamlinovo raziskavo iz leta 2009 (v Hamlin idr., 2011), kjer pa je prav tako s pomočjo metode kritičnih dogodkov preverjal učinkovite in neučinkovite elemente vodenja tako v javnem kot tudi v privatnem sektorju v Združenem kraljestvu. Rezultati obeh raziskav so bili precej skladni – v 66,5% so se ujemali v elementih učinkovitega vodenja, v 73,5% pa so se ujemali v elementih neučinkovitega vodenja. S pomočjo te metode lahko v vsaki organizaciji prepoznamo elemente, ki se zaposlenim zdijo učinkoviti in neučinkoviti in s pomočjo rezultatov pripravimo individualen načrt sprememb za vsako organizacijo.

Metodo kritičnih dogodkov lahko uporabimo tudi v namene izboljšanja uporabniške izkušnje. V eni izmed raziskav na tem področju, so raziskovali doživljanje in odzive strank na čakanje na določeno storitev v vrsti (Rameseook-Munhurrin, 2015). Čakanje strank v vrsti lahko namreč negativno vpliva na posameznikov odnos do organizacije (Huefner in Hunt, 2000, v Rameseook-Munhurrin, 2015). S pomočjo polstrukturiranih intervjujev so udeležence povprašali pozitivnih in negativnih izkušnjah čakanja v vrsti in ugotovili so, da je kar 72% izkušenj udeležencev bilo negativnih. S pomočjo tovrstnih rezultatov lahko organizacije pripravijo načrt sprememb, ki bodo strankam omogočile boljšo uporabniško izkušnjo, posledično pa s tem lahko izboljšajo tudi odnos posameznika do organizacije.

Metodo kritičnih dogodkov lahko uporabimo na primer tudi pri raziskovanju inovativnosti na delovnem mestu. Pod inovativnost na delovnem mestu pojmujeemo namerno ustvarjanje novih idej, ki jih organizaciji predstavimo in implementiramo v njeno korist (Janssen, 2000, v Peffers, 2013). Udeleženci so bili vodje iz različnih organizacij, naštetih pa so morali nekaj konkretnih primerov vedenja, ki so ga zaznali pri zaposlenih in se jim je zdel najbolj inovativen. Na začetku vprašalnika je bila podana tudi definicija inovativnega vedenja. Rezultati so pokazali, da vodje kot učinkovita inovativna vedenja zaposlenih pojmujejo generiranje idej, prepoznavo težav in priložnosti, pridobivanje idej iz virov, ki niso del delovne organizacije ter predstavljanje idej sodelavcem. Na podlagi teh rezultatov lahko oblikujemo intervencije ali delavnice, ki bi pripomogle k razvoju in spodbujanju tovrstnega vedenja na delovnem mestu (Peffers, 2013).

Natančna predstavitev metode

NAMEN

Metoda je ima veliko uporabno vrednost, saj je zaradi svoje prilagodljivosti aplikativna na številnih področjih, kot na primer v zdravstvu (Kvarnström, 2008, v Bott idr., 2016), na področju svetovanja (McCormick, 1997, v Butterfield idr., 2005), na področju oglaševanja (Gremier, 2004, v Bott, idr., 2016), šolstva (Kostamo idr., 2019), veliko dodano vrednost pa ima tudi za uporabno znotraj organizacij, ter tudi znotraj številnih drugih področij.

Metoda je ima veliko uporabno vrednost v zgodnjih fazah raziskovanja, saj lahko služi kot podlaga za oblikovanje novega modela ali teorije, ali pa kot podlaga za razvijanje vprašalnika ali testa (Rice in Grenberg, 1984, v Woosley, 1986). Na podlagi metode kritičnih dogodkov se je na primer razvila tudi metoda kritične odločitve (ang. *Critical Decision Method, CDM*), ki je del kognitivne analize nalog (ang. *Cognitive Task Analysis, CTA*). Metoda kritične odločitve je organizirana direktno okoli enega dogodka oziroma izkušnje posameznika, posamezna epizoda pa s sabo nosi kontekst in dogodke v okolju, ki vplivajo na to, kako se posameznik odloči ukrepati (Klein idr., 1989, v Durso idr., 2007). Tema CDM je predvsem proces sprejemanja odločitev ekspertov v kontekstu njihovega dela (Durso idr., 2007).

CILJNA POPULACIJA

Saj je metoda, kot že rečeno, zelo prilagodljiva in aplikativna na številnih področjih, njena cilja populacija ni ozko opredeljena. Zelo uporabna se mi zdi predvsem za kadrovske službe. S pomočjo te metode lahko dobimo vpogled v dejanske izkušnje in mnenje zaposlenih in s primernim ravnanjem z ugotovitvami lahko pomembno pripomoremo k izboljšanju delovanja organizacije. Iz enega od zgornjih primerov lahko razberemo, da je metoda uporabna tudi v neprofitnih organizacijah, ne zgolj v javnem ali privatnem sektorju. Metodo je na primer uporabna tudi na področju šolske psihologije, saj lahko pridobimo na primer podatke o izkušnjah učencev/dijakov/študentov in na podlagi rezultatov izboljšamo njihovo počutje v šolskem okolju.

POTEK IZVEDBE

Metoda kritičnih dogodkov je sestavljena iz petih korakov:

1. Določitev namena izvajanja metode

Namen naj bo predstavljen v čim bolj poenostavljeni obliki (Woosley, 1986).

2. Načrt izvedbe

Določiti moramo način zbiranja podatkov. V primeru, da se odločimo za opazovanje moramo določiti kdo bodo opazoval, koga bomo opazovali, katera vedenja bomo opazovali. Opazovalec je lahko kdor koli, ki se na opazovano aktivnost spozna, ali pa jo lahko opiše iz prve roke. Opazovalci lahko opazujejo tako sebe, kot tudi druge ljudi. Koristno je, če opazovalcem pred dejanskim opazovanjem predstavimo namen izvajanja metode ter natančno opišemo na katera vedenja naj bodo pozorni (Woosley, 1986). V tem koraku je pomembno, da določimo tudi velikost vzorca. Pri metodi kritičnih dogodkov samo število udeležencev ni tako ključnega pomena, kot je pomembno številno zaznanih kritičnih dogodkov (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986).

3. Zbiranje podatkov

Podatke lahko pri tej metodi zbiramo na različne načine. Kot že omenjeno je ena od metod opazovanje udeležencem pri opravljanju določene naloge. Zbiramo pa lahko tudi podatke o dogodkih, ki so se že zgodili. Štrije načini zbiranja tovrstnih podatkov so – individualni intervju, skupinski intervju, s pomočjo vprašalnikov ali pa s pomočjo posnetkov pripovedovanja zgodb o kritičnih dogodkih (Flanagan, 1954, v Butterfield, 2005). Kot že prej omenjeno, je pri metodi kritičnih dogodkov ključnega pomena količina kvalitetnih kritičnih dogodkov. Z zbiranjem podatkov lahko zaključimo, ko se pojavi prenasíčenost kritičnih dogodkov oziroma ko se dogodki začnejo pretirano ponavljati – zadostno številno dogodkov v vzorcu naj bi bilo, ko so med 100 dogodki, ki jih zberemo, le še trije ali štirje popolnoma novi (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986).

4. Analiza podatkov

Ta korak je sestavljen iz treh delov. Prvi del je določitev referenčnega okvirja. Pri tem lahko izhajamo iz samega namena izvajanja te metode – pomembno je torej, da določimo v kakšne namene bodo rezultati uporabljeni, saj se kategorije, ki jih določimo v naslednjem koraku lahko razlikujejo glede na sam namen. V drugem delu analize oblikujemo kategorije. To poteka induktivno tako, da dogodke o katerih so poročali udeleženci, uvrstimo v kategorije ter v podkategorije, ki jih določimo na podlagi podobnosti dogodkov. Ta korak je precej subjektivne narave (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986). V tretjem delu tega koraka se odločimo, kako natančno bomo predstavili podatke – ali bomo na primer podali le po en primer vsakega vedenja ali več (Butterfield, 2005). Poleg treh zgoraj opisanih korakov, lahko dodamo še četrti korak. V tem delu neodvisni ocenjevalci razporedijo dogodke v kategorije, ki smo jih določili. Anderson in Nilsson (1964, v Butterfield, 2005) sta ocenila, da je zadovoljivo ujemanje naše razporeditve in razporeditve neodvisnih ocenjevalcev dogodkov v kategorije med 75% in 85%, v podkategorije pa med 60% in 70 %.

5. Interpretacija rezultatov in poročanje

Z namenom lažjega razumevanja bralcev, je pomembno, da so imena kategorij in podkategorij jasna in enostavna, opisi kategorij pa bogati, a ne predolgi (Smith, 1981, v Woosley, 1986).

KONKRETEN PRIMER

V tem delu, se bom navezala na primer raziskave, katere ugotovitve sem predstavila v poglavju o uporabnosti metode kritičnih dogodkov.

Namen študije je bil raziskati doživljanje in odzive strank na čakanje na določeno storitev v vrsti (Rameseook-Munhurrin, 2015). V vzorec so vključili 25 udeležencev, z vsakim pa so izvedli polstrukturiran intervju. Pred intervjujem so udeležecem predstavili tudi namen raziskave in v vzorec vključili samo tiste kandidate, ki so se preteklih izkušenj čakanja v vrsti dobro spomnili in so bili pripravljeni o tem poročati. Kriterij za vključitev v vzorec pa ni bil, da so vsi izkušnjo lakanja v vrsti doživeli v isti organizaciji oziroma, da so čakali na enako storitev. Tekom intervjuja so vsakega udeleženca prosili, naj opiše dve pozitivni in dve negativni izkušnji čakanja v vrsti. Za boljše razumevanje izkušenj pa so posameznike povprašali tudi o celostni izkušnji z organizacijo oziroma storitvijo. Podatke so s pomočjo analize vsebine razporedili v 4 kategorije in 17 podkategorij (Slika 1). Razberemo lahko, da je kar 72% izkušenj udeležencev bilo negativnih.

Slika 1. Primer prikaza rezultatov metode kritičnih dogodkov.

Category and sub-categories	Definition	Type of customer waiting experience					
		Satisfying		Dissatisfying		Row total	
		No.	%	No.	%	No.	%
1. Features related to social justice	Social justice is the customers' perceptions of the degree of justice in a service firm's behaviour and is explained by three dimensions of justice: procedural, distributive and interactional (Berry and Seiders, 2008)	30	35.7	63	29.6	93	31.3
A. Procedural		10	33.3	20	31.8	30	32.3
B. Distributive		5	16.7	15	23.8	20	21.5
C. Interactional		15	50.0	28	44.4	43	46.2
2. Features related to servicescapes	Servicescapes is defined as the physical environment such as ambience, artefacts, signs, cleanliness, other patrons behaviour, layout and functionality that enhance interactions (Bitner, 1992; Eze and Harris, 2007)	26	31.0	48	22.5	74	24.9
A. Information		6	23.1	10	20.8	16	21.6
B. Time-fillers: TV, Music, Magazines		6	23.1	20	41.7	26	35.1
C. Waiting area		10	38.5	15	31.3	25	33.8
D. Other customers		4	15.3	3	6.2	7	9.5
3. Features related to affective response	Affective response is defined as customers' mental processes that can include emotions, moods and attitudes towards stimulus in service encounters (Westbrook and Oliver, 1991; Bagozzi <i>et al.</i> , 1999)	10	11.9	48	22.5	58	19.5
A. Angry		0	0.0	18	37.5	18	31.1
B. Frustrated		0	0.0	15	31.3	15	25.9
C. Bored		0	0.0	10	20.8	10	17.2
D. Anxious		0	0.0	5	10.4	5	8.6
E. Happy		10	100	0	0.0	10	17.2
4. Features related to service outcome	Customer satisfaction, service quality, customer behavioural intentions are concepts that have been used to measure service outcome (Cronin and Taylor, 1992; Taylor and Baker, 1994; Taylor, 1997)	18	21.4	54	25.4	72	24.2
A. Service quality		4	22.2	6	11.1	10	13.9
B. Service Value		2	11.1	8	14.8	10	13.9
C. Complaint		0	0.0	13	24.1	13	18.1
D. Re-purchase		5	27.8	10	18.5	15	20.8
E. Word-of-mouth		7	38.9	17	31.5	24	33.3
Column Total		84	28.3	213	71.7	297	100

OMEJITVE UPORABE METODE

Glede na to, da je analiza podatkov pri metodi kritičnih dogodkov precej subjektivne narave (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986), bi lahko to predstavljalo eno izmed omejitev same metode. To lahko omejimo tako, da kot že prej omenjeno vključimo v analizo tudi neodvisne ocenjevalce, ki dogodke ponovno razporedijo v kategorije, ki smo jih mi določili. Flanagan (1954, v Woosley, 1986) je opozoril tudi na to, da moramo biti pri vključevanju kritičnih dogodkov v analizo pozorni, da jih udeleženci natančno opišejo, da se jih torej dobro spomnijo. Do napak pri zaključevanju bi namreč lahko prišlo, če bi v analizo vključili tudi dogodke, katerih se udeleženci le bežno spomnijo, saj lahko podatki torej niso točni. Prav to je namreč največja kritika metode kritičnih dogodkov (Gremier, 2004, v Bott, idr., 2016). Še ena izmed omejitev metode bi lahko bila, da je lahko sama analiza zelo dolga in zamudna. Če udeleženci navajajo zelo različne kritične dogodke in prenatrpanosti podatkov precej časa ne dosežemo, lahko to rezultira v veliko število dogodkov, ki jih moramo razdeliti v kategorije. Sam proces tega, pa je lahko torej precej zamuden. Kljub vsem navedenim omejitvam, pa menim, da ima metoda veliko prednosti. Ena izmed njih je kot že prej omenjeno njena prilagodljivost, prednost metode pa je tudi, da ni pretirano težka za izvedbo, zato jo lahko izvajajo različni profili.

Vloga psihologa

Metodo kritičnih dogodkov lahko sicer izvajajo tudi drugi profili, ne zgolj psihologi. Kljub temu, pa vidim dodano vrednost prisotnosti psihologa. Menim, da je psiholog lahko zelo koristen že predvsem pred samo izvedbo metode. S tem mislim predvsem na opazovanje dogajanja v organizaciji in posledično prepoznavo potreb v katere namene, bi metodo lahko uporabili. Če na primer opaža slabe odnose med zaposlenimi in vodstvom, lahko podobno, kot je opisano v raziskavi Hamlina in kolegov (2011) izvede metodo in prepozna specifična vedenja, ki so za zaposlene s strani nadrejenih moteča. Ob primernem načrtovanju sprememb lahko tako izboljšamo odnose v organizaciji. Dodano vrednost prisotnosti psihologa vidim tudi pri sami izvedbi metode. Psihologi imamo namreč veliko znanja vezanega na raziskovanje, kar nam omogoča, da raziskave izvedemo korektno. Dodana vrednost je prisotna na vseh nivojih izvajanja metode. Začne se že pri oblikovanju namena raziskave – to lahko povežemo s prepoznavo potreb po raziskavi – psiholog torej opazi morebitne šibke točke organizacije in želi pridobiti mnenje zaposlenih. Dodana vrednost psihologa je tudi na področju vzorčenja, saj poznamo zakonitosti dobrega vzorčenja in s tem lahko zagotovimo reprezentativnost in morda tudi možnost posploševanja ugotovitev, čeprav to velikokrat ni namen same metode. Psiholog lahko veliko pripomore tudi pri analizi rezultatov – poznavanje postopkov utemeljene teorije nam pripomorejo k učinkovitejšem kodiranju in oblikovanju tako kategorij kot tudi podkategorij. Pripomore pa lahko tudi pri poročanju rezultatov, saj je naše znanje pisanja znanstvenih člankov precej bogatov. Vloga psihologa pa je pomembna tudi po

zaključeni metodi. Na podlagi ugotovitev lahko psiholog pripravi načrt sprememb – pozna več metod uvedbe sprememb v delovne organizacije in zna rezultate na razumljiv in primeren način predstaviti vodstvu.

Moj pogled na metodo

Menim, da je metoda kritičnih dogodkov zelo uporabna. Všeč mi je, ker udeležencem omogoča, da delijo res tiste izkušnje, ki so se jih najbolj dotaknile. Odgovorov za razliko od vprašalnikov ne omejujemo in ne usmerjamo. Poleg tega je prednost metode, da nas udeleženci lahko s svojimi odgovori usmerijo v različne smeri raziskovanja, na katere sami morda sploh ne bi pomislili, da bi bili vredni pozornosti. Pri metodi mi je všeč tudi to, da izvajanje ni preveč komplicirano ter, da je metoda kvalitativne narave, saj se mi zdi, da so včasih v psihološki stroki te metode malce zasenčene s strani kvantitativnih metod, vendar menim, da imajo tudi kvalitativne veliko uporabno vrednost. Zdi se mi koristno, da se psihologi z njo spoznajo tekom študija – morda bi jo lahko spoznali še nekoliko natančneje – prav zaradi njene širine uporabnosti. Lahko jo torej uporabimo kasneje v svoji karieri, na katerem koli področju psihologije bomo delovali. Primer uporabe na organizacijskem področju bil lahko bil tudi kot evalvacija ugaševanja (ang. *onboarding*) novih zaposlenih, saj nam da uvid v to, kaj je bilo novim zaposlenim všeč, kaj so morda pogrešali, ali pa jim ni bilo všeč. Organizacijsko ugaševanje namreč povečuje pripadnost organizaciji in splošno zadovoljstvo z delom v njej (Wesson in Gogus, 2005, v Gilmore in Turner, 2010), zato menim, da je to področje vredno večje pozornosti kadrovskih služb. Zbiranje podatkov v okviru te metode bi priporočila s pomočjo polstrukturiranih intervjujev, saj menim, da se nam udeleženci podajo vsebinsko bolj bogate odgovore in izkušnje, kot če metodo izvajamo v obliki vprašalnikov.

Viri in literatura

Bott, G., in Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 276–300.

Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., in Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475–497.

Durso, F. T., Nickerson, R. S., Dumais, S. T., Lewandowsky, S., in Perfect, T. J. (2007). *Handbook of applied cognition*, 2nd ed (F. T. Durso, R. S. Nickerson, S. T. Dumais, S. Lewandowsky, & T. J. Perfect (Eds.)). John Wiley & Sons, Inc.

Gilmore, D. C., in Turner, M. (2010). Improving executive recruitment and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), 125–128.

Hamlin, R. G., Sawyer, J., in Sage, L. (2011). Perceived managerial and leadership effectiveness in a non-profit organization: An exploratory and cross-sector comparative study. *Human Resource Development International*, 14(2), 217–234.

Kostamo, K., Jallinoja, P., Vesala, K. M., Araújo-Soares, V., Sniehotta, F. F., in Hankonen, N. (2019). Using the critical incident technique for qualitative process evaluation of interventions: The example of the “Let’s Move It” trial. *Social Science & Medicine*, 232, 389–397.

Peffer, S. N. (2014). Identifying innovative work behaviors: An inquiry using critical incident technique [ProQuest Information & Learning]. V *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* (Vol. 75, Issue 1–A(E)).

Ramseook-Munhurrin, P. (2016). A critical incident technique investigation of customers’ waiting experiences in service encounters. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 246–272.

Woolsey, L. K. (1986). The critical incident technique: An innovative qualitative method of research. *Canadian Journal of Counselling*, 20(4), 242–254.