

Tina Pogorelčnik

METODA KRITIČNIH DOGODKOV

»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 udeležencev ne omejujemo in ne usmerjamo, temveč je prednost metode prav to, da nas udeleženci lahko s svojimi odgovori usmerijo v različne smeri raziskovanja, na katere sami morda sploh ne bi pomislili, da bi bile vredne pozornosti.«

Metoda kritičnih dogodkov (angl. *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), zato jo lahko uporabimo na številnih področjih (Butterfield idr., 2005), udeležencem pa omogoča, da izrazijo svoje mnenje in delijo izkušnje, ki so bile za njih najpomembnejše v določenih okoliščinah (Gremler, 2004).

NASTANEK IN RAZVOJ 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 po specifičnih dogodkih, ko so se med letenjem na primer počutili

dezorientirane, in s pomočjo teh odgovorov pripravil seznam 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, na primer razvoj etičnih standardov za psihologe, izbira kadrov, merjenje učinkovitosti pri delovnih nalogah (Flanagan, 1954, v Woolsey, 1986), s pomočjo te metode pa je na primer Herzberg s kolegi (1959, v Woolsey, 1986) raziskoval tudi motivacijo na delovnem mestu.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Različne raziskave kažejo na **zanesljivost in veljavnost** metode kritičnih dogodkov (pregled v Butterfield idr., 2005). Z njo lahko v organizaciji npr. prepoznamo elemente, ki se zaposlenim zdijo učinkoviti in neučinkoviti ter s pomočjo rezultatov pripravimo individualen načrt sprememb za vsako organizacijo. Poleg tega lahko preverjamo, kateri načini vodenja so bolj ali manj učinkoviti (Hamlin idr., 2011). V eni od raziskav so metodo tako izvajali v obliki intervjujev, udeležence pa so prosili, naj naštejejo pet učinkovitih in pet neučinkovitih elementov vodenja, ki so jih pri drugih vodjeh opazili v zadnjih šestih mesecih.

Metodo kritičnih dogodkov lahko uporabimo tudi v **namene izboljšanja uporabniške izkušnje**. V eni od 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). S pomočjo polstrukturiranih intervjujev so udeležence povprašali o pozitivnih in negativnih izkušnjah čakanja v vrsti ter ugotovili, da je bila večina izkušenj 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.

Metoda je uporabna **pri raziskovanju inovativnosti na delovnem mestu**, ki jo opredeljuje namerno ustvarjanje novih idej, ki jih organizaciji predstavimo in implementiramo v njeno korist (Janssen, 2010).

Udeleženci ene od raziskav so bili vodje iz različnih organizacij, naštetih pa so morali nekaj konkretnih primerov vedenja, ki so ga zaznali pri zaposlenih in se jim je zdelo najbolj inovativno. 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 raziskovalci oblikujejo intervencije ali delavnice, ki bi pripomogle k razvoju in spodbujanju tovrstnega vedenja na delovnem mestu (Peffer, 2013).

Primer uporabe na organizacijskem področju bi lahko bila tudi **evalvacija organizacijskega uglaševanja** (glej tudi poglavje Spletno organizacijsko uglaševanje) 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 uglaševanje namreč povečuje pripadnost organizaciji in splošno zadovoljstvo z delom v njej (Wesson in Gogus, 2005), zato menim, da je to področje vredno pozornosti kadrovske službe.

PRESTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metodo lahko zaradi njene prilagodljivosti uporabimo na številnih področjih, kot so zdravstvo (Kvarnström, 2008), svetovanje (McCormick, 1997, v Butterfield idr., 2005), oglaševanje (Gremler, 2004) in šolstvo (Kostamo idr., 2019), veliko dodano vrednost pa ima tudi pri uporabi znotraj organizacij ter znotraj številnih drugih področij.

Metoda je koristna predvsem v zgodnjih fazah raziskovanja, saj lahko služi kot podlaga za oblikovanje novega modela ali teorije oziroma 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 (angl. *Critical Decision Method* – CDM), ki je del kognitivne analize nalog (angl. *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 strokovnjakov v kontekstu njihovega dela (Durso idr., 2007).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ciljna populacija zaradi heterogenosti metode ni ozko zamejena, zaradi usmerjenosti v raziskovanje pa je z vidika izvedbe primerna predvsem za zaposlene v kadrovskih službah. S pomočjo te metode lahko ti dobijo vpogled v dejanske izkušnje in mnenje zaposlenih ter s primernim ravnanjem z ugotovitvami pomembno pripomorejo k izboljšanju delovanja organizacije. Metoda je uporabna tudi v neprofitnih organizacijah, ne le v javnem ali zasebnem sektorju (Hamlin idr., 2011), poleg tega pa 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.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Metoda kritičnih dogodkov je sestavljena iz petih korakov:

1. **Določitev namena izvajanja metode**, ki naj bo predstavljen čim bolj enostavno (Woosley, 1986).
2. **Načrt izvedbe**: Določiti moramo način zbiranja podatkov. Če se odločimo za opazovanje, moramo določiti, kdo bo opazoval, koga bomo opazovali, katera vedenja bomo opazovali. Opazovalec je lahko kdor koli, ki se na opazovano aktivnost spozna ali jo lahko opiše iz prve roke. Opazovalci lahko opazujejo sebe ali 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 število zaznanih kritičnih dogodkov (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986).
3. **Zbiranje podatkov**: Podatke lahko pri tej metodi zbiramo na različne načine. Zaposlene lahko opazujemo pri opravljanju neke delovne

naloge, zbiramo pa lahko tudi podatke o dogodkih, ki so se že zgodili. Štirje načini zbiranja tovrstnih podatkov so individualni intervju, skupinski intervju, uporaba vprašalnikov in ogled posnetkov pripovedovanja zgodb o kritičnih dogodkih (Flanagan, 1954, v Butterfield, 2005). Ne glede na izbrano metodo zbiranja podatkov je pomembna količina kakovostnih kritičnih dogodkov. Z zbiranjem podatkov lahko zaključimo, ko se pojavi prenasičenost kritičnih dogodkov oziroma ko se dogodki začnejo pretirano ponavljati – zadostno število 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 okvira. Pri tem lahko izhajamo iz namena izvajanja te metode – pomembno je, da določimo, v kakšne namene bodo rezultati uporabljeni, saj se kategorije, ki jih določimo v naslednjem koraku, lahko razlikujejo glede na namen. V drugem delu analize oblikujemo kategorije. To poteka induktivno tako, da dogodke, o katerih so poročali udeleženci, uvrstimo v kategorije in podkategorije, ki jih določimo na podlagi podobnosti dogodkov. Ta korak je precej subjektiven, zato je pri kodiranju treba upoštevati lastno pristranskost (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 ali več primerov vsakega vedenja (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, nato pa ocenjujejo zadovoljivo ujemanje, ki naj znaša 75–85 % za kategorije ter 60–70 % za podkategorije (Butterfield, 2005).
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, vendar ne predolgi (Smith, 1981, v Woosley, 1986).

PRIMER UPORABE METODE

Kot primer uporabe v nadaljevanju predstavljam potek študije, katere namen je bil raziskati doživljanje in odzive strank na čakanje na določeno storitev v vrsti (Rameseook-Munhurrun, 2015). V vzorec so vključili 25 udeležencev, z vsakim pa so izvedli polstrukturiran intervju. Pred intervjujem so udeležencem predstavili tudi namen raziskave in v vzorec vključili samo tiste kandidate, ki so se preteklih izkušenj čakanja v vrsti dobro spomnili in so bili pripravljani o tem poročati. Med intervjujem 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 (npr. čustven odziv, dejavniki okolja) in 17 podkategorij, v katerih so odgovori že nekoliko natančneje opisani (npr. posamezna čustva). Oblikovane kategorije so avtorjem ponudile vpogled v to, na kaj čakanje v vrsti pri posameznikih najbolj vpliva, in jim omogočile, da oblikujejo ustrezne strategije pri soočanju s čakanjem v vrsti, posledično pa izboljšanje uporabniške izkušnje.

VLOGA PSIHOLOGA

Metodo kritičnih dogodkov sicer lahko izvajajo tudi drugi profili, ne le psihologi, vendar pa lahko slednji pomembno prispevajo h kakovosti izvedbe in uporabnosti rezultatov. Psiholog je tako koristen že pred izvedbo metode; z opazovanjem dogajanja v organizaciji lahko prepozna potrebe zaposlenih in organizacije ter razmišlja, v katere namene bi metodo lahko uporabili. Če na primer opaža slabe odnose med zaposlenimi in vodstvom, lahko z uporabo metode kritičnih dogodkov prepozna specifična vedenja, ki so za zaposlene s strani nadrejenih najbolj moteča, nato pa z načrtovanjem sprememb izboljša odnose v organizaciji.

Dodano vrednost prisotnosti psihologa vidim tudi pri izvedbi metode. Psihologi imamo veliko znanja o raziskovalni metodologiji, kar nam omogoča, da izberemo ustrezen pristop ter raziskavo izvedemo v skladu z njim. Zaradi znanja o vzorčenju lahko psiholog zagotovi zadovoljivo 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 pripomore k učinkovitejšemu kordinanju in oblikovanju kategorij in podkategorij. Pomaga pa lahko tudi pri poročanju rezultatov, saj so psihologi večji poročanja znanstvenih ugotovitev uporabnikom z drugačnimi predznanji.

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

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Glede na to, da je analiza podatkov pri metodi kritičnih dogodkov precej subjektivna (Flanagan, 1954, v Woosley, 1986), lahko to predstavlja eno od omejitev pri interpretaciji podatkov. **Subjektivnost** lahko zato omejimo tako, da v analizo podatkov vključimo tudi neodvisne ocenjevalce, ki dogodke ponovno razporedijo v kategorije, ki smo jih predhodno določili. Pri vključevanju kritičnih dogodkov v analizo moramo biti pozorni, da jih udeleženci natančno opišejo, da se jih torej dobro spomnijo (Woosley, 1986). Do napak pri zaključevanju bi namreč lahko prišlo, če bi v analizo vključili tudi dogodke, ki se jih udeleženci le bežno spomnijo, saj morda podatki niso točni. Prav to je namreč največja kritika metode kritičnih dogodkov (Gremler, 2004).

Izvedba metode in analiza podatkov sta tudi časovno intenzivni. Če udeleženci navajajo zelo različne kritične dogodke in nasičenosti podatkov ne dosežemo kmalu, lahko to rezultira v veliko številko dogodkov, ki jih moramo razdeliti v kategorije. Kljub vsem navedenim omejitvam pa ima metoda veliko prednosti, med katerimi velja izpostaviti njeno prilagodljivost in preprostost, zato lahko psihologu pri izvedbi pomagajo različni profili zaposlenih.

L I T E R A T U R A

- Bott, G. in Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 276–300. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2016-1351>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>
- Durso, F. T., Nickerson, R. S., Dumais, S. T., Lewandowsky, S. in Perfect, T. J. (ur.) (2007). *Handbook of applied cognition*. John Wiley & Sons.
- Gilmore, D. C. in Turner, M. (2010). Improving executive recruitment and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), 125–128. <https://doi.org/10.1080/10887151003776612>
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65–89. <https://doi.org/10.1177/1094670504266138>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.558318>
- Huefner, J. C. in Hunt, H. K. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13(1), 61–82.
- Janssen, O. (2010). Job demands, perceptions and effort – reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kostamo, K., Jallinoja, P., Vesala, K. M., Araújo-Soares, V., Sniehotta, F. F. in Han-konen, 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. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.05.014>
- Kvarnström, S. (2008). Difficulties in collaboration: A critical incident study of interprofessional healthcare teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 22(2), 191–203. <https://doi.org/10.1080/13561820701760600>
- Peffer, S. N. (2014). Identifying innovative work behaviors: An inquiry using critical incident technique. V *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 75(1–A(E)). ProQuest Information & Learning.
- Ramseok-Munhurrun, P. (2016). A critical incident technique investigation of customers’ waiting experiences in service encounters. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 246–272. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2014-0284>
- Wesson, M. J. in Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer. An examination of two methods of newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018–1026. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018>

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

CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE

The critical incident technique (CIT) is a qualitative research method that allows us to identify and understand the positive and negative experiences of individuals or events that influenced the outcome of a situation. In the CIT, we use different approaches such as interviews, questionnaires or focus groups to obtain information about individuals' salient experiences. The method is highly flexible and allows participants to express their opinions and share the experiences that were most significant for them in particular circumstances. The method has great utility, as its flexibility makes it applicable in many fields. Moreover, various studies and practical applications attest to its reliability and validity.