



UMEÅ UNIVERSITET

# Medarbetarenkät

**Framgångsrikt i förändringsprocesser  
eller ett slöseri med tid och resurser?**

*Per Hammas  
Nils Persson*

Examensarbete i pedagogik, 15 hp  
Personalvetarprogrammet, 180 hp  
Vt 2019

# Förord

Jaa... Efter det här ska vi alltså ut i det riktiga arbetslivet och göra stordåd?! En ros med tillhörande kram till alla som har ställt upp för oss under detta examensarbete. Hoppas att ni får en trevlig sommar!

Och till er som eventuellt läser denna studie i syfte att hitta litteratur eller spaningar till er egen studie. Lycka till, det kommer att ordna sig och det kommer att gå bra!

Umeå  
Maj 2019

*Per Hammas och Nils Persson*

## Abstrakt

Studiens syfte var att undersöka hur Örnsköldsvik kommuns arbetar med resultatet som deras medarbetarenkät genererade. Studien tog en kvalitativ ansats där den empiriska datan samlades in genom semistrukturerade intervjuer med sju chefer inom kommunen. Informanterna var chefer som befann sig på olika nivåer inom kommunen och samtliga arbetade direkt med medarbetarenkäten samt hade tidigare erfarenheter av att genomföra medarbetarenkäter. Den senaste enkäten var dock helt nygjord och köptes in från ett konsultbolag som konstruerade och sammanställde enkätens resultat. Chefernas uppgift blev således att få medarbetarna att genomföra enkäten och sedan kommunicera ut dess resultat. Empirin analyserades med hjälp av tematisering som var kopplat till studiens tidigare forskning. Studiens resultat visade att medarbetarenkäten ansågs vara ett viktigt verktyg för att mäta arbetsmiljön och ge en fingervisning om var organisationen befann sig vid tidpunkten för undersökningen. Somliga uppfattade dock en svårighet i att analysera resultatet som medarbetarenkäten genererade och behövde man hjälp med detta var den knapphändig från stödfunktionerna. Cheferna uttryckte en önskan om att lägga medarbetarundersökningen en annan tid på året, vilket det fanns fler anledningar till. Någon fann det intressant att se om resultatet skulle bli annorlunda om undersökningen genomfördes på våren istället för hösten. En annan tyckte att det rent strategiskt skulle vara bättre att genomföra den under våren för att sedan starta upp hösten med att jobba med de förbättringsområden som uppdagades. Studien rundas av med en diskussion om dess resultat där kopplingar till tidigare forskning görs samt förslag på intressanta områden att studera vidare inom.

Nyckelord: *medarbetarundersökning, medarbetarenkät, resultat, kommunikation*

# Innehållsförteckning

<b>Inledning och bakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>2</b>
<b>Tidigare forskning</b> .....	<b>2</b>
<i>Medarbetarenkäten som verktyg</i> .....	2
<i>Förändringsarbete</i> .....	2
<i>Efterarbetet av medarbetarenkäter</i> .....	3
<i>Medarbetarenkäters respondenter</i> .....	3
<i>Kommunikation av resultatet</i> .....	3
<i>Krav-, kontroll- och stödmodellen</i> .....	4
<b>Metod</b> .....	<b>5</b>
<i>Urval</i> .....	5
<i>Instrument och genomförande</i> .....	5
<i>Bearbetning och analys</i> .....	6
<i>Etik</i> .....	6
<b>Resultat</b> .....	<b>7</b>
<i>Förändringsarbete och efterarbete</i> .....	7
<i>Kommunikation av resultatet till cheferna</i> .....	8
<i>Kommunikation till medarbetarna</i> .....	8
<i>Attityden till medarbetarenkäten</i> .....	9
<i>Förslag på förbättringar från respondenterna</i> .....	9
<b>Diskussion och analys</b> .....	<b>10</b>
<i>Metoddiskussion</i> .....	10
<i>Förändringsarbete och efterarbete</i> .....	11
<i>Kommunikation till cheferna</i> .....	12
<i>Kommunikation till medarbetarna</i> .....	12
<i>Attityden till medarbetarenkäten</i> .....	13
<i>Förslag på förbättringar från informanterna</i> .....	13
<i>Förslag på vidare forskning inom området</i> .....	13
<b>Referenser</b> .....	<b>15</b>
<b>Bilaga 1 (Intervjumall)</b> .....	<b>17</b>
<b>Bilaga 2 (E-post till informanter)</b> .....	<b>18</b>
<b>Bilaga 3 (Påminnelsemail)</b> .....	<b>19</b>

## Inledning och bakgrund

I högre utsträckning upplever personer i den offentliga sektorn sina arbeten som högre psykiskt krävande och att de har en högre arbetsbelastning än personer inom den privata sektorn. De utsätts även i högre utsträckning för hot och våld i samband med sitt arbete (Ponton Klevestedt, 2018). För att försöka få bukt med problemet använder sig många organisationer, offentliga som privata en medarbetarenkät som ett verktyg för att mäta arbetssituationen. Medarbetarenkäter spelar en viktig roll för en organisation eftersom det oftast grundar sig i att skapa förändringsprocesser för att förbättra densamma (Fauth, T., Hatstrup, K., Mueller, K., & Roberts, B., 2013). Informationen som en medarbetarundersökning genererar om exempelvis arbetsmiljö och arbetsnöjdhet hjälper en organisation att ta lämpliga strategiska beslut (Fauth m.fl., 2013). För att verktyget ska vara användbart är det viktigt att en så stor andel av medarbetarna som möjligt besvarar den. För att öka deltagandet menar Cox Edmondson (2006) att det är viktigt att medarbetarna är väl medvetna om syftet med medarbetarundersökningen samt att man arbetar med resultaten som enkäten genererar. Gable, S.A., Seung Youn, C., Marker, A. & Winiecki, D. (2010) anser att medarbetarnas engagemang kan komma att minska om åtgärder efter en undersökning uteblir. Wiley (2012) Instämmer med Cox Edmondson om att resultatet i medarbetarenkäten måste tas tillvara på. Detta för att kunna utveckla sin verksamhet samt maximera potentialen i en organisations humankapital. Hon anser också att en väl utvecklad och implementerad medarbetarenkät kan vara ett av de mest effektiva verktygen som finns för en förändringsprocess vilket också styrker Gable, m.fl. (2010) och Cox Edmondsons ståndpunkt.

Det går inte att nog betona vikten av en väl fungerande arbetsmiljö och hög arbetsnöjdhet för en organisation, oavsett vilken sektor den befinner sig i. Detta är något som Örnsköldsviks kommun (hädanefter ÖK) arbetar aktivt med och använder just medarbetarenkäten som verktyg. ÖK använder verktyget för att fånga upp brister och förbättringsområden i deras organisation och målet är att aktivt arbeta med arbetsmiljöfrågor i hela organisationen. Historiskt sett har de genomfört en medarbetarundersökning årligen som varit förlagd under hösten. Detta för att enkelt kunna utläsa trender från år till år samtidigt som de kan se hur medarbetarnas uppfattning om arbetsmiljö har ändrats från exempelvis år 2018–2019. På så vis kan de också utläsa om de åtgärder som har implementerats från föregående år har gett någon effekt. Formen och omfattningen av enkäten har varierat från år till år beroende på vem som genomfört den. Inför den senaste undersökningen anlidade ÖK en konsultfirma som fick i uppdrag att utforma och genomföra enkäten för deras räkning. Detta innebar stora ekonomiska kostnader för ÖK men förhoppningen var att spara tid och att deras medarbetarenkät skulle förbättras.

ÖK är en lämplig organisation att genomföra studien på då det är en stor organisation som verkar inom den offentliga sektorn. ÖK har i dagsläget cirka 5500 medarbetare fördelat på fem förvaltningar. Förvaltningarna är politiskt styrda av nämnder som fattar beslut gällande diverse frågor inom förvaltningarna. Nämnderna och deras ledamöter utses av kommunfullmäktige eftersom kommunens arbete är så pass omfattande att kommunstyrelsen helt enkelt inte klarar av att ensam ta beslut i den omfattningen (Sveriges kommuner & landsting "SKL", 2019). Offentliga organisationer som ÖK har oftast fler regelverk och komplexa mål vilket innebär att kommunikation och spridning av kommunikationen till alla nivåer ofta är en utmaning (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Detta innebär att ju bättre underlag som medarbetarenkäten genererar desto bättre förutsättningar kan de ge sina medarbetare.

Utifrån ovanstående redogörelse kan det sammanfattas med att en medarbetarenkät har en central roll vid förändringsarbete. Likväl att den bör kommuniceras med medarbetarna för att skapa ett förtroende gentemot undersökningen. Det är konstaterat att utebliven kommunikation och efterarbete med resultatet av enkäten kan stå organisationen dyrt. Dyrt i form av slöseri med ekonomiska resurser, tid, energi och medarbetare som tröttnar och slutar att bry sig. Engagerade och nöjda medarbetare kan vara det bästa kapital som en organisation har. Det gör det intressant och viktigt att studera hur just ÖK arbetar med resultaten av deras medarbetarenkät. Omsätts resultaten i förändringar och hur arbetar man utifrån resultatet för att förbättra organisationen?

# Syfte och frågeställningar

Syftet med den här studien är att undersöka hur ÖK arbetar med resultaten som deras medarbetarenkät genererar.

Studiens frågeställningar är:

- Hur använder ÖK den data som medarbetarenkäten genererar?
- Sätts det in åtgärder på det förbättringsområden som medarbetarenkäten indikerar?
- Hur kommuniceras medarbetarenkätens resultat till chefer och medarbetare?

## Tidigare forskning

Nedan presenteras tidigare forskning som är relaterat till studiens syfte och frågeställningar. Upplägget följer en logisk ordning där medarbetarenkäten som verktyg presenteras inledningsvis. Därefter följer en forskningsgenomgång på hur resultat bör tas tillvara på och kommuniceras till chefer och medarbetare.

### Medarbetarenkäten som verktyg

Medarbetarenkäter används av organisationer som ett verktyg för att utveckla och förbättra sin organisation (Schou, 2007). I samband med att en medarbetarenkät genomförs kan det komma och ställas höga förväntningar från de anställda på en organisations ledning. Författaren menar att medarbetarna kan komma att skapa sig en förväntan om att det kommer att vidtas åtgärder för att förbättra de områden som fått sämre resultat. Det är en förväntan som ledningen sedan måste leva upp till. Skulle ledningen misslyckas med detta kommer förtroendet gentemot medarbetarenkäten att skadas vilket kan leda till en sjunkande svarsfrekvens (Schou, 2007). Författaren menar att om medarbetarenkäten ska vara ett långsiktigt och väl fungerande verktyg bör resultatet leda till något förändringsarbete. Ytterligare ett steg är att medarbetarna sedan får en insikt i det förändringsarbete som sker utifrån medarbetarenkätens resultat. Detta skapar legitimitet och intresse för enkäten som verktyg. Cox Edmondson (2006) menar att en framgångsfaktor till att göra en bra medarbetarenkät ligger just i legitimiteten för processen samt de individer som arbetar med undersökningen. Forskaren tillägger också att det är viktigt att medarbetarna är väl medvetna om syftet med medarbetarundersökningen samt att man jobbar med resultatet i enkäten. Hon menar vidare att om resultatet av enkäten kan framföras till medarbetarna på ett bra sätt kan detta leda till ett förtroende för ledningen och förändringen samt medarbetarenkäten som verktyg. En fördel med enkät som medarbetarundersökning som är tilldelad samtliga medarbetare inom en organisation är att alla får delge sin egen åsikt och upplevelse om arbetsituationen (Schou, 2007).

### Förändringsarbete

I ett förändringsarbete spelar medarbetarundersökningar en viktig roll för en organisation eftersom det vanligtvis grundar sig i att implementera processer som ska förbättra organisationens effektivitet (Fauth m.fl., 2013). Forskarna menar vidare att informationen som medarbetarundersökningen genererar om exempelvis arbetsnöjdhet, hjälper organisationen att göra lämpliga personalpolitiska förändringar och att fatta strategiska beslut.

Palmer, Dunford & Buchanan (2017) beskriver förändringsarbete som i många fall kan upplevas paradoxalt för både ledning och medarbetare. Hur ska ledningen få medarbetarna att acceptera nya verktyg och tekniker som i vissa fall kan göra deras kunskap och kompetens föråldrad. Snabba förändringar kan innebära svårigheter för olika arbetsgrupper i form av nya roller, förhållanden och hur man förhåller sig effektivt i den nya organisationen. Det kan även innebära motstånd från de som påverkas av förändringen, till exempel som ifrågasättande av varför man ska byta ut metoder och system som i många fall upplevs som fullt fungerande. Därför är det viktigt att förankra förändringen och

genomföra det på rätt sätt för att inte skapa frustration i organisationen. De flesta forskarna uppskattar att ungefär 60–70% av allt förändringsarbete misslyckas på något sätt (Keller & Aiken, 2008). Det finns mycket litteratur och olika teorier om hur man ska genomföra förändringar men det finns inget universellt svar på frågan “vilket sätt är bäst?”. Organisationer är komplexa och unika och behöver därför unik applicering av förändringsarbetet (Boxall & Purcell, 2016).

Vid implementeringen av nya HR-strategier eller annat förändringsarbete beskriver Boxall & Purcell (2016) tre nivåer att ta i beaktning som de kallar för “best fit”. Den första handlar om vilket samhälle organisationen befinner sig i och hur mycket man bör anpassa sig efter det. Vilka kollektivavtal företaget har och vilka andra arbetsrättsliga ramar man har. De ekonomiska förhållanden som råder i samhället och företaget är även bundet till olika kulturella faktorer i samhället. Den andra nivån som de beskriver handlar om vilken bransch som företaget är verksamt inom. Det är skillnader mellan producerande och tjänsteföretag och företag i den offentliga sektorn. Den offentliga sektorn har bland annat mer regelverk och måste förhålla sig till den politiska styrningen. Den tredje och sista nivån handlar om organisationen. Vilken struktur den har och hur stor organisationen är. En stor organisation behöver mer strömlinjeformade processer för att hantera större antal medarbetare. Det blir även mer komplicerat i organisationer med mer varierade yrkesgrupper. Det spelar också roll vilken del i den organisatoriska livscykeln som organisationen befinner sig i, är den ny, växande eller mognande?

### **Efterarbetet av medarbetarenkäter**

Wiley (2012) anser att en väl utvecklad och implementerad medarbetarenkät kan vara ett av de mest effektiva verktygen som finns för en förändringsprocess. Om den är rätt utförd kan undersökningen spela en central roll i att bedöma effektiviteten i verksamheten och maximera potentialen i en organisations humankapital. Wiley trycker också på att man bör försäkra sig om att resultatet av en medarbetarenkät tas till vara på för att kunna utveckla sin verksamhet.

DeWaal (2014) styrker det Wiley säger om hur viktigt det är att resultatet tas tillvara på och menar att det är en av fallgroparna i arbetet med medarbetarundersökningar. Man agerar sällan på resultatet av undersökningen. Som organisation lägger man ner tid och resurser vid utformningen och genomförandet men sedan använder man inte resultatet som underlag till någon förändring. Detta kan bero på flera saker. Exempelvis att tidsramen till förändringen är för snäv och man helt enkelt inte hinner genomföra någon förändring. Detta leder i sin tur till en spiraleffekt av missnöje ur både ett ledar- och medarbetarperspektiv. Om ledningen inte har hunnit agerat på tidigare års resultat kan medarbetarna skapa ett minskat förtroende för ledningen och enkätens funktion. Svarefrekvensen på undersökningen kommer i sin tur minska vilket ledningen blir missnöjd över. Alldeles för många företag gör misstaget att tro att arbetet är över när man genomfört undersökningen och implementerar inte någon sorts förändring (Kennedy & Daim, 2010). Därför kan det vara bättre att minska omfattningen av undersökningen så att man faktiskt har tid att åtgärda de eventuella identifierade bristerna som framkommit av undersökningen (DeWaal, 2014).

### **Medarbetarenkäters respondenter**

Vid skapandet av en medarbetarundersökning är det viktigt att man förstår vem som är undersökningens målgrupp. Att framställa en enkät med allt för akademiskt språk när respondenterna är människor utan akademisk bakgrund, vilket innebär att det kan finnas frågor som de inte förstår kan detta påverka validiteten för undersökningen (Church & Waclawski, 2017). Det kan i sin tur riskera att efterarbetet av enkäten kan bli fel om man inte mäter det man avser att mäta.

Williams (2003) hävdar att om man ställer svåra frågor kommer det resultera i att respondenterna i vissa fall svarar fel på frågan men i de flesta fall att respondenterna ger upp och inte slutför undersökningen. En huvudregel är att frågorna ska vara så enkelt formulerade som möjligt utan att bli naiva.

### **Kommunikation av resultatet**

Gable m.fl. (2010) undersökte hur chefer i organisationer bör arbeta med data från medarbetarundersökningar. I deras undersökning kom de fram till att de chefer som fått undersökningsresultatet kommunicerat till sig på fler än ett sätt och genom personlig kontakt med de som ansvarar för genomförandet av undersökningen ansåg oftare resultatet som mer användbart. Det fanns även en högre sannolikhet att de skulle agera på resultatet som undersökningen genererat.

Eftersom yrkesverksamma idag tenderar att få flertalet mail varje dag, utan verktyg för att kunna värdera/sortera dem utifrån relevans, blir ett gemensamt möte eller samtal viktiga vägar för att betona undersökningens betydelse.

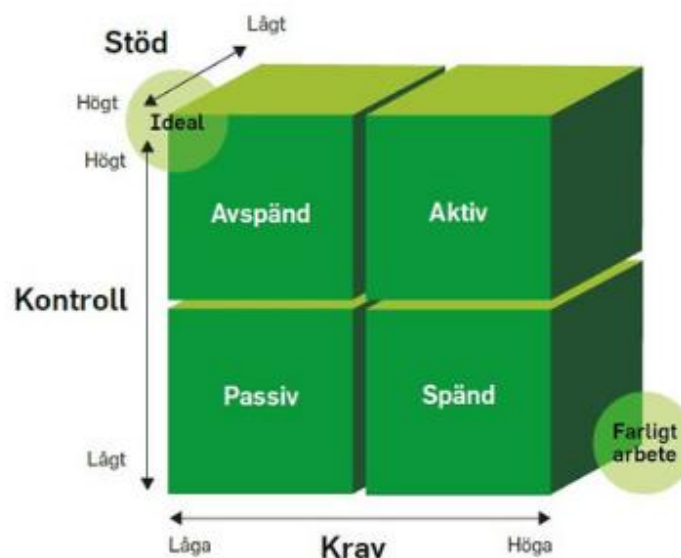
Dunham & Smith (1979) har föreslagit en viss struktur för att i ett samtal kommunicera vikten av medarbetarundersökningen:

1. En beskrivning och summering av undersökningens syfte.
2. En sammanfattning av de positiva resultaten.
3. En sammanfattning av de blandade resultaten.
4. En sammanfattning av de negativa resultaten.
5. Redogöra för planerade åtgärder.
6. Bjuda in berörda parter att diskutera resultaten.

Church & Waclawski (2017) skriver hur redovisningen av resultatet bör ske. De anser att feedbacken bör ges nivå för nivå så att cheferna hinner framställa åtgärdsplaner och förbereda sig för eventuellt motstånd från nästa nivå av chefer. Cheferna kan vara i behov av hjälp att tolka statistiken, en enkel presentation där man förklarar vad statistiken faktiskt säger kan minska missförståndet och samtidigt öka motivationen hos den som ska bedriva förändringsarbete. De menar att detta ska vara stöttande för cheferna och skapa en större förståelse för resultaten. Denna process anser de som mer effektiv än att dumpa resultatet hos den berörda chefen. När man gör det kommer kvalitén på efterarbetet helt och hållet bero på motivationsnivån hos den som fått resultaten.

### Krav-, kontroll- och stödmodellen

Karasek och Theorell (1990) tog fram krav-, kontroll-, och stödmodellen som brukar användas för att förklara vad som påverkar olika nivåer av stress. Med krav menar de både de fysiska kraven som produktionskrav men även psykologiska krav såsom komplexiteten i arbetsuppgifter och de kvalitativa kraven, hur mycket mental ansträngning som behövs för att utföra vissa arbetsuppgifter. Med kontroll menar författarna i vilken mån man som individ har bland annat möjlighet att påverka sin situation. Det kan till exempel handla om otydlighet i arbetsuppgifter eller bristande information för att kunna fatta beslut kring sin situation. Den sista dimensionen i modellen är stöd. Det kan till exempel handla om feedback från sin ledare och kollegor eller någon form av guidning i sitt arbete. Karasek och Theorell menar att man klarar av höga krav i sitt arbete om man har utrymme att fatta beslut och har socialt stöd från framförallt chefer men också medarbetare.



Figur 1.1 Krav-, kontroll- och stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990).



# Metod

I följande avsnitt kommer de metodologiska utgångspunkterna för studien att presenteras. Efter det kommer de etiska riktlinjerna, bearbetning av datan och analys att redogöras.

## Urval

I beslutsamhetens ambivalens och påtryckning från den korta introduktionskursen till examensarbetet fick vi tillgång till Umeå universitets samarbete med ÖK. De hade tagit fram ett par problemområden som de ville få undersökta och var lämpliga för examensarbeten. Det var ett smörgåsbord av intressanta områden som det bara var att välja och vraka bland. Efter att ha konsulterat med varandra och uppdragsgivaren så bestämde vi oss för att medarbetarenkäten var ett givande område att studera.

Till studiens datainsamling gjordes ett målinriktat urval (Bryman, 2011) av totalt åtta stycken personer med cheftitlar utifrån en särskild kravprofil. Detta eftersom studiens utformning krävde att informanterna hade kunskap om medarbetarenkäten och hur de använder resultatet av den. Det ansågs att minst två års erfarenhet av sin tjänst och medarbetarenkäten var lämplig. Då skulle informanterna ha tillräckligt god insikt i verksamheten och hur de använder sig av medarbetarenkäten samt processen efter den. Informanterna var olika nivåer av chefer inom ÖKs fem förvaltningar som direkt arbetar med medarbetarenkäten. Handledaren på ÖK var ett stort stöd i detta urval eftersom han hade insikt i vilka som var lämpliga informanter för kravprofilen som sammanstälts.

## Instrument och genomförande

Till det empiriska underlaget har intervjuer använts för att få fram informanternas upplevelser om medarbetarenkäten. Målet med intervjuerna är att försöka förstå och förmedla informanternas åsikter genom tolkning av informationen som intervjuerna ger. På så sätt erhålls svar på frågorna till syftet i denna studie.

Väl medvetna om att det finns förutfattade meningar och kunskap som kan påverka tolkningen av informationen har det varit viktigt att försöka vara så objektiv som möjligt. Detta gjordes genom att ständigt vara påmind och åsidosätta subjektiviteten för att inte påverka slutsatsen av tolkningen. För att säkerställa att det är informantens åsikter som förmedlas har det ställts följdfrågor så att informationen har tolkats rätt. De öppna frågeställningarna och informantens möjlighet att utveckla sitt svar om erfarenheten har minskat risken för feltolkning.

För att dataunderlaget skulle möta studiens syfte så valdes en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Kvale & Brinkmann (2014) beskriver den kvalitativa forskningsintervjun som ett sätt att försöka förstå världen ur undersökningspersonens synvinkel, utveckla mening ur deras erfarenheter, avslöja deras levda värld som den var innan de vetenskapliga förklaringarna. Bryman & Bell (2013) anser att kvalitativ metod har en induktiv ansats när teorin ska genereras ur ett empiriskt material. Eftersom att studiens syfte är att försöka förstå hur chefer vid ÖK använder resultatet av medarbetarenkäten utifrån intervjuer och tidigare forskning så har ett deduktivt förhållningssätt tillämpats i detta fall. Semistrukturerad intervjumetod innebär att frågornas ordningsföljd under intervjun kan växla med möjlighet att ställa följdfrågor för att kunna följa upp och fördjupa informationen (Bryman, 2011). På så vis kan det säkerställas att informationen har förståtts och tolkats på rätt sätt. Det innebär också att det fanns en viss struktur i intervjuerna för att ha möjligheten att styra samtalen mot studiens syfte och frågeställningar, detta utan att försumma informantens egna perspektiv och tyckande (Bryman, 2011). För att säkerställa att samma ursprungsfrågor ställdes och informanternas syn på syftesområdet kom fram så skapades en intervjuguide (Bilaga 1). Eftersom att alla informanter hade en chefsroll och snarlika tjänster inom olika förvaltningar så konstruerades det endast en intervjuguide som användes vid samtliga intervjuer. Frågorna skapades utifrån studiens syfte och tidigare forskning samt formulerades på ett sådant vis att de var riktade till deras kunskap om syftesområdet.

Med hjälp av en kontaktperson i form av personalspecialist vid ÖK kontaktades informanterna genom mail (Bilaga 2) för att bestämma intervjutider samt informera om syftet med studien och de etiska aspekterna. Intervjuerna gjordes per telefon med stöd från Bryman (2011) som anser att forskning påvisar obetydlig skillnad mellan intervju över telefon och ett direkt möte. Intervjuerna spelades in på ljudfil och varade mellan 15–20 minuter bortsett från en som tog närmare 40 minuter. Då det är två

personer som gör denna studie så kunde den ena hålla i intervjun medan den andra satt bredvid och förde anteckningar i realtid.

Efter att det första mailet hade gått ut bokades de fem första intervjuerna in några dagar senare. I detta stadie skickades totalt sju mail ut till de olika cheferna som tillhandahållits av handledaren på ÖK. När intervjuerna var genomförda kontaktades återigen de två individerna som inte hade återkopplat på det första mailet med ett nytt mail (Bilaga 3). Då bokades en till intervju in och samtidigt tillhandahölls ytterligare en informant av kontaktpersonen som eventuellt kunde ställa upp på intervju. Denna individ ställde också upp på en intervju som genomfördes ungefär två veckor efter att de första åtta mailen gick ut. Totalt kontaktades åtta stycken chefer vid ÖK varav sju återkom och ställde upp på en intervju.

Bryman (2011) anser att det är önskvärt att göra en pilotstudie. Detta för att försäkra sig om att forskningsupplägget mäter det studien avser att mäta. För att få en hög tillförlitlighet i studien samt säkerställa att det inte skulle bli några problem under inspelningen genomfördes en pilotintervju där ljudet och frågorna testades. Denna intervju gjordes med den första informanten för att se att tidsåtgången var rätt uppskattad och att intervjuguiden kunde generera ett resultat som skulle besvara studiens syfte. Efter att pilotstudien var genomförd så ansågs det att instrumentet hade en hög tillförlitlighet och därför gjordes inga korrigeringar inför nästkommande intervjuer.

Två telefoner användes där den ena ringdes ifrån och den andra spelade in intervjun. Av tidigare erfarenheter så sattes inspelningsenheten på "stör ej-läge" för att förhindra att inspelningen skulle brytas vid eventuellt inkommande samtal. Inför intervjuerna bokades grupprum som var någorlunda ljudisolerade. Detta gjordes så att intervjuerna kunde genomföras i en miljö där risken för störningsmoment var liten. Det reducerade också risken för att inspelningen skulle plocka upp sorl i bakgrunden som kunde påverka intervjun.

## **Bearbetning och analys**

I och med studien inte syftar till att studera språkliga detaljer ansågs det inte nödvändigt att i transkriberingen bryta ner samtalet i mikroskopiska detaljer (Fejes & Thornberg 2019) utan att det skulle räcka med en enklare transkribering. Svaren på frågorna i intervjuguiden skrevs ner i realtid och därefter lyssnades ljudinspelningarna igenom för att säkerställa att essensen av intervjun fångades in. Sedan meningskoncentrerades svaren (Bryman 2011) vilket blev den färdiga produkten av datan. Det gjorde det enkelt att få en översikt och se om det fanns några mönster i den insamlade datan.

Materialet tematiserades sedan vilket är en strategi som syftar till att utgå från vad informanterna berättar och mer konkret vad som sägs eller beskrivs (Rennstam & Wästerfors 2015). Det gjordes genom att intervjuguiden bröts ner till varje enskild fråga som ställdes för att säkerställa att materialet speglade informanternas åsikter och den fakta som erhöles. Det underlättade också arbetet med att undersöka vad respektive informant hade svarat på respektive fråga, samt om informanterna var samstämmiga eller om det fanns meningsskiljaktigheter.

Analysen av datan utgick från att hitta konkreta och relevanta svar på frågorna som ställdes och samtidigt behålla det kritiska förhållningssättet genom hela processen som datainsamlingen innebär. Det vill säga vid formuleringen av intervjuguiden, intervjuerna, analysen och i rapporteringen av informationen som studien erhöles.

Sammanfattningsvis så har uppgiften varit att tolka den information som tillhandahållits under intervjutillfällena och förstå vad som händer i intervjusituationen. Utmaningen har legat i att skapa en så rättvis bild som möjligt samt att vid transkriberingen fånga det som sagts i intervjun i ett skriftspråk utan att ändra dess innebörd.

## **Etik**

Vid komponerandet av denna studie så har stor hänsyn tagits till de etiska frågorna och problemen som kan uppkomma vid intervjuer, bearbetning av material och dess förvaring. Informanterna informerades om de forskningsetiska principerna först via e-post innan intervjun och sedan inledningsvis i de telefonintervjuer som de medverkade i. Informanterna var medvetna om att deras medverkan var frivillig och att de när som helst under studien kunde välja att avstå sin medverkan. De var medvetna om hur studien var upplagd och det allmänna syftet med undersökningen. Ville informanterna vara

anonyma så kunde deras anonymitet garanteras genom att den information som var direkt förknippad med deras person skulle hanteras varsamt. Valde informanterna att vara anonyma så skulle det inspelade materialet förstöras efter färdigställandet av studien. Genom dessa åtgärder anses det att de fyra etiska riktlinjerna; samtyckeskravet, informationskravet, nyttjandekravet samt konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2002) är uppfyllda.

## Resultat

I denna del kommer resultatet att presenteras utifrån informanternas (chefernas) synpunkter i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Resultatet kommer att presenteras i följande ordning; förändringsarbete och efterarbete, kommunikation av resultatet till cheferna, kommunikation av resultatet till medarbetarna, attityden till medarbetarenkäten och därefter avrundas det med respondenternas egna förslag på förbättringar.

### Förändringsarbete och efterarbete

I alla intervjuer förutom samtalet med informant 1 framkom det att det gjorts konkreta förändringsåtgärder som resultat av medarbetarundersökningen. Omfattningen, förutsättningarna och förändringens karaktär varierade mellan cheferna. Två av cheferna har gjort förändringar i den fysiska arbetsmiljön tack vare enkäten. Resultatet av förändringarna syns enligt cheferna i enkätresultaten som gjorts åren efter som dessa förändringar genomförts.

“För tre år sedan märkte vi i enkäten att många upplevde arbetsbelastningen som hög. Vi tog in en hälsoinspiratör som fick hjälpa gruppen hur man kan tänka kring bland annat lyft och ergonomi. Efter det så har resultatet i den frågan blivit bättre” (informant 3).

Den kommunala verksamheten är väldigt bred och har många olika verksamhetsområden. Vissa enheter jobbar enbart dagtid, andra kvällar, helger och nätter. Detta skapar olika förutsättningar för förändringsarbetet. Däremot så var samtliga respondenter eniga om att det fanns förutsättningar och utrymme att arbeta med exempelvis attityder och den psykosociala arbetsmiljön. Däremot framkom det att i frågor som innebär högre kostnader som till exempel behov av nya lokaler att det var svårt att driva igenom någon förändring. Informant 2 säger såhär:

“I vissa områden går det bra, vi arbetar mycket med att skapa nya rutiner och stärka vår verksamhet. Däremot i andra områden som till exempel ledarskap så är det svårt, jag upplever inte att jag har mandat att anställa fler chefer även om det behövs” (informant 2).

Tidsaspekten i förändringsarbetet och vilka förutsättningar som finns är också någonting som varierar mellan förvaltningarna och enheterna. Samtliga respondenter är dock eniga om att det är kort om tid att genomföra förändringar till kommande år. Däremot upplever de flesta att det handlar om att prioritera och att kunna prioritera rätt gällande förändringarna. Vissa större förändringar hinns inte alltid med och kan innebära att det är arbeten som sträcker sig över flera år.

“Den största utmaningen vi hade var tiden, eftersom vår verksamhet är igång hela dagarna var vi tvungna att lägga APT på kvällarna för att alla skulle kunna delta. Det var kanske inte optimalt men vi var tvungna att göra så för att kunna driva igenom en förändring” (informant 3).

Cheferna på respektive förvaltning arbetade på ungefär samma sätt när de fått ta del av enkätens resultat. Samtliga presenterar sin avdelnings resultat för varje arbetsgrupp på de schemalagda arbetsplatsträffarna (APT). Här tar cheferna upp de eventuella förbättringsområden på gruppnivå så att medarbetarna själva får vara med och diskutera resultatet. Informant 3 skickar ut resultatet av medarbetarenkäten via mail till sina medarbetare och sedan gick de tillsammans igenom medarbetarenkäten på APT. De diskuterade resultatet och identifierade de förbättringsområden som fanns. Detta gjordes vid två tillfällen men resulterade inte i någon konkret handlingsplan eller förändring då de inte upplevde att det behövdes. Informant 2 presenterade också enkätresultatet för chefer och medarbetare på APT. Det resulterade i att de använde resultatet av medarbetarenkäten som underlag till att förebygga kränkande särbehandling och diskriminering.

Informant 1 upplevde att resultatet i enkäterna har varit så pass bra under tiden som denne har jobbat där att man aldrig upplevt att de behövt göra någon förändring. Informanten anser att eftersom denne,

enligt sig själv ligger över det kommunövergripande genomsnittet så finns det ingen anledning att ändra på någonting utan fortsätta arbeta som de gör nu. Samma person menar även att varför ska man ändra på någonting som fungerar och kanske försämrade arbetsplatserna för medarbetarna när det tycks fungera bra.

Tidigare år har informant 4 använt enkätresultatet som underlag till relativt stora förändringar inom den fysiska arbetsmiljön. Det framkom att det fanns stora brister i den fysiska arbetsmiljön som lyftes i enkäten. De senaste åren har informanten använt resultatet för att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön för att ändra attityder och inställningar. Samma person anser att medarbetarenkäten är ett bra verktyg att använda som underlag i förändringsarbete, stort som litet.

I intervjun med informant 2 framfördes en önskan om att enkäten ska genomföras vartannat år istället för varje år som det är i dagsläget. Personen skulle gärna arbeta med mer omfattande förändringar men upplever att det blir knappt med tid och att mätandet i sig blir kontraproduktivt. Om man befinner sig mitt i ett förändringsarbete som inte har hunnit landa hos medarbetarna kan det påverka enkätresultatet negativt och på så sätt vara missvisande när förändringen kanske egentligen innebär något positivt för medarbetarna.

### **Kommunikation av resultatet till cheferna**

Samtliga respondenter har fått resultatet skickat till sig via mail från personalfunktionen som i sin tur har fått resultatet från konsultbolaget som har uppdraget att genomföra undersökningen. Informant 3 och 4 hade möjligheten att gå igenom resultatet med sina kollegor i deras ledningsgrupper. De gick igenom resultatet tillsammans med sina kollegor för att tolka det. Där har de en möjlighet att föra dialog med varandra om resultatet och ställa frågor. Båda två tycker att det är en viktig del i undersökningen att få hjälp med att tolka resultatet. Informant 5 upplever inte resultatet som särskilt svårtolkat. Informanten uttrycker även att om denne hade behövt hjälp att tolka resultatet så är denne trygg med det stöd som finns att hämta hos stödfunktionerna. Däremot upplever informant 1 att denne inte har haft någon hjälp alls med tolkningen av resultatet.

“Jag får resultatet skickat från personalavdelningen men ingen hjälp att hantera eller tolka statistiken. Jag har pratat med andra chefer och vi tycker att det kan vara svårt att förstå vad resultatet säger” (informant 1).

Informant 2 och 3 tycker särskilt att den enkät som genomfördes år 2018 var mycket krånglig att tyda. De menar inte att kvalitén på enkäten var låg utan snarare att informanterna hade behövt hjälp att förstå statistiken. Informant 3 tycker snarare att frågeställningarna i den senaste enkäten var bättre än tidigare år. Informant 2 upplever däremot att personalavdelningen inte finns där som stöd när informanten behövde hjälp vilket informanten då var i behov av.

Informant 6 tar upp resultatet med sina kollegor på APT där de tillsammans hjälps åt att tolka resultatet. På så sätt tycker informanten att den får bäst förståelse för statistiken. Samma person frågar sina kollegor om deras tankar och åsikter kring frågorna. Detta för att skapa förståelse och samsyn inom gruppen. Informanten själv uppger att det har hjälpt denne i sin egen förståelse för frågorna som ställts i medarbetarenkäten.

Det som framkommer i samtliga intervjuer är att konsultbolaget som har i uppdrag att genomföra enkätundersökningen spelar en mindre roll i att kommunicera ut och tyda resultatet i organisationen. Det är personalfunktionen som skickar ut enkäten till respektive chef som sedan får kommunicera ut den till medarbetarna. I vissa fall, som för informant 3, 5 och 7 upplevs det som att ett eventuellt stöd i att tyda resultatet finns att hämta från personalavdelningen men inte någonting som de har haft behov av. I andra fall som för informant 1 och 2 där det upplevs en saknad av stöd för att tolka resultatet och frågorna blir det ett problem

### **Kommunikation till medarbetarna**

Kommunikationen från cheferna till medarbetarna sker genom att cheferna gemensamt går igenom resultatet med varje arbetsgrupp för sig på obligatoriska APT. Där diskuteras bland annat vad som är högt respektive lågt resultat och vad som kan vara de bakomliggande orsakerna. Var och en har en möjlighet att själva kommentera enkäten utifrån deras subjektiva ståndpunkt. Två informanter upplevde i detta fall att det var svårt när enkäten är anonym eftersom att vid känsliga frågor där enkäten

har gett indikation på att någon i arbetsgruppen exempelvis känt sig kränkt inte vill träda fram. Det gör att cheferna upplever det som svårt att få bukt på ett liknande problem eftersom ingen vill berätta.

Utöver att resultatet diskuteras på APT så görs ingen mer fördjupad analys, exempelvis att man tar upp enkätens resultat i ett medarbetarsamtal som sker individuellt där varje individ i enskilt rum får diskutera resultatet. På följdfrågan om varför detta inte görs så löd svaret:

“Min avdelnings resultat har varit så pass bra att jag har ansett att det inte behövts. Jag har dock lyft frågor som direkt är riktat till mig som chef, exempelvis hur stödet från mig har varit och arbetssituationen. Det är ju resultat som går att finna i medarbetarenkäten men inte mer än så” (Informant 2).

### **Attityden till medarbetarenkäten**

Det ansågs av samtliga informanter att medarbetarenkäten fyller en viktig funktion även om det var blandad inställning gentemot den. De ansåg att det är viktigt att få vara delaktig som medarbetare och cheferna är nyfikna på hur de kan utveckla sitt chefskap. Informanterna var också överens om att resultatet är en form av fingervisning eller temperaturmätare om var sin avdelning befinner sig i arbetsmiljöfrågor, vilka styrkor den har samt vilka utmaningar som kan finnas och vad den behöver förbättra.

Informant 3 ansåg att det inte alltid är helt relevanta frågor i enkäten. Den senaste enkäten som de genomförde var nygjord och då hade frågorna blivit lite bättre. Dock var sammanställningarna från årets enkät svårare att utläsa som chef och upplevelsen var att det blev otydligt i resultatet. Den gamla enkäten hade en sammanställning av resultatet som var enklare att förstå men frågeställningarna upplevdes som sämre. Samtidigt upplevde informant 1 och 2 att resultatet av den nya enkäten bara blev dumpat hos cheferna utan någon hjälp att tolka statistiken. När informanterna i fråga bad om hjälp med detta så upplevde denne att personalavdelningen inte vara till något stöd eftersom inte de heller kunde avläsa statistiken.

### **Förslag på förbättringar från respondenterna**

Historiskt har enkäten bytt skepnad och omfattning från år till år vilket informanterna uttryckte ett visst missnöje över. De ansåg att det är att föredra om enkäten ser ungefär likadan ut varje år eftersom det skulle underlätta att se olika trender i statistiken. De menar att statistiken ger och säger mer om man kan förhålla sig till tidigare års statistik. Det skulle också bli lättare att mäta vad ett förändringsarbete gett för utslag om det är lätt och tydligt att gå tillbaka hur det såg ut föregående år.

Ett annat förslag som också var ett återkommande tema och något som flera av cheferna hade synpunkter på var när enkäten var belägen på året. Det fanns flera resonemang om varför det skulle vara ett strategiskt beslut att flytta på enkäten. En chef svarade:

“Den skulle gärna få ligga en annan tid på året. Den ligger just nu i oktober/november och det tar ganska lång tid att få ut svaren. Jag tror att vi fick svaren i februari. Skulle vi ha fått resultatet i maj/juni istället så kan man starta upp året med de förändringarna som eventuellt skulle behöva göras” (informant 3).

En annan chef uttryckte ett intresse för att se hur enkätens belägenhet kunde påverka resultatet. Om det skulle bli ett mer positivt resultat om den genomfördes på våren. Denne sa:

“Den har alltid gjorts på hösten när det är som jävligast. Semestern är slut, det är mörkt och slaskigt och allmänt inte så mycket att se fram emot. Det skulle vara intressant att se om resultatet skulle se annorlunda ut om den låg en annan tid på året. Exempelvis på våren när det är ljusare ute och semestern skall till att börja” (informant 7).

Ett par informanter önskade även att det skulle vara enklare frågor i enkäten eftersom deras medarbetare som besvarar enkäten ofta inte har någon högre utbildning och kanske inte stött på några av dessa ord eller begrepp. De menar då att detta ska påverka validiteten och reliabiliteten av enkäten om inte respondenterna förstår vad de svarar på. Informant 1 framförde en önskan om att kunna diskutera frågeställningarna med sina medarbetare innan genomförandet av själva enkäten. Informanten upplever att många av dennes medarbetare kan ha svårt att tolka vissa frågor och lyfte

frågan om diskriminering och kränkande särbehandling som ett konkret exempel. Det kunde bero på att många av informantens medarbetare inte har varit i kontakt med vissa av dessa ord och inte riktigt förstår vad de egentligen innebär.

## Diskussion och analys

I följande avsnitt kommer en kort sammanfattning av resultatet att presenteras utifrån studiens syfte och frågeställningar. Sedan följer en metoddiskussion och en diskussion av resultatet som tar sin början i förändringsarbete och efterarbete, därefter kommunikationen till cheferna respektive medarbetarna samt attityden till medarbetarenkäten för att sedan avrundas med informanternas förslag på förbättringar. Avsnittet kommer att avslutas med förslag på vidare forskning inom det studerade området.

Studiens syfte var att undersöka hur ÖK arbetar med resultatet som deras medarbetarenkät genererade. Vilket sammantaget är en del av en större pedagogisk process hos ÖKs där de vill skapa förändring och förbättring genom att kommunicera ut resultatet till chefer och medarbetare. Det framkom att nästan alla informanter hade gjort någon sorts förändring i sin verksamhet till följd av enkätens resultat. Studien ville också få svar på hur ÖK använder datan som medarbetarenkäten genererar, om det sätts in åtgärder på de förbättringsområden som medarbetarenkäten indikerar samt hur medarbetarenkätens resultat kommuniceras ut till chefer och medarbetare. Alla informanter var överens om att man använde enkätens resultat som en fingervisning om var sin verksamhet befinner sig i arbetsmiljöfrågor samt ett underlag för beslutsfattande. De chefer som ansåg att det fanns förbättringsområden i sin verksamhet tycktes också agera på det utifrån vad enkäten hade indikerat. När resultatet skulle kommuniceras så upplevde vissa chefer att det bara blir dumpat hos dem per mail utan något förtydligande om vad resultatet faktiskt säger. För att skapa en förståelse för resultatet gick cheferna tillsammans igenom enkäten på APT och diskuterade tills alla förstod. Därefter tog varje enskild chef vidare sin verksamhets resultat och på samma sätt gick genom den med medarbetarna inom verksamheten. Detta för att de också skulle få en förståelse och diskutera resultatet utifrån deras synvinkel.

### Metoddiskussion

I och med den kvalitativa ansatsen och att fokus låg på ÖKs resultat av medarbetarenkäten beslutades det att ha ett riktat urval. Det fanns en viss tidsram som begränsade studien vid insamlandet av empirin. Slutsatsen drogs att studiens resultat inte skulle påverkas nämnvärt om det hade samlats in en större mängd data än vad som faktiskt gjordes. Det fanns också en medvetenhet om att tidigare förkunskaper och förutfattade meningar om ämnet skulle kunna ha färgat denna studie. Vetskapen om det gjorde att ämnet och materialet skulle i största möjliga mån försöka angripas med en nyanserad och kritisk blick. Det låg till grund till varför tematisering vid analys av datamaterialet gjordes eftersom att det kunde hjälpa till vid objektiviteten och undvika att blanda in egna åsikter och tankar.

Styrkan i den här studien ligger i empirin om hur resultatet av medarbetarenkäten används eftersom att det oftast är lättare i teorin att genomföra förändringsarbete än i praktiken. Empirin lyckas återspegla informanternas utmaningar och möjligheter att göra förändringar i linje med enkäten samt få dem att reflektera över varför den egentligen genomförs.

Det lämnades dock mer att önska i efterhand när intervjuerna och resultatet gick igenom. Den intervjuguide som utformades var förvisso bra men det upptäcktes att det fanns information som hade varit intressant att följa upp närmare. Exempelvis när någon informant lyfte en intressant tanke som i stunden inte uppmärksammades och därmed inte resulterade i någon djupare analys vilket var synd. Det hade kanske kunnat undvikas om intervjuerna hade skett i person istället för över telefon eftersom det är lättare att se eller uppfatta det som inte sägs i ett personligt möte. Därmed kan väl Bryman också kritiserar som anser att det finns en obetydlig skillnad mellan intervjuer över telefon och möten. Men det kanske bara gäller de personer som är riktigt skickliga och genomfört sin beskärda del intervjuer.

Inför den första kontakten med de potentiella informanterna som hade tillhandahållits fanns den en utmaning med de etiska frågorna och hur de skulle låta sig presenteras. Det reflekteras över om det skulle påverka informanterna så pass att de kanske inte ville ställa upp, att det skulle bli ett alldeles för seriöst och allvarligt intryck som skulle få dem att tveka. Samtidigt ansågs det vara viktigt att informanterna vet om sina rättigheter i studien, samt ett led i arbetet att få fler att känna sig trygga med

att låta sig intervjuas och vilja ställa upp i kommande studier. Dock var det i detta fall ett övertänkande och överanalyserande av problemet eftersom att studiens karaktär inte direkt vidrör något som kan uppfattas som känslig information. Ingen av informanterna uttryckte att de ville vara anonyma i studien, snarare tvärtom, de hade inte alls några problem med att låta sig "avslöjas". Dock togs beslutet att inte delge någon information som direkt kunde kopplas till en enskild person och dess åsikter om medarbetarenkäten. Detta eftersom att det i slutändan ändå finns en risk att studien, trots alla överväganden, tematiseringar och försök till en så objektiv syn som möjligt kan ha ändrat en bisats eller mening till att ge den en klang som informanten inte vill känna sig vid. På så sätt skyddas dennes identitet och förhoppningsvis ger studien ett lite bättre intryck.

## **Förändringsarbete och efterarbete**

I resultatdelen framkom det att alla utom en chef gjort någon faktisk förändring i sin verksamhet på grund av enkätresultatet. Med bakgrund i tidigare forskning som DeWaal (2014) och Wiley (2012) så är detta någonting positivt. Det skapar en legitimitet för medarbetarenkäten som verktyg och gör att medarbetarna upplever att deras åsikter har värde för deras ledning. På så sätt undviker man en av de vanligare fallgroparna, att det uteblir någon åtgärd som följd av enkäten (DeWaal 2014). Eftersom enkäten mäter medarbetarnas arbetssituation och hur nöjd de är med den, så har deras chefer visat att de bryr sig om medarbetarna genom att låta dem påverka sitt arbete. Detta gör även att medarbetarnas upplevda kontroll i sin arbetssituation ökar och minskar risken för stress och utbrändhet eftersom den upplevda kontrollen är en stor del i olika individers stressnivå (Karasek & Theorell 1990). I en undersökning av Ponton Klevestedt (2018) framkommer det att kvinnodominerade vårddyrken och yrken som har hög social kontakt i högre grad upplever att deras arbeten medför hög anspänning. Med det menas att individen har låg kontroll över sin arbetssituation samtidigt som den skapar höga krav. På så sätt blir medarbetarenkäten ett viktigt verktyg för dessa medarbetare genom att få någon sorts kontroll över sin situation. Det är bra att ha i åtanke att exempelvis vårddyrken ofta är gränslösa i sin omfattning. Därför är de även i större behov av stöd i hur man prioriterar och inte hamnar i en riskzon.

I intervjun med informant 1 så framkom det att inte någon förändring alls var gjord på grund av enkätresultatet. Denne uttryckte som skäl till detta att sitt resultat var bättre än det organisationsövergripande resultat på samtliga punkter och därför är det ett bevis på att den verksamheten fungerar bra och inte behöver förändras. Som Cox Edmondson (2006) skriver om "*organizational rumbling*" så kan motivationen att delta i undersökningarna sjunka och istället spä på missnöjet och delar det med andra kollegor som inte har mandat att påverka. Det är viktigt att ledningen tar tillvara på kritik och synpunkter från medarbetare, annars kan det leda till en spiraleffekt av missnöje där medarbetare känner sig förbisedda och vilket kan påverka nästa års undersökning, vilket i sin tur kan leda till att ledningen blir frustrerad. En annan vital aspekt är att inte enbart jämföra sin organisation med en annan, utan hela tiden sträva efter att förbättra sin egen verksamhet. Bara för att dennes verksamhet upplevs som bättre än den organisationsövergripande kan det ändå vara rimligt att anta att det finns utvecklingspotential i verksamheten. Ingen organisations är fulländad utan man måste hela tiden utvecklas i takt med samhället för att hänga med, annars riskerar verksamheten att bli ineffektiv och tillslut försvinna. (Boxall & Purcell 2016).

Flertalet informanter upplevde tidsramen som snäv vid efterarbetet, särskilt vid behovet av större förändring inom organisationen. Detta är en vanlig fallgrop när man genomför medarbetarundersökningar. I vissa fall beror det på att undersökningen är för omfattande i sina frågeställningar (DeWaal 2014). En lösning som informant 3 hade var att den, tillsammans med sina medarbetare gemensamt valde ut tre områden som ansågs vara viktigast för dem att arbeta med. Detta kan göra att chefen missar förbättringsområden som inte behöver vara i akut behov av förändring, men en enkel åtgärd för att medarbetarna ska få en bättre arbetsmiljö. Informant 2 hade istället ett förslag om att genomföra medarbetarenkäten vartannat år för att hinna arbeta med resultatet under en längre period. Det för tankarna till DeWaal (2014) som anser att det är bättre att minska omfattningen på enkäten om den nu ska genomföras varje år, alternativt behålla den som den är och då genomföra den vartannat istället.

Eftersom den här studien omfattar kommunens alla förvaltningar så är det självklart att det skiljer sig åt mellan de olika verksamheterna, och vilka förutsättningar som finns för att implementera något sorts förändringsarbete. Därför kommer behovet av stöd även att variera för att kunna bedriva effektiva förändringar. Det finns många olika faktorer att ta i beaktning i förändringsarbetet som exempelvis struktur, verksamhetsområde och storlek på organisationen (Boxall & Purcell 2016). I samtalet med

informant 1 så beskrev denne sin verksamhet som väldigt grupperad och geografiskt utspridd där arbetsuppgifterna ofta varierar mellan de mindre enheterna. Det innebär att brister som identifieras i enkäten tenderar att gälla på samtliga enheter. Som stödfunktion och chef till de som ska driva förändringarna bör de vara medvetna om komplexiteten och finnas där för förändringsagenterna.

### **Kommunikation till cheferna**

Det fanns en delad uppfattning om hur svårt det var att tolka statistiken utifrån den nya medarbetarenkäten. Några chefer ansåg det inte alls särskilt svårt att förstå vad statistiken visade och innebar, de upplevde också att om de skulle behöva hjälp så fanns det stöd att finna i personalfunktionen. De chefer som upplevde statistiken som svårare hade delvis försökt att tolka den tillsammans med andra chefer inom sin förvaltning och på så sätt försökt förstå vad den säger. Cheferna som sökte stöd hos personalfunktionen upplevde att stödfunktionen inte kunde hjälpa dem att tolka statistiken som medarbetarenkäten genererade. Det finns stöd i det som Church & Waclawski (2017) säger om att cheferna kan vara i behov av hjälp att tolka statistiken. Det kan minska risken för missförstånd och samtidigt öka motivationen hos den som ska driva förändringsarbetet utifrån resultatet. De anser att kvaliteten på efterarbetet helt och hållet beror på motivationsnivån hos de som ska genomföra en förändring. Gable m.fl. (2010) styrker detta genom att deras studie kom fram till att cheferna som fick resultatet kommunicerat på flera olika sätt ansåg i större utsträckning resultatet som mer användbart och en högre sannolikhet att de skulle agera på resultatet som undersökningen genererat. Faktum är att dessa chefer sedan ska föra resultatet vidare till sina medarbetare och har svårigheten att förstå statistiken påverkat dessa chefers motivation gentemot ett förändringsarbete finns risken att det i sin tur påverkar medarbetarna. Det i sin tur kan kopplas till Karasek och Theorells (1990) krav-, kontroll-, och stödmodell där medarbetarna kan känna ett minskat stöd från cheferna i form av den feedback som ges eller inte ges vilket enligt Karaseks och Theorell kan påverka arbetsmiljön.

### **Kommunikation till medarbetarna**

Det är tydligt att tillvägagångssättet att kommunicera resultatet återupprepas. Det går från chef till chef och till sist ut till medarbetarna utan att direkt avvika på något vis. Man presenterar resultatet från medarbetarenkäten på samma sätt som man själv fick det presenterat för sig. I resultatdelen framgår det att alla informanter kommunicerar resultatet till sina medarbetare genom obligatoriska APT där de gemensamt går igenom och diskuterar enkätens resultat. Informant 2 upplevde att det som svårt när enkäten var anonym och när den ger indikationer på att någon i arbetsgruppen exempelvis känt sig kränkt eller diskriminerad. Dessa personer träder då inte fram på APT vilket gör det svårt för cheferna att få bukt på problemen. När frågan om informanten använder enkätens resultat som diskussionsunderlag för exempelvis medarbetarsamtal som till skillnad från APT är individuellt så gjordes inte detta. Anledningen var att informanten upplevde att resultatet var så pass bra att det inte behövdes diskuteras mer än vad det gjorts. Skulle dock förändringar göras så är möjligheten att den eller de individer som känt sig kränkt faktiskt träder fram, vilket skulle underlätta vid förebyggande av kränkningar.

En informant hade en önskan om att medarbetarna skulle få vara med och gå igenom medarbetarenkäten innan de genomförde den. Detta eftersom att informanten upplevde att medarbetarna inte alltid förstår vissa frågor eller tolkar dem på "rätt sätt". Syftet skulle vara att ge en gemensam syn på vad diskriminering och kränkning egentligen är. Det måste vara mer tydligt vad som bedöms som diskriminering eller kränkning. Detta eftersom att informanten upplevde att var och en har en subjektiv uppfattning om vad det är och lägger sin egen innebörd i begreppen vilket kan ge en missvisande bild i medarbetarenkätens resultat. Informanten kopplar detta till att medarbetarna oftast är lågutbildade utan en akademisk bakgrund och därför kanske inte varit i kontakt med vissa av orden i enkäten och inte riktigt förstår vad de innebär. Det går att finna stöd i det påståendet i tidigare forskning där Church & Waclawski (2017) menar att det är viktigt att förstå vilka som är undersökningens målgrupp. Är det en enkät med allt för akademiskt språk när respondenterna är utan akademisk bakgrund kan resultera i att det kan finnas frågor som påverkar validiteten i undersökningen. Williams (2003) styrker detta när han hävdar att alltför svåra frågor i en enkät kan resultera i att respondenterna i vissa fall svarar fel på frågor och i de flesta fall att respondenterna ger upp utan att slutföra undersökningen. Han menar att frågorna bör vara så enkelt formulerade som möjligt utan att bli naiva. Det som motsätter detta är att exemplet med kränkning är just en subjektiv bedömning även om det i viss mån regleras av lagen. Det kan anses att den som känner sig kränkt faktiskt har blivit kränkt men kanske inte i lagens rätta mening (*Diskrimineringslag*, SFS 2008:567). Därför kan det vara bra att



tillsammans med medarbetarna göra precis som informanten föreslår, att gå igenom ord som dessa innan genomförandet av enkäten och klargöra vad som bedöms som kränkning eller diskriminering.

### **Attityden till medarbetarenkäten**

Samtliga chefer ansåg att medarbetarenkäten är en viktig del för att utveckla och förbättra verksamheten. De var också överens om att resultatet som den genererar är en form av temperaturmätare om var sin avdelning befinner sig i exempelvis arbetsmiljöfrågor, vilka styrkor avdelningen har samt vilka utvecklingsområden som finns. Fauth m.fl., (2013) instämmer just i att medarbetarenkäten är ett viktigt verktyg för att implementera processer som syftar till att förbättra organisationen. Författarna tillägger också att medarbetarenkätens resultat kan hjälpa cheferna att göra lämpliga personalpolitiska förändringar samt att ta strategiska beslut vilket stärker chefernas uppfattning om verktyget.

Trots att cheferna ansåg att medarbetarenkäten spelar en viktig roll var inställningen blandad gentemot den. Det berodde främst på att en chef upplevde att frågorna inte alltid är helt relevanta, även om den senaste enkäten som genomfördes hade förbättrats på den punkten. Något som också ansågs mindre positivt och som nämns ovan i kommunikationen till cheferna, var att den nya enkätens resultat upplevdes som svårare att utläsa, samt att resultatet bara blir dumpat hos cheferna per mail utan att de fått någon hjälp att tolka statistiken. Det ansågs av några informanter att det inte heller fanns någon hjälp att få från stödfunktionerna som i detta fall ska vara personalavdelningen. Detta kan leda till det DeWaal (2014) menar med fallgropar i medarbetarundersökningar, att cheferna inte agerar på resultatet som den genererar. Det kan skapa en negativ kedjeeffekt när cheferna har svårt att tolka statistiken som i sin tur leder till att det kommer att ta tid och tålmodet kan komma att tryta. När det drar ut på tiden finns mindre tid att faktiskt genomföra en önskad förändring och därmed kan medarbetarna få uppfattningen att resultatet inte ageras på. Som ringar på vattnet kan det sluta i att medarbetarna helt tappat förtroende gentemot ledning, chefer och medarbetarenkäten som verktyg. Utan att dra på för stora växlar kan det antas att denna negativa kedjeeffekt tillslut kan leda till att medarbetare väljer att lämna organisationen och det blir svårt att attrahera och rekrytera nya medarbetare.

### **Förslag på förbättringar från informanterna**

De förslag på förbättringsområden som framkom i resultatet är intressanta synpunkter. Just hur enkäten är belägen på året är en kittlande tanke. Men frågan är då hur mycket man kan "manipulera" resultatet utan att det blir missvisande. Det känns givet att en respondent som är glad, positiv och allmänt uppåt tenderar att se de problemen som något mindre och därmed svarar mer positivt på enkäten. På samma sätt om den genomförs en tid på året då samma respondent eventuellt är något mindre glad, det kanske är tufft på jobbet eller dåligt väder ute vilket kan generera ett mindre positivt svar på enkäten. Därför bör man hitta någon form av neutralt läge som speglar den tiden på året där medarbetarna befinner sig som mest. I detta fall kan det geografiska läget också ha en påverkan eftersom att ÖK befinner sig i de nordligare breddgraderna av Sverige och därför har en kortare vår och sommar än södra Sverige. Det kan därför anses rimligt att det "neutrala läget" faktiskt är hösten för ÖK. Däremot är den strategiska synvinkeln något mer befogad eftersom att man där försöker optimera enkäten så att efterarbetet med den blir så effektivt som möjligt. Att påbörja förändringsarbetet på hösten när alla är tillbaka från jobbet och oxveckorna ska till att börja, vilket innebär att man spenderar mest tid på jobbet därmed kanske har störst chans att lyckas med ett förändringsarbete. Det kan också antas att de flesta är utvilade efter en skön sommar med semester och förhoppningsvis är motiverade att komma tillbaka till jobbet för att göra skillnad. Å andra sidan kan det också vara så att man är lite under isen eftersom att semestern är slut, inte alls motiverad att komma tillbaka. Med det sagt så finns det lika många synsätt och vinklar på detta problem som det finns individer i organisationen. Frågan är nog om det inte till syvende och sist handlar om vem man är som person och hur man ser på problem och utmaningar överlag. Det blir chefer och ledares uppgift att engagera och motivera de pessimister som ser på utmaningar med en viss cynism.

### **Förslag på vidare forskning inom området**

I och med studiens begränsningar i form av tid och därmed omfattning kunde det i tidigare forskning tillsammans med studiens resultat framförallt se ett område som hade varit intressant och viktigt att forskare vidare inom. Vad händer när medarbetarenkätens legitimitet och medarbetarnas förtroende gentemot den fallerar? Hur långt sträcker sig effekten av det? Den här studien kittlade tanken om det i diskussionsdelen. Kan det verkligen gå så långt att det blir svårt för en organisation att behålla

medarbetare likväl att attrahera och rekrytera nya? Vid insamlandet av tidigare forskning tycktes det inte finnas någon studie som direkt testar den tesen utan bara spekulationer om var det kan sluta någonstans.

Det hade också varit intressant att undersöka om tiden på året när medarbetarundersökningen genomförs har en påverkan på resultatet. Blir resultatet mer positivt om respondenterna står inför stundande semester och ledighet respektive negativt om semestern just tagit slut och oxveckorna knackar på dörren.

Och till sist, till dig som kanske är intresserad av att återskapa denna studie och genomföra den på en annan organisation kan det rekommenderas att genomföra intervjuerna i person. Detta för att undvika den känslan om att det hade kunnat ställas fler följdfrågor och därmed fått "fylligare" data. Det är inte "bara" att komponera en intervjumall och sedan genomföra intervjun utan en måste vara väldigt lyhörd och vaken på vad som faktiskt sägs eller inte sägs. Det är enkelt att missa intressanta åsikter och upplevelser om det inte ställs följdfrågor och vågar fråga sitt eget manus i jakten på kunskap. Utöver det finns det ytterligare ett tips vid intervjuer som datainsamlingsmetod och det är att våga vara tyst. Vilket kan upplevas som motsägelsefullt med ovanstående tips i bakhuvudet. Men våga vara tyst, gärna en sekund för länge och se vad som händer. Allt detta finns naturligtvis i en bok, som också har lästs inför intervjuerna men det är alltid lättare i teorin än i praktiken. Dessa tips är gratis till just Dig eller Er som kanske också står i beslutsamhetens ambivalens, osäker på vad som är givande och intressant att studera.

# Referenser

- Boxall, P., & Purcell, J (2016). *Strategic human resource management*. London: Palgrave Macmillan
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.
- Edmondson, V. C. (2006). Organizational surveys: A system for employee voice. *Journal of applied communication research*, 34 (5), 307- 310.
- Edmondson, V. C., & Munchus, G. (2005). *The unwanted truth: A framework for dissent strategy in the decision-making phase of organizational change*. Working paper, Department of Management, University of Alabama at Birmingham.
- Church, A.H., & Waclawski, J. (2017). *Designing and using organizational surveys: A seven-step process*. San Francisco: Wiley company
- De Waal, A (2014). The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization, *Strategic HR Review*, 13 (6), 227 - 232.
- Diskrimineringslag* (SFS 2008:567). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet
- Dunham, R.B., & Smith, F.J. (1979). *Organizational surveys: An internal assessment of organizational health*. Dallas, TX: Scott, Foresman and Company.
- Fauth, T., Hatstrup, K., Mueller, K., & Roberts, B. (2013). Nonresponse in employee attitude surveys: A group-level analysis. *Journal of business and psychology*, 28, 1–16.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (red.) (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl. Stockholm: Liber.
- Gable, S.A., Seung Youn, C., Marker, A. & Winiecki, D. (2010). How should organizational leaders use employee engagement survey data?. *Performance improvement*, 49 (4), 17–25.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. 1. uppl. New York: Basic Books.
- Kennedy, E., & Daim, T.U. (2010). A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation & Program Planning*, 33 (4), 468–476
- Klevestedt Ponton, A. (2018). *Arbetsmiljöstatistik Rapport 2018:2: Arbetsmiljön 2017*. <http://www.av.se/> (Hämtad 2019-05-07)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Palmer, I., Dunford, R. & Buchanan, D.A. (2017). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill Education.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Frañ stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Schou, P. (2007). *Medarbetarundersökningar: som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Lund: Studentlitteratur AB

Sveriges kommuner & landsting (2019). *Kommunalt självstyre, så styrs kommunen och landstinget*. SKL. <http://www.skl.se/> (Hämtad 2019-05-13)

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab.

Williams, A. (2003). Write and analyse a questionnaire. *Journal of orthodontics*. 30, 245–252

Wiley, J. (2012). Achieving change through a best practice employee survey. *Strategic HR Review*, 11 (5), 265 - 271

## Bilaga 1 (Intervjumall)

- Vad tycker du om medarbetarenkäten?
- Vad anser du är syftet med eran medarbetarenkät?
- På vilket sätt arbetar du med resultatet av enkäten?
- Har du genomfört någon förändring inom din verksamhet tack vare enkätresultatet? Varför/varför inte?
- Upplever du att det finns tid för att genomföra någon förändring till kommande år? Varför/varför inte?
- Upplever du att du har nog med resurser för att kunna genomföra förändring efter att enkäten är genomförd och du har fått resultatet presenterat? Varför/varför inte?
- Upplever du att du har rätt förutsättningar för att använda dig av resultatet?
  - Har du rätt kompetens?
  - Får du hjälp av dina chefer att driva förändringsarbetet?
- Hur kommuniceras resultatet av medarbetarundersökningen till dig som chef?
- Är det något som du vill tillägga om enkäten? Förslag på förbättringar? Hur skulle du vilja ha det?

## **Bilaga 2 (E-post till informanter)**

Hejsan NN!

Vi är två personalvetarstudenter från Umeå Universitet som för tillfället skriver examensarbete åt Örnsköldsviks kommun. Vi har pratat med Daniel Strand som är vår kontaktperson på Öviks kommun och han har gett oss dina kontaktuppgifter.

Vi hoppas att du vill ställa upp på en kortare telefonintervju med oss angående eran medarbetarenkät. Vi skulle vilja veta hur du som chef arbetar med resultaten från eran medarbetarenkät och vad du har för uppfattningar om den.

Vi kommer att försöka hålla totalt 10 intervjuer med chefer inom samtliga förvaltningar inom kmmunen. Vill du vara anonym så går det givetvis bra. Vi beräknar att intervjun kommer att vara i cirka 15-20 minuter.

Vi skulle vara jätteglada om du vill delta i intervjun och bidra till vår studie. Vi skulle vilja få till en intervjutid så snart som möjligt. Du kan väl återkomma med en dag och tid som passar dig.

Har du några övriga frågor är du givetvis välkommen att ställa dem till oss.

Vänligen,  
Per & Nils

## Bilaga 3 (Påminnelsemail)

Hejsan XX,

Jag och min uppsatskollega kontaktade dig för ett par veckor sedan angående medverkande i vår uppsats. Vi undrade om du kunde tänka dig att ställa upp på en kortare telefonintervju angående er medarbetarenkät. Jag kopierar in meddelande nedan så du får läsa det igen. Vi skulle vara tacksamma för svar :)

Hejsan XX!

Vi är två personalvetarstudenter från Umeå Universitet som för tillfället skriver examensarbete åt Örnsköldsviks kommun. Vi har pratat med Daniel Strand som är våran kontaktperson på Öviks kommun och han har gett oss dina kontaktuppgifter.

Vi hoppas att du vill ställa upp på en kortare telefonintervju med oss angående eran medarbetarenkät. Vi skulle vilja veta hur du som chef arbetar med resultaten från eran medarbetarenkät och vad du har för uppfattningar om den.

Vi kommer att försöka hålla totalt 10 intervjuer med chefer inom samtliga förvaltningar inom kommunen. Vill du vara anonym så går det givetvis bra. Vi beräknar att intervjun kommer att vara i cirka 15–20 minuter.

Vi skulle vara jättegglada om du vill delta i intervjun och bidra till våran studie. Vi skulle vilja få till en intervjutid så snart som möjligt. Du kan väl återkomma med en dag och tid som passar dig.

Har du några övriga frågor är du givetvis välkommen att ställa dem till oss.

Vänligen,

Per & Nils