



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622  
Kandidatuppsats, 10 poäng  
41-60 poäng  
Datum: 2004-06-04

# Organisationsutveckling inom området arbetsklimat

- en empirisk studie på  
ett stort företag

Ylva Lyngå & Joel Wide

Handledare:  
Glen Helmstad

## ABSTRACT

Arbetets art: C-uppsats, 41-60 poäng, inom Programmet för personal- och arbetsliv med inriktning mot personalutveckling.

Sidantal: 44

Titel: Organisationsutveckling inom området arbetsklimat - en empirisk studie på ett stort företag.

Författare: Ylva Lyngå och Joel Wide

Handledare: Glen Helmstad

Datum: 2004-06-04

Sammanfattning: De anställdas trivsel på arbetsplatsen är oerhört viktig för att de skall fungera optimalt och bidra till organisationens lönsamhet. Då många individer är stressade och sjukskrivningarna ökar i dagens arbetsklimat anser vi det vara relevantt att undersöka om positiv påverkan kan ske med pedagogiska hjälpmedel.

Syftet med uppsatsen var att *analysera en medarbetarundersökning som ett medel för organisationsutveckling inom området arbetsklimat på ett stort företag*. För att detta syfte skulle kunna uppnås valdes en studie av kvalitativ empirisk art med dokumentstudier, en icke-deltagande observation och semistrukturerade intervjuer.

Studien visade att medarbetarundersökningen bestod av att de anställda först skulle besvara en enkät och utifrån enkätens resultat diskutera fram lämpliga handlingsplaner. Detta arbete har i stort fungerat tillfredsställande. Dock har undersökningen varit behäftad med några brister. Eftersom de anställda är olika med skilda tankebanor har undersökningen upplevts som mer eller mindre påfrestande. Vidare visade studien att medarbetarundersökningen fick olika innebörd beroende på vilket organisationsteoretiskt synsätt som applicerades på den aktuella företaget. Det var av stor betydelse att hela den aktuella situationen blev klarlagd mellan det aktuella företaget och den konsult som anlitas innan förändringsarbetet sattes igång. Studien åskådliggjorde även att goda organisatoriska insatser såväl som ekonomiska medel var förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete.

Då det råder ohälsa på många arbetsplatser anser vi dessa verktyg vara effektiva och intressanta för vidare studier och kan på så vis ligga till grund för fortsatt forskning.

Nyckelord: Organisationsutveckling, surveyundersökningar, enkäter, handlingsplaner, arbetsgrupper, klimatundersökningar, arbetsklimat, hälsa och motivation.

# Innehållsförteckning

1 Problemområde .....	1
1.1 Inledning .....	1
1.2 Bakgrund .....	1
1.3 Syfte och frågeställningar .....	3
1.4 Pedagogisk relevans .....	3
1.5 Disposition .....	4
1.6 Undersökningsobjektet .....	4
2 Metod .....	7
2.1 Utgångspunkter .....	7
2.2 Genomförande .....	9
2.3 Metodkvalité .....	11
3 Teoretisk referensram .....	12
3.1 Litteratur .....	12
3.2 Läsanvisning .....	13
3.3 Organisations- och grupp teori .....	14
3.4 Organisationsutveckling .....	16
3.5 Det kreativa arbetsmiljøet .....	19
3.6 Tidigare empirisk forskning kring personalenkäter som verktyg för förändring .....	21
3.7 Sammanfattning .....	23
4 Redogörelse för intervjupersonernas reflektioner över medarbetarundersökningen .....	24
4.1 Intervjupersonernas reflektioner över medarbetarundersökningen .....	24
4.2 Avslutande kapitelkommentar .....	34
5 Analys av medarbetarundersökningen som medel för organisationsutveckling .....	34
5.1 Hur är medarbetarundersökningen beskaffad? .....	34
5.2 Vilka upplevelser har de anställda av medarbetarundersökningen? .....	37

5.3 Vad innebär medarbetarundersökningen organisationsteoretiskt sett? .....	39
5.4 Vilka förutsättningar finns det för ett framgångsrikt genomförande av medarbetarundersökningen? .....	41
6 Avslutande diskussion .....	42
6.1 Metoddiskussion .....	42
6.2 Slutord .....	44
Referenser .....	45
Bilagor .....	a

# 1 Problemområde

## 1.1 Inledning

Det viktigaste målet för en vinstdrivande organisation är att vara lönsam. Arbetet med att göra en organisation lönsam bedrivs på många fronter. Ett led i detta arbete är att främja utvecklingen av arbetsklimatet. Då medarbetarna mår bra och trivs leder detta i förlängningen till att de gör ett bättre arbete och förhoppningsvis knyter nya kunder till sig.

Kartläggning av arbetsklimat är i dagens arbetsliv en vanlig företeelse och kan ses som ett sätt att minska kostnaderna för organisationers sjukfrånvaro. En sådan kartläggning är intressant för oss som blivande personalarbetare då vi troligtvis kommer att komma i kontakt med liknande undersökningar. Vi vill alltså skaffa oss mer kunskap om organisationsutveckling och arbetsklimat då vi tror att detta på ett bra sätt förbereder oss för våra blivande yrken. I generella drag är det intressant att undersöka arbetsklimat då ett bra arbetsklimat kan användas till att vidareutveckla hela organisationen. På så vis kan en ansats som syftar till att utveckla arbetsklimat ses som ett medel för organisationsutveckling. Vi finner det intressant att se på en arbetsklimatundersökning som ett pedagogiskt hjälpmedel i en organisationsutveckling.

Denna studie har genomförts på ett företag, vilket vi fortsättningsvis benämner som Företaget. Den organisationsutveckling vi har valt att studera benämns av Företaget som medarbetarundersökningen, där målet är att sänka den vanliga sjukfrånvaron samt sjukfrånvaron för långtidssjukskrivna med 0,5 procent. Företagets tanke med medarbetarundersökningen är att hitta brister i arbetsklimatet som de sedan tänker åtgärda. Företaget vi har valt att studera har genomfört en kartläggning av arbetsklimatet genom en enkätundersökning (för enkät se bilaga 4 och för utförligare behandling av enkät se 1.6.2). Genom kartläggningen kan kunskap erhållas om hur medarbetarna mår samt vilka möjligheter de har för att utvecklas i Företaget. Medarbetarundersökningen är ett led i ett övergripande hälsoarbete som ständigt pågår i Företaget.

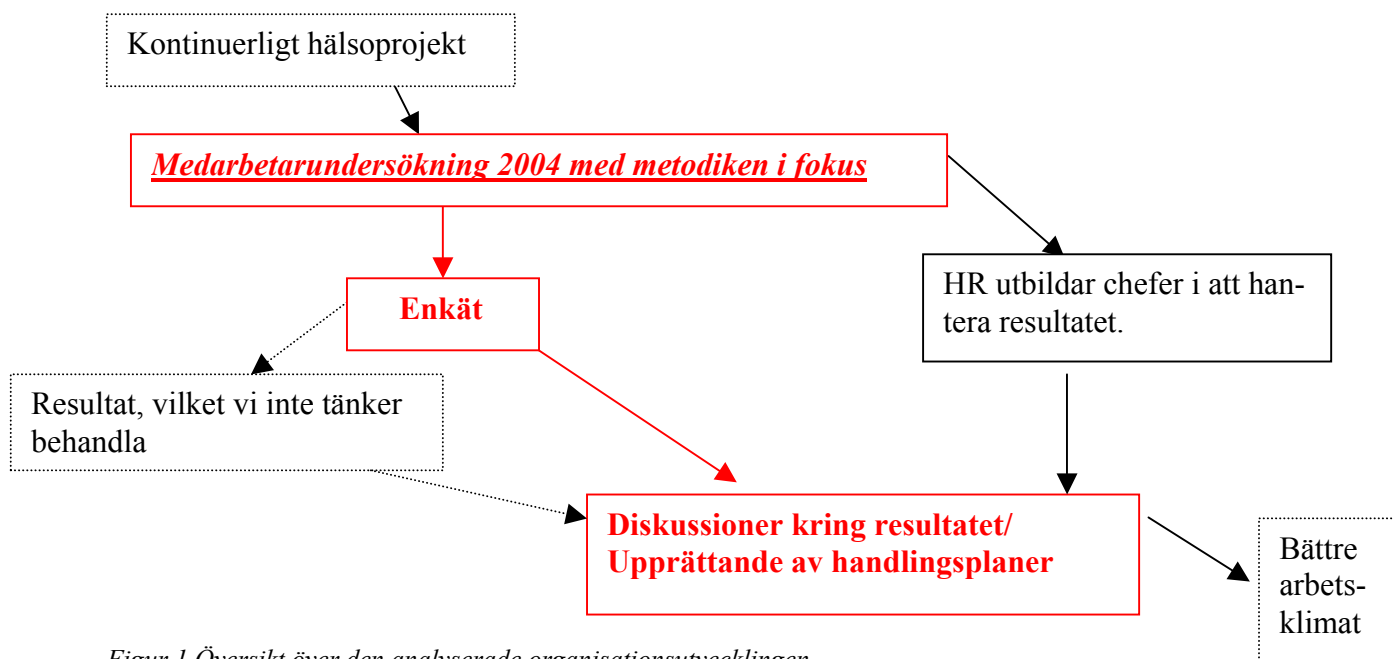
## 1.2 Bakgrund

Vi har via kontakter på Företaget fått information om en pågående organisationsutveckling i vilket vi har haft två kontaktpersoner. Företaget har verksamhet på flera orter i Sverige men är även världsomspännande och verkar inom verkstadsindustrin sedan 1800-talet. Företaget har under våren 2004 genomfört en medarbetarundersökning med sina 2000 anställda för att främja arbetsklimatet och Företagets fortsatta utveckling. Alla anställda, medarbetare som chefer, är således involverade och delaktiga i medarbetarundersökningen.

Medarbetarundersökningen startade i december 2003 och syftar till att upprätta handlingsplaner som ska vara klara den 30 juni 2004. En tidigare undersökning genomfördes med hjälp av samma konsult, men denna undersökning låg fel i tiden och fick därmed ingen bra återkoppling. Syftet med medarbetarundersökningen är att få information

om hur alla anställda ser på Företaget, sitt arbete, sin chef, sina arbetsförhållande samt sin hälsa. Medarbetarundersökningen skall genomföras för att sedan möjliggöra konkreta åtgärder på ledningsnivå och arbetsgruppsnivå.

För att läsaren lättare ska få en överblick av hur medarbetarundersökningen är uppbyggd kommer vi nedan att presentera en översikt och i den visa vilka delar vi fokuserar på. Det kontinuerliga hälsoarbetet ger upphov till medarbetarundersökningen och benämns av Företaget som hälsoprojektet. I vår studie kommer hälsoprojektet och det vi kallar hälsoarbete att jämföras. Företagets hälsoprojekt inbegriper en relativt nyutvecklad hälsopolicy (1.6.5). Med enkäten som grund skall cheferna sedan med sina arbetsgrupper föra en diskussion kring resultatet. Denna diskussion skall sedan ligga till grund för vidare utveckling av arbetsklimatet i organisationen genom upprättande av handlingsplaner. Dessa upprättas av samtliga individer i arbetsgruppen, där medlemmarna består av ett antal medarbetare och en chef. För att förenkla upprättandet av handlingsplaner har HR-avdelningen (Human Resource) utbildat de 100 cheferna, som är ansvariga för inrapporteringen av handlingsplanerna. Vi kommer dock att fokusera på enkäten och upprättandet av handlingsplaner. Vi är således inte intresserade av enkätresultatet och hur detta används utan vägen fram till resultatet samt vad som görs av resultatet det vill säga handlingsplanerna.



Figur 1 Översikt över den analyserade organisationsutvecklingen.

Mot ovanstående bakgrund har vårt intresse och engagemang väckts för att genomföra denna studie, vilken huvudsakligen är till för att vi som studenter skall utöka vår kunskapsbas och är således inte ett uppdrag från Företaget. Dock är vår ambition att studien även ska kunna väcka tankar hos individer på Företaget, vilka har bett att få ta del av vår studie. Trots att vi inte har fått ett formellt uppdrag av Företaget har HR-avdelningen på grund av kommande projekt ett intresse av att veta hur medarbetarundersökningen har uppfattats i organisationen.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Vår uppsats syftar till att *analysera en medarbetarundersökning som ett medel för organisationsutveckling inom området arbetsklimat på ett stort företag.*

Utifrån ovanstående syfte har följande forskningsfrågor formulerats.

- Hur är medarbetarundersökningen beskaffad?
- Vilka upplevelser har de anställda av medarbetarundersökningen?
- Vad innebär medarbetarundersökningen organisationsteoretiskt sett?
- Vilka förutsättningar finns det för ett framgångsrik genomförande av medarbetarundersökningen?

Vi motiverar dessa fyra frågor med att de knyter an till varandra samt att studien förlo- rar sin helhet vid utelämnandet av någon av dessa frågor. Vi har valt att inte ytterligare begränsat oss till delar av medarbetarundersökningen då vi tror att vi har större nytta av en helhetsbild inför framtiden. Om vi uteslutit vissa delar av undersökningen hade dessa då ryckts ur sitt sammanhang. Dock har vårt tillvägagångssätt medfört att denna uppsats är av stor omfattning.

### 1.3.1 Avgränsning

Vi har behandlat organisationsutveckling endast utifrån Företagets medarbetarunder- sökning, med dess olika moment såsom arbete med enkäter, handlingsplaner samt atti- tyder till dessa. Företaget har tagit in anbud från konsulter, vilka utarbetat förslag på hur en surveyundersökning skulle kunna ha utformats. Vi har inte tagit kontakt med Företa- gets konsult som i huvudsak utarbetat undersökningen då vi har föredragit att se det hela utifrån Företagets perspektiv samt att vi har varit tvungna att begränsa oss. Vi har inte heller tänkt analysera det tillvägagångssätt på vilket enkäten kom till. Vilka konsekven- ser en surveyundersökning som sådan har anser vi dock faller inom ramen för vårt syfte att diskutera.

## 1.4 Pedagogisk relevans

Då vi studerar medarbetarundersökningen som ett medel för organisationsutveckling finner vi att vår studie ligger inom det pedagogiska området. *Påverkan* och *utveckling* är viktiga begrepp som synliggörs i medarbetarundersökningen, vilka vi tycker har peda- gogisk relevans. Genom medarbetarundersökningen ges organisationsmedlemmarna utrymme att påverka och sedan är det upp till Företagets ledning att tillvarata individer- nas åsikter för att utveckla Företaget i önskad riktning.

Arbetsklimat och hälsa är av stor betydelse för individers vilja att påverka och utvecklas och har på så vis pedagogisk relevans. Vi är medvetna om att studien vid behandling av arbetsklimat och hälsa drar lite åt ett psykologiskt perspektiv. Arbetsklimatet är dock av stor betydelse för att förändra en organisation i rätt riktning och studien kan vara en hjälp för besluten om vilka åtgärder som behövs.

Då Företaget bedriver ett kontinuerligt hälsoarbete och ser medarbetarundersökningen som ett led i att förbättra hälsan inom Företaget engagerar detta undersökningsobjekt oss båda.

## 1.5 Disposition

Uppsatsen inleds med en presentation av problemområdet. I detta kapitel ryms inledning, bakgrund, syfte och frågeställningar samt pedagogisk relevans. För att underlätta för läsaren presenteras här även undersökningsobjekt. Den presentation som här sker är resultatet av empirisk forskning på Företaget så som dokumentstudier, en informantintervju samt en observation. Då undersökningsobjektet presenteras av praktiska skäl innan metodkapitlet hänvisas läsaren till detta kapitel då funderingar finns om tillvägagångssättet. Kapitel tre utgörs av en teoretisk referensram och på denna följer resterande delar av resultatredovisningen. Efter resultatredovisningen tas forskningsfrågorna åter upp till diskussion, i vilken kopplingar mellan teoridelen och resultatredovisningen görs. Slutligen avslutas uppsatsen med en metoddiskussion och några slutord. Detta upplägg har valts för att läsaren lättare ska följa arbetsgången och på ett tidigt stadium nå en förståelse för undersökningsobjektet.

## 1.6 Undersökningsobjektet

För att läsaren lättare ska få en överblick över vår studie samt då vi delvis startat i empirin faller det sig naturligt att redan här redogöra för vårt undersökningsobjekt. Vi kommer nu att redogöra för metodiken i medarbetarundersökningen, som vi tillägnat oss via dokumentstudier, en informantintervju samt ett tillfälle då vi observerade en utbildning för chefer i att hantera resultatet med sina arbetsgrupper. Vid intresse av tillvägagångssättet hänvisas läsaren till metodkapitlet. Vi kommer nedan att behandla vår första forskningsfråga.

- Hur är medarbetarundersökningen beskaffad?

### 1.6.1 Informationsspridning

Informationskampanjen om medarbetarundersökningen har pågått under januari och februari 2004, i vilken HR-avdelningen har informerat chefer, som i sin tur har informerat sina medarbetare. Systematiska påminnelser har även gått ut till cheferna om att informera sina arbetsgrupper.

### 1.6.2 Enkäten

Den omfattande enkäten (bilaga 4), vilken består av 53 frågor, har utarbetats av konsulten i samråd med de ansvariga för medarbetarundersökningen på Företaget. Projektledaren för medarbetarundersökningen på Företaget har tillsammans med en expert på området hälsa, utarbetat frågor angående hälsa, vilka tillsammans utgör grunden för ett hälsoindex. Dessa frågor ligger inom ramen för de 53 frågorna och benämns som H-frågor (bilaga 4).



Vid besvarandet av enkäten har de anställda kunnat välja mellan pappersenkät eller svar direkt via vederbörandes e-mail. Cirka 1200 individer har besvarat enkäten via Internet och 800 personer har svarat via utskrivna pappersenkät. Pappersenkäten har främst använts av medarbetare som arbetar på verkstadsgolvet och som inte har naturlig tillgång i arbetet till dator.

Enkäten är uppbyggd kring 14 dimensioner. Dimensioner är förtroende / resultatorientering, *respekt, samarbete, delegering/påverkan, återkoppling av arbetsinsats*, intern information, helhetssyn, mål, kompetensutveckling, lätt att få saker genomförda, planering/uppföljning, personal och miljöfrågor, förändringsattityder samt Företagets kärnvärden. Bland dessa 14 dimensioner återfinns också fyra nyckelområden vilka är kursiverade ovan. Dessa nyckelområden är av särskild betydelse för arbetsklimatet i Företaget. Bland frågorna finns även 11 stycken som behandlar kritiska områden som har ett statistiskt bevisat samband med lönsamhet. Dessa kritiska frågor benämns som C-frågor.

Enkäten har en femgradig svarsskala med svarsalternativen ”Ja-fungerar utmärkt”, ”Ja-fungerar bra”, ”Varken ja eller nej”, ”Nej-bör åtgärdas”, ”Nej-ska absolut åtgärdas”. Svarsalternativet ”Vet ej” finns med, men vid detta svar räknas inte individen med i sammanställningen av den specifika frågan. Svaren i enkäten räknas sedan om till en niogradig skala för att säkra anonymiteten samt för att göra det hela hanterbart.

För att medarbetarundersökningen ska vara helt anonym, presenteras resultatet i grupp-rapporter. Även om undersökningen inte är tänkt som ett individverktyg, kan den enskilde själv ta tag i sin situation genom att hon eller han skriver ut sina svar på hälsofrågorna och sedan diskuterar detta med sin chef vid ett individuellt planerings- och utvecklingssamtal. För att en avdelning eller en arbetsgrupp skall få ut en grupp-rapport krävs att de är minst fem till antalet. Om så inte är fallet blir det istället en summerings-rapport, förutsatt att det finns tre eller fler undergrupper med minst tio respondenter.

Varje fråga har ett normvärde, vilket kan vara olika från fråga till fråga. Normvärdet står för vad som är ”normalt”. Om en grupp ligger under normvärdet, krävs åtgärder i olika utsträckning. Normvärdet är olika högt beroende på frågans känslighet, men det vanligaste normvärdet är sex. Exempel på en känslig fråga är huruvida arbetsplatsen är fri från mobbning. Denna fråga tenderar många att svara högt på. Detta faktum, samt att mobbning inte ska tolereras, medför att normvärdet ligger högt. Vid ett värde på åtta eller lägre rekommenderas av konsulten diskussion i arbetsgruppen samt lämpliga åtgärder därefter. Eftersom många inte är nöjda med sin lön och tenderar att svara lågt på denna fråga, är normvärdet här endast fyra. Utifrån de kritiska frågornas normvärden räknas ett ESI-värde ut (Employee Satisfaction Index), vilket är ett värde som visar på de anställdas tillfredsställelse (jämför 4.1.6).

### 1.6.3 Chefsutbildning i upprättande av handlingsplaner

Utbildningen för chefer i att upprätta handlingsplaner hölls av representanter från HR-avdelningen, vilka kallade sig själva HR-representanter. HR-representanterna underströk betydelsen av att utarbetandet av handlingsplaner skall ske genom en dialog mellan arbetsgruppens samtliga medlemmar. Detta arbete skall alltså inte ses som en uppgift enbart för cheferna, även om det är dessa som ansvarar för arbetet. Handlingspla-

nerna ska vara upprättade och inrapporterade av cheferna senast den 30 juni 2004. Detta upplevdes av många chefer som ett stressmoment och därför menade många av dem att det gäller att inte överdramatisera och att hålla det hela på en hanterbar nivå. Cheferna upplystes om att kontakta HR-avdelningen om det råder oklarhet angående tolkningen av resultatet eller om cheferna har ett icke-tillfredsställande resultat. Cheferna rekommenderades att avsätta tre timmar med sin arbetsgrupp för gruppdiskussion av resultatet samt upprättande av handlingsplaner. Dock menade HR-representanterna att denna gruppdiskussion kan ta mer eller mindre tid och för att effektivisera och styra upp diskussionen kommer en bordsordförande att utses i varje arbetsgrupp. Dock får inte den formella chefen utses till bordsordförande.

Utbildningen avrundades med en diskussion kring tillvägagångssättet. HR-representanterna menade att det finns även andra sätt att upprätta handlingsplaner på, så länge styrkor och svagheter identifieras. Slutligen informerades cheferna om att en systematisk påminnelse kommer att gå ut om att handlingsplanerna ska vara klara den 30 juni 2004.

#### 1.6.4 Upprättande av handlingsplaner

För att ta fram handlingsplaner börjar arbetsgrupperna och dess chefer med att identifiera styrkor och svagheter. De styrkor som är viktigast sammanfattas och skrivs ner tillsammans med hur dessa styrkor ska bibehållas. Detta förs sedan över till handlingsplaner. Nästa steg är att analysera problemområden. Arbetsgrupperna med dess chefer letar bland nyckelfrågor inom nyckelområdena och försöker utskilja kritiska frågor (1.6.2). Utifrån dessa identifieras och väljs maximalt fyra problemområden ut. Om hälsa upplevs som ett problemområde bör detta finnas med. För att identifiera övergripande orsaker till problemområden sker sedan en brainstorming, där post-it-lappar delas ut till alla i arbetsgruppen. Post-it-lapparna struktureras upp så att några övergripande orsaker kan urskiljas. En ny omgång med post-it-lappar delas ut och nu ska arbetsgrupperna föreslå konkreta åtgärder kopplade till problemområdena. Syftet med post-it-lappar är att alla ska tvingas tänka till, samt att alla åsikter skall komma fram. Om detta sker muntligt, är risken stor, att de som inte är så frispråkiga inte kommer till tals. Kommentarer på post-it-lapparna förs sedan över på ett stort arbetsblad. Även åtgärdsförslag till företagsledningen ryms på det stora arbetsbladet. Det kan handla om frågor som rör till exempel Företagets mål. Denna process kallas för Work Sheet Processen (WSP), där arbetsgruppen på ett strukturerat sätt diskuterar sitt resultat i medarbetarundersökningen. Det första målet är en åtgärdsplan med tydlig ansvarsfördelning och tidsplanering. Vid nästa medarbetarundersökning ska effekten av de åtgärder som genomförts följas upp.

När återkopplingen med arbetsgruppen är klar, använder chefen det webbaserade ”uppföljningsverktyget” för att bekräfta att denna del är genomförd samt för att redogöra för hur handlingsplanen ser ut.

#### 1.6.5 Hälsoprojektet

Företagets övergripande och kontinuerliga hälsoprojekt syftar till att ge individerna ett friskare arbetsliv samt en ökad livskvalitet. Hälsoprojektet har påverkat utformningen av medarbetarundersökningen genom att vissa frågor är kopplade till individens hälsa. Inom hälsoprojektet ryms en rad olika underprojekt och aktiviteter för medarbetarna i

Företaget, vilka syftar till att förbättra arbetstagarnas hälsa. Dessa aktiviteter och projekt fokuserar på både arbetsklimat och fritid. Företaget anser att det är viktigt med ett ömsesidigt engagemang mellan organisationen och individen. Individen måste själv ta ansvar för sin situation medan Företaget måste vara lyhört inför individens behov.

Företaget har även ett krav i Arbetsmiljölagstiftningen att uppfylla. Kravet syftar till ett kontinuerligt förebyggande arbete med hälsoproblem. Företaget uppfyller inte kravet idag men menar att det finns en vilja och intention att göra detta framöver. Hälsoprojektet utgör härvidlag en viktig del (Observation av utbildningstillfälle, 2004-03-22).

Med sin satsning på förebyggande hälsoarbete vill Företaget skapa minskade kostnader för sjukfrånvaro, högre produktivitet genom friskare, mer motiverade och engagerade medarbetare samt bättre image för att få en attraktivare arbetsplats. För Företaget är arbetsklimatet ett konkurrensmedel.

Det är viktigt att genomföra kontinuerliga utvärderingar av klimatet och att göra så är även ett mål för Företaget. Hälsoprojektet och medarbetarundersökningen är inslag i Företagets vision om vad de vill åstadkomma, där medarbetarens aktiva roll sätts i fokus.

## 2 Metod

Metodkapitlet utgörs av tre avsnitt, där det första behandlar de metodologiska utgångspunkterna. I det andra avsnittet redovisar vi vårt tillvägagångssätt vid genomförandet av undersökningen. Det tredje avsnittet behandlar de kvalitetsaspekter vi tagit i beaktande vid genomförandet av studien.

### 2.1 Utgångspunkter

#### 2.1.1 Förförståelse

För att läsaren ska förstå vilka subjektiva uppfattningar som kan ha legat till grund för utförandet av vår studie kommer vi nu att redogöra för vår förförståelse. Ingen av oss har i praktiken någon tidigare erfarenhet av hur ett organisationsutvecklingsarbete med avseende att förbättra arbetsklimatet kan gå till. Av denna anledning gick vi båda in med öppna sinnen för detta undersökningsobjekt. Däremot har en av oss haft fördelen av att arbeta med Företaget tidigare och har på så vis tillägnat sig en överblick av hur organisationen är uppbyggd samt även lärt känna en del av intervjupersonerna. Detta tror vi kan ha bidragit till att arbetet med Företaget gått smidigare men samtidigt är medvetna om att detta kan ha färgat resultatet något.

#### 2.1.2 Metodologisk ansats

Eftersom studiens syfte är att genomföra en analys av Företagets medarbetarundersökning anser vi att en kvalitativ datainsamlingsmetod är den mest lämpliga. Övergripande kan konstateras att kvalitativ forskning är en öppen strategi till skillnad från den kvanti-

tativa, i vilken forskaren inte är delaktig i själva undersökningen. Den kvalitativa metoden ger oss insikt och förståelse för de anställdas upplevelser av medarbetarundersökningen. Då denna undersökning äger rum i en viss miljö, nämligen på Företaget, anser vi en kvalitativ studie är lämplig (Bryman, 2002).

Bryman (2002) menar att en induktiv syn är nära besläktad med kvalitativ forskning. Vi finner det dock behäftat med vissa svårigheter att redogöra för vilken ansats vi använder oss av. I vår studie kan vi urskilja inslag av både induktiva och deduktiva ansatser. Vi har använt oss av en induktiv ansats så till vida att vi i huvudsak startat i empirin. Vi har inledningsvis tagit del av material och information från Företaget samt genomfört en informativ intervju med vår första kontaktperson. Parallellt med detta har vi dock sökt och funnit litteratur, vilken vi har kunnat applicera på vår empiriska studie. Då vi behandlat våra empiriska data har vi utgått från vår teori och således varit deduktiva. När vi successivt har omtolkat vår teori och empiri under forskningsprocessens gång har vi närmast oss det abduktiva förhållningssättet att arbeta (Alvesson och Skoldberg 1994).

### 2.1.3 Datainsamlingsmetoder

Med tanke på att vi har ämnat studera ett utvecklingsarbete som i flera steg, har vi funnit en kombination av dokumentstudier, intervjuer och i viss mån observationer, vara det bästa tillvägagångssättet för oss. Med dessa datainsamlingsmetoder har vi närmast oss metodiken för en fallstudie. Merriam (1994) menar att fallstudien är ett sätt för forskaren att skaffa sig djupgående förståelse för en specifik situation. Fallstudiens fokus ligger på processen mer än på resultatet, vilket vi anser vara viktigt, eftersom vi kommer att fokusera på processen snarare än på resultatet av en organisationsutveckling. Vi är dock försiktiga med att beskriva vår studie som en ren fallstudie, då vi känner att tidsramen och vårt syfte sätter gränser för hur djupt vi kan gå in på det aktuella området.

#### 2.1.3.1 Dokumentstudier

Med hjälp av dokumentstudier har vi kunnat få en översiktlig förståelse för hur medarbetarundersökningen fungerar i praktiken. Denna förståelse, samt våra teoretiska kunskaper, har legat till grund då vi utformat våra intervjuguider inför de intervjuer som genomförts i den senare delen av vår studie. Vi har även varit medvetna om att de dokument vi studerat inte utformats i ett forskningssyfte utan mer som handbok för de personer som ska driva undersökningen vidare. De dokument vi studerade innehöll alltså undersökningens tillvägagångssätt såsom tidsramar, deltagare, ansvariga för undersökningen, enkäten samt mallar för utarbetande av handlingsplaner. Merriam (1994) menar att dokumentstudier är lämpliga om dokumentet innehåller information som är relevant för studiens frågeställning samt om information kan nås på ett praktiskt och systematiskt sätt. Då metodiken redan var utarbetad kunde vi tillgodogöra oss de dokument vi fick av Företaget på ett systematiskt sätt i början av vår studie.

#### 2.1.3.2 Intervjuer

Vi har främst använt oss av semistrukturerade intervjuer för att vi ville få en djupare förståelse för respondenternas upplevelser av medarbetarundersökningens metodik. Vi har haft en färdig lista med ämnen som behandlats samt frågor som besvarats. Vi använde oss även av tolkande frågor, där vi själva omformulerade intervjupersonernas svar, exempelvis ”du menar alltså att...” (Kvale, 1997). Vidare har vi försökt vara flex-

ibla gällande ämnenas ordningsföljd samt tillåta utveckling av idéer och tala mer utförligt om det som tas upp av den intervjuade, vilket också Denscombe (2000) betonar vikten av. Vid denna grad av struktur kunde vi hålla oss till det problemområde vi ville undersöka, medan vi samtidigt gav utrymme för de intervjuades åsikter.

Enligt Denscombe (2000) och Bell (2000) är det viktigt att intervjun äger rum i en ostörd och avskild miljö, samt att den intervjuade känner sig trygg i denna miljö. Vi uppfattade de intervjuade som trygga i miljön, då intervjuerna genomfördes i Företagets egna lokaler. Vissa intervjuer genomfördes på intervjupersonernas egna kontor medan andra genomfördes i mindre konferensrum.

### 2.1.3.3 Observation

Vår ambition med vår observation var inte att delta, då detta inte är intressant utifrån vårt syfte. Vi har observerat Företaget vid ett tillfälle, då vi har fått en insyn i hur cheferna ska instruera sina arbetsgrupper och tillsammans med dessa hantera resultatet och på så vis upprätta handlingsplaner, vilket vi anser bidrar till en ökad trovärdighet inför denna studie. Denscombe (2000) tar upp deltagande observation och åsyftar att denna kan producera kvalitativa data. Trots att vi inte deltog utan endast iakttog menar vi att vi producerade kvalitativa data, då vi var ute efter att skapa en förståelse för hur metodiken upplevdes. Vi har således använt oss av en icke-deltagande observation, i vilken inget observationsschema har ingått. Vår observation liknar relationen *observatör-deltagare* som Merriam (1994) tar upp, där forskarens observation är känd för en grupp som ger mer eller mindre godkännande åt observatörens arbete. På så vis är det de observerade personerna som styr vilken information som samlas in.

## 2.2 Genomförande

### 2.2.1 Urval av empiriskt material

Urval av observationstillfälle bestämdes av den första av våra kontaktpersoner och grundades på det utbildningstillfälle då få chefer anmält sig till just detta tillfälle. De dokument vi fick ta del av avgjordes av samma kontaktperson. Dock uppfattar vi att vi fått ta del av samtliga dokument rörande medarbetarundersökningen.

Inledningsvis genomförde vi en informantintervju (bilaga 1) med vår första kontaktperson, som har arbetat kontinuerligt med medarbetarundersökningen då vederbörande arbetar på HR-avdelningen. Sedan valde våra två kontaktpersoner tillsammans ut intervjupersoner bland de medarbetare som deltagit vid ett diskussionstillfälle kring resultatet, samt bland de chefer som blivit klara med sina handlingsplaner först. Utifrån detta urval föll det sig så att vi intervjuade tre chefer och två medarbetare, varav två personer arbetar på HR-avdelningen och på så vis var delaktiga i undersökningen samtidigt som de själva deltog. Detta urval slumpade sig så därför att dessa personer besvarat enkäten samt deltagit vid diskussionstillfälle angående resultatet. Eftersom undersökningen fortfarande pågår och handlingsplanerna inte ska vara klara förrän den 30 juni 2004 har det varit svårt att få tag på intervjupersoner som kommit tillräckligt långt i processen.

Bell (2000) och Merriam (1994) tar upp vikten av ett så representativt urval som möjligt. Då de två kontaktpersonerna har valt ut våra intervjupersoner kan vi endast spekulera i hur pass representativt urvalet är. Det optimala hade varit att genomföra några ytterligare intervjuer att grunda vår analys på, utöver de sex utförda. Då vi var tvungna att avsluta vår empiriska datainsamling begränsades således antalet intervjuer.

### 2.2.2 Registrering av data

Dokumenteringen av vår observation, den 22 mars 2004, skedde på så vis att vi båda satt och antecknade. En av oss koncentrerade sig på endast information medan den andre även fokuserade på känslor, sinnesuttryck, stämning, tid och plats. Dock fann vi senare att studium av känslor och sinnesuttryck varit irrelevant med tanke på vårt syfte.

Den första intervjun tog formen av ett informellt samtal. Vårt syfte med informantintervjun var att få en bakomliggande kunskap om hur medarbetarundersökningen ägde rum, dess syfte och metodik. Syftet med de övriga fem intervjuerna var att få en djupare insyn i hur medarbetarundersökningen har fungerat och upplevts. Vi inledde intervjuerna med att informera om syftet samt poängtera att allt som sades var konfidentiellt.

Vi har använt oss av två grundläggande tekniker för att registrera information, nämligen ljudbandspelning och anteckningar (Kvale, 1997). Innan intervjuens start frågade vi även om det var i sin ordning att vi spelade in samtalet och samtliga respondenter godkände detta tillvägagångssätt. Detta var positivt, då vi, liksom många med oss, menar att den bästa förutsättningen för en analys är en inspelad intervju samt en ordagrann utskrift av den (Merriam, 1994; Kvale 1997). En av oss ställde frågor samtidigt som den andra kontrollerade bandspelaren och antecknade. Vi hjälptes åt att ställa följdfrågor och att se till att vi fått med allt vi avsett att ta upp. Dock upplevde vi att vissa intervjupersoner var mer ”lättpratade” än andra. Vi utgick från en intervjuguide till medarbetarna (bilaga 2) och en annan till cheferna (bilaga 3), dock är dessa mycket snarlika, men med några få frågor som är utbytta avseende cheferna. Detta förfaringssätt ansåg vi skulle ge mesta möjliga information, då cheferna sannolikt hade en något klarare helhetsbild än övriga medarbetare.

### 2.2.3 Bearbetning av data

Då vi gick igenom Företagets dokument, plockade vi ut den information som vi ansåg vara relevant i förhållande till vårt syfte. Även vårt observationstillfälle bearbetades på liknande sätt, då vi först skrev rent våra anteckningar och sedan sammanställde den information som vi ansåg vara av störst vikt.

Intervjuerna bearbetades efter det att de skrivits ut ordagrant. Intervjuutskrifterna lästes igenom av oss båda. När alla intervjuer var genomlästa, försökte vi urskilja eventuella återkommande begrepp. Alla begrepp skrevs ner för att åstadkomma en översiktlig bild av dem. Liknande begrepp samlades ihop för att sedan kunna grupperas i kategorier. När detta var klart satte vi namn på kategorierna och kategorier som vi ansåg var relaterade till varandra parades ihop till teman. Denna form av databearbetning anser vi har underlättat vår dataanalys betydligt och vi har sedan utifrån denna utformat vår resultatredovisning.

## 2.3 Metodkvalité

Bryman (2002) diskuterar alternativa begrepp till validitet och reliabilitet vid mätning av kvalitén i kvalitativa studier. Vi finner att begreppen *tillförlitlighet*, *överförbarhet* och *pålitlighet* är applicerbara på vår studie.

För att säkra tillförlitligheten har vi utfört vår studie enligt gällande regler. Vi har inte gjort egna omtolkningar av resultatet innan detta presenterats i resultatredovisningen. Eftersom tiden var knapp har respondenterna tyvärr inte hunnit bekräfta sina utsagor innan inlämning. Dock anser vi att vi har prövat tillförlitligheten i det som intervjupersonerna sagt genom att ställa kritiska motfrågor och inte automatisk ta emot allt som sagts (Bryman, 2002). Vi diskuterar studiens tillförlitlighet ur en mer kritisk synvinkel i metoddiskussionen (6.1.2).

Begreppet överförbarhet innebär att de individer som tar del av forskningen ska kunna avgöra om resultaten kan överföras till andra miljöer eller samma miljö vid andra tidpunkter. Då vi undersöker en specifik situation kan det bli vissa problem med överförbarheten (Bryman, 2002). Dock menar Esaiasson et al. (2003) att det ofta går att överföra logiska eller analytiska generaliseringar utifrån det empiriska materialet till andra situationer.

För att säkerhetsställa pålitligheten i vår studie försöker vi att redovisa alla faser i forskningsprocessen så fullständigt som möjligt, såsom urval, intervjuutskrifter samt hur dataanalysen har genomförts. På detta vis kan andra forskare granska rapporten och avgöra kvalitén på rapporten (Bryman, 2002).

### 2.3.1 Källkritik av empiriska källor

På ett plan ser vi vissa brister i vår studie. Det har från vår ena kontaktperson på Företaget framkommit, att utarbetningen av handlingsplaner med avseende på resultatet i medarbetarundersökningen inte har gått tillfredsställande i alla grupper, vilket är högst naturligt. Enligt vår uppfattning är detta inte något som borde ha påverkat valet av intervjupersoner för vår studie. Vår ena kontaktperson har dock föredragit att vi intervjuat personer som inte stött på några allvarigare problem vid gruppdiskussionen samt där utarbetandet av handlingsplanerna gått smärtfritt. Detta ger visserligen en bild av ”det goda förändringsarbetet”, men ger inte en sann bild av hur det totala arbetet med handlingsplaner fungerat i Företaget. Samtidigt har vi viss förståelse för att intervjuer med chefer, som upplevt diskussionerna av resultatet alltför påfrestande, hade kunnat vara svårgenomförbara och kanske olämpliga. Detta diskuterar vi vidare i metoddiskussionen (6.1.2).

### 2.3.2 Etiska förhållningssätt

Enligt Bell (2000) är det många organisationer som utformat etiska förhållningsregler för sin verksamhet. Dessa regler kan behandla konfidentialitet, syftet med undersökningen, samtycke eller anonymitet. Vi fick själva skriva på ett sekretessavtal då vi fått tillgång till information som Företaget vill skydda. Vi kan endast spekulera i varför Företaget ville skydda denna information, dock tror vi att det var för att Företaget inte vill

bli förknippad med eventuell negativ publicitet. Vi har också, enligt överenskommelse med Företaget, avstått från att uppge dess riktiga namn.

I vår resultatredovisning har vi varit måna om att behandla all information som rör Företaget och intervjupersonerna konfidentiellt. Att så skulle ske var naturligtvis även intervjupersonerna införstådda med.

## 3 Teoretisk referensram

Avsikten med den valda litteraturen är att skapa en djupare förståelse främst för organisationsutveckling och arbetsklimat. Vi vill att läsaren själv ska skaffa sig en bild och tolka de teorier som tas upp innan vi slutligen drar kopplingar mellan vårt undersökningsobjekt och de utvalda teorierna (förutom 3.3.2, 3.4.1). För att underlätta för oss samt för läsaren har vi utgått från följande frågeställning vid val av teori.

- Vad finns det för teorier kring forskningsområdet som kan öka vår förståelse för Företagets medarbetarundersökning?

### 3.1 Litteratur

Vi kommer nu att redogöra för vårt litteraturval och behandla aspekter såsom sökning, urval, bearbetning och källkritik.

#### 3.1.1 Litteratursökning

Vår litteratursökning har utgjorts av sökningar via sökmotorerna LOVISA, LIBRIS samt artikeldatabaserna ERIC, [ELIN@Lund](mailto:ELIN@Lund), EMERALD och Social Science Citation Index. Vi har även letat information i fackuppslagsverket International Encyclopedia of Behavioural Science för att få en bakgrundsbild inom forskningsområdet. De bibliotek vi har använt oss av har främst varit Lunds Universitetsbibliotek: Social- och Beteendevetenskapliga biblioteket, Universitetsbibliotek 1, Statsvetenskapliga biblioteket samt Ekonomiska biblioteket. Vi har också via fjärrlån använt oss av andra svenska bibliotek på orter som Jönköping och Östersund. De sökord vi har använt oss av har varit *organisation, medarbetare, medarbetardeltagande, klimatundersökningar, hälsa, arbetsklimat, personalenkäter, organisationsutveckling samt strategier och instrument för surveyundersökningar*. Dessa sökord har vi kombinerat med varandra på olika sätt samt använt oss av trunkeringar för att få ett bredare utfall. Då vi har sökt engelsk litteratur har vi utnyttjat sökorden *organizational climate, working conditions, work environment, employee, organization development, investigation* samt *survey*.

#### 3.1.2 Urval och bearbetning

Förutom sökningar via dator och då vi valt litteratur spontant från hyllor på bibliotek har vi även fått rekommendationer om erkända författare och vetenskaplig litteratur. Vi har även valt böcker, artiklar och forskningsrapporter utifrån referenslistor från forskning inom området. Dessa källor har sedan i första steget analyserats utifrån titlarnas



relevans i förhållande till vårt syfte. Vid intressanta titlar har vi därefter granskat innehållsförteckningen för att i nästa steg översiktligt läsa vad som kan vara relevant litteratur. Den litteratur som även i detta skede funnits relevant har sedan legat till grund för vårt teoriavsnitt. Vi har båda läst all litteratur och eftersom vi har olika förståelse har vi plockat ut olika fakta och på detta sätt anser vi oss ha fått en så bred bild av böckerna som möjligt. Vi har tagit ut fakta som vi fann vara viktigt för flera författare inom ett område och på så sätt tematiserat innehållet i litteraturen.

Det har varit viktigt för oss att använda författare som är erkända inom forskningsområdena organisationsutveckling och arbetsklimat. Då vi försökt gå tillbaka till primärkällor i möjligaste mån har det fallit sig naturligt att en del äldre böcker som till exempel Lewin (1945) har använts. Dock ser vi inte detta som något problem då många av de mer ansedda författarna och forskarna refererar till dessa pionjärer inom forskningen. Vi har dock gjort undantag från kravet på primärkällor då dessa inte varit tillgängliga. Mycket av forskningen inom de båda områdena har vuxit fram under en lång tid och litteratur som skrivits för relativt många år sedan känns fortfarande aktuell.

### 3.1.3 Källkritik av teoretiska källor

När vi granskat och värderat vår litteratur har vi tagit inspiration från bland annat Thurén (1996) och Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2003). Vi har då utgått ifrån klassiska källkritiska regler som *äkthet*, *oberoende*, *samtidighet* och *tendens*. Med äkthet menas att källan är vad den utger sig för att vara. Det är av stor vikt att berättelsen producerats vid den tidpunkt, i det sammanhang och av den eller dem som anges. Genom att vi har valt främst primärkällor anser vi att vi får äkta källor. Då vi använt oss sekundärkällor har vi varit noga med att kontrollera om författaren varit seriös och jämfört denna källa med likvärdiga. Det är även viktigt att källan är oberoende av påverkan utifrån. Det är naturligtvis bäst om en forskares tolkningar av en källa bygger på originalet och inte på andra forskares tolkningar av källan. Då vi tagit oberoende i beaktning hoppas vi att vi har undvikit snedvridningar av källor. Med *samtidighet* menas att det är av relevans att nedtecknandet av en viss källa sker så snart som möjligt efter det att händelsen ägt rum. Eftersom vi anser att *samtidighet* är viktigt har vi valt äldre källor i vissa fall, då vi inte vill ha vidare omtolkningar. *Tendens* innebär att de flesta källor inte är till fullo opartiska. Då författaren alltid har någon form av förståelse kan detta avspeglas i källan, vilken då sägs vara tendentiös (Thurén, 1996; Esaiasson et al., 2003). Vi är medvetna om att författarens förståelse kan avspeglas i källan och denne bör därför redogöra för hur resultatet framkommit.

## 3.2 Läsanvisning

I teorikapitlet behandlas en mängd olika områden vilka vi i analysen vill diskutera i förhållande till medarbetarundersökningen. Med hjälp av litteraturen om organisationen försöker vi åskådliggöra att medarbetarundersökningen får olika betydelse beroende på det organisationsteoretiska synsätt som tillämpas. Detta stycke snävas sedan av i en text om arbetsgrupper då vi funnit detta relevant för vårt syfte, eftersom gruppprocesser blir en viktig faktor i utarbetandet av handlingsplaner. Med texten om organisationsutveckling vill vi visa hur det går att se medarbetarundersökningen som en organisationsutvecklingsinsats. Vår teoretiska bearbetning av arbetsklimat och motivation har flera

syften. Ett försök görs att återge bakomliggande orsaker till medarbetarundersökningen, det vill säga dess syfte samt vad organisationen vill uppnå. Vid applicering av teorierna kring organisationsutveckling på Företaget kan detta också förklara varför processen gick som den gick, det vill säga den förklarar delvis vad som krävs för ett lyckat förändringsarbete, för att individerna skall känna sig motiverade att arbeta med utveckling. I den senare delen av teorin tas mätning, surveyprocessen och tidigare forskning på området upp. Detta görs för att öka förståelsen för varför personer reagerar som de gör i mätsituationen och i utarbetandet av handlingsplanerna.

## 3.3 Organisations- och gruppteori

### 3.3.1 Definition av en organisation

Enligt Schein (1974) har själva organisationsidén sitt ursprung i att individen ensam är oförmögen att uppfylla alla sina behov och önskningar. Vidare menar Schein (1974) att då flera individer samordnar sina ansträngningar finner de att de tillsammans kan göra mer än vad var och en av dem skulle kunna utföra ensamma. Således ligger koordinationen av ansträngningar till grund för begreppet organisation. För att denna koordination ska vara till nytta krävs dock gemensamma mål och syften. Schein (1974) diskuterar vidare att krav på arbetsfördelning och auktoritetshierarki måste finnas för att en organisation ska fungera. Resonemanget mynnar sedan ut i en definition av en formell organisation, som vi tycker speglar Företaget.

*En organisation är den rationella koordinationen av aktiviteter hos ett antal människor för att uppnå något gemensamt bestämt syfte eller mål genom fördelning av arbete och funktioner och genom en hierarki av auktoritet och ansvar.*  
(Schein, 1974, s. 19)

Schein (1974) beskriver vidare en organisation och hur den kan betraktas. En organisation kan betraktas som ett öppet system, vilket hela tiden påverkas av sin omgivning. Vidare innefattar organisationen flera funktioner som alla påverkas av varandra och sin omgivning. Förändringar i ett av dessa system kommer sannolikt att på ena eller andra sättet även påverka resten av organisationen i varierande grad. Organisationen påverkas också av dess föränderliga omgivning då denna också interagerar med organisationen och dess system (Schein, 1974).

Abrahamsson (1975) är dock starkt kritiskt till Scheins (1974) utpräglade systemtänkande vad gäller organisationen och menar att systemperspektivet är i flera avseenden tveksamt som underlag för en teori om organisationer. Abrahamsson (1975) menar vidare att det i större utsträckning bör fokuseras på ledarskap och maktaspekter istället för systemtänkandet.

### 3.3.2 Företagets organisationsstruktur

Företaget har kännetecknats i början av ett funktionellt system, vilket innebär att organisationen är relativt hierarkiskt uppbyggd med i princip all beslutande makt hos högsta chefen. Den högsta chefen leder sedan sitt företag via chefer på mellannivå som har den

direkta kontakten med förmännen på respektive avdelning som i sin tur instruerar gräsrotterna inom organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2000).

Mintzberg (1983) menar att ju äldre organisationen är desto mer formaliserad är dess beteende. I en stor organisation tenderar beteende att upprepa sig och blir då mer förutsägbart och därmed mer troligt att en formalisering sker. Mintzberg (1983) menar vidare att ju större organisation desto mer genomarbetad struktur med utvecklade administrativa komponenter och specialiserade uppgifter. Då Mintzberg (1983) talar om makt åt alla i organisationen nämner författaren även att delaktighet ofta introducerats från ledningen som en symbolisk lösning på ideologiska motsättningar. Organisationen anses vara demokratisk först när alla deltar lika i beslutsfattandet (Mintzberg, 1983).

Företaget är även sedan en stor organisationsförändring numera en typ av matrisorganisation där den övergripande beslutande makten är relativt centraliserad. Enligt Davis och Lawrence (1977) är en matrisorganisation en typ av organisationsstruktur som kombinerar två eller flera olika organisationsformer. Denna organisation är en kombination av en funktionsbaserad och en marknadsbaserad indelning, där samling av liknande uppgifter sker till en avdelning samtidigt som de funktioner som behövs för att betjäna marknaden är samlade till en och samma enhet. Matrisorganisationen ger därmed möjlighet till att både bevara olikheter mellan olika produktområden och utnyttja beroendeförhållanden. Istället för att utgå från produktionen av varor, har Företaget övergått till att fokusera på kunderna och anpassa produktionen direkt till kundernas efterfrågan. Numera erbjuder Företaget inte i första hand en produkt, utan lösningar på problem kunden har (Davis & Lawrence, 1977). Matrisorganisationen är alltså en organisationsstruktur bortom oflexibla och permanenta lösningar på arbetsfördelning. Arbetsmetoder och personalgrupperingar ska istället anpassas till krav och problem som uppstår under tiden (Granström, 2000).

### 3.3.3 Fungerande kontra icke-fungerande arbetsgrupper

En arbetsgrupp är en grupp som har uppgiften i fokus samt att deltagarna har ett gemensamt intresse för att få ett arbete utfört. Uppgiften sätts framför individuell uppmärksamhet och de tankar som förs fram ska vara inriktade mot handling. En fungerande arbetsgrupp kan liknas vid en temporär problemlösande organisation (Granström, 2000; Maltén, 1992). I en mogen och flexibel grupp sker ett effektivt och framgångsrikt arbete och medlemmarna är trygga och stabila. Motsatsen till detta kan vara en grupp där samhörighet och samverkan saknas och där arbetsklimatet ofta är negativt i gruppen men även mot ledaren och utåt sett. I en splittrad grupp ges inte tid till intern samvaro och långsiktigt planering. Handlingarna är omedvetna och ineffektiva och det blir ”mycket snack och lite verkstad” (Maltén, 1992). Då en individ i gruppen sitter med för starka känslor och motiv kan detta hindra gruppen från att utföra ett bra arbete. Andra hinder för att driva ett förändringsarbete i gruppen kan vara att medlemmarna inte kommer överens eller att ledaren inte är tillräckligt tydlig. Den som ansvarar för att samtalet i gruppen ska se till att det genomförs på ett strukturerat sätt. Faktorer som bidrar till svåra samtal kan vara samtalsämnet i sig såsom relationer och bristande färdigheter men även samtalssituationen som sådan (Nilsson & Waldemarson, 1994). Maltén (1992) menar att gruppens storlek kan ha betydelse för att arbetsgruppen ska fungera. I en mindre grupp på 3-4 medlemmar ges mer utrymme för personligheten och begränsat utrymme för kreativiteten. En stor fördel med denna grupp är att individen vågar yttra

sig då denne känner sig trygg. Ju större gruppen är ju mer benägenhet finns att alla medlemmar inte orkar eller vågar vara aktiva även om mer kapacitet och erfarenheter finns representerade i gruppen.

## 3.4 Organisationsutveckling

Som synes i ovanstående stycken finns det en rad olika komponenter, vilka formar de förutsättningar som finns i organisationen. Beroende på dessa förutsättningar bör en organisationsutveckling få olika innebörd. Styckena ovan visar på komplexiteten i en organisationsutveckling vilket är tänkt att läsaren skall ha med sig när denne skall ta del av nästa avsnitt som är organisationsutveckling. Hur en organisationsutveckling skall genomföras utgår alltså ifrån det synsätt som appliceras på organisationen. Andra viktiga faktorer som bör beaktas i denna process är organisationsstruktur och de arbetsgrupper som tillsammans formar de utgångspunkter organisationen har.

### 3.4.1 Definition av organisationsutveckling

Enligt French och Bell (1999) finns det en rad olika definitioner av begreppet organisationsutveckling. Gemensamt för dem alla är att det handlar om en planerad förändring där ansträngning krävs. Vi har valt definitioner med hänsyn till vårt syfte, då de avspeglar medarbetarundersökningens metodik.

*Organization development is an effort (1) planned, (2) organization-wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization's processes, using behavioral-science knowledge.*  
(Beckhard, 1969, citerad i French & Bell, 1999, s. 24)

Naturligtvis är det organisationen som är det centrala i en organisationsutveckling, vilket vi tycker tydligt framgår i definitionen ovan. Trots att medarbetarundersökningen är individfokuserad måste själva syftet med medarbetarundersökningen vara att utveckla Företaget. Med hänsyn till vår studie anser vi att individens betydelse bör belysas vilket ligger till grund för nedanstående definition. Individerna formar organisationen och i vårt fall är det deras hälsa samt upplevelser av arbetsklimatet som är i fokus. Ett exempel på detta är Scheins definition.

*...Att hjälpa organisationen att vinna insikt i sina egna processer, utveckla sina egna diagnostiska och adaptiva resurser och förbättra de egna interna relationerna med hjälp av en utomstående och/eller egen konsult som fungerar som katalysator.*  
(Schein 1974, citerad i Berg, 1978, s. 37)

### 3.4.2 Förutsättningar för organisationsutvecklingsprocess

Då den organisationsutvecklingsprocess som studeras utförs i en stor organisation är det viktigt att påpeka att en förändringsprocess tar tid. Det krävs tid och tålamod innan nya målsättningar och beteendemönster kan inarbetas. Huruvida förändringen lyckas beror, enligt Thorsrud och Emery (1969), på ledningens förmåga att ändra, försvara och inpränta de nya formerna samt själv agera förebild. Om förändringen lyckas beror även på organisationens struktur och utformning.

Även Berg (1978) presenterar kriterier som måste vara uppfyllda för en lyckad organisationsutvecklingsprocess. En förutsättning för lyckad förändringsprocess är dels att det finns behov av förändringen och dels att det finns en beredskap för förändringen. Dessa begrepp benämner Berg tillsammans som förändringspotential. Österlund i Rohlin (1974) beskriver sambandet mellan förändringsbehov och förändringsberedskap. Det finns ett förändringsbehov om det tänkta tillståndet en organisation befinner sig i efter en organisationsförändring verkar bättre än det tillstånd som organisationen befinner sig i för närvarande. Efter att detta behov är klarlagt är nästa steg att uppnå förändringsberedskap. Om det inte finns nödvändiga resurser för förändringsarbetet kallar Österlund detta för ett "desillusionerat förändringsbehov". Speciellt viktigt är att de agenter som själva förändringsarbetet kretsar kring känner trygghet i detta. Det kan gälla allt ifrån agenternas trygghetsgarantier till att deras status upprätthålls (Österlund i Rohlin, 1974).

### 3.4.3 Inledning av en organisationsutvecklingsprocess

Angelöw (1991) konstaterar att det finns tre olika strategier för hur en organisationsutvecklingsprocess kan inledas. Den första är den *toppstyrda förändringsstrategin*, vilken innebär att ett fåtal aktörer inom organisationen försöker så snabbt som möjligt finna en lösning på ett problem. En toppstyrd förändring introduceras av ledningen i organisationen med eventuell hjälp från en konsult. Denna typ av strategi utgår från att organisationsledningen har de mest lämpade lösningarna. *Representativ förändringsstrategi* är den andra förändringsstrategin och denna bygger på att representanter för aktuella grupper bildar en projektgrupp som i sin tur utarbetar en förändring. Den tredje och sista strategin är den *delaktiga förändringsstrategin*, vilken bygger på allas medverkan och önskemål. I denna ligger fokus på att alla individer får komma till tals och är därför tidskrävande samt en arbetsam process. Förutsättningarna för att denna ska lyckas är dock goda.

Ovanstående resonemang kan liknas vid det som Bruce och Wyman (1998) för då de diskuterar *management-driven change* och *participatory change*. Management-driven change utgår från tekniker vilka genomförs tack vare ledarens auktoritet medan participatory change utgår från ett genuint gemensamt intresse där makten fördelas mellan deltagarna.

### 3.4.4 Organisationsutvecklingsprocessens olika faser

Burke (1994) behandlar organisationsutvecklingsprocessen utifrån sju olika faser. Den första fasen *entry* representerar den första kontakten mellan konsulten och klienten. Klienten förklarar situationen och en utvärdering sker huruvida konsulten kan hjälpa organisationen med den aktuella situationen. I den andra fasen *contracting* genomförs muntliga överenskommelser och diskussioner. Dessa kan handla om strategier, tillåtna kostnader, hur mycket tid som kan läggas ner på projektet eller vilka resurser som finns tillgängliga. I denna fas klargörs också vilka förväntningar parterna har på varandra samt på själva arbetet. Fas nummer tre och fyra är *diagnos* respektive *feedback*. Under diagnosfasen analyseras organisationen och konsulten söker fakta samt skaffar sig en bild av situationen. Intervjuer, formulär/enkäter och observationer blir här viktiga verktyg. Diagnosfasen består egentligen av två olika faser, dels att samla in information och sedan att analysera denna. Under feedbackfasen ges konsulten möjlighet att förklara situationen för klienten och vad som ligger bakom denna situation. Klienten och konsulten

utvecklar här en förståelse som är viktig och grundläggande för nästa fas. Fas nummer fem och sex är *planning change* respektive *intervention*. Under planeringsfasen tar de aktuella handlingsplanerna form, vilka baseras främst på klientens önskemål och den förståelse som klienten utvecklat i och med föregående faser. Under genomförandefasen appliceras de planerade åtgärderna och med andra ord sätts handlingsplanerna i verket. Den sista fasen är *evaluation* där en utvärdering sker av vilka effekter ett program har haft samt vad som fungerat bra respektive dåligt. I denna fas ställer klienten sig frågan om organisationen är nöjd med resultatet.

Burke (1994) menar att det är givet att de olika faserna överlappar varandra och att det ibland kan vara svårt att skilja dem åt. Det är dock viktigt att påpeka att de bygger på varandra och att varje fas är en förutsättning för nästa fas. Det är av yttersta vikt att inte någon fas tappas bort då detta kan få katastrofala konsekvenser i slutändan. Om till exempel fasen *contracting* inte behandlas grundlig finns en uppenbar risk för att missnöje och osämja mellan konsult och klient uppstår i ett senare skede.

### 3.4.5 Lewins förändringsprocess

I Lewins modell för organisationsutveckling ingår följande tre faser; *unfreeze*, *moving* och *refreeze*. I den första fasen existerar ett behov av och en förståelse för förändringar. Organisationen analyserar sitt arbetssätt och vad som brister. I fasen *moving* tas beslut om vilken strategi som ska användas och kan ses som en reaktion på den första fasen. I den tredje fasen stabiliseras processen och ett nytt arbetssätt införs (Lewin, 1945).

Angelöw (1991) applicerar Lewins modell på en arbetsprocess, vilken syftar till att utveckla bättre förändringsprocesser inom en organisation. I *upptiningsfasen* utvärderas och ifrågasätts de metoder som organisationen använder sig utav. Positiva och negativa erfarenheter och övriga lärdomar från tidigare förändringsprocesser analyseras. Det centrala i upptiningsfasen är då ledningen inser att nuvarande förändringsmetoder inte är optimala. Under denna fas utvecklar organisationsmedlemmarna en gemensam syn på behov av nya förändringsmetoder. För att upptiningsfasen ska lyckas krävs enligt Angelöw (1991) öppenhet och motivation. *Förändringsfasen* uppkommer först då anställda och ledning når en gemensam förståelse för förändringsbehov. För att förändringsfasen ska kunna genomföras är det nödvändigt att en struktur för förändringsarbete utarbetas. Denna struktur kan liknas vid till exempel fria diskussioner inom arbetsgrupper. Arbetsgruppernas resultat kan presenteras för en samordningsgrupp, som i sin tur sammanställer alla gruppers resultat. Ett konstruktivt sätt att inleda ett förändringsarbete är att de anställda diskuterar problem och hur åtgärder kan ske. Det är viktigt att förslag och åtgärder sker på ett konkret plan. Förändringsfasen leder till en omorientering samt entusiasm hos organisationsmedlemmarna och sedan stagnerar fasen vilket leder till en vitalisering. Då detta sker inleds *återfrysningsfasen* där det nya arbetssättet etableras (Angelöw, 1991).

### 3.4.6 Arbetsmiljöarbete som organisationsutvecklingsprocess

Angelöw (1991) beskriver olika nödvändiga delar i ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Dessa är utbildning i arbetsmiljökunskap, dialog och aktiv medverkan samt att arbetsmiljöarbetet ska bli en integrerad del i den dagliga verksamheten. Ett systematiskt miljöarbete är en framgångsfaktor som bidrar till friskare medarbetare. Arbetsgivaren har

huvudansvaret för att organisationen har en god arbetsmiljö samt är skyldig att följa arbetsmiljölagen (AML) som behandlar både fysiska, psykiska och sociala aspekter. I AML betonas att arbetsförhållandena ska anpassas till människors olika förutsättningar samt att arbetet ska ge möjlighet till variation och utveckling. Vidare menar Angelöw (1991) att arbetsmiljöarbetet är en pågående process samt att både arbetsgivare, arbetstagar och skyddsombud tillsammans ska delta i arbetsmiljöarbetet.

## 3.5 Det kreativa arbetsklimatet

Vi har i föregående stycken försökt belysa vad en organisationsutvecklingsprocess är samt vad som sker i de olika stadierna. Vi kommer nu att redogöra för olika författares syn på hur arbetsklimatet påverkas och byggs upp av olika faktorer. Detta anser vi vara av relevans då detta beskriver vad som utreds i undersökningen men också vart Företaget vill komma med sin organisationsutvecklingsprocess.

### 3.5.1 Arbetsklimat

Ekvall, Arvonen och Nyström, (1987) samt James och Jones (1974) menar att det är svårt att finna en definition på begreppet arbetsklimat. Dock menar Ekvall, Arvonen, Wallenström-Lindblad, (1983) att arbetsklimat syftar till attityder, känslor och beteende som karakteriserar livet i organisationen. Denna miljö har uppstått, utvecklas och fortsätter att utvecklas under interaktion mellan individerna och den organisatoriska miljön. Många författare åsyftar med arbetsklimat ett set av karakteristika som skiljer sig från organisation till organisation, är relativt stabilt över en tid samt influerar människors beteende i en organisation (James och Jones, 1974).

Enligt James och Jones (1974) kan begreppet arbetsklimat behandlas utifrån tre olika synsätt. Det första synsättet är att arbetsklimatet ses som ett organisationsattribut. Med detta menas att alla typer av mätinstrument appliceras och att begreppsdefinitionerna är så allmänna att i stort sett alla organisatoriska variabler kan inkluderas i detta, subjektiva såväl som objektiva. Vid det andra synsättet, som är något snävare, ses arbetsklimatet också som ett organisationsattribut men här begränsas mätområdet till det perceptuella området. Klimatet definieras genom medlemmarnas upplevelser och varseblivningar. Den tredje nivån skiljer sig från de två övriga och betraktar arbetsklimatet som ett individattribut och inte ett organisationsattribut. Denna ”riktning” framhåller att det är den enskilde individens uppfattning av organisationen som är det centrala.

### 3.5.2 Motivationens betydelse för arbetsklimatet

Björklund (2001) beskriver begreppet motivation i arbetslivet där motivation liknas vid en drivkraft eller ett behov som leder till att individen handlar eller beter sig på ett visst sätt. Det finns många definitioner av motivation men vad som förenar de flesta är att de åsyftar den energi som ger upphov till mänskligt beteende, vad som leder fram till ett beteende samt hur detta beteende bevaras.

Thorsrud och Emery (1969), Angelöw (2002), Ekvall et al. (1983) och Björklund (2001) behandlar alla arbetsklimatet och hur detta skall vara stimulerande och ge utrymme för kreativiteten hos individen. Även om de olika författarna använder olika sätt att beskriva detta klimat står de i huvudsak för samma sak. Det handlar till största delen om att ha

kontroll över sin egen situation och känna inflytande. Ju större möjlighet individen har att utöva kontroll över sin situation desto mer benägen blir individen att inta en positiv hållning, vilket kan i sin tur leda till en frigörelse av individens initiativ- och skaparförmåga (Thorsrud och Emery 1969). Angelöw (2002) betonar att för att individen skall känna sig inflytelserik och delaktig är det en rad åtgärder som måste till, såsom demokratiska beslutsprocesser, stärkt personalinflytande över hela verksamheten, målstyrning samt självstyrande grupper. Vidare är kommunikationen en viktig framgångsfaktor. För att individen skall känna sig delaktig måste hon eller han få tillgång till information och ha en väl fungerande dialog med sina medarbetare. Angelöw (2002) tar också upp vikten av ett fungerande samarbete, vilket är viktigt för att skapa arbetsglädje och ett positivt arbetsklimat. Ekvall et al. (1983) omnämner faktorerna tillit, utmaning, frihet och mångfald för att individen skall känna kreativitet. Med tillit menas att människor skall känna förtroende för varandra samt ha en öppen relation. Utmaningar är viktigt för att motivation skall behållas. Frihet innebär vidare att individen själv skall söka information och våga ta initiativ. Det är också viktigt att det finns olika åsikter och erfarenheter för att diskussioner och idébyten skall uppmuntras.

### 3.5.2.1 Motivationsfaktorer

Herzberg, Mausner och Snyderman (1959) behandlar faktorer som påverkar motivationen samt individens välbefinnande i arbetssituationen. I Herzbergs tvåfaktorteori benämns faktorerna som ”hygienfaktorer ”och ”motivatorer”. Hygienfaktorer kan kopplas till den fysiska omgivningens förhållande såsom lön, personalpolitik samt trygghetsförhållande. Den andra faktorn, vilken är motivatorer handlar mer om psykologiska behov än fysiska. Dessa behov kan vara uppskattning, respekt, utveckling och möjlighet till eget ansvarstagande. Enligt Herzberg et al. är individen motiverad om båda dessa faktorer är tillfredsställda men menar samtidigt att verklig motivation nås då individen upplever utveckling i arbetslivet. En ökning av hygienfaktorn kan minska missnöjet i en arbetssituation för stunden men innebär alltså inte automatiskt att individen känner sig tillfredsställd med sin totala arbetssituation.

### 3.5.2.2 Olika syn på motivationsbegreppet

Mc Gregor (1985) menar att det finns två olika synsätt på människor. Enligt teori X är människan av naturen lat, undviker ansvar och initiativtagande. Människan vill ledas, är utan ambitioner och motiveras av ekonomiska skäl. Teori Y förutsätter att individerna tycker om att ta initiativ och komma med nya idéer samt att de vill arbeta, då arbetet ger stimulans. Dessa individer motiveras av personlig utveckling och då de själva kan kontrollera sin situation (Mc Gregor, 1985).

### 3.5.3 Skattning av arbetsklimat

Ekvall et al. (1987) menar att mätinstrument i form av ett frågeformulär trovärdigt fångar upp organisationsmedlemmarnas erfarenheter av klimatet. Med hjälp av enkäter kan individens känslomässiga reaktioner på arbetet och arbetssituationen eller med andra ord trivsel i arbetet fångas upp.

Wikman (1999) hävdar att ingen mätning är felfri. Detta är ett faktum som gäller för enkätundersökningar såväl som för intervjuer. Enligt Wikman (1999) gäller det att skatta dessa mätfel och sätta dessa i relation till det resultat som har arbetats fram. Genom



att arbeta på detta sätt är det möjligt att relativt väl beskriva ett fenomen som arbetsklimat. Wikman (1999) anser vidare att vid surveyundersökningar tenderar stor vikt att läggas på vad som anses teoretiskt intressant trots att detta kan vara mättekniskt svårt. Det är av stor vikt att forskaren undersöker närliggande ämnen som kan berätta samma sak och som är mätbara istället för att forskaren stirrar sig blind på det som konkret skall mätas. Dock är detta mycket svårt att genomföra.

Det är viktigt att kontinuerligt följa upp och mäta arbetsklimat i en organisation då detta ger en fingervisning om huruvida organisationen tar till vara på de anställdas kunskaper, ambitioner och kreativitet. Detta avgör i sin tur hur lönsam organisationen blir (Wikman, 1999).

Det är också viktigt att vara medveten om att det är enskilda individer som ligger bakom svaren i en surveyundersökning. Individerna har alla en bakgrund och en förförståelse som präglar deras svar i enkäten. När olika människor betraktar samma verklighet upplevs denna på olika sätt av olika människor vilket självklart även avspeglar sig i resultatet (Wikman, 1999). Detta resonemang kan härledas till att enkätfrågor ofta innehåller allmänna och vaga begrepp som skapar utrymme för personliga bedömningar och förhållningssätt. Vaga ord och uttryck som sällan, ibland, ofta är helt enkelt inslag i kommunikationen människor emellan. Eftersom vardagsspråket är vanligt förekommande i enkätundersökningar är det viktigt att vara medveten om att detta ger utrymme för bedömningsproblem. Vid en djupare förståelse av surveyresultatet är det alltså viktigt att studera språkets användning och brister. Vidare understryker Wikman (1991) vikten av att enkätfrågor ska vara enkla och lätta att besvara samt att frågor ska göras precisa och entydiga. Wikman (1991) betonar vidare att det är oerhört svårt att formulera frågor som uppfyller högt ställda mättekniska krav samtidigt som de ska vara enkla att besvara. Svartalternativen är av största vikt vid enkätundersökningar. Dessa är ofta nyckeln till en lyckad mätning. Det är vanligt förekommande med vaga svarsskalor vilka medför att svartalternativen betyder olika saker för olika individer (Wikman 1999). Kjellberg (1989) föreslår frågor med öppna svar som ett komplement till svartalternativ då dessa frågor är lättare att konstruera och fylligare information kan nås. Dock påpekar författaren samtidigt att frågor med öppna svartalternativ innebär mycket arbete vid databearbetning samt att den styrning som svartalternativen ger ofta är önskvärd.

## 3.6 Tidigare empirisk forskning kring personalenkäter som verktyg för förändring

Inledningsvis behandlar vi kort surveyprocesser ur allmän synvinkel för att senare mer specifikt gå in på personalenkäter.

Edwards och Thomas (1993) menar att survey är en tidsödande och dyr process, vilket beror på att många av stegen i en surveyundersökning kräver specialkompetens. Utarbetandet av undersökningen skall vidare rymmas inom såväl de ekonomiska som de tidsmässiga ramarna organisationen har satt upp. Ett problem med surveyundersökningar, som tas upp av Taylor och Bowers (1972), är att inga individuella resultat kan erhållas, utan fokus ligger på det kollektiva resultatet. Edwards och Thomas (1993) betonar dock också metodens styrkor. En surveyundersökning är ett bra sätt att komma underfund

med var problem härstammar ifrån. Den lämpar sig särskilt väl vid införskaffande av information av hur de anställda upplever sin situation och sina arbetsuppgifter. En survey bör alltid sättas i relation till organisationens storlek och vad organisationen vill ha ut av undersökningen, för att på så sätt undersöka om den valda metoden är den mest lämpliga (Edwards och Thomas, 1993).

Vid en surveyundersökning för Bergman och Wärneryd (1982) ett resonemang om uppgiftslämnarbördan. Författarna menar att det för vissa uppgiftslämnare kan upplevas betungande att medverka i surveyundersökningar medan det för andra är stimulerande. Viktiga aspekter i detta förfarande är att frågorna är begripliga för alla och att de inte är alltför svåra att ta ställning till. Att bördan inte heller blir för stor är en viktig aspekt när det gäller att svaren skall spegla sanningen. Vidare är den personliga integriteten mycket viktig i surveyundersökningar. Detta handlar, i medarbetarundersökningen, framför allt om att anonymitet skall råda för personerna som svarar på enkäten (Bergman & Wärneryd 1982).

Paul (1994) har i sin avhandling genomfört djuplodade studier på huruvida personalenkäter är ett medel för organisationsutveckling. Personalenkäter, som verktyg i samband med förändring, kan ses som en databaserad organisationsutvecklingsintervention. Detta arbetssätt har många fördelar enligt Paul (1994). Författaren betonar bland annat att strategin med personalenkäter ökar databasen för beslutsfattandet, samt organisationen når förståelse för sociala processer och känslor hos organisationsmedlemmarna. Vidare underlättas en utvärdering av den ledarstil som råder inom organisationen. Personalenkäter leder till ökat medinflytande och utnyttjande av styrkan i det informella systemet, samt är ett medel att öka överensstämmelsen mellan det informella och det formella systemet som råder inom organisationen. Med andra ord innebär en organisationsförändring grundad på en personalenkät en förändring, vilken har sin grund i empiriska data och inte i traditioner eller maktförhållanden (Paul 1994).

Bowers (1973) genomförde en longitudinell studie, vilket är en studie med flera mättilfällen i syfte att se vad som skett från ett mättilfälle till ett annat. I denna kom Bowers (1973) fram till att personalenkäter med återkoppling av resultatet var den mest effektiva metoden för organisationsförändringar. Studien byggde på att författaren utsatte liknande grupper för olika insatser under för övrigt lika förhållanden. Användning av personalenkäter visade sig då vara ett bra medel för att förbättra situationen inom grupperna. En förutsättning för att arbete med personalenkäter skall fungera bra är att det sker en systematisk uppföljning i arbetsgrupperna, gärna med konsultativt stöd. Förutom personalenkäter testades träning i laboratoriemiljö och två typer av ”process-consultation”. Den ena typen av process-consultation inriktades på arbetsbördan eller situationen som den enskilde individen befann sig i medan den andra inriktades på person- och gruppförhållanden (Bowers, 1973). Framförallt kan process-consultation inriktad på person- och gruppförhållanden jämföras med den teknik Schein (1969) redogör för. I detta resonemang blir den utomstående konsulten viktig för att diagnostisera problem och åtgärdsbehov inom organisationen. Organisationen måste vara öppen inför det faktum, att problemen kan ligga på flera plan. Bowers (1973) anser att survey-feedback traditionellt sett har varit lite undervärderat och att många har haft fördomar mot metoden när det gäller dess syfte att utveckla organisationer. Om metoden hanteras med skicklighet och erfarenhet blir den, som studien antyder, ett sofistikerat verktyg för att

använda data som en källa till utveckling (Bowers, 1973). Exempelvis kan vikten av att involvera *alla* medarbetarna i organisationen i en organisationsutvecklingsprocess nämnas (French & Bell, 1984).

Paul (1994) anser att det inte är möjligt att påvisa entydiga orsakssamband mellan organisationsförändringar och personalenkäter. Enkäten och dess påverkan på organisationen är beroende av organisationens aktuella situation. Det finns dock, enligt författaren, indikationer på att det är troligare att en positiv effekt uppstår än att den uteblir. Sannolikheten för att sådana här effekter uppstår är också större ju fler interventioner och aktiviteter som används i organisationsförbättrande syfte. Paul (1994) utvecklar en rad olika punkter som är av central betydelse för att effekterna av en organisationsförändring med hjälp av personalenkäter skall bli lyckade. Vi gör här inte anspråk på att redovisa alla dessa faktorer, utan nöjer oss med att välja ut några, som vi anser mest centrala i sammanhanget. Det är viktigt att företagsledningen bidrar med stöd och engagemang, att enkäten uppfattas som begriplig och relevant, att enkäten engagerar och motiverar, att organisationen är mentalt redo för en förändring samt att en förändring grundas på undersökningens aktuella resultat och inte på makt och tradition.

### 3.7 Sammanfattning

Vi har i teorikapitlet försökt belysa fenomenet ”organisationsutveckling genom kartläggning av och arbete med arbetsklimatet” från en rad olika synvinklar. Organisationsutveckling genom en medarbetarundersökning är en mycket komplex företeelse, som får olika innebörd beroende vilket synsätt som appliceras på organisationen. I teorikapitlet har vi ställt Scheins öppna systemtänkande mot Abrahamssons fokusering på makt och ledarskap. Vi har vidare försökt att skapa en förståelse för innebörden av Företagets organisationsutveckling, men har också visat på vad som är eftersträvansvärt när organisationer arbetar med arbetsklimat. Vart bör det leda hän och hur ser ett bra och kreativt arbetsklimat ut? Vilka faktorer är viktiga för ett lyckat förändringsarbete? Att de anställda i organisationer känner ansvar och frihet är viktiga faktorer, som i detta kapitel har identifierats. Vi ville också med ovanstående teorikapitel skapa oss själva och läsaren en förståelse för de reaktioner och känslor våra intervjupersoner delgav oss i den senare delen av vår studie. Av denna anledning fanns därmed avsnittet om motivation och skattning av arbetsklimatet med. Enkäter kan upplevas som mödosamma och besvärliga. Det är av vikt att olika personer har olika åsikter om enkäter. Det är också viktigt att komma ihåg att det är individer som ligger bakom svaren i enkäterna varför det som kommer fram i en redogörelse inte nödvändigtvis är en objektiv sanning. Slutligen avrundades teorikapitlet med en presentation av empirisk forskning. Tidigare forskning har haft som syfte att skapa en bakomliggande kunskap om personalenkäter, vilket vi tror är bra att ha med sig när resultatredovisningen kommer ifråga. Den har även haft som syfte att motivera läsaren till fortsatt forskning/läsning om personalenkäters potential vid organisationsutveckling. I detta avsnitt kunde vi läsa att det finns goda skäl att se personalenkäter som ett potentiellt verktyg för organisationsutveckling. Det var visserligen svårt att påvisa enskilda orsakssamband mellan personalenkäter och bättre arbetsklimat, men mycket talar ändå för att dylika över lag har en positiv effekt.

## 4 Redogörelse för intervjupersonernas reflektioner över medarbetarundersökningen

För att underlätta för läsaren vill vi nu upprepa vårt syfte; *analysera en medarbetarundersökning som ett medel för organisationsutveckling inom området arbetsklimat på ett stort företag* samt de forskningsfrågor vi ännu inte behandlat.

- Vilka upplevelser har de anställda av medarbetarundersökningen?
- Vilka förutsättningar finns det för ett framgångsrik genomförande av medarbetarundersökningen?

### 4.1 Intervjupersonernas reflektioner över medarbetarundersökningen

I denna resultatredovisning synliggörs de fem intervjupersonernas reflektioner över medarbetarundersökningen. Eftersom vi senare tolkar och delger våra synpunkter på intervjupersonernas tankar och resonemang blir således vår resultatredovisning delvis av interpretativ art.

#### 4.1.1 Hälsopolicyn förankring i Företaget

Vi kan konstatera att HR-avdelningen på Företaget har, enligt egen uppgift, arbetat hårt med att informera och sprida Företagets hälsopolicy. Detta arbete har skett via spridning på chefsmöten, i gruppdiskussioner med fackliga representanter, via skriftliga informationskanaler samt via Företagets webbsidor. Det finns också en medvetenhet om att sjukskrivningarna ökar och att detta är något som kostar pengar och tar tid. Då detta alltså är ett känt faktum, känner våra intervjupersoner att arbetet med hälsopolicyn är viktigt för arbetsklimatet och för Företaget i stort.

Huruvida våra intervjupersoner anser att Företagets hälsopolicy är förankrad i organisationen är svårt att uttala sig säkert om. Det är en tolkningsfråga där svaret beror på vad som läggs in i begreppet förankrad. De flesta känner till hälsopolicyn på ett övergripande sätt, men få kan redogöra för eller diskutera dess innehåll. Om huruvida hälsopolicyn är förankrad i organisationen eller ej uttalar sig en intervjuperson så här.

*Nej det kan man inte säga, om man med förankrad så att säga menar att den växt eller att den kommunicerats och blivit erkänd och vad ska vi säga praktiserad men däremot så tror jag att den är känd i större delen av organisationen för det har gjorts så pass mycket olika aktiviteter kring den...*

Samtliga intervjupersoner känner dock att det finns starka kopplingar mellan Företagets hälsopolicy och medarbetarundersökningen. Det är många frågor i enkäten som intervjupersonerna känner är direktrelaterade till satsningen på hälsa. En av våra intervjupersoner gick så långt som att anse, att samtliga frågor på ett eller annat sätt kunde kopplas

till Företagets hälsopolicy. Noterbart är att samma person inte tyckte sig kunna redogöra för Företagets hälsopolicy och vad denna egentligen innebär. Andra var mer försiktiga och ansåg att endast de frågor som direkt berörde fysisk och mental hälsa kunde ha kopplingar till hälsopolicyn. Att det förekommit många olika aktiviteter i regi av Företagets hälsoprojekt var också något som våra intervjupersoner var överens om och tycktes uppskatta. Det var främst via dessa aktiviteter som intervjupersonerna ansåg att hälsopolicyn spridits och gjorts känd. Intervjupersonerna kunde också se det positiva i att arbeta efter en hälsopolicy och vikten av att denna är erkänd. En grupp beslutade bland annat att en presentation av hälsopolicyn skulle ske vid nästa avdelningsmöte.

#### 4.1.1.1 Tolkningar

Av materialet ovan att döma tycker intervjupersonerna att det är viktigt med ett kontinuerligt hälsoarbete. Intervjupersonerna ser också det problematiska i att sjukfrånvaron har ökat under flera år och därför har initiativet med hälsopolicyn tagits emot positivt. För att hälsopolicyn ska ge någon praktisk effekt är det av stor vikt att göra den känd och erkänd i hela Företaget. Så länge hälsopolicyn inte ifrågasätts utan upplevs som något positivt tycker vi att denna fyller en funktion, dels genom det aktiva hälsoarbetet som kan bli följden, men också genom att individen uppmuntras reflektera över sin situation och tänka över aspekter i sitt eget arbete och liv om vad som fungerar bättre och sämre. Några av intervjupersonerna upplevde också en känsla av uppskattning från Företagets sida i och med hälsopolicyn och det sätt på vilket den kom till uttryck. Detta kan formuleras som att, eftersom Företaget gör något för att förbättra hälsan hos sina anställda, stärks känslan av att ”jag som individ är viktig för Företaget”.

#### 4.1.2 Motivation till deltagande i undersökningen

Det finns en stark motivation till att delta i undersökningen, vilket även kan utläsas av den höga deltagarsiffran. Tre av fem intervjupersoner pekade just på den höga svarsfrekvensen som ett tecken på hög grad av motivation till att delta. I våra intervjuer har det, som tidigare nämnts, framgått att 88 procent har svarat på enkäten, vilket är ett mycket bra resultat, då konsulten pekade på att svarsfrekvens över 82-83 procent är bra. Dock var inte cheferna nöjda med svarsfrekvensen, eftersom de ansåg att de påmint medarbetarna så många gånger om att delta i undersökningen.

En chef menade att medarbetarundersökningen är ett bra verktyg och därmed är detta verktyg en motivationsfaktor i sig. Pliktkänsla är även något som nämns, då individen har en plikt att delta och organisationen har en skyldighet att svara mot dem som deltar. En av cheferna kände sig i hög grad motiverad, då denne själv varit med och drivit fram undersökningen.

*...Många av oss har varit drivande till att genomföra denna undersökning och känt precis som jag att vi måste föregå med gott exempel.*

Påminnelser och uppmuntran från HR-avdelningen och cheferna har även legat till grund för ökad motivation under undersökningens gång, menar en medarbetare. Det verkar ändå som om många medarbetare har fått klart för sig varför undersökningen görs och därmed också varför det är viktigt att just dem deltar. På så vis ökar även motivationen ytterligare.

Individen kan även bli motiverad genom att få möjlighet att påverka. Två intervjupersoner menade att undersökningen hade påverkat dem som individer i deras arbete, i och med att de kände att frågorna berörde, samtidigt som de kände uppskattning. De övriga intervjupersonerna framförde en annan åsikt och sade sig inte känna mer uppskattning från eller respekt för Företaget i och med undersökningen. Däremot har individerna börjat tänka mer på sin egen hälsosituation. En intervjuperson kände oro för Företagets hälsotillstånd, då vederbörande såg medarbetarundersökningen som ett varningstecken, medan andra såg den som ett bra verktyg för organisationsutveckling och bättre dialog mellan chefer och medarbetare.

På frågan om det förelåg någon skillnad på motivationen mellan medarbetare och chefer fick vi tudelade svar. En intervjuperson ansåg att eventuella skillnader nog var beroende av vilka medarbetare och vilka chefer det handlade om. Två intervjupersoner menade att det sannolikt är lättare att bli motiverad som chef, då denne har mer information om och insyn i syfte och upplägg. Det faktum att chefer har större möjlighet att påverka och bör föregå med gott exempel kan även bidra till ökad motivation.

#### 4.1.2.1 Tolkningar

Det finns en rad olika anledningar till den höga svarsfrekvensen. En diskussion kan föras om vad som läggs in i begreppet motivation. Är individerna verkligen motiverade till att delta eller känner de endast av omgivningens krav? Vi tycker att det kan vara något förenklat att dra slutsatsen att bara för att svarsfrekvensen är hög måste detta peka på en hög motivationsnivå i Företaget. Det är inte bara motivationsnivån som avgör svarsfrekvensen utan vi tror även att många svarat för att undersökningen varit lättillgänglig samt att de fått frekventa påminnelser. Hur det än förhåller sig är det glädjande för de ansvariga för undersökningen att svarsfrekvensen är så pass hög.

#### 4.1.3 Mätning av arbetsklimatet

Fyra av fem intervjupersoner fann enkäten enkel att fylla i, samt att den var av lagom omfattning och längd. Frågorna uppfattades som tydliga och relevanta i sitt sammanhang. Enkäten kunde, som tidigare nämnts, besvaras på e-mail eller på pappersenkät under en tidsperiod av tre till fyra veckor. De personer som hade tillgång till dator, förutsattes svara via e-mail, vilket också uppfattades som smidigt och lättillgängligt av de anställda.

Alla intervjupersonerna ansåg att de fick möjlighet att lufta sina åsikter genom enkäten. Några tyckte att det kunde ha givits utrymme för frågor med öppna svar, vilket kanske kunde ha bidragit till att människor med särskilt engagemang och många idéer fått tillfälle att marknadsföra dem. Någon påtalade samtidigt att vid frågor med öppna svarsalternativ röjs identiteten och därmed försvinner anonymitetsskyddet. Andra tyckte att övriga kommentarer inte var nödvändigt då enkäten ska vara så heltäckande att inget ytterligare behov ska finnas.

Två intervjupersoner menar att undersökningen är ett viktigt verktyg i den bemärkelsen att Företaget behöver träna på att arbeta med mjuka värden och förbättra dialogen mellan chefer och arbetare. Svårigheten att mäta en relation påtalades.

*Jag menar också att man via medarbetarundersökningar äntligen får ett sätt att sätta måltal på mjuka värden, när vi jobbar med målformulering, mål skall ju vara mätbara, då handlar det om ekonomiska mål och den typen av tekniska mål. Däremot har vi ofta svårt att sätta mätbara mål på våra relationer och medarbetares trivsel och arbetsmiljö. Genom detta kan vi göra detta.*

#### 4.1.3.1 Tolkningar

Det faktum att enkäten finns att besvara på via e-mail under tre till fyra veckors tid tror vi, som tidigare nämnts, bidrar till den höga svarsfrekvensen. Många upplever stress i dagens arbetsliv och behöver så bra förutsättningar som möjligt. Även den som är ute och reser kan lätt svara på enkäten via e-mail och således borde inte dylika, praktiska omständigheter ligga till grund för obesvarade enkäter. Frågor med öppna svarsalternativ bidrar till att alla verkligen får säga sin mening, men vi ser samtidigt problemen med sammanställningen. Enkätens längd var det i viss mån delade åsikter om. Flertalet tyckte ju att den var lagom lång och gick snabbt att fylla i, medan någon tyckte att den var lite lång. Vi tror att tiden som togs i anspråk då individerna svarade på enkäten, i viss mån kan bero på hur pass mycket personerna funderade över sin situation samt hur pass seriöst de angrep uppgiften. Faktorer som dagsform och stress kan även ha påverkat individens uppfattning om enkätens utformning.

#### 4.1.4 Diskussioner kring resultatet av enkäten samt upprättande av handlingsplaner

Under våra intervjuer fick vi ta del av åtgärder som arbetsgrupperna antingen redan genomfört eller planerar att genomföra som ett resultat av medarbetarundersökningen. Flera exempel gavs på detta, vilket talar för att undersökningen och utarbetandet av handlingsplaner har tagits seriöst. Vi fick också klart för oss, att cheferna tyckte att resultatet av enkäterna var ett vettigt verktyg att arbeta med, just för att de fann det svårt att diskutera ”mjuka värden” i arbetsklimatet. Trots att intervjupersonerna kände olika stort behov av undersökningen, var de ändå överens om att enkäterna och dess resultat fyllde en funktion. Det är dock viktigt att poängtera, som någon chef uttryckte det, att enkätresultatet i sig inte ger några lösningar utan bara signaler som pekar i en viss riktning. Sedan är det gruppens uppgift att arbeta vidare med dessa.

*För enkäten är ju mera för mig en, den ger lite signaler den ger lite värden den ger lite påpekanden men den ger ju inte egentligen svaren och då tror jag att då måste man omformulera det här på något sätt och jag tror att det handlar rätt så mycket med att jobba med en del konkreta övningar för att illustrera det som enkäten indikerar.*

Intervjuerna bekräftade också att gruppdiskussionerna avlöpte i stora drag på ett positivt sätt. Det är lättare att diskutera resultatet i smågrupper då risken att någon ”kommer bort” är inte så stor. I tre arbetsgrupper skulle denna uppföljning ske, medan det inte fanns sådana planer i de övriga grupperna.

Det gavs en valmöjlighet för grupperna att använda sig utav konsultens förslag till resultatbearbetning eller att använda något annat sätt. Huvudsaken var att fokus låg på både svagheter och styrkor samt hur dessa skulle elimineras respektive utvecklas. Våra intervjupersoners arbetsgrupper har alla använt sig av den modell som utarbetats av konsulten. Metoden där arbetsgrupperna på ett enkelt sätt, med hjälp av post-it-lappar och ”brainstorming”, fått fram förslag till lösningar har överlag upplevts positiv. Trots att

diskussionerna kändes värdefulla och nyttiga för samtliga intervjupersoner var erfarenheterna av dessa olika. Svagheter inom grupperna var olika framträdande och detta tycktes naturligt nog påverka hur diskussionerna upplevdes. En intervjuperson, som var ansvarig för en grupp med få eller inga svagheter, upplevde till exempel diskussionen som påtagligt positiv och väsentligen problemfri.

*Det fungerade bra, alltså vi hade inte så mycket surdegar i vår grupp, utan det var generellt sett väldigt positivt resultat, vilket gjorde att genomgången säkerligen blev något lättare än om resultatet hade varit sämre.*

En annan chef hade helt andra erfarenheter. Vederbörande tyckte, att trots att gruppen i fråga inte hade särskilt många eller svåra problemområden, så var diskussionen mycket jobbig och påfrestande. Denna chef tyckte att diskussionen blev för mycket fokuserad på svagheter och att styrkorna kom bort. Det är något som vi har uppfattat gäller för de flesta intervjupersonerna. Det som deltagarna företrädesvis tog med sig från mötet var den jobbiga diskussionen kring svagheter istället för att också minnas det som varit bra.

*Sen...jag tyckte detta möte var bra men jag tyckte det var oerhört jobbigt...det kändes som ett väldigt tungt möte...just för att det blev, ah! Två timmar diskussioner om problem, inte solklart enkelt hur man hittar lösningar.*

*...Men jag tror att vi alla kände att när vi gick ifrån det här mötet hur mycket problem vi har, som, alla de andra områden glömdes bort.*

Ett förslag som en av intervjupersonerna hade, var att vända på ordningen och avsluta med styrkorna, så att deltagarna istället har med sig den diskussionen som är mest aktuell när de lämnar mötet. En intervjuperson nämnde även att det inte fungerat som förväntat i alla grupper. Kommunikationen hade i dessa grupper varit alltför bristfällig, åsikterna kraftigt divergerande och resultaten hade varit otillfredsställande. Detta fick som följd att diskussionstillfället upplevdes som mycket påfrestande överlag. Fyra av fem intervjupersoner har upplevt att den avsatta tiden till att upprätta handlingsplanen var otillräcklig. I flera fall fick ytterligare tid avsättas. Trots detta kändes diskussionerna forcerade på slutet. Bordsordföranden har här ett stort ansvar att disponera tiden på rätt sätt.

En annan synpunkt som framkom var det viktiga i att hålla åtgärdsprogrammet innanför ramen av vad gruppen kan påverka. Problem och behov av förändringar ligger förstas på olika nivåer såsom individnivå, gruppnivå eller organisationsnivå. Det är givetvis olämpligt att planera lösningar på ett problem genom förändringar som ligger på det organisatoriska planet, om dessa inte är förankrade i ledningen för Företaget. Det är också viktigt, som en av intervjupersonerna framhöll, att komma ihåg att det är olika svårt att åtgärda olika problem. En del beror på hur människor tänker, tycker och fungerar som individer och dessa kan vara ytterst svåra att komma till rätta med genom handlingsplaner.

#### 4.1.4.1 Tolkningar

I samtliga fem fall av utarbetande av handlingsplaner som vi har fått inblick i, har det framkommit att dessa känts meningsfulla och att intervjupersonerna ställt sig positiva till diskussionerna. De har alla tagit uppgiften seriöst och verkligen försökt att använda



materialet de fått ut av undersökningen till något positivt. Det kan konstateras att diskussionen får olika karaktär i olika grupper, dels beroende på hur problemsituationen ser ut, dels på vad gruppen och dess medlemmar har för relationer till varandra.

Eftersom det utses en bordsordförande (1.6.3) vid diskussionstillfället vilar en del av ansvaret för hur lyckad diskussionen blir på denne. Ju mer som skall hinnas med desto svårare blir uppgiften för bordsordföranden. Det ställs också större krav på bordsordföranden ju fler deltagare som är med i mötet. Bordsordförande måste därmed verkligen se till att alla ges tillfälle att komma till tals. Som tidigare nämnts i vår redogörelse för observationstillfället, rekommenderade HR-representanterna en splittring av allt för stora grupper för att diskussionen skulle flyta smidigare. Detta har ingen av de intervjuades arbetsgrupper valt att göra, trots att någon var relativt stor. Vi menar att ett stressat tidsschema och visst intresse av att få diskussionen undanstökad innebär en risk att cheferna inte tar denna rekommendation i beaktande. Detta innebär, som våra intervjuer också visat, att vissa personer tenderar att bli mer tystlåtna i diskussionerna och att en eller ett par individer blir de mest drivande. Vi har spekulerat kring de grupper där diskussionstillfället kring resultatet fungerat bristfälligt eller över huvudtaget inte alls. Detta tror vi kan ha många olika orsaker till exempel avsaknad av lämplig bordsordförande och/eller ett redan från början ansträngt klimat i gruppen.

Förslaget att lägga svagheterna först och avsluta med styrkorna kan vara ett sätt att få deltagarna att gå ifrån mötet med mera positiva minnesbilder. Detta förslag är dock inte en självklar lösning enligt vårt synsätt. Sannolikt är risken stor att styrkorna får ännu mindre utrymme om inte nödvändig tid till dessa tas i början. En underlättande faktor skulle här vara att helt enkelt avsätta mer tid.

Som framgått är det en mödosam och ibland omöjlig process att ändra på problem som ligger i individens personlighet. Visst kan individen utbildas i att strukturera, planera och tänka på saker som underlättar, men det är svårt att i grunden ändra individens alldeles privata synsätt på hur saker och ting skall utföras och utformas. Det skall också poängteras att medarbetarundersökningen i huvudsak syftar till att förbättra grupprelationer och inte främst hur individen fungerar och arbetar. Alltså är medarbetarundersökningen ett hjälpmedel på gruppnivå och inte på individnivå.

#### 4.1.5 Krav på chefer att följa upp resultatutvärderingen

Alla intervjupersoner nämner att kontinuiteten är det viktiga i denna organisationsutveckling. Den undersökning som pågår nu är den första som genomförs på alla verk samma orter i hela landet men om 18 månader kommer en liknande medarbetarundersökning att genomföras, vilket upplevs som positivt av intervjupersonerna. En intervjuperson menar även att Företaget faktiskt har förbundit sig att åstadkomma resultat genom åtgärder när en sådan här undersökning har satts igång.

*Och problemet är ju att när man sätter igång en sådan undersökning när man går ut och ber att folk ska lägga tjugo minuter en halvtimme av sin tid på att ge synpunkter så innebär det också att man som företag har bundit sig till att göra någon form av uppföljning/åtgärd. Om man inte gör det så har man egentligen gjort ännu värre det är alltså att väcka björnar som sover det vill säga då har du skapat förväntningar som inte blir infriade och det innebär att då blir besvikelsen ännu större än om du aldrig hade gjort någon undersökning.*

En del av intervjupersonerna menar att ofta finns en medvetenhet om problemen redan innan de synliggörs i enkäten och därmed blir enkäten endast en bekräftelse på vad individen anser. Krav på uppföljning och åtgärder är främst chefernas ansvar, vilket några ser som en ytterligare arbetsuppgift som måste utföras. I och med beslutet om undersökningen visar Företaget en vilja att satsa tid, pengar och kraft. Engagemanget finns redan hos ledningen och sedan är det chefernas ansvar att motivera sina anställda och att ta resultaten på allvar. För att cheferna ska ta sig tid att göra denna uppföljning krävs planering. I en organisationsutveckling som denna är det viktigt att cheferna föregår med gott exempel och att de själva värnar om sin hälsa och sätter gränser så att de visar att de vågar förändra sin situation. Detta kan vara särskilt krävande för en chef som själv inte fått särskilt positiva resultat i sin grupp. Det kan till och med vara lätt att bli knäckt som chef om resultatet är alltför dåligt. Men om detta händer kan vederbörande få hjälp av HR-avdelningen. Det faller sig naturligt att de flesta chefer vill förbättra resultaten i nästa undersökning. Om omdömet verkligen ska bli bättre förutsätts att cheferna förbättrar sina svaga sidor.

*Det kan ju vara bra att ha en liten press på våra chefer och säga att vi kommer att följa upp detta va. Nu är det upp till dig hur du hanterar resultaten. Om du inte gör någonting så kan du ju inte räkna med att det kommer att bli mycket bättre det kan ju till och med bli sämre och då blir det lite genant ett år från nu om jag som chef har ett resultat som är ungefär lika dåligt som året innan eller till och med sämre.*

#### 4.1.5.1 Tolkingar

Vi kan förstå den press cheferna känner angående uppföljningen av resultaten. Det faktum att en ny undersökning ska genomföras 18 månader efter denna pågående undersökning, tror vi förstärker pressen på cheferna att ta tag i sina arbetsgruppers resultat. Om chefen inte gör någonting blir det svårt att få till en förbättring inom gruppen. Samtidigt får vi inte glömma medarbetarnas roll i processen. Om medarbetarna inte aktivt deltar i diskussionstillfället i sin arbetsgrupp blir det svårt för cheferna att förstå varför det ser ut som det gör i arbetsgruppen. På så vis blir det svårt att förbättra förutsättningarna i gruppen.

Vi ser även en medvetenhet kring vad som försiggår i Företaget i och med att en del intervjupersoner kunde ana resultatet. Vi tror att det blir lättare att diskutera resultatet då det inte kommer som en chock för alla. Om det visar sig att en chef får ett dåligt resultat i sin arbetsgrupp krävs det styrka att ta tag i situationen och vända det till något positivt. I det fall där chefen fått mycket negativ kritik av arbetsgruppen kan det komma att behövas hjälp från en extern part såsom HR-avdelningen. Vi är väl medvetna om att detta är lättare sagt än gjort.

#### 4.1.6 Styrkor och svagheter i tillvägagångssättet

Undersökningen presenterades vid ledningsmöten på de högre nivåerna i Företaget och via e-mail samt genom att medarbetarna har fått information från respektive chef. Presentationen av undersökningen har upplevts som positiv och det är få negativa aspekter som intervjupersonerna redogjort för. På HR-avdelningen har åsikter framkommit om att det brustit lite i administrationen av undersökningen. Det har varit en del svårigheter för vissa chefer att väcka intresse för undersökningen och få igång arbetet. Dessa chefer kanske skulle behöva mer stöd, resonerade en av de intervjuade personerna.

Det har också förekommit en del missförstånd mellan konsulten och Företaget. Det har bland annat varit problem för chefer med små arbetsgrupper att få tillgång till sitt material av anonymitetsskäl. Dessa små arbetsgrupper har utgjort ungefär hälften av det totala antalet grupper. Det har också, enligt HR-avdelningen, blivit ett missförstånd i och med att en person som är chef över flera grupper endast får en summeringsrapport över dessa grupper. Alltså har denna person inget resultat tillgängligt för de enskilda grupperna utan endast för dessa tillsammans, vilket gör att hon eller han får svårigheter att värdera resultaten, eftersom problemen kan skilja sig i de olika grupperna.

ESI-värdet, som syftar till att med en siffra sammanfatta arbetsklimatet i en arbetsgrupp, har dock varit föremål för en del turbulens. Värdet räknas ut med hjälp av de 11 C-frågorna (1.6.2). Om gruppen ligger på normvärde på alla dessa C-frågor blir index 100, liksom det blir 100 om gruppen har lika många C-frågor under som över normvärdet. Har gruppen ett värde under normvärdet på någon av dessa frågor blir ESI-värdet  $(11-1)/11=91$  procent. Om gruppen har fyra områden som ligger under och resten på normvärdet blir index  $(11-4)/11=64$  procent. Detta betyder att ESI-värdet bara tar hänsyn till om värdet på en viss fråga ligger under, på eller över normvärdet och inte hur mycket varje fråga skiljer sig från normvärdet. Detta innebär att en grupp som har ett mycket lågt ESI-värde inte nödvändigtvis behöver ha ett odrägligt arbetsklimat. Detta har dock varit svårt att ta till sig för vissa chefer, vilket har lett till ganska drastiska reaktioner när dessa fått ta del av sin arbetsgrupps ESI-värde. Det är därför viktigt att poängtera noggrant för cheferna exakt vilka värden de har inom gruppen och inte dra några förhastade slutsatser i och med presentationen av ESI-värdet.

Metoden att svara via Internet upplevdes som positiv av samtliga intervjuade. Det ansågs smidigt att kunna svara när vederbörande själv hade tid samt att kunna hämta hem medarbetarundersökningen var som helst, bara tillgång till Internet fanns. Det upplevdes också som en styrka att undersökningen sköttes av en extern partner som samlade ihop resultatet vilket tryggade anonymiteten. Tanken att varje chef skall få sin rapport att analysera som ett ”betyg” på hur ens grupp är tilltalade för våra intervjupersoner.

En aspekt som påtalades av en person, var svårigheten att i ett redan pressat tidsschema få tid till medarbetarundersökningen och alla dess moment. Våren och försommaren är en tidsperiod som redan innan undersökningen var hektisk och som nu blivit än mer stressad.

*...Det tycks som att HR liksom samlar ihop allt som skall göras under året, att det skall göras under en väldigt kort tidsperiod. Och då skall vi göra det här och vi skall hålla planerings- och utvecklingssamtal, lönesamtal, vi skall göra lönerevision och sedan skall vi meddela lönen, så att det blir fruktansvärt massa samtal som då är HR-relaterade eller påbud inom väldigt kort tid. Så det var kasst och jag tror att följden här kommer nog bli att om man tittar på antalet som har genomfört sina planerings- och utvecklingssamtal före det datumet som de har satt kommer nog detta att sjunka och det tror jag vi kan skylla mycket på medarbetarundersökningen. Sen är ju detta en form av planerings- och utvecklingssamtal givetvis men detta är ju kollektivt, det är inte individuellt.*

#### 4.1.6.1 Tolkningar

Enligt vårt synsätt överskuggar ett problem alla andra vid en analys av processen och hur denna fungerat. Oavsett om det beror på missförstånd mellan Företaget och konsulten eller på bristande information kvarstår det faktum att nästan hälften av alla chefer inte fått något resultat gällande enbart sin egen grupp. Detta medför att dessa chefer känner besvikelse och frustration. Låt vara att det av anonymitetsskäl kan vara svår genomförbart att låta alla gruppchefer titta på sina egna resultat men det är, enligt vårt sätt att se på detta, en stor risk med att vissa chefer inte får något eget resultat. Cheferna lägger ner mycket tid på genomförandet av undersökningen genom spridning av information, genomgång av enkäten och utbildningstillfället, inplanering av gruppmöten och så vidare. Om individen sedan inte får något erkännande för sitt arbete, medför detta en risk att hon eller han inte kan se något värde i undersökningar som denna. Detta kan göra att stödet för medarbetarundersökningar i Företaget urholkas vilket i sin tur kan ge konsekvenser för framtida undersökningar.

Problematiken kring ESI-värden har också visat sig i våra intervjuer. På HR-avdelningen har personalen tvingats stötta chefer med mycket lågt värde, då dessa har blivit mycket villrådigas för att inte säga knäckta. Att personer kopplar ihop medarbetarundersökningen med något oerhört påfrestande, kanske delvis i onödan, ser vi också som en riskfaktor. Chefen kan kanske acceptera att gruppen ligger under normvärdet på några frågor, men att stirra sig blind på ESI-värdet kan ge en helt fel uppfattning om läget inom gruppen och om den egna förmågan. Eftersom det kanske kan vara svårt att greppa hela undersökningens metodik för somliga chefer samt att förstå innebörden av alla siffror och värden utgör ESI-värdet en risk för onödiga missförstånd. Dessa missförstånd skulle kunna få konsekvenser för chefens självförtroende samt hennes eller hans inställning till undersökningen och arbetet med den.

Vi tror att en bidragande anledning till att undersökningen ändå upplevts som positiv av intervjupersonerna, är att de ansvariga för undersökningen har försökt att göra alla moment så enkla och lättillgängliga som möjligt. Allt ifrån att fylla i enkäten på Internet till att ha färdiga mallar eller förslag på hur grupperna skall använda resultatet på bästa sätt. Att hela tiden vara på det klara med vad och varför något görs samt hur det skall göras bidrar till att upplevelserna kring projektet blir trevliga.

Huruvida planeringen av medarbetarundersökningen skulle ha skett på ett annorlunda sätt låter vi som utomstående iakttagare vara osagt. Vi antar att det är många olika faktorer som leder fram till att Företaget väljer att ha undersökningen under den aktuella tidsperioden. Vi vet inte om detta är ett problem som många håller med om, därtill är vår studie alltför marginell. Skulle så vara fallet, bör de ansvariga för undersökningen på ett eller annat sätt motivera, varför de väljer att genomföra undersökningen just under dessa hektiska månader. Detta skulle kunna leda till ökad förståelse och tolerans för undersökningen hos dem som är skeptiska till planeringen av densamma. Dock kan vi fundera över om denna tidsperiod är mer hektisk än någon annan, då Företaget ofta verkar ha många projekt på gång.

#### 4.1.7 Förändringsbehov

Vi kan skönja en förändringsvilja att använda resultatet i positiv riktning hos de flesta av våra intervjupersoner, men också att det kan vara långt mellan tanke och praktisk handling. Någon menar att vederbörande inte vet om det finns en positiv vilja men hoppas däremot på det. Det faktum att Företaget har haft problem med sjukskrivningar och fortfarande har, bidrar till Företagets övergripande vilja att utveckla och driva hälsoarbete på längre sikt. Det finns potential både på det lokala och övergripande planet till att genomföra en förändring. Men, som tidigare nämnts, mycket beror på varje enskild chef.

En intervjuperson menade att undersökningen är viktig för Företagets utveckling. Även om ytan verkar friktionsfri kan det på djupet finnas behov av undersökningar som denna. Ifall behoven å andra sidan är uppenbara, behövs ingen undersökning, utan då är Företaget mer i behov av akutinsatser. En annan intervjuperson såg ingen nytta för egen del med medarbetarundersökningen, då resultatutvärderingen fungerat friktionsfritt. Vidare menade vederbörande att om det skulle visa sig att det finns problem, så är denna undersökning väldigt viktig inför framtiden. Samma intervjuperson ansåg också att det var svårt att komma fram till någon konkret handlingsplan, om det inte fanns några akuta problem att diskutera. Om detta hade varit en engångsinsats hade således engagemanget inte varit lika stort. För att nästa undersökning ska vara meningsfull, måste enkätfrågorna vara samma, så att en jämförelse blir genomförbar.

Två intervjupersoner menade att medarbetarundersökningen kan ses som ett komplement till de planerings- och utvecklingssamtal som hålls individuellt. Företaget har många projekt på gång för att främja individens utveckling, vilket bidrar till att sätta medarbetarundersökningen i fokus. Flertalet intervjupersoner menar att undersökningen i stort är viktigt för trivseln på Företaget samt att den väcker funderingar och tankar inom individen både på arbetet och i privatlivet.

##### 4.1.7.1 Tolkningar

Vi kan utläsa en vilja att förändra och vidareutveckla Företaget i en positiv riktning. Dock har vi förstått att en förändring tar tid och även om viljan finns och individerna är inställda på att förändra, är det en komplicerad process i praktiken. Vi anser att Företaget redan har tagit ett steg i rätt riktning när ledningen beslutade att genomföra denna samt kommande medarbetarundersökningar. En förändring av arbetsklimatet förutsätter ett intresse för att allas åsikter ska synliggöras och komma upp till diskussion. De ökade sjuktalen och krav på lönsamhet har varit en avgörande faktor till att Företaget valt att genomföra denna undersökning. Då Företaget är stort och genomför denna undersökning, menar intervjupersonerna, att ekonomiska såväl som organisatoriska resurser finns. Sannolikt skulle långt ifrån alla organisationer ha råd att satsa på en dylik undersökning.

Vi ställer oss lite frågande till åsikten hos den intervjupersonen som inte såg någon användning och vikt av medarbetarundersökning, bara för att inga större problem synliggjorts. Här menar vi att det är desto viktigare att fokusera på de positiva aspekterna och de styrkor som finns i arbetsgruppen så att arbetsklimatet fortsätter att utvecklas i positiv riktning.

## 4.2 Avslutande kapitelkommentar

Mot bakgrund av figur 1 (1.2) har vi i detta kapitel försökt förklara och diskutera de olika momenten i medarbetarundersökningen och närmare bestämt försökt besvara de forskningsfrågor som finns i inledningen av detta kapitel. Vi ser att mycket av det vi redogjort för under rubriken undersökningsobjektet (1.6) känns igen i intervjupersonernas utsagor, vilket bidrar till en sann bild av medarbetarundersökningen utifrån de personer vi kommit i kontakt med på Företaget.

# 5 Analys av medarbetarundersökningen som medel för organisationsutveckling

Under rubriken undersökningsobjektet samt i vår resultatredovisning anser vi att vi redan på ett konkret plan besvarat våra forskningsfrågor. I följande analys kommer vi nu att utgå från forskningsfrågorna men föra diskussionen på ett mer övergripande plan och koppla den tidigare redovisade empirin till vår teori.

## 5.1 Hur är medarbetarundersökningen beskaffad?

I vår analys av ovanstående fråga har vi delat in stycket i lämpliga rubriker. Vi vill med dessa, som forskningsfrågan ovan belyser, visa vad som egentligen har skett samt belysa hur detta har fungerat utifrån några olika aspekter. Vi är medvetna om att denna forskningsfråga är mycket omfattande och att våra resonemang bara är ett axplock av vad som skulle kunna tas upp under denna fråga.

### 5.1.1 Vad har skett under organisationsutvecklingsprocessens gång?

Vi inleder med att applicera medarbetarundersökningen på Lewins (1945) förändringsprocess. I fasen unfreeze har Företaget kommit fram till att ett nytt arbetssätt är önskvärt. Detta nya synsätt, som är kundorienterat, har kommit till uttryck i Företagets nya visioner. Parallellt med detta har även ett kontinuerligt hälsoarbete inletts inom ramen för hälsopolicyen. På detta sätt har behovet av en utveckling synliggjorts och motivationen för densamma stärkts. Detta leder till nästa fas, moving, i vilken Företaget planerar och genomför medarbetarundersökningen. Efter att enkäten fyllts i och handlingsplanerna blivit upprättade på ett tillfredsställande sätt, infinner sig den sista fasen refreeze i vilken Företaget arbetar efter de uppgjorda handlingsplanerna.

För att tydliggöra vad det är som egentligen sker i medarbetarundersökningens olika stadier, vill vi nu ta hjälp av Angelöws (1991) omarbetade modell, som bygger på Lewins förändringsprocess. Medarbetarundersökningen ligger i huvudsak inom ramen för upptiningsfasen, då denna är en del av Företagets hälsoprojekt. Målet med denna fas är att nå en gemensam förståelse för förändringsbehov, vilket möjliggör förändringsfasen. Vi anser att medarbetarundersökningen är ett medel för att nå en gemensam förståelse för förändringsbehov, då undersökningen pekar på hur de anställda upplever sin situation samt styrkor och svagheter inom Företaget. Utifrån intervjupersonernas utsagor

anser vi att Företaget har goda förutsättningar att lyckas med upptiningsfasen, då motivationen och öppenheten för denna undersökning har uppstått i ledningen och sedan spridit sig neråt i organisationen. Den höga svarsfrekvensen har tillsammans med samtliga intervjuer visat ett gemensamt engagemang och tecken på att en gemensam förståelse kan infinna sig. Eftersom delar av vår studie omfattar utarbetandet av handlingsplaner, det vill säga en diskussion av problem och åtgärder, anser vi oss även till viss del beröra Angelöws (1991) förändringsfas.

En organisationsutvecklingsprocess kan inledas på olika sätt, vilka behandlas av både Angelöw (1991) och Bruce och Wyman (1998). Det finns drag av den toppstyrda förändringsstrategin i medarbetarundersökningen, genom att denna är initierad av ledningen i Företaget. Detta är en förutsättning för att medarbetarundersökningen ska fungera optimalt i Företagets alla delar. Oavsett vilken inställning individen har känner individen större press på sig att delta. Då vi utforskat metodiken i medarbetarundersökningen har vi kommit fram till att det optimala är att alla anställda skall medverka och få komma till tals. Eftersom handlingsplanerna syftar till att förbättra arbetsklimatet för samtliga är det av stor vikt att var mans åsikt tas tillvara, för att alla ska uppleva ett bättre arbetsklimat. Då utarbetandet av handlingsplanerna är uppbyggt på detta sätt kan också spår av den delaktiga förändringsstrategin skönjas. Dock har våra intervjuer visat att det finns vissa tendenser till att en diskussion av resultatet är svår genomförbar i större grupper. Detta kan ha resulterat i att alla faktiskt inte kunde komma till tals. Tidspresen kan också ha varit en bidragande faktor till att alla åsikter inte har blivit tillräckligt hörsammade.

Som Burke (1994) redogör för, går en organisationsutvecklingsprocess igenom ett antal faser. Då vi inte tagit del av hela processen, utan endast studerat en del, kan vi inte säga fullt ut hur de olika faserna har avlöpt. Det har dock i våra intervjuer framkommit saker som måste betraktas som misslyckanden i undersökningen. Vi anser det viktigaste härvidlag vara, att många chefer inte fick någon återrapporteringen av resultatet i sin egen arbetsgrupp, då gruppen bestod av för få medlemmar. Vidare har chefer som varit ansvariga för flera grupper, inte fått ta del av de enskilda gruppernas resultat, utan endast ett samlat resultat för alla grupperna tillsammans. Detta anser vi kan vara ett resultat av att Burkes fas contracting inte har fått tillräckligt med utrymme. Möjligen skulle parternas önskemål och förväntningar på medarbetarundersökningen ha givits mer tid till diskussion. Som Burke poängterar, är det av yttersta vikt att alla faser behandlas grundligt för att undvika missförstånd och obehagliga överraskningar.

### 5.1.2 Individ kontra gruppens ansvar i medarbetarundersökningen

Den första definitionen av organisationsutveckling som presenterats i teorikapitlet (3.4.1), kan appliceras på medarbetarundersökningen och dess syfte, då läsaren i princip kan byta ut begreppet organisationsutveckling till medarbetarundersökning. Individen utelämnas till stor del i denna definition. Detta är också något som intervjupersonerna bekräftat då medarbetarundersökningen är ett komplement till planerings- och utvecklingssamtal och inte ett ersättningsmedel för dessa. Taylor och Bowers (1972) påpekar även att surveyundersökningar syftar till att få fram kollektiva resultat. Det finns dock vissa inslag av individperspektiv i undersökningen, då individen själv tvingas fundera över och analysera sin situation samt att hon eller han får ta del av sitt eget resultat, vilket kan vara till hjälp för att förbättra sin situation. Då individer får tillfälle att tänka

över sin situation, menar även intervjupersonerna att de känner sig uppskattade och att deras åsikter räknas. Bland annat rekommenderas individen att ta med delresultat till planerings- och utvecklingssamtalet med sin chef. Då förbättring sker i gruppen, får även de enskilda gruppmedlemmarna känna av denna förbättring och resultatet blir därmed ett individverktyg. På grund av ovanstående resonemang kände vi behov av en andra definition av organisationsutveckling (3.4.1). Denna definition fokuserar på en förbättring av relationer inom organisationen och detta tolkar vi som att individen är mer i fokus. Definitionen tyder även på att konsulten ska fungera som en katalysator genom processen. Vi anser dock inte att så har varit fallet i vårt undersökningsobjekt. I vårt fall har konsulten hjälpt Företaget med verktyg som enkät och mall för upprättande av handlingsplaner. Det har alltså varit Företagets ansvar att arbeta med processen. Självklart kan konsulten svara på frågor, men att arbeta med resultatet åligger varje arbetsgrupp.

### 5.1.3 Medarbetarundersökningens beskaffenhet engagerar

Det faktum att så många av Företagets anställda svarat på medarbetarundersökningen är mycket positivt. Det kan finnas en rad olika anledningar till detta. Wikman (1991) tar upp vikten av att frågorna är tydliga och precisa, vilket även kan kopplas till det resonemang Bergman och Wärneryd (1982) för om att frågorna måste vara begripliga. Detta, liksom andra faktorer, såsom gott om tid att fylla i enkäten, tillgänglighet till Internet samt frekventa påminnelser, har säkert bidragit till den höga svarsfrekvensen, men är sannolikt inte hela förklaringen. Sannolikt är den, enligt vårt synsätt, också ett uttryck för att Företaget har ett relativt sunt arbetsklimat. Vid en första anblick kan det kanske verka som att de anställda är missnöjda med sin situation och tar chansen att visa detta. Enligt vår uppfattning behöver så inte vara fallet, eftersom en ogynnsam arbetssituation likväl kan leda till apati inför förändring än stimulans till förbättring. Även om chefer och HR-avdelningen verkat aktivt för att alla skall svara på enkäten, anser vi inte heller detta vara den främsta orsaken till den höga svarsfrekvensen. Det är däremot positivt att en del chefer inte var helt nöjda med svarsfrekvensen och att det finns en vilja att höja den ytterligare till nästa undersökning. I ett par intervjuer har åsikten framkommit att medarbetarundersökningen är ett verktyg som är lämpligt inom en organisation som mår bra och där svagheter är undanträngda av styrkorna. Med andra ord, i en organisation med akuta problem är dessa så uppenbara att det bästa är akutinsatser, vilket ger snabba resultat. Detta resonemang talar alltså för att Företaget uppfyller de krav som Thorsrud & Emery (1969), Angelöw (2002) och Ekvall et al. (1983) ställer på ett kreativt arbetsklimat vad gäller frihet, tillit, utmaning, mångfald och delaktighet.

Att känna sig motiverad till att delta i en medarbetarundersökning och därmed inte bara att fylla i enkäten slentrianmässigt, utan också aktivt medverka i utarbetandet av handlingsplaner, bottnar troligen i att individen känner sig motiverad i sitt arbete och på så vis bidrar till ett kreativt arbetsklimat. Då individen medverkar i undersökningen får hon eller han också tillfälle att utöva sitt medinflytande, vilket Paul (1994) även behandlar.

### 5.1.4 Vad är det medarbetarundersökningen mäter och vilka konsekvenser får detta?

James och Jones (1974) synsätt, när de betraktar arbetsklimatet utifrån medlemmarnas varseblivningar och upplevelser, förefaller vara relevant vid förklaring av medarbetar-



undersökningens syfte. Det faktiska värdet av medarbetarundersökningen är inte att förbättra det objektiva arbetsklimatet, utan det centrala är istället att få organisationsmedlemmarna att känna förnöjsamhet i sin arbetsituation. Dock kan det objektiva arbetsklimatet inte helt lämnas åt sidan, då det subjektiva arbetsklimatet är beroende av det objektiva.

Ekvall et al. (1983, 1987), Thorsryd och Emery (1969) samt Angelöw (2002) tar alla upp faktorer som påverkar motivationen. I förlängningen anser vi att dessa bidrar till en påverkan på arbetsklimatet och därigenom till, å ena sidan problem som till exempel ökade sjukskrivningar och å andra sidan förbättrat resultat. Faktorer som tas upp är som bekant till exempel delaktighet, kontroll, inflytande/insyn samt trygghet, vilka även har nämnts av intervjupersonerna. Inflytande och insyn i processen är, som tidigare påtalats, en stor motivationsfaktor i sig. Detta anser vi borde medföra att chefer har lättare att motivera sig själva än vad medarbetarna har.

Som enkäten är utformad ger den vissa fingervisningar om hur tillståndet är i arbetsgruppen. En intervjuperson påpekade att enkäten åskådliggör klimatet men ger knappast några lösningar på problemen. Intressant i sammanhanget är diskussionen huruvida frågor med öppna svar kan bidra till ökad förståelse för problem och lösningar på dessa. Kjellberg (1989) förslår öppna frågor som komplement till slutna frågor, vilket vi anser kan ge ett fylligare resultat. Detta är också ett sätt att undvika frustration hos individer, som vill uttrycka något som inte behandlas i enkäten. Det finns dock alltid en problematik med hanteringen av resultatet vid stora undersökningar.

Vid hantering av resultatet av enkätundersökningen gäller det att skatta mätfelelen, så att den verkliga situationen blir synlig. Människor har en tendens att överdriva vissa aspekter och bortse från andra. Konsultens lösning på problemet är de nämnda normvärdena, vilka varje grupp kan jämföra sig med. Ett exempel på människors tendens att svara lågt på frågor är den som handlar lönesättning. Människor anser sig nästan alltid underbetalda, vilket får konsekvensen att normvärdet inte blir centrerat på den niogradiga skalan. I en fråga som mobbning avviker också normvärdet, då ingen mobbning kan tolereras på en arbetsplats. Vi anser att olika normvärde på varje fråga fyller en funktion då frågornas känslighet varierar. Normvärdet möjliggör att samtliga frågor behandlas tillsammans, vilket vi tror bidrar till en bättre diskussion.

## 5.2 Vilka upplevelser har de anställda av medarbetarundersökningen?

I denna del avser vi att diskutera vilka upplevelser de anställda har om medarbetarundersökningen. Vi skiljer nedan på medarbetarna och cheferna. Denna åtskillnad bygger till stor del på information som kom fram under intervjuerna kopplat till vårt teorikapitel. Vi vill dock göra läsaren uppmärksam på att vi inte bara utgår från intervjupersonernas egna erfarenheter utan också från intervjupersonernas redogörelse för hur de förstått att sina kollegor uppfattat situationen.

### 5.2.1 Utifrån chefernas perspektiv

Upplevelserna kring utarbetandet av handlingsplaner har, som nämnts, varit olika för olika chefer. Som Wikman (1999) och Bergman och Wärneryd (1982) poängterar, är det viktigt för chefer att komma ihåg att det är enskilda individer och således subjektiva åsikter som ligger bakom svaren. Naturligtvis anser vi att Företagets chefer bör ta resultaten på största allvar men samtidigt förhålla sig till dem med en viss distans. Somliga chefer har upplevt diskussionerna som oerhört påfrestande. Det är dock viktigt att inse att problem och missnöje inte alltid behöver bero på chefen, utan också kan ha sin grund i andra orsaker såsom chefsbyte eller omorganisering. Strukturella såväl som ekonomiska förutsättningar måste självklart även vägas in i bilden.

I arbetsgrupper med ett ansträngt arbetsklimat är behovet av förbättringar extra stort. Vi tror dock att förutsättningarna för en lyckad diskussion i dessa grupper tyvärr är sämre än i grupper där kommunikationen är bra. I grupper där kommunikationen fungerar tillfredsställande, är chansen att få en uppåtgående spiral stor, medan i en grupp med bristfälliga förutsättningar är risken stor att gruppen "står och stampar" på samma ställe och därmed inte vidareutvecklas. Det finns som Nilsson och Waldemarson (1994) och Maltén (1992) tar upp, olika förutsättningar för att kommunikationen i gruppen ska fungera. Då handlar det inte bara om inre faktorer såsom gruppdynamik, utan också om yttre, såsom gruppens storlek och den person som ska föra gruppen genom en givande diskussion, vilken Företaget kallar bordsordförande. Ju fler problem gruppen har samt ju större gruppen är, desto högre krav ställs på bordsordföranden. Vi tror också att det alltid finns möjligheter till förbättringar även i grupper där allt fungerat tillfredsställande.

Vi finner att Bowers (1973) resonemang om en konsultativ uppföljning är av betydelse, då alla arbetsgrupper sannolikt inte har samma förutsättningar. Då vissa grupper haft mer problem än andra att hantera resultaten, tror vi att vissa grupper skulle ha varit hjälpta av en konsults råd och idéer. Detta resonemang stödjer vi på att Edwards och Thomas (1993) menar att specialkompetens kan behövas i vissa steg för att surveyprocessen ska utfalla väl. En konsult, antar vi, har en annan distans till gruppens resultat och därmed en mer objektiv syn på det hela. Detta hade antagligen bidragit till att få igång den tidigare nämnda uppåtgående spiralen. Denna konsult skulle då kunna leda diskussionen och fungera som stöd för gruppen. Dock är vi medvetna om att detta skulle innebära ökade kostnader för Företaget. Ovanstående resonemang tycker vi har vissa likheter med Scheins (1969) redogörelse för process-consultation, där konsulten får ett större ansvar att identifiera brister inom arbetsgruppen.

Olika chefer upplever diskussionerna på olika sätt. En logisk slutsats är att ju mer problem en grupp har, desto mödosammare upplevs diskussionsprocessen. Vi är av den åsikten, efter att ha utfört våra intervjuer, att detta givetvis har betydelse, men det är knappast hela sanningen. Svaret på hur utarbetandet av handlingsplaner upplevs av cheferna, beror troligen till stor del på hur dessa personer tänker och fungerar som människor. En del chefer lägger stor vikt vid det som är negativt, medan andra mer fokuserar på själva förbättringen och vilka fördelar denna kan innebära och upplever då diskussionen mer positiv. Självklart påverkar också den allmänna inställningen bland de anställda i stort hur påfrestande chefen upplever diskussionerna kring resultatet och upprättandet av handlingsplaner. Medarbetarundersökningen har varit en nyttig lärdom för Företaget och dess ledare inför framtida undersökningar, enligt intervjupersonernas ut-

sagor. Problem som har uppkommit bidrar till en ökad insikt och kunskap om hur en uppföljning av medarbetarundersökningen bör organiseras.

### 5.2.2 Utifrån medarbetarnas perspektiv

Den huvudsakliga grundtanken med medarbetarundersökningen är, som framgått, att kartlägga hur medarbetarna upplever sitt arbetsklimat och att sedan upprätta handlingsplaner utifrån detta. Vi har dock sett, inte minst i våra intervjuer, att det finns en rad positiva bieffekter, vilka inte bör glömmas. Somliga medarbetare upplever till exempel en känsla av uppskattning och att de betyder något när Företaget organiserar en undersökning som denna. Att få säga sin mening är något som individen uppskattar, vilket vi anser även kan bidra till ökad trivsel. En positiv effekt av undersökningen är också att individen fått en chans att tänka och reflektera över sin situation och kanske komma till insikt, på det personliga planet, om hur hon eller han bör förhålla sig till sitt arbete. Diskussionen i samband med utarbetandet av handlingsplaner, tror vi också kan bidra till en ökad förståelse mellan de olika medarbetarna i en arbetsgrupp. Genom att tvingas diskutera vad som är bra respektive dåligt, samt att analysera hur individerna själva ser på fakta om gruppen, kan förståelse skapas hos individerna, om varför saker och ting förhåller sig på ett visst sätt och varför personer agerar som de gör.

Vi finner många beröringspunkter mellan medarbetarundersökningen och det Angelöw (2002), Björklund (2001), Ekvall et al. (1983) samt Throrsryd och Emery (1969) tar upp, eftersom undersökningen handlar om att skapa delaktighet och en vilja till att förändra. Ovanstående författares resonemang liknar även det resonemang Hertzberg et al. (1959) för kring motivatorer, som motiverar individen och kan ses som psykologiska behov. Om medarbetarundersökningen ses som ett medel för att tillgodose sådana behov, blir medarbetarundersökningen ett verktyg till att skapa motivation.

Intervjupersonerna är positiva till medarbetarundersökningen och måna om att ta vara på den. Detta faktum tillsammans med att Företaget har förutsättningar för att på ett övergripande plan använda resultatet, menar vi, medför att Företaget och dess medlemmar innehar den nödvändiga förändringsberedskap som Österlund i Rohlin (1974) redogör för. Medarbetarundersökningen är således ett sätt att mäta förändringsbehovet och organisationens förändringsberedskap ett sätt att möta detta.

## 5.3 Vad innebär medarbetarundersökningen organisationsteoretiskt sett?

Vi har tidigare i studien varit inne på att medarbetarundersökningen får olika betydelse beroende på vilket synsätt som appliceras på organisationen. Nedan följer några utredande resonemang som behandlar först Scheins systemtänkande och sedan Abrahamssons fokusering på maktaspekterna.

### 5.3.1 Företaget som ett system och medarbetarundersökningen som ett delsystem

Den definition av en organisation som Schein (1974) tar upp fokuserar på koordineringen av ansträngningar individer emellan. Enligt vårt synsätt kan medarbetarundersök-

ningen vara ett medel för att uppnå denna koordinering. Vidare ser Schein (1974) till skillnad från Abrahamsson (1975) organisationen som ett öppet system, vilket kontinuerligt påverkas av dels sin omgivning, men även av de olika interagerande systemen inom organisationen. Enligt Scheins (1974) synsätt påverkas organisationen och rimligtvis förändras den också hela tiden. Detta medför att utvärdering i form av en medarbetarundersökning alltid är aktuell. Då förändringar innanför och utanför organisationens väggar ständigt sker, är även kontinuiteten av stor vikt. Med Schein (1974) i åtanke skulle i princip en förbättring inom organisationen kunna sprida sig likt ringar på vattnet. Förbättringar inom ett område sprider sig alltså, eller påverkar alltså andra områden på ett gynnsamt sätt. Här skulle paralleller kunna dras till utarbetandet av handlingsplaner. Även om fokusering endast sker på utvalda delar, i allmänhet de områden där arbetsgruppen har störst problem, kan detta leda till förbättringar även på andra plan. Liknande resonemang kan föras gällande grupper emellan. När en förbättring inom en grupp sker är det troligt att denna sprider sig till andra interagerande grupper på Företaget. Våra intervjupersoner var också av åsikten att uppföljning av medarbetarundersökningen är viktigt, då detta är viktiga ingredienser i medarbetarundersökningen för att maximal effekt skall uppnås. Utan denna uppföljning har gruppen i och för sig åstadkommit något för stunden, men eftersom gruppen hela tiden påverkas av sin omgivning och nya faktorer tillkommer blir resultatet troligen kortvarigt.

Vår uppfattning är att Företaget har ett synsätt på organisationen som påminner mycket om det synsätt Schein (1974) presenterar. Det sätt, på vilket medarbetarundersökningen är upplagd och de frågor denna innehåller, med fokusering på hur individen upplever sin situation utifrån flera psykologiska aspekter talar för detta.

### 5.3.2 Medarbetarundersökningen endast som ett diagnosverktyg

Vid ett synsätt som Abrahamssons (1975), vilket innebär att makt och ledarskap formar organisationen, blir medarbetarundersökningens betydelse mer ifrågasatt. Då fokusering sker, inte på de interagerande systemen, utan i högre grad på maktaspekten, bör medarbetarundersökningens betydelse minska. Det vore dock fel att säga att den blir betydelslös. Trots att fokusering sker på makt- och ledaraspekter bör ju dessa utgå ifrån organisationen och tillståndet i denna. Det är också intressant att spekulera om huruvida enkäten kanske skulle ha utformats på ett annorlunda sätt om Abrahamssons synsätt hade tillämpats. Kanske enkäten då skulle vara mer knuten till hur individen upplever sin ledare och hur denne bör agera för att skapa ett kreativt klimat där varje individ gör sitt bästa.

Att driva igenom en organisationsutveckling är en mödosam process, inte minst i en stor organisation med ett formaliserat beteende. Det finns alltid en risk som Mintzberg (1983) diskuterar, att en förändringsprocess endast utgör en symbolisk lösning på motsättningar inom organisationen. Det sätt på vilket undersökningen är uppbyggd anser vi medför ett genuint förändringsarbete, i vilket individen kan vara delaktig och har möjlighet att påverka sin situation. Det är också viktigt att utgångsläget är bra då en surveyprocess är komplex både ur den ekonomiska samt den tidsmässiga aspekten, vilket Edwards och Thomas (1993) diskuterar. Det är av stor vikt att surveyprocessen anpassas till organisationens storlek och medel för att se vad organisationen vill ha ut av processen.

Davis och Lawrence (1977) diskuterar fördelar och nackdelar med en matrisorganisation. Då Företaget är en matrisorganisation är en organisationsutveckling, som syftar till hela organisationen, inte helt enkel. Arbetet sker på olika sätt inom olika delar, alltför att tillfredsställa kundens behov. Problem och åtgärdsbehov bör, anser vi, skilja sig åt i Företagets olika delar. Vi anser därför att medarbetarundersökningen, genom sin övergripande kartläggning samt de enskilda arbetsgruppernas återkoppling, utgör ett bra verktyg för att komma runt detta problem. En diagnos av hela Företaget avslöjar det allmänna tillståndet, i hela organisationen såväl som i de enskilda arbetsgrupperna. Arbetet med handlingsplanerna blir således ett sätt att förbättra klimatet i arbetsgrupperna såväl som på ett övergripande plan.

## 5.4 Vilka förutsättningar finns det för ett framgångsrikt genomförande av medarbetarundersökningen?

I vår studie har det framkommit att det finns många olika faktorer som spelar in huruvida Företaget lyckas med sin organisationsutveckling eller inte. Det finns avgörande faktorer både på ett organisatoriskt plan och på ett individuellt plan. Som framgått tidigare i vår studie har vi övergripande mötts av en positiv inställning till medarbetarundersökningen som projekt, vilket vi tror är en av de viktigaste faktorerna för att lyckas.

### 5.4.1 Att driva ett kontinuerligt hälsoarbete

Företaget har enligt Arbetsmiljölagstiftningen ett krav på att kontinuerligt driva ett förebyggande hälsoarbete. Detta arbete är som Angelöw (2002) beskriver en framgångsfaktor och är också en av anledningarna till varför medarbetarundersökningen genomförs. Det faktum att kontinuerligt hälsoarbete är lagstadgat är således något positivt som bidrar till att resurser läggs, kanske i större utsträckning än utan denna lagstiftning, på ett hälsoarbete inom Företaget. Vi, med våra intervjupersoner, betonar vikten av att medvetandegöra det hälsoarbete Företaget bedriver. För att kunna praktisera Företagets hälsopolitik i det dagliga arbetet är det nödvändigt att känna till denna. Våra intervjuer visar på bristande kunskap om denna hos personalen på Företaget. Det är dock positivt att kunna konstatera att en intervjuperson redan berättat om åtgärder för att avhjälpa denna brist.

Intervjupersonerna anser att det är viktigt med ett kontinuerligt hälsoarbete. I likhet med Angelöw (2002) anser de att dialog och aktiv medverkan bör vara en del av den dagliga verksamheten. Detta är, anser vi, ytterligare ett tecken på individernas positiva inställning till medarbetarundersökningen, vilken i sin tur är en förutsättning för lyckat förändringsarbete. Resonemanget avspeglas till stor del i det Österlund i Rohlin (1974) kallar förändringsberedskap. Vi frågar oss nu vad anledningen till att organisationen tycks vara flexibel och mån om att utvecklas är? Vi bedömer, att trots att Företaget är så pass stort är det flexibelt, då förbättring och anpassning till det nya ständigt eftersträvas. Denna anpassning kan förklaras i och med att medarbetarundersökningen kommer att återkomma med 18 månaders intervall. För att åstadkomma denna flexibilitet på ett vinstdrivande företag, anser vi att det krävs utvecklingsinriktade individer. Vi får uppfattningen att de anställda trivs bra i en sund företagskultur och är engagerade i sina

arbeten samt får stöd av ledningen. Då framtidstro finns, ligger begreppen utveckling och förändring nära till hands.

Att förbättra arbetsklimatet i ett stort företag är, som tidigare sagts, en mödosam process. Många författare menar att klimatet är någorlunda stabilt över tiden vilket ytterligare belyser svårigheterna. Ju större företag desto mer långsam och komplex process! Därför anser vi det positivt att Företaget överlätit ansvaret för utarbetandet av handlingsplaner på de olika arbetsgrupperna med dess chefer, så att varje grupp ges möjlighet att driva processen framåt.

Vi finner att, enligt den bild intervjupersonerna förmedlar, finns det ett starkt engagemang för arbetsklimatet i Företaget samt att ett arbete för att förbättra klimatet bedrivs. Med tanke på den bild av personalenkäter som bland annat Pauls (1994) och Bowers (1973) forskning ger, samt att medarbetarundersökningen är initierad av ledningen, tror vi att Företaget har goda möjligheter att använda resultatet på ett meningsfullt sätt, för att kunna åstadkomma ett bättre arbetsklimat.

#### 5.4.2 Delat ansvar mellan chef och medarbetare

Vi tror att det är viktigt att inte lägga allt ansvar på chefen då allas medverkan är viktig, vilket även French och Bell (1984) påtalar. Vill inte alla individer medverka till ett förbättrat arbetsklimat skulle detta kunna betyda att vissa människor vill låta sig ledas och tycker att det är bättre att överordnade lägger upp ramarna för arbetet. Om inte individerna vill engagera sig i förändringsarbetet, bör fokus istället läggas på ledningen och utövande av makt vid analys av förändringsarbete i likhet med Abrahamssons (1975) resonemang. En förklaring till varför det förhåller sig på detta sätt skulle kunna vara Mc Gregors (1985) teori om att människor kan placeras in på en X- eller Y-skala. En medarbetarundersökning förutsätter alltså ett engagemang hos de anställda. Det krävs således Y-människor för att arbetet med handlingsplaner skall bli fruktsamt. Vi har inte genomfört någon kartläggning i vilken vi kategoriserat människor inom Företaget i enlighet med X och Y-skalan, men anser att vi överlag har funnit ett engagemang hos de anställda i Företaget, varför detta inte har varit något problem. Vi har i vår studie fokuserat på tjänstemannasidan, vilket gör att vi inte kan uttala oss om de kollektivanställda och deras inställning till medarbetarundersökningen.

## 6 Avslutande diskussion

### 6.1 Metoddiskussion

#### 6.1.1 Alternativa tillvägagångssätt

En studies upplägg är alltid relevant att diskutera då den kan genomföras på många olika sätt. Vår tanke med denna studie var från början att genomföra en kombination av en kvantitativ och en kvalitativ metod. Denna skulle ha bestått av standardiserade intervjuer alternativt enkäter till 15-20 kollektivanställda medarbetare på verkstadsgolvet samt 5-6 djupare intervjuer med chefer på tjänstemannasidan. Tyvärr var detta inte möjligt att

genomföra på grund av praktiska omständigheter. Företaget hade redan många projekt på gång och detta upplägg skulle ta för många människors tid i anspråk. Vi tror dock att detta upplägg hade gett en mer nyanserad bild av undersökningen, då vi hade fått ta del av fler medarbetares och chefers olika syn på medarbetarundersökningen.

När vi försöker analysera resultatet av vår studie i förhållande till vårt tillvägagångssätt, kan vi, så här med facit i hand, spekulera kring ordningsföljden i upplägget. Möjligen hade det varit bättre om vi hade börjat med intervjuerna och sedan valt teori utifrån resultatet av dessa. Om vi använt oss av detta tillvägagångssätt hade vi förmodligen undvikit problem som överflödigt teori och endast valt ut den teori som vi funnit relevant i förhållande till vår resultatredovisning. Vi ser det dock som positivt att vi kunde stödja oss på våra dokumentstudier samt vårt observationstillfälle vid val av teori.

### 6.1.2 Studiens tillförlitlighet

Vi har under arbetets gång fått intryck utav att medarbetarundersökningen har mottagits på ett mycket positivt sätt av de anställda på Företaget. Det är kanske på sin plats att höja ett varningens finger för att vår studie inte nödvändigtvis uppvisar den totalt sanna bilden av hur medarbetarundersökningen tagits emot och fungerat inom Företaget. Vi har absolut ingen anledning att ifrågasätta intervjupersonernas svar eller deras trovärdighet. Vi menar dock, att för att vi som forskare skall agera seriöst är det viktigt att ifrågasätta huruvida intervjupersonerna representerar resten av Företaget? Som vi nämnt tidigare har vi fått intervju personer utsedda åt oss. Dessa personer vi har intervjuat har en mer eller mindre positiv bild av arbetet med medarbetarundersökningen. Vi har i våra samtal med HR-avdelningen på Företaget förstått att arbetet inte fungerat lika bra inom alla grupper. Representanter från de grupper där problemen kring medarbetarundersökningen varit mer framträdande har vi inte, trots en önskan om detta, fått intervju. Anledningen till detta är att om vi intervjuat dessa personer hade det funnits en risk, enligt våra kontaktpersoner, att ”strö salt i såren” på dem. Vidare menades att det som dessa personer upplevde som jobbigt, framför allt diskussionerna av resultatet, inte skulle behöva återupplevas. Vi har full förståelse för detta men vill alltså höja ett varningens finger för vilka konsekvenser kan bli.

En annan brist är att vi till stor del på grund av tidsbrist bara har vänt oss till tjänstemannasidan. Det är rimligt att anta att bilden skulle kunna sett annorlunda ut om undersökningen även gjordes ute på verkstadsgolvet med de kollektivanställda. Det är rimligt att anta att troligen skiljer sig ofta dessa individers bakgrund, utbildning och syn på sitt arbete jämfört med kollegorna på tjänstemannasidan.

Hur vår studie skulle ha sett ut om vi hade haft möjlighet att avhjälpa de brister som tas upp ovan går det bara att sia om. Kanske skulle vi ha fått en mer negativ bild av studien. Det är möjligt att personerna på tjänstemannasidan är mer utvecklingsinriktade och positiva till sådana här typer av undersökningar. Detta är dock något vi är långt ifrån säkra på. På Företaget tycker vi att det övergripande råder en viss harmoni trots problem med stress och sjukskrivningar. Vi är däremot i större utsträckning benägna att anta att den första bristen i vårt urval av intervju personer har inverkat som en felkälla på slutresultatet. Det som åsyftas då är alltså att vi inte fått möjlighet att intervju personer som upplevt undersökningen som mycket psykiskt påfrestande. Vi tycker att detta är en påtaglig brist i vårt arbete.

Med tanke på medarbetarundersökningens mål, att få ner sjukfrånvaron, vore det naturligt om resultatet av enkäten visade på ett icke-tillfredsställande arbetsklimat. Läsaren kan dock ifrågasätta varför vi har fått en så positiv bild av Företaget. Vi vill dock uppmärksamma läsaren på att vi inte har analyserat enkätens resultat utan arbetet med enkäten och handlingsplanerna. Vi har också endast presenterat den bild vi fått av intervjupersonerna och inte jämfört sjukfrånvaron med dess ursprungliga värde eller med andra organisationers sjuktal.

En annan aspekt som är intressant att diskutera är det faktum att tre av alla våra sex intervjupersoner arbetar på HR-avdelningen. Vi ser fördelen att HR-avdelningen har en insyn och en förståelse för medarbetarundersökningen som ingen annan har och har samtidigt tacklats med de problem som har uppkommit under undersökningens gång. Faran ligger dock i att medarbetarundersökningen skulle kunna uppfattas som marknadsföring, då en övervägande positiv bild av Företaget och dess undersökning förmedlats. Som sagt om vi hade kommit i kontakt med personer som upplevt undersökningen som ett misslyckande tror vi att studiens tillförlitlighet hade höjts.

## 6.2 Slutord

Vi tror, på basis av våra intervjuer, att Företaget har goda förutsättningar till att förbättra sitt arbetsklimat. De anställdas inställning till att arbeta med dessa frågor är positiv, vilket vi menar är en förutsättning för ett lyckat förändringsarbete. Utöver detta är Företaget en stor internationell organisation med goda resurser som betraktar ett hälsosamt arbetsklimat som en väg till framgång och lönsamhet.

Trots att förutsättningarna på Företaget är goda har inte allt som rör medarbetarundersökningen gått smärtfritt. Det gäller alltså att inte underskatta svårigheterna i denna process och att verkligen gå grundligt till väga i alla steg av planeringen. Det är med andra ord viktigt att klarlägga hela den aktuella situationen redan från början, så att konsulten kan erbjuda exakt de tjänster som Företaget är i behov av. Ifall Företaget hade klarlagt utgångsläget bättre hade problem under processens gång till stor del kunnat undvikas.

Huruvida Företaget har fått ett bättre arbetsklimat är inte aktuellt att avgöra i denna studie då handlingsplanerna först ska vara klara i slutet av juni 2004. Sedan tar det självfallet ytterligare en tid innan några effekter av handlingsplanerna kan märkas. Vi anser vidare att en utvärdering av medarbetarundersökningen om huruvida medarbetarundersökningen har lett till ett bättre arbetsklimat bör rymmas inom ramen för annan forskning.

Vi finner att denna studie har varit högst relevant att genomföra i en tid då sjukskrivningarna ökar samtidigt som organisationer och dess omgivning höjer lönsamhetskraven och därmed kraven på medarbetarnas kompetens. På grund av denna trend tror vi att hälsoarbete kommer att få allt större betydelse i framtida organisationsutvecklingar.



# Referenser

- Abrahamsson, B. (1975). *Organisationsteori. Om byråkrati, administration och självstyre*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser - att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergman & Wärneryd (1982). *Om datainsamling i surveyundersökningar - vilken metod är bäst och vad får vi egentligen veta?* Vällingby: Liber Allmänna Förlaget.
- Björklund, C. (2001). *Work Motivation - studies of its determinants and outcomes*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Bowers, D. (1973) OD Techniques and their Result in 23 Organizations: The Michigan ICL Study. *The journal of applied behavioral science*, vol. 9, s. 21-43.
- Bruce, R. & Wyman, S. (1998). *Changing Organizations*. California: Sage Publication.
- Bruzelius, L. & Skärvard, P-H. (1989). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Burke, W. (1994). *Organization Development - a process of learning and changing*. New York: Addison-Westley Publishing Company.
- Davis, S. M. och Lawrence P. R. (1977) *Matrix*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Edwards, J. E. & Thomas, M. D. (1993) The Organizational Survey Process. *American Behavioral Scientist*, 36, 419-442.
- Ekvall, G. Arvonen, J. Nyström, H. (1987). *Organisation och innovation*. Lund: Studentlitteratur.

- Ekvall, G. Arvonen, J. Wallenström-Lindblad, I. (1983). *Kreativt organisationsklimat*. Stockholm: FARådet.
- Esaiasson, P. Gilljam M. Oscarsson H. Wängnerud L. (2003). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Granström, K. (2000). *Dynamik i arbetsgrupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B.B (1959). *The motivation to work*. London: Chapman & Hall.
- James, L. & Jones, A. (1974). Organizational Climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1107.
- Kjellberg, A. (1989). *Att ställa frågor om arbetsmiljö*. Arbetsmiljöinstitutet.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1945). *Field Theory in Social Science - selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Maltén, A. (1992). *Grupputveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mc Gregor, D. (1985). *The human side of enterprice: 25th Anniversary Printing*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Five – designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (1994) *Kommunikation - samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.
- Paul, A-S. (1994) *Organisationsutveckling genom personalenkäter- en personalekonomisk utvärdering*. Stockholm: Personalekonomiska institutets skriftserie (1994:2).
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: its role in organization development, vol. 1*. Adisson -Westley: Reading Mass.
- Schein, E. H (1974). *Organisationspsykologi*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Rohlin, L. (ed) (1974) *Organisationsutveckling - organisationsteori för förändring*. Lund: Gleerup Bokförlag.
- Taylor, J. & Bowers, D. (1972) *Survey of Organizations*. Michigan: Institute for Social Research, University of Michigan.

Thorsrud, E. & Emery, F.E. (1969). *Medinflytande och engagemang i arbetet, norska försök med självstyrande grupper*. Stockholm: Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor.

Thurén, T. (1996). *Orientering i källkritik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Wendell, L. French & Cecil, H. Bell, jr. (1984). *Organization Development*. 1<sup>st</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.

Wendell, L. French & Cecil, H. Bell, jr. (1999). *Organization Development*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.

Wikman, A. (1991). *Att utveckla sociala indikatorer – en surveyansats belyst med exemplet arbetsmiljö*, Stockholm; Statistiska centralbyrån.

Wikman, A. (1999). *Mätmetoder för lokala kartläggningar - metoddatabas med frågor om psykosocial miljö och arbetsorganisation*. Arbetslivsrapport: Arbetslivsinstitutet.

#### Orefererad litteratur

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

# Bilagor

## Intervjuguide för informantintervju

### Bakgrundsfrågor

- Utbildning
- Arbetsuppgifter/roll i organisationen
- Arbetsätt

### Frågor kring personalpolicyn

- Tror du policyn är förankrad ute i hela organisationen och i så fall på vilket sätt?
- Hur synliggörs personalpolicyn i medarbetarundersökningen?
- Har ni tagit hänsyn till personalpolicyn vid utarbetandet av enkäten? Motivera.

### Bakgrund till arbetet med utveckling av arbetsklimatet

- Vad/vem tog initiativet till undersökningen?
- Vilken betydelse har hälsoprojektet i sammanhanget?
- Vilket mål/syfte har ni med undersökningen?
- Hur har undersökningen arbetats fram?
- Hur länge har undersökningen planerats?
- Vilka är ansvariga för undersökningen?
- Diskuterades andra tillvägagångssätt än den valda?
- Känner du att konsulten har varit lyhörd inför dig och dina medarbetares åsikter?
- Hur upplever du att medarbetarundersökningen har fungerat hittills? Motivera.
- Hur implementerades undersökningen hos de anställda?

### Genomförande

- Vilka problem har funnits med att motivera de anställda till att delta i undersökningen?
- Hur lång tid räknar ni med att genomförandet tar?
- Vilket tillvägagångssätt har använts när de anställda skulle svara på enkäten?
- Hur stor andel av de anställda svarade på enkäten?
- Hur ska enkäten användas för att sätta upp handlingsplaner?
- Allmänna reflektioner fanns inte med i enkäten som en punkt i slutet. Då enkäter av detta slag ofta väcker tankar och funderingar kring sin situation är det svårt att täcka in samtlig relevant information. Hur motiveras avsaknaden av möjlighet för personlig reflektion hos respondenterna?

### Uppföljning

- Hur kommer resultatet att bearbetas?
- Hur sker utarbetandet av handlingsplanerna?
- Har ni kunnat följa tidsplanen?
- Har undersökningen varit en lång process och i så fall på vilka sätt?

## Intervjuguide för medarbetare

### Bakgrundsfrågor

- Arbetsuppgifter/roll i organisationen
- Arbetsätt

### Frågor kring hälsopolicyn

- Anser du att organisationens hälsopolicy är förankrad ute i hela organisationen och i så fall på vilket sätt?
- På vilket sätt tycker du att hälsopolicyn synliggörs i medarbetarundersökningen?

### Bakgrund till arbetet med utveckling av arbetsklimatet

- På vilket sätt presenterades undersökningen för dig? Påverkar undersökningen ditt synsätt och din trivsel på arbetet? Känner du dig uppskattad i och med medarbetarundersökning?
- Vad anser du om undersökningens tillvägagångssätt? Styrkor och svagheter.
- Hur upplever du att medarbetarundersökningen har fungerat hittills? Motivera.

### Genomförande

- På vilket sätt känner du att du har blivit motiverad till att delta i undersökningen?
- Hur upplevde du enkäten?
- Tycker du att du fick dina åsikter luftade?
- Känner du att det fanns något område som behandlats som enligt dig inte skulle ha varit med?
- Känner du att undersökningen saknar områden som du tycker skulle ha varit med?
- Vilket tillvägagångssätt valde du att genomföra enkäten på? På vilket sätt var detta ett bra sätt?
- Allmänna reflektioner fanns inte med i enkäten som en punkt i slutet. Då enkäter av detta slag ofta väcker tankar och funderingar kring sin situation är det svårt att täcka in samtlig relevant information. Tycker du att detta är något som ha skulle ha varit med?

### Uppföljning

- Hur upplever du bearbetningen av resultatet?
- Hur upplever du att dialogen har fungerat vid diskussioner kring resultatet?
- Tycker du att denna typ av undersökning är viktigt för organisationens utveckling under kommande år och på längre sikt?
- Hur har utarbetandet av handlingsplanerna fungerat?
- Anser du att det finns ett förändringsbehov inom organisationen?
- Tror du att det finns potential att använda resultatet av medarbetarundersökningen för att genomföra en förändring i positiv riktning.

## Intervjuguide för chefer

### Bakgrundsfrågor

- Arbetsuppgifter/roll i organisationen
- Arbetsätt

### Frågor kring hälsopolicyn

- Anser du att organisationens hälsopolicy är förankrad ute i hela organisationen och i så fall på vilket sätt?
- På vilket sätt tycker du att hälsopolicyn synliggörs i medarbetarundersökningen?

### Bakgrund till arbetet med utveckling av arbetsklimatet

- Påverkar undersökningen ditt synsätt och din trivsel på arbetet? Känner du dig uppskattad i och med medarbetarundersökning?
- Vad anser du om undersökningens tillvägagångssättet? Styrkor och svagheter.
- Hur upplever du att medarbetarundersökningen har fungerat hittills? Motivera.

### Genomförande

- På vilket sätt känner du att du har blivit motiverad till att delta i undersökningen?
- Tror du att alla både chefer och medarbetare är lika motiverade till att delta i undersökningen? Motivera
- Hur upplevde du enkäten?
- Tycker du att du fick dina åsikter luftade?
- Känner du att det fanns något område som behandlats som enligt dig inte skulle ha varit med?
- Känner du att undersökningen saknar områden som du tycker skulle ha varit med?
- Vilket tillvägagångssätt valde du att genomföra enkäten på? På vilket sätt var detta ett bra sätt?
- Allmänna reflektioner fanns inte med i enkäten som en punkt i slutet. Då enkäter av detta slag ofta väcker tankar och funderingar kring sin situation är det svårt att täcka in samtlig relevant information. Tycker du att detta är något som ha skulle ha varit med?

### Uppföljning

- Hur upplever du bearbetningen av resultatet?
- Hur upplever du att dialogen har fungerat vid diskussioner kring resultatet?
- Hur har utarbetandet av handlingsplanerna fungerat?
- Vilka motstånd har du stött på i arbetet med arbetsgrupperna?
- Tycker du att denna typ av undersökning är viktigt för organisationens utveckling under kommande år och på längre sikt?
- Anser du att det finns ett förändringsbehov inom organisationen?
- Tror du att det finns potential att använda resultatet av medarbetarundersökningen för att genomföra en förändring i positiv riktning?

## Företagets enkät

Konsultens namn

Frågor för Företaget 2004-02-02 Slutgiltig version

	Norm	Företagets Hälsindex	
<b>Q no. Förtroende/Resultatorientering</b>			
59 Tycker du att Företagets koncern i sin helhet leds på ett tillfredsställande sätt?	6		
1 Tycker du att din närmaste chef leder din arbetsgrupp på ett tillfredsställande sätt?	6	C	
<b>Q no. Respekt</b>			
5 Visar din närmaste chef respekt för dig som medarbetare?	6	C	H
<b>Q no. Samarbete</b>			
42 Samarbetar ni bra inom din arbetsgrupp?	6		
47 Samarbetar din arbetsgrupp bra med för er viktiga enheter inom Företaget?	6		
7 Är ni fria från konflikter som negativt påverkar arbetet inom din arbetsgrupp?	6	C	
32 Är ni fria från mobbning eller trakasserier av något slag inom din arbetsgrupp?	8		
<b>Q no. Delegering/Påverkan</b>			
9 Kan du påverka din arbetsituation?	6	C	H
Ställer din närmaste chef tydliga krav på dig?	6		
Har du de befogenheter du behöver för att utföra ditt arbete?	6		
<b>Q no. Återkoppling av arbetsinsats</b>			
11 Får du av din närmaste chef veta hur det går för dig i "ditt dagliga arbete"?	6		H
41 Tycker du att dina planerings- och utvecklingssamtal är givande?	6	C	
<b>Q no. Intern Information</b>			
14 Får du tillräckligt med information från din närmaste chef?	6	C	
Är du tillfredsställd med de informationskanaler som finns inom Företaget?	6		
Är Företagets organisation tydlig för dig?	6		

Q no. Helhetssyn			
48	Känner du till Företagets affärsidé?	6	C
12	Lever Företaget som företag sammantaget upp till sina kärnvärden ("Mod att förändra", "Tänk flexibelt", "Var alert", "Titta på sista raden")?	6	
	Är Företaget ett företag som värnar om sina medarbetares välmående?	6	
19	Är den service/kvalitet som din arbetsgrupp levererar till andra grupper inom Företaget tillfredsställande?	7	
46	Är den service/kvalitet som din arbetsgrupp får från andra grupper inom Företaget tillfredsställande?	6	
Q no. Mål			
	Är målen för din arbetsgrupp sammantaget "tydliga, accepterade och realistiska"?		
49	Arbetar ni inom din arbetsgrupp konsekvent efter era mål?	6	C
56	Är du och din närmaste chef överens om vad som är dina individuella arbetsmål?	6	H
	Får du det stöd du behöver (t ex coaching, utbildning) för att nå dina individuella arbetsmål?	6	H
Q no. Kompetensutveckling			
25	Får du den vidareutbildning som du behöver för ditt arbete?	6	C
24	Har du möjligheter att utvecklas i ditt arbete?	6	
	Kan du med din chef diskutera utvecklingsmöjligheter utanför den egna arbetsgruppen?		
Q no. Lätt att få saker genomförda			
27	Är det lätt att få saker genomförda i din arbetsgrupp?	6	C
Q no. Planering/Uppföljning			
35	Planeras arbetet på ett bra sätt inom din arbetsgrupp?	6	
26	Fungerar arbetsfördelningen bra inom din arbetsgrupp?	6	
36	Följer ni (dvs. alla inom arbetsgruppen) upp arbetsgruppens verksamhet i tillräcklig omfattning?	6	C
Q no. Personal och miljöfrågor			
28	Trivs du med ditt arbete?	6	H
29	Känner du dig motiverad i ditt arbete?	7	
30	Blir du rättvist belönad och uppskattad för ditt arbete?	4	



33	Är du stolt över att jobba inom Företaget?	6	
	Är Företaget på din site (välj mellan olika orter) en attraktiv arbetsplats för dig?	6	
34	Är den fysiska arbetsmiljön på din arbetsplats tillfredsställande?	6	H
75	Har du rätt förutsättningar, i form av "utrustning och instruktioner", för att utföra ditt arbete på ett bra sätt?	6	H
50	Är du fri från stress som negativt påverkar dig?	7	H
	Hinner du normalt sett med dina arbetsuppgifter på ordinarie arbetstid?	6	
22	Upplever du att dina arbetskamrater är fria från stress som negativt påverkar dem?	6	
	Ser du till att motionera regelbundet?	6	H
	Har du, sett över det senaste halvåret, en bra balans mellan arbete och fritid?	6	H
	Ser du till att stanna hemma från jobbet om du känner dig sjuk?	6	
	Känner du till Företagets hälsopolicy om "friskare arbetsliv och ökad livskvalitet"?	6	
	Tillämpas Företagets hälsopolicy på ditt arbete?	6	
	Gör din chef något aktivt för att medarbetarna ska må bra?	6	
Q no.	<b>Förändringsattityder</b>		
38	Är du själv aktiv i förändrings-/förbättringsarbete inom Företaget?	6	
	Är din chef aktiv i förändrings-/förbättringsarbete för din arbetsgrupp?	6	
Q no.	<b>Företagets kärnvärden</b>		
	Tycker du att din arbetsgrupp är flexibel?	6	
	Tycker du att din arbetsgrupp är kostnadsmedveten?	6	
	Tycker du att din arbetsgrupp är alert och kan agera snabbt?	6	
	Tycker du att din arbetsgrupp har modet att förändra?	6	

### Svarsskala

- Ja - fungerar utmärkt
- Ja - fungerar bra
- Varken ja eller nej
- Nej - bör åtgärdas
- Nej- ska absolut åtgärdas
- Vet ej

### Bakgrundsfrågor

Följande bakgrundsfrågor kopplas inte till din arbetsgrupp utan redovisas och sammanställs endast på nivån Företaget Total .

*Kön:* Kvinna / Man

*Din ålder:* 35 år eller yngre / 36-49 år / 50 år eller äldre

*Din anställningsform:* Tjänsteman / Kollektivanställd

### Hälso-Index

Den här sidan sammanfattar hur du har besvarat de 10 specifika frågorna som är kopplade till vårt Hälso-Index.

Längst ned finns en knapp med "Print" som du kan använda för att skriva ut hela denna sida. Notera att det inte alls är obligatoriskt, men att det kan vara ett bra underlag vid ditt nästa planerings och utvecklingssamtal med din chef.