

Medarbetarenkäter som verktyg för att utveckla verksamheten

En studie av Malmö stads arbete
med sin medarbetarenkät

Marie Norén & Augusta Paulstrup

Handledare
Elisabeth Porath Sjöo



Abstract

- Arbetets art: Kandidatuppsats, 15 hp. Inom kandidatprogrammet för Personal- och arbetslivsfrågor, med inriktning mot arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet.
- Sidantal: 52
- Titel: Medarbetarenkäter som verktyg för att utveckla verksamheten. En studie av Malmö stads arbete med sin medarbetarenkät.
- Författare: Marie Norén & Augusta Paulstrup
- Handledare: Elisabeth Porath Sjöö
- Datum: 2015-01-16
- Sammanfattning: Studien berör hur Malmö stads medarbetarenkät bidrar till att utveckla organisationens verksamheter. Detta är ett aktuellt område som har en nutida relevans då både forskare och Sveriges storkommuner börjat reflektera kring och följa upp arbetet med just medarbetarenkäter.

Syftet med studien är *att belysa hur cheferna upplever att arbetet med och resultatet av Malmö stads medarbetarenkät uppfyller sitt syfte att utveckla verksamheten internt samt att diskutera om medarbetarenkäten är ett passande verktyg för detta*. Studien grundas på en kvalitativ forskningsansats där ett induktivt förhållningssätt samt semistrukturerade intervjuer har använts. Resultatet visar att cheferna tycker det är svårt att veta om medarbetarenkäten utvecklar deras verksamheter. De är överens om att enkäten är för omfattande vilket gör det svårt att arbeta kontinuerligt med den. Deras tillvägagångssätt att ta fram handlingsplaner skiljer sig något beroende på verksamhet och ledarskap. Cheferna menar också att arbetet med att gemensamt ta fram handlingsplaner är en del i förändringsarbetet som följer av medarbetarenkäten. Slutsatsen är att medarbetarenkäten i sig inte konkret utvecklar verksamheten, utan att det behövs vissa förändringar och komplement.

Studien har ett ledarperspektiv men i framtida forskning vore det intressant att istället applicera ett medarbetarperspektiv.

- Nyckelord: Medarbetarenkät, förändring, förändringsarbete, verksamhetsutveckling, ledarperspektiv, ledarskap, chef

Innehållsförteckning

Förord	i
1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Syfte	3
1.2.1 Frågeställningar.....	4
2. Forskning inom området	5
3. Metod	7
3.1 Utgångspunkter	7
3.1.1 Teoretiskt förhållningssätt	7
3.1.2 Kvalitativ forskning.....	7
3.1.3 Induktivt förhållningssätt.....	8
3.2 Genomförande	8
3.2.1 Tillvägagångssätt.....	8
3.2.2 Kvalitativa intervjuer.....	9
3.2.3 Urval.....	9
3.3 Etik och Tillförlitlighet	10
3.3.1 Etik.....	10
3.3.2 Tillförlitlighet.....	10
3.4 Val av källor	11
3.4.1 Sökning	11
3.4.2 Urval av teorier	11
3.4.3 Källkritik	12
3.5 Metoddiskussion	12
4. Redovisning av data	13
4.1 Intervjupersonernas syn på medarbetarenkäten	13
4.2 Medarbetarenkäten	14
4.2.1 Före medarbetarenkäten ges ut.....	14
4.2.2. Efter medarbetarenkäten genomförts.....	15
4.2.3 Medarbetarenkäten i fokus.....	16
4.2.4 Medarbetarenkätens livslängd.....	17
4.2.5 Medarbetarenkätens övergripande syfte	18
4.2.6 Medarbetarenkätens olika delar	19
4.2.7 Svarsfrekvens & Anonymitet	20
4.3 Ledarskap	21
4.3.1 Ledarskapsdelen som ett betyg	21
4.3.2 Fokus på ledarskap eller medarbetarskap.....	22
4.4 Utveckling av verksamheten	22
4.4.1 Utveckling som resultat av medarbetarenkäten	23
4.4.2 Medarbetarenkätens bidrag till att göra verksamheten bättre	23
4.4.3 Belyser eventuella problem.....	24
4.5 Chefernas förslag till förbättringar	24
4.5.1 Förslag från Intervjuperson 1.....	24
4.5.2 Förslag från Intervjuperson 2.....	25
4.5.3 Förslag från Intervjuperson 3.....	25
4.5.4 Förslag från Intervjuperson 4.....	26
4.5.5 Förslag från Intervjuperson 6.....	26

5. Teoretiskgenomgång	28
5.1. Begreppsförtydligande	28
5.2 Medarbetarenkäter	28
5.2.1. Syftet med medarbetarenkäter	28
5.2.2 Svansfrekvens & Anonymitet	29
5.2.3 Arbetet med medarbetarenkäter efter resultatet är sammanställt	30
5.2.4 Medarbetarenkätens svagheter.....	31
5.2.5 Medarbetarenkäter i framtiden	32
5.3 Ledarskap	33
5.3.1 Ledarskap & Enkäter	33
5.3.2 Deltagande ledarskap.....	34
5.4 Förändringsarbete	35
5.4.1 Planerad förändring.....	36
5.4.2 Strategier vid förändring	38
6. Analys	39
6.1 Analys utifrån de teoretiska utgångspunkterna	39
6.2 Medarbetarenkäten som verktyg för utveckling	39
6.2.1 Medarbetarenkätens livslängd.....	39
6.2.2 Medarbetarenkätens övergripande syfte	40
6.2.3 Medarbetarenkätens olika delar	41
6.2.4 Arbetet med medarbetarenkäten.....	41
6.3 Ledarskap som leder till utveckling	42
6.3.1 Ledarskapsdelen som ett betyg	42
6.3.2 Fokus på ledarskap eller medarbetarskap.....	43
6.3.3 Svansfrekvens & Anonymitet	45
6.3.4 Chefernas arbete med resultatet	46
7. Studiens resultat	48
8. Diskussion	49
8.1 Slutsats	51
8.2 Förslag till fortsatt forskning	51
Referenser	53
Bilaga 1	a
Bilaga 2	c

Förord

Med detta förord vill vi tacka Malmö stad för att vi fått göra denna studie hos dem. Vi vill framförallt tacka HR-specialisten Anette Stachowicz Jönsson för det stöd hon gett oss som kontaktperson och uppdragsgivare, men även de chefer som ställt upp på intervjuerna.

Vi vill även tacka vår handledare Elisabeth Porath Sjöo för allt stöd och att hon ifrågasatt våra val genom uppsatsens gång.

Tack Matilda Paulstrup och Börje Norén för att ni korrekturläst vårt arbete, det är uppskattat.

Marie Norén & Augusta Paulstrup

Lund 2015-01-08

1. Inledning

I många år har medarbetarenkäter varit populära på arbetsplatser och stadigt ökat i användandet, vilket innebär att det för många medarbetare tillhör vanligheterna att fylla i den här typen av enkät (Wiley, 2012). Under senare år har dock medarbetarenkäter blivit allt mer granskade och har fått mer kritik. Kritiker menar bland annat att organisationer ej arbetar med och utnyttjar resultatet till fullo, vilket i sin tur bidrar till att enkäterna inte skapar något mervärde för medarbetarna och organisationerna (De Waal, 2014).

Malmö stad är en av många arbetsplatser som använder sig utav medarbetarenkäter. Den här typen av undersökningar kan användas av flera olika anledningar, exempelvis för att upptäcka varningssignaler för problem i verksamheten, som ett verktyg för att stötta och se över organisationens affärs- och personalstrategi, men också för att se till att medarbetarnas röster kommer fram (Wiley, 2012, McConnell, 2003). Ett av de fokusområden som Malmö stad har valt med sin medarbetarenkät är att den ska bidra till utveckling av verksamheten. När en organisation lägger ner mycket tid och pengar på ett arbetssätt kommer de ofta till en punkt när de börjar ifrågasätta om det verkligen ger de resultat organisationen hoppats på. Det är då lämpligt att se över sitt arbete, en situation som Malmö stad nu befinner sig i. Om en medarbetarenkät är korrekt gjord och används på rätt sätt kan den förse organisationer med användbar information som kan hjälpa till att utveckla verksamheterna (McConnell, 2003). Resultatet kan i sin tur användas av chefer och ledning i deras val av beslut, framförallt kring det förändringsarbete som ofta följer efter en genomförd medarbetarenkät. Med detta som bakgrund blir ledarperspektivet en intressant infallsvinkel av medarbetarenkäten, något som vi också har valt att ha i denna studie.

Med tanke på att medarbetarenkäter i dagsläget är ett område som det skapas mycket diskussioner kring, både positiva och negativa, har denna studie en hög nutida relevans inte minst för våra framtida arbetsuppgifter.

1.1 Bakgrund

Vi har valt att studera hur chefer i Malmö stad anser att medarbetarenkäten ger underlag i fråga om utveckling av deras verksamheter. Vi har alltså valt att endast fokusera på en del av Malmö stads övergripande syfte samt, i största möjliga mån, fokusera på för- och efterarbetet med medarbetarenkäten och inte enkätens utformning. Detta med anledning av att medarbetarenkäten och dess syfte är omfattande och i och med tidsaspekten har det inte varit möjligt att undersöka alla delar. Malmö stad har tillsammans med andra storkommuner i Sverige börjat reflektera över medarbetarenkäter som verktyg för verksamhetsutveckling och hur arbetet med resultatet kan integreras i det löpande arbetet med utveckling av verksamheterna. Detta eftersom medarbetarenkäter är ett verktyg som kostar både tid och pengar och organisationer som använder sig av detta arbetssätt vill att det ska vara så givande och lönsamt som möjligt.

Malmö stad är en organisation med cirka 23 000 medarbetare och består av 18 olika fackförvaltningar med ansvar för enskilda verksamhetsområden samt fem stadsområdesförvaltningar (Malmö stad, 2014). År 2006 var första gången kommunen genomförde en gemensam medarbetarenkät för alla förvaltningar, tidigare utförde varje förvaltning sin egen enkätundersökning. Nu genomför Malmö stad medarbetarenkäten vartannat år och senast var under våren 2014. Ett externt undersökningsföretag har i samråd med representanter för Malmö stad tagit fram enkäten samt ansvarar för datainsamling, bearbetning och sammanställning av resultatet. Medarbetarenkäten bygger på Malmö stads personalpolicy, som beskriver värderingar och förhållningssätt i relationerna på arbetsplatsen och till de människor medarbetarna möter i arbetet. Det övergripande syftet med medarbetarenkäten lyder som följande: *”Medarbetarenkäten ska vara ett underlag för utveckling av verksamheterna, arbetsmiljön, samt medarbetar- och ledarskapet för att kunna ge bättre service till malmöborna och stärka Malmö stad som attraktiv arbetsgivare”* (Bilaga 2).

Stadskontorets kommunikationsavdelning och kommunikatörer på respektive förvaltning arbetar tillsammans med HR-avdelningen, fackliga representanter samt alla chefer för att informera om syftet med medarbetarenkäten och vikten av att svara på den innan den ges ut. Chefer i organisationen har fått informationsmaterial i form av bildspel och affisch att använda på arbetsplatsträffar. Chefer får också stöd och hjälp av HR-avdelningarna i processen med medarbetarenkäten, främst vid presentation och analys av resultatet. De får bland annat ett häfte som heter *”Att arbeta med resultatet av medarbetarenkäten - en viktig del i verksamhetsutvecklingen”* (Bilaga 2). Häftet innehåller information om nyttan med enkäten, att resultatet ska leda till ett utvecklingsarbete, hur chefen kan arbeta med och tänka kring resultatet, en föreslagen tidsplan och handlingsplan samt hur chefen ska tolka sin ledarprofil. Malmö stad har alltså arbetat mycket med att ta fram riktlinjer och stöd för cheferna i deras arbete med enkäten för att ge dessa så bra förutsättningar som möjligt för att kunna använda sig av enkätens resultat. Enkätens resultat indikerar på vilka områden och frågor som är starka områden respektive vilka områden och frågor som behöver förbättras och/eller utvecklas. Detta visas genom färger, där grönt är bra, gult är medel och rött är mindre bra. Om det är färre än fem medarbetare som har svarat på enkäten på en enhet eller avdelning, redovisas istället verksamhetens gemensamma resultat.

Det finns mycket som tyder på att arbetet med medarbetarenkäter är på väg att förändras, detta eftersom forskningen börjar rikta kritik mot den klassiska arbetsprocessen med enkäter. Problemet är att processen är tidskrävande, vilket går att motivera om undersökningen uppfyller sitt syfte. I dagens samhälle är det viktigt att en organisation ständigt utvecklas, därför att det viktigaste syftet med en medarbetarenkät att den utvecklar verksamheterna.

1.2 Syfte

Studiens syfte är att belysa hur cheferna upplever att arbetet med och resultatet av Malmö stads medarbetarenkät uppfyller sitt syfte att utveckla verksamheten internt samt att diskutera om medarbetarenkäten är ett passande verktyg för detta.

1.2.1 Frågeställningar

- Hur använder chefer i Malmö stad medarbetarenkäten som ett verktyg för att utveckla sin verksamhet?
- Hur kan arbetet med medarbetarenkäter utvecklas för att bidra till vidare utveckling i organisationen?

2. Forskning inom området

För att förtydliga bakomliggande faktorer till den kritik som forskare riktar mot arbetet med medarbetarenkäter finns nedan ett avsnitt om den forskning som är relevant inom området. Detta inleds med en kort förklaring om medarbetarenkätens historia för att förstå bakgrundsfaktorerna till dess uppkomst.

Enkäter började användas i större omfattning under 1920 och 1930-talet och användes under andra världskriget för att undersöka civila och militärens åsikter. Efter kriget utfördes enkäter främst av universiteten men efter deras forskning blev enkäter också vanligt inom den privata sektorn där så småningom personalen också började arbeta internt med enkätundersökningar i och för olika företag. Därefter har enkätundersökningar utvecklats, mer forskning har skett och medarbetarundersökningar har blivit ett allmänt vedertaget begrepp (Kraut, 1996). Nedan följer ett axplock av den nutida forskning som finns om medarbetarundersökningar.

Hartley (2001) menar att medarbetarenkäter är vanligt både inom den offentliga och privata sektorn. Han belyser även att det finns många artiklar och böcker som rör de tekniska aspekterna att utföra en enkät, men mycket mindre modern information om vilken effekt medarbetarenkäten har på organisationen. Hans studie undersöker varför lokala myndigheter använder medarbetarenkäter och i vilken utsträckning de bidrar till strategisk förändring. Undersökningen baseras på granskning av användandet av medarbetarenkäter i tolv organisationer som använder enkäterna på företagsnivå. Studien visade att enkäter används av olika anledningar för att påverka förändring. Det primära syftet är antingen att utvärdera organisationen före en förändring eller för att implementera organisationsförändring. Resultat visar att medarbetarenkäter agerar både spegel och beslutsfattare för organisationsförändring.

Wiley (2012) har tillsammans med två kollegor studerat 31 fall av enkätundersökningar för att identifiera de största svårigheterna och utmaningarna av den här typen av arbete. Det som kom fram under hans studie är att de tre största svårigheterna med medarbetarenkäter avser utförandet av enkäten, att kontinuerligt arbeta med den samt att underhålla och följa upp handlingsplaner och annat efterarbete. Andra problem som kan påverka arbetet med medarbetarenkäter är om ledningen inte ser enkäten som betydelsefull och stöttar arbetet samt om det inte finns tillräckligt med resurser för arbetsprocessen i form av tid, kunskap och pengar. Alla dessa svårigheter har en koppling till ledningen och deras val av arbetets upplägg. Väljer ledningen att ge för lite tid och uppmärksamhet till medarbetarenkäten leder det även till att cheferna misslyckas med efterarbetet och att lägga upp handlingsplaner. Detta i och med att cheferna måste kämpa med att hitta tid till arbetet samt att de kan sakna kunskap om hur de ska utföra det på bästa sätt. I studien kom det även fram att de flesta i ledningar inte ansåg att det hörde till de viktigaste sakerna bland deras problem att utveckla och åtgärda nämnda svårigheter kring chefernas arbete med resultatet. Eftersom det i många företag är viktigt att bli mer framgångsrik (i olika betydelser) ställer sig Wiley (2012) frågande till varför många företag inte prioriterar sina medarbetarenkäter högre då dessa, vid rätt användning, är ett verktyg för utveckling av verksamheten.

Forskaren Peter Svensson har tillsammans med forskarna Magnus Larsson och Robert Holmberg gjort ett projekt som heter *”Att lyssna på medarbetaren: En kritisk studie av medarbetarundersökningar som relationell praktik”*. Projektet är finansierat av Forte (Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd) och har ännu inte publicerats. Projektets syfte har varit följande, *”Att beskriva och analysera hur medarbetarundersökningar genomförs i praktiken samt på ett organisatoriskt plan vill vi även förstå vilken betydelse medarbetarundersökningar har för maktbalansen mellan ledning och medarbetare”*. Vi har fått ta del av två ännu ej publicerade texter som tillhör projektet, där forskarna bland annat menar att medarbetarenkäten ”lyssnar” men är påverkad av makten inom organisationen. Detta då medarbetarenkäter kan ge sken av att medarbetarna får sin röst hörd när det egentligen även kan finnas auktoritära baktankar (Forte, 2014a). I det övergripande, men ej ännu publicerade projektet, har forskarna undersökt sju organisationer inom både offentlig och privat sektor, gjort 69 intervjuer, 22 observationer samt dokumentstudier. Några av de slutsatser forskarna gjort efter genomförd studie är att medarbetarenkäten gör saker med organisationen, att lokala lösningar är bättre än standardiserade lösningar, att medarbetarsamtal är att föredra, att tolkning och analys av resultaten ska förfinas (alltså se bortom siffrorna) samt att fokus bör vara mer på relationer i organisationen än den enskilda chefen (Forte, 2014b).

3. Metod

3.1 Utgångspunkter

I det här avsnittet kommer metodvalen för denna studie att redovisas och motiveras. Inledningsvis finns en redogörelse för vårt valda teoretiska förhållningssätt, hermeneutik. Vidare beskrivs kvalitativ forskning samt det induktiva förhållningssättet då även dessa är utgångspunkter i vår studie.

3.1.1 Teoretiskt förhållningssätt

Vi har till studien valt ett hermeneutiskt förhållningssätt. Dess tillvägagångssätt och innebörd kan sammanfattas med tre ord; tolka, förstå och förmedla (Ödman, 2007). Vår tanke har varit att genom denna studie tolka och förstå resultatet av intervjuerna för att sedan kunna förmedla ett användbart material till Malmö stad för deras framtida arbete med medarbetarenkäter. I och med att hermeneutiken handlar om att tolka människors handlingar anses det inte möjligt att vara objektiv och bortse från sin egen förförståelse och tidigare erfarenheter utan verkligheten måste ses subjektivt (Ödman, 2007). Vi har tidigare kommit i kontakt med begreppet medarbetarenkäter, men ej själva varit involverade i processen på våra tidigare arbetsplatser. Vår subjektiva uppfattning innan denna studies början var att det är ett vanligt förekommande verktyg i organisationer, något som vi kommit fram till genom bland annat samtal med yrkesverksamma.

Inom hermeneutiken används ”den hermeneutiska cirkeln” som handlar om att när något ska tolkas och förstås ska det ses som delar och helheter. För att få fram den stora helheten måste de små delarna ”pusslas” ihop, det kan dock vara som så att vi måste pendla mellan del och helhet för att kunna förstå alla bitar (Ödman, 2007). Studien har börjat i vår förförståelse och ett syfte formulerades för att sedan med hjälp av intervjuerna få fram delar i form av empiri vilket sedan utökats och byggts på genom sökandet av relevant teori. Med hjälp av dessa olika delar har en helhetsbild av Malmö stads medarbetarenkät och arbetsprocessen kring denna försökts få fram, vilken vi därefter skapat en förståelse kring och tolkat. Genom att bygga på delarna av empiri med teori har vi insett att arbetet med medarbetarenkäten som helhet är mer komplext än vi från början trott. Upplägget av empiri, teori och analys har därför genomgående ifrågasatts för att uppnå djupare förståelse och kunskap kring detta. Slutligen har vi kommit tillbaka till syftet och begrundat vår förförståelse, denna förståelse har ändrats och vår kunskap har tagits till en ny nivå, något som bland annat visat sig genom vissa ändringar och tillägg i syfte och frågeställningar. Detta menar Ödman (2007) är ytterligare ett steg i den hermeneutiska cirkeln som då istället kan liknas vid en spiral, eftersom tolkningen då tas ett steg längre än vad den i början gjorde utifrån förförståelsen.

3.1.2 Kvalitativ forskning

Genom att använda kvalitativ forskning vill vi förklara “hur“ och “varför” något är som det är (Maxwell, 2005). Då vi har velat ta reda på och gå mer på djupet med hur cheferna använder och resonerar kring medarbetarenkäten som verktyg för utveckling

av verksamheten har det varit relevant för oss att använda en kvalitativ ansats. Målet har alltså varit att få fram respondenternas beskrivningar av sina upplevelser. Inom den här typen av forskning är forskare intresserade av att försöka förstå hur en eller flera faktorer leder till ett visst resultat och se kopplingen mellan dessa (Maxwell, 2005). Genom intervjuerna har mer kunskap eftersträvats om vilka faktorer som påverkar medarbetarenkäten och arbetet med denna. Inom kvalitativ forskning får respondenterna sina röster hörda vilket kan locka fram frågor och diskussioner som kan hjälpa till att förklara beteenden och handlingar kopplade till det som undersöks (Cohen, Manion och Morrisson, 2011).

3.1.3 Induktivt förhållningssätt

Som ovan nämnt har studien en kvalitativ forskningsansats, där ett induktivt synsätt på relationen mellan teori och praktik valts. En induktiv ansats innebär att teorin kommer från det praktiska forskningsresultatet (Bryman, 2011). Intervjuerna har alltså genomförts först för att sedan byggas på med teori kopplad till intervjuernas resultat. Slutsatser och generella påståenden om arbetet kring medarbetarenkäten har alltså gjorts innan påbyggnad av teori. Något som kan ha påverkat vår induktiva ansats är deltagandet i ett storstadsmöte innan påbörjandet av studien, där vi fick ta del av den senaste forskningen inom området. Detta kan ha påverkat vårt tankesätt och val senare i studien men det har i sådana fall skett utan vår vetskap. Denna information har inte funnits som utgångspunkt vid exempelvis skapandet av intervjuguiden vilket tyder på ett induktivt förhållningssätt. Sohlberg och Sohlberg (2013) menar att det inte är vanligt i forskningspraktiken att forskare är strikt induktiva eller deduktiva. Även om en forskare i största möjliga mån håller sig vid sin ansats går det att se inslag av den andra vid granskning av forskningsprocessen (Fejes & Thornberg, 2009). Att vi ej kunnat bortse från vår förståelse är i enighet med studiens teoretiska förhållningssätt, hermeneutiken, som också menar att det ej går att vara helt objektiv (se, 2.1.2 Teoretiskt förhållningssätt).

3.2 Genomförande

Detta avsnitt börjar med en presentation av tillvägagångssättet för denna studie. Därefter motiverar vi valet av att använda kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod samt urvalet till dessa.

3.2.1 Tillvägagångssätt

Kontakt togs med HR-direktören i Malmö stad som skickade oss vidare till en HR-specialist som genom mejl framförde ett önskemål om att vi skulle göra en studie kring arbetet med stadens medarbetarenkät. Detta följdes upp av ett möte med två HR-specialister där både deras och våra önskemål framfördes för att hitta ett syfte som passade båda parter. Därefter deltog vi i ett storstadsmöte där representanter från Malmö, Göteborg och Stockholm närvarade samt en forskare inom medarbetarundersökningar vid namn Peter Svensson från Lunds universitet. Mötet handlade om städernas arbete med medarbetarenkäter samt en föreläsning av Peter Svensson. Vi har även tagit del av Malmö stads material tillhörande medarbetarenkäten för att bli insatta i ämnet och för att få en uppfattning om hur de arbetar med resultatet. Kontakt har regelbundet skett med HR-specialisten som även fungerat som vår

kontaktperson. Denne har även hjälpt oss med att kontakta HR-cheferna på respektive förvaltning som i sin tur skickat frågan vidare till cheferna ute i förvaltningarna. Vi har därefter kommit i kontakt med sex chefer från olika förvaltningar och stadsområden som i sin tur intervjuats angående arbetet med medarbetarenkäten.

Alla intervjuer genomfördes på chefernas arbetsplatser med avsikt att inte uppehålla dem för länge från sitt ordinarie arbete. När intervjuerna bokades in informerades intervjupersonerna om att det max skulle ta en timme, eftersom längden på en intervju är beroende på hur talföra intervjupersonerna är. Intervjuerna tog inte en timme, vilket vi uppfattade som uppskattat av intervjupersonerna då deras tid var begränsad.

Intervjuerna har, med respondenternas tillåtelse, spelats in för att sedan kunna transkriberas, något som Bryman (2011) påpekar är både tidskrävande och ger en gedigen textmassa att analysera. Vi har även haft i åtanke att aktivt börja analysera data direkt och i samband med datainsamlingen eftersom detta underlättar arbetet med den stora mängden text som de transkriberade intervjuerna utgör (Lofland & Lofland 1995 genom Bryman, 2011, Maxwell, 2005, Kvale & Brinkman, 2014). Detta gav tidigt en relativt tydlig bild av hur intervjumaterialet kunde kopplas till teori.

3.2.2 Kvalitativa intervjuer

Semistrukturerade intervjuer har valts för denna studie eftersom vi med hjälp av dessa vill få fram chefernas synsätt och uppfattningar kring Malmö stads medarbetarenkät. Trots att syftet med studien är precisat angående vad som vill tas fram och få svar på ville vi inte begränsa intervjupersonerna med för specifika frågor, därav valet av semistrukturerade intervjuer. Respondenten får genom den här datainsamlingsmetoden ett stort utrymme att svara inom och kan tolka frågorna utifrån sin inställning och tidigare erfarenheter (Patel & Davidson, 2010). En intervjuguide med riktlinjer för frågorna har använts för att inte riskera att tappa bort studiens syfte i intervjuerna, något som Bryman (2011) anser vara viktigt. Grundtanken vid intervjuerna var att intervjuguiden skulle följas, men att vid behov ha möjligheten att göra avvikelser i form av att ställa följdfrågor. De nackdelar som finns med intervjuer har tagits i beaktande, exempelvis att det genom sinnesintryck förmedlas mer än det som uttrycks verbalt av den som håller intervjun (Cohen, Manion och Morrison, 2011). Trots vår medvetenhet kring detta är det något som för oss själva kan vara svårt att upptäcka och åtgärda vid intervjuerna.

3.2.3 Urval

Sex personer i chefspositioner har intervjuats från olika förvaltningar inom Malmö stad. Förvaltningarna är valda utifrån verksamhetsområden, alltså förvaltningarnas arbetsområden. Att ha en sådan spridning ger tyngd åt studien genom att urvalet är representativt för verksamheten i stort. Bryman (2011) menar att termen "representativt urval" innebär det urval som ska spegla en hel grupp av människor som är inblandade trots att inte alla blir tillfrågade, han menar vidare att ett sådant urval kan ses som miniatyr av det övergripande urvalsunderlaget. Vidare är intervjupersonerna valda utifrån att de har en chefsposition inom respektive förvaltning och minst tio anställda under sig. Ett systematiskt urval har gjorts, som innebär att förvaltningarna och cheferna

väljs direkt från urvalsramen (Bryman, 2011). Något som kan tyda på att studiens urval kan vara något skevt, är på grund av att det är HR-chefen på varje förvaltning som hjälpt oss att få kontakt med vederbörande chefer. Vi är väl medvetna om att detta inte är en styrka i vår studie, men det påverkar inte studiens resultat nämnvärt då en avgränsning hade behövt göras i vilket fall som helst samt att spridningen fortfarande är stor.

3.3 Etik och Tillförlitlighet

Nedan följer en redogörelse för etik och tillförlitligheten i denna studie och hur dessa har tagits i beaktning under arbetets gång.

3.3.1 Etik

I en intervjuundersökning berörs de moraliska frågorna, både medlen och målet för undersökningen (Kvale & Brinkman, 2014). I kvalitativ forskning kan det ibland råda en motsättning mellan önskan att erhålla kunskap och etisk omsorg (Kvale & Brinkman, 2014). Fog (1994) menar att intervjuarens grundläggande etiska dilemma å ena sidan är att intervjuaren vill ha så djup information som möjligt med risk för att kränka intervjupersonen och å andra sidan respektera intervjupersonen så mycket som möjligt utan att riskera att få empiriskt material som bara skrapar på ytan.

Det finns fyra grundläggande etiska principer som har arbetats fram av "Vetenskapsrådet", vars roll är att utveckla och finansiera svensk forskning (Vetenskapsrådet, 2014). Dessa fyra är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Inför varje intervju har intervjupersonerna informerats om de etiska principerna. Först har studiens syfte presenterats, att deltagandet är frivilligt samt att intervjupersonen har rätt till att avstå frågor eller avsluta intervjun när denne vill, allt i enlighet med informationskravet. Hänsyn har även tagits till samtyckeskravet då alla intervjupersoner frivilligt deltagit i intervjun och studien. Någon ingående redogörelse för varje chef angående aspekter så som ålder, kön och antal år som chef görs inte, detta för att upprätthålla konfidentialitetskravet. Insamlade uppgifter från intervjupersonerna används endast för denna studie, vilket uppfyller nyttjandekravet. Den här studien behandlar inte känslig information, men för att alla parter ska ha känt sig så bekväma som möjligt har det för oss varit av stor vikt att ta de etiska principerna på allvar ändå.

3.3.2 Tillförlitlighet

När det gäller tillförlitligheten i studien har en hög trovärdighet eftersträvat, vilket är ett kriterium inom tillförlitlighet. Anledningen till att lika mycket fokus inte har lagts på de övriga delkriterierna, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera, är för att dessa inte ansetts vara lika aktuella för denna kvalitativa studie. Studiens intervjuer har genomförts i enlighet med de etiska principerna som nämndes i ovanstående avsnitt och innan uppsatsen offentliggjorts har även HR-specialisten som är ansvarig för medarbetarenkäten i Malmö stad godkänt innehållet. För att minska risken för feltolkningar och användning av falsk data har intervjupersonerna kontaktats om det funnits något i intervju svaren som varit oklart. Bryman (2011) menar att för att resultatet ska vara trovärdigt krävs det att forskningen tagit hänsyn till gällande regler

samt att forskarna gett de som är i den sociala verkligheten som studerats en chans att ta del av och bekräfta att verkligheten är återberättad på rätt sätt.

3.4 Val av källor

Nedan följer en presentation av hur vi har gått tillväga vid sökning av litteratur, hur vi förhållit oss kritiska vid litteratursökningen och urval av teorier samt ett förtydligande av valet av ett antal forskare.

3.4.1 Sökning

Vi har använt oss utav litteratur och vetenskapliga artiklar som tagits fram genom vissa nyckelbegrepp, så som följande, *medarbetarenkät, enkät, personalenkät, medarbetarundersökningar, employee survey, survey, ledarskapsutveckling, leadership, leadership development, change, empowerment, delaktighet, personalenkät, medarbetare, municipal, arbetsmiljö, studier, undersökningar, organisationsklimat, mätningar, motiverad.*

Sökningar har gjorts genom Lunds universitets sökverktyg LUBSearch för att hitta artiklar och genom Lovisa för att hitta litteratur som finns på Lunds universitets bibliotek, vi har även använt Libris i den mån vi inte funnit relevant litteratur inom Lunds universitet. Vi har använt källor som böcker och kandidatuppsatser refererat till samt Google om det visat sig behövas. När vi sökt på artiklar har vi utgått från att hitta de som är "peer-reviewd", men framförallt har vi varit noga med att det är vetenskapliga artiklar.

3.4.2 Urval av teorier

Vi har med hjälp av vår tolkning av empirin fått fram tre huvudområden att utgå ifrån i teoridelen. Dessa är; medarbetarenkäter, ledarskap samt förändringsarbete, vilka vi anser ha en relevant koppling till studiens syfte och frågeställningar. Inom dessa tre områden finns mycket teori, men utifrån insamlad data har vi valt ut några specifika teorier. Dessa har hjälpt oss besvara studiens syfte och därmed ansetts vara mer relevant än annan teori. Vi kommer att mer ingående motivera våra val av teorier under teoriavsnittet (se 5. Teoretisk genomgång). Vi har vidare strävat efter att få spridning på våra källor. Källor skrivna på engelska har använts i stor utsträckning, vilket vi tror har lyft teoridelen då forskningen i andra länder ofta har kommit längre än den här i Sverige. Schou (2007) har refererats till relativt många gånger, då boken innefattade teori som är ytterst relevant för vår studie. Han är utbildad psykolog, ekonomie doktor, arbetar som VD samt var med och introducerade medarbetarundersökningar i Sverige. Vi ser därför honom som en relevant författare och då det finns relativt lite nutida forskning som berör ämnet anser vi det relevant att använda hans bok som grund och underbygga denna teori med huvudsakligen artiklar. Det han skriver i sin bok är även sådant som berörs i annan teori, men inte i samma utsträckning. Hartley (2001) menar i sin artikel att det finns mycket litteratur och källor om hur medarbetarenkäter ska genomföras men att det finns relativt lite modern teori kopplat till offentliga verksamheter och utveckling av organisationer, vilket vi kan intyga efter sökning av teorier.

3.4.3 Källkritik

Vi har i största möjliga mån använt ursprungskällor, i vissa fall har vi fått beställa från andra bibliotek i Sverige då de ej funnits inom Lunds universitet. Vi har kritiskt granskat våra källor, gällande författarna, årtal och förlagen. Vissa källor är äldre, vilket vi inte anser gör något när andra nutida författare refererar till dem eller att de äldre källorna berör sådant som enligt våra intervjupersoner fortfarande anses relevant. Den nutida forskningen har valts ut för att ge en tydlig bild av vad som händer inom forskningen gällande valt område. Peter Svensson, Magnus Larsson & Robert Holmbergs forskning har ännu ej blivit publicerad men det har utkommit ett antal texter som tillhör studien. I och med att den inte är utgiven än vet vi inte hur den kommer att tas emot av experter inom området, dock är det den mest aktuella forskningen och därför relevant att ha med. Jack Wiley (2012) är en forskare som nämns i avsnittet om forskning inom området samt i teoretiskgenomgång. Anledningen till att hans forskning ha fått så pass stort utrymme i denna studie är att han har relevant erfarenhet samt att andra forskare och författare refererar till honom.

3.5 Metoddiskussion

Med hjälp av metoddiskussionen vill vi tydliggöra för våra metodval och hur dessa kan ha kommit att påverka studiens resultat. Valet av semistrukturerade intervjuer har varit givande då de bidragit till mycket information eftersom möjligheten att ställa följdfrågor funnits. Den empiri som kommit ur datainsamlingen har även kunnat kopplas till vår studies syfte vilket vittnar om en väl genomarbetad intervjuguide. Om en förstudie hade genomförts hade antagligen insikten kommit om att det hade varit bra att ställa fler ledarskapsinriktade frågor. Detta med tanke på att de få frågor som fanns gav intressanta och reflekterande svar från intervjupersonerna, men som vi nu i efterhand känner skulle kunnat utvecklas och blivit ännu djupare om vi hade frågat mer. Dock är detta enbart en del av studiens syfte och risken med att ha ställt fler sådana frågor är att det kunde ha lett till fel fokus. Gällande studiens induktiva ansats har vi lyckats bättre än förväntat, vi har under intervjuerna och analysen av dessa ej fokuserat på teori. Det som dock bör tilläggas är att vi omedvetet kan ha blivit påverkade av våra förkunskaper kring teori inom de områden som behandlats i denna studie. Våra teoretiska ramar om såväl medarbetarskap, ledarskap och organisationer har hjälpt oss i vår tolkning och sammanställning av intervjumaterialet. Studien har till största del genomgående varit induktiv, detta då vi är av uppfattningen att ingen helt och hållet kan bortse från sina förkunskaper. Om studien hade haft en deduktiv ansats hade risken funnits att vi endast bekräftat det HR-avdelningen i Malmö stad redan vet och att studien ej tillfört några nya synvinklar.

Efter de sex genomförda intervjuerna uppnåddes ingen total mättnad av information. Gällande vissa delar uppstod en mättnad, exempelvis angående hur cheferna arbetar med enkäten, men gällande deras förslag till förbättringar hade vi velat ha mer information. Detta då alla chefer hade olika förslag och idéer på kompletteringar till den nuvarande enkäten och fler bra förslag hade säkerligen kommit fram vid kontakt med fler chefer. Då denna studie är begränsad gällande tid gick det dock inte att genomföra fler intervjuer och alternativet att använda enkäter var ej aktuellt då det sannolikt inte hade gett lika utförliga svar.

4. Redovisning av data

Nedan följer en redovisning av det resultat som kommit ur intervjuerna. Första delen är en kort sammanfattning av chefernas erfarenhet och deras olika huvudfokus, efterföljande resultat är indelat i tre block, medarbetarenkäten, ledarskap samt utveckling av verksamheten. I slutet av varje rubrik följer även en sammanställning av det vi, i enighet med hermeneutiken, tolkat som det huvudsakliga för området som rubriken behandlar. Denna redovisning av data är omfattande och grundligt presenterad med anledning av att vi velat lyfta fram och belysa alla chefers svar och åsikter på ett tydligt sätt.

4.1 Intervjupersonernas syn på medarbetarenkäten

Intervjupersonernas antal år som chefer skiljer sig åt mellan allt från ett år upp till fjorton år och därmed finns det även skillnader i chefernas erfarenhet av att arbeta med medarbetarenkätens resultat. Många av intervjupersonerna har även före sin tid som chef kommit i kontakt med medarbetarenkäten men då i egenskap av medarbetare.

Intervjuperson 1 (Ip1) talar mycket om att chefer bör ta medarbetarenkäten på stort allvar och att medarbetarna ska vara delaktiga genom processen. Personen menar också att de ej arbetar kontinuerligt med enkäten, men använder resultatet indirekt när de arbetar med utvecklingsfrågor.

Intervjuperson 2 (Ip2) menar att medarbetarna bör vara delaktiga i efterarbetet med medarbetarenkäten, något som de har löst genom att ha en grupp medarbetare som tillsammans med cheferna tar ett gemensamt ansvar för arbetsmiljön. Dock har de behövt skjuta upp arbetet med medarbetarenkätens resultat då det kommit upp mer angelägna punkter på agendan.

Intervjuperson 3 (Ip3) lyfter att det är viktigt att medarbetarna är med och tar fram handlingsplaner utifrån resultat av medarbetarenkäten. Chefen ser dock enkäten som en nulägesinventering och att det är svårt att hålla resultatet vid liv under en längre tid.

Intervjuperson 4 (Ip4) berättar att arbetet med medarbetarenkäten lätt sätts åt sidan, när andra viktigare saker kommer i vägen, så som byte av chef eller liknande. Personen menar vidare att på dennes arbetsplats diskuteras resultatet först i ledningsgruppen för att sedan presenteras i respektive arbetsgrupp.

Intervjuperson 5 (Ip5) använder ej medarbetarenkäten på sin arbetsplats och har mer fokus på medarbetarsamtal. Vår tolkning är att detta beror på många byten av chefer vilket innebär att fokus då har behövt ligga på andra frågeställningar. Anledningen till missuppfattningen med denna intervju berodde på begreppsförvirring och kommunikationsbrist. Intervjuperson 5 kommer därför inte att presenteras nedan, då intervjun inte uppfyller kravet att chefen och enheten ska ha kommit i kontakt med medarbetarenkäten tidigare. Denne kommer istället att behandlas i diskussionen.

Intervjuperson 6 (Ip6) ser medarbetarenkäten som en bekräftelse på om det fungerar bra eller ej på arbetsplatsen. Vidare tycker chefen att organisationen borde ha ett mer

avslappnat förhållande till medarbetarenkäten för att undvika för mycket fokus på resultatet, då det inte går att åtgärda allt direkt.

4.2 Medarbetarenkäten

Här nedan presenteras chefernas svar på frågor om hur de arbetar med medarbetarenkäten, om de gör det kontinuerligt samt om de använder sig av enkäten i sitt dagliga arbete. Detta följs upp av chefernas åsikter och tankar kring medarbetarenkätens syfte och vilka delar de tycker är mest respektive minst intressanta att ta del av när enkätens resultat presenteras. Slutligen redovisas svaren kring varför cheferna tror att inte alla medarbetare svarar på enkäten.

4.2.1 Före medarbetarenkäten ges ut

Gällande frågan hur cheferna lägger upp arbetet med medarbetarenkäten före den lämnas ut uttrycker cheferna att de inte lägger så mycket tid på förarbetet, detta då de inte får ut enkäten så lång tid i förväg. Däremot berättar Intervjuperson 3 att de försöker förbereda sig genom att alla i personalen tillsammans får gå igenom den förra medarbetarenkäten på ett arbetsplatsmöte (APT-möte). Där går de igenom vad de kom fram till vid genomgången av förra enkäten, hur de resonerade och vad de har gjort därefter. Detta görs för att friska upp minnet hos medarbetarna och för att underlätta arbetet att svara på den kommande enkäten. Ip3 nämner också att många medarbetare har gjort enkäten tidigare och har kunskap om vilka frågor som kommer och därmed vet hur de ska hantera frågorna, något som även nämns av Intervjuperson 1. Ip1 berättar vidare att enkäten fungerar som en påminnelse för dem. De har vetskap om att enkäten kommer att innehålla frågor om var personalpolicy och andra dokument finns tillgängliga och därmed görs en påminnelse om detta i förväg. Förutom det försöker Ip1 att hålla diskussioner och prata med personalen inför enkäten. Trots att cheferna kan behöva tjata på medarbetarna för att de ska fylla i enkäten uttrycker Ip1 att hoppet finns att medarbetarna faktiskt tycker att det är viktigt att fylla i enkäten eftersom det fungerar som ett verktyg för cheferna när de ska förändra och skapa en bra arbetsmiljö för de anställda. Intervjuperson 4 återger att de har en stark central styrning från sin personalenhet samt från ledningen, eftersom de trycker på att det är viktigt att alla fyller i medarbetarenkäten. Därför informerar Ip4 om enkäten när den närmar sig och att alla kommer att ha tillfälle att fylla i den i samband med ett APT-möte. Intervjuperson 6 berättar att de försöker jobba med och prata om enkätens syfte på APT-möten samt skicka ut påminnelser via mejl till alla medarbetare. Ip6 tycker att det är viktigt med så många svar som möjligt och att enkäten tas på allvar.

“Men om jag börjar från start så gäller det ju att få folk att svara på den och att de gör det på rätt sätt, alltså uppriktigt, jag vill inte ha några försköningar, jag vill inte ha svar som handlar om att just nu har vi dåligt kaffe i automaten.”

Intervjuperson 6

Inom den här förvaltningen använder de också sig av belöning i form av tårta som alla i förvaltningen får ta del av om de lyckas komma över den svarsprocent som har varit målet. Sedan de införde detta har förvaltningen fått bjuda på tårta efter varje genomförd medarbetarenkät.

Sammanfattningsvis visar ovanstående resultat att några av intervjupersonerna lägger tid på förarbetet och exempelvis återkopplar till den föregående medarbetarenkäten samt diskuterar vikten av att alla svarar ärligt på enkäten. De arbetar olika för att få medarbetarna att fylla i enkäten, bland annat genom belöning och genom att gemensamt fylla i under APT-möten. Jämfört med efterarbetet arbetar cheferna relativt lite med medarbetarenkäten innan den ges ut.

4.2.2. Efter medarbetarenkäten genomförts

När enkäten är genomförd och resultatet är sammanställt börjar alla cheferna med att försöka ta till sig resultatet genom att själv gå igenom och analysera det. Intervjuperson 1 försöker tänka igenom vad resultatet kan ha för inverkan på arbetsgruppen och deras utvecklingsområden samt vad som kan vara viktigt för cheferna att ta upp med medarbetarna. De tittar dock inte endast på områden som måste bli bättre och utvecklas utan även på det positiva resultatet. Ip1 tycker att det är viktigt att belysa även detta för medarbetarna, inte bara det som är mindre bra.

Gemensamt för alla chefer är att de presenterar enkätens resultat för medarbetarna på APT-möten eller liknande samlingar, de har dock olika tillvägagångssätt. Intervjuperson 4 säger att innan resultatet presenteras för medarbetarna tas det upp i avdelningsledningen med de andra cheferna. Vid det mötet går de igenom och ser om det finns något i resultatet som kan beröra samarbetet mellan de olika enheterna och avdelningarna. Ip4 betonar att de gemensamma genomgångarna med de andra cheferna är väldigt viktiga eftersom kunskapen kan hjälpa cheferna att förstå sin enhets resultat bättre. Om det är något i resultatet som är dåligt och ”lyser rött” beslutar avdelningsledningen att enheterna ska arbeta med just det. Det är dock viktigt att de i ledningen lägger upp efterarbetet ute i enheterna på ett sätt som gör det lätthanterligt för medarbetarna och förtydligar att allt inte kan åtgärdas direkt. När Ip4 sedan presenterar resultatet för medarbetarna i sin enhet får de möjligheten att prata om det finns andra specifika saker de tycker att de ska arbeta med utöver det som ledningen valt. Därefter arbetas en handlingsplan fram. Ip1 tror att dessa genomgångar av resultatet med medarbetarna skapar vidare diskussioner i personalgruppen trots att chefen inte befinner sig där. Med hjälp av presentationen av resultatet och dessa diskussioner tror Ip1 att medarbetarna får upp ögonen för saker och problem som de tillsammans kan åtgärda. Intervjuperson 6 redovisar sin enhets resultat i förväg via mejl till sina medarbetare så att de hinner läsa igenom, reagera och förbereda sig inför den gemensamma genomgången på deras APT-möte. På mötet går de sedan igenom enkäten och försöker diskutera och resonera kring vad resultatet kan bero på. Efter mötet finns det möjlighet för medarbetarna att prata med Ip6 individuellt om så skulle önskas. Resultatet diskuteras sedan i en samverkansgrupp som ser på helheten och försöker hitta mönster för hela verksamheten.

På Intervjuperson 2:s arbetsplats finns det som vi tidigare nämnt en grupp som arbetar med arbetsmiljöfrågor, de väljer ut vilka delar i resultatet som förvaltningen ska arbeta med och hur arbetet ska läggas upp. Därefter presenteras områdena på en månadskonferens, där de bland annat har haft en del övningar som denna grupp tagit fram i linje med arbetsplatsens utvecklingsområden. Intervjuperson 3 uttrycker att dennes medarbetare är aktiva och älskar att diskutera och samtala, något som har lett till att Ip3 valt att låta medarbetarna vara så delaktiga som möjligt i arbetet med enkätens

resultat. På deras första möte efter att resultatet kommit går de igenom detta och låter medarbetare och chefer få ställa frågor till varandra om exempelvis frågornas innebörd i enkäten och hur medarbetarna tänkt när de svarat på vissa frågor. Mer än så tycker inte Ip3 ska göras under det första mötet eftersom det är så mycket att gå igenom och då finns inte orken att göra allt på en gång. Därefter får medarbetarna i uppgift att sätta sig in i resultatet genom det material de fått på mötet för att några veckor senare svara på en uppgift som cheferna skickar ut. Uppgiften är att besvara frågor så som ”*vilka av avsnitten i medarbetarenkäten tycker du att vi borde jobba vidare med utifrån det resultatet som du tagit del av?*” (Intervjuperson 3). Cheferna sammanställer sedan medarbetarnas svar och får fram de fyra mest angelägna områdena vilka presenteras på ett möte med medarbetarna. Arbetet fortsätter därefter i mindre grupper där medarbetarna tar fram förslag, vilka därefter diskuteras i hela gruppen för att sedan sammanfogas till en handlingsplan. Efter cirka ett halvår genomförs en uppföljning av handlingsplanen för att se vad som har gjorts, om något i planen inte är åtgärdat samt om det finns några andra frågor att arbeta vidare med.

Sammantaget har intervjupersonerna olika tillvägagångssätt för att presentera resultatet. Några tar först upp det i sin ledningsgrupp och andra tar upp det direkt med medarbetarna. Detta beror på hur chefen väljer att lägga upp arbetet. Vidare görs även handlingsplaner, där utvecklingsområden ses över och analyser görs bland annat angående hur resultatet kommer att påverka arbetsgruppen.

4.2.3 Medarbetarenkäten i fokus

Något som framkommit under intervjuerna är att cheferna tycker att Malmö stad för tillfället gör en alldeles för stor sak av medarbetarenkäten. Detta leder i sin tur till att medarbetarnas förväntningar ökar, ”*Nu är det dags för medarbetarenkäten, åh nu ska allting ställas till rätta!*” (Intervjuperson 3). I och med att arbetet med enkäten är en långdragen process med många moment som spänner över en lång period gör det också att medarbetarna inte får den direkta återkopplingen mellan resultatet och sin arbetssituation vilket i sin tur får förväntningarna att sjunka menar Intervjuperson 3. Ip3 uttrycker därför att enkäten borde avdramatiseras och inte ”*highlightas*” för mycket när det är dags att genomföra den. Intervjuperson 4 resonerar kring att ledningen ofta går ut med en hög ambitionsnivå vilket i sin tur leder till besvikelse bland medarbetarna, då cheferna i sin tur ej har möjlighet att genomföra alla handlingsplaner som kommer fram ur medarbetarenkäten. Intervjuperson 6 uttrycker det som att Malmö stad borde försöka förhålla sig mer avslappnat till medarbetarenkäten.

”Lite mer avslappnat, det är en indikator det är inte ett betyg. Och det betyder inte att vi måste göra åtgärder på allting som är där.”

Intervjuperson 6

Sammanfattningsvis tycker merparten av intervjupersonerna att Malmö stad ej bör göra en stor sak av medarbetarenkäten då det bidrar till höga förväntningar hos medarbetarna som sedan inte cheferna kan möta. Cheferna tycker alltså att medarbetarenkäten behövs, men att den ej bör få för mycket fokus då det kan leda till ett ökat missnöje istället för utveckling av arbetsplatserna.

4.2.4 Medarbetarenkätens livslängd

Gällande frågan om cheferna arbetar kontinuerligt med medarbetarenkäten är alla överens om att de inte gör det. Alla påpekar att det inte är möjligt att hålla arbetet med enkäten ”vid liv” så länge att de arbetar med den fram tills det är dags för nästa medarbetarenkät. Intervjuperson 1 menar att det är svårt att använda enkäten som ett levande verktyg över de två åren och att det kanske skulle behövas en tvingande uppföljning för att få den att användas under en längre tid. Intervjuperson 3 belyser att enkäten är en nulägesinventering och att om det kommer in ny personal eller händer någonting som gör alla väldigt stressade så hade resultatet sett annorlunda ut just då, detta menar även Intervjuperson 1. Ip3 ställer sig även frågande till vad de ska göra efter att de uppfyllt allt som stod i handlingsplanen som togs fram i samband med arbetet med enkätens resultat. De hade sin uppföljning cirka sex månader efter handlingsplanen utformades och därefter fanns det inget mer att använda från medarbetarenkätens resultat. Intervjuperson 6 delar dessa åsikter och uttrycker det hela så här:

”Sedan dör medarbetarenkäten ungefär ett halvår efter att den har presenterats, den borde vara levande längre men det är den inte.”

Intervjuperson 6

Intervjuperson 4 berättar att de ofta har en hög ambition att arbeta med resultatet och att ta fram handlingsplaner men när det sedan kommer till återkoppling och uppföljning brister deras arbete. Eftersom enkätens resultat visar på att intervjupersonens enhet inte har särskilt många problem att ta tag i hamnar också arbetet ”*längre ner i högarna*” (Intervjuperson 4). Om en enhet däremot fått ett sämre resultat och har många problem att ta tag i måste cheferna istället ta tag i arbetet direkt ”*det finns liksom inget val*” (Intervjuperson 4). Intervjuperson 6 har en liknande upplevelse då denne, på en tidigare arbetsplats, var tvungen att arbeta kontinuerligt med enkäten eftersom det fanns konkreta arbetsmiljöproblem, men på den nuvarande arbetsplatsen blir resultatet mer en bekräftelse för alla inblandade att det mesta fungerar. Intervjuperson 2 berättar att de har fått skjuta upp arbetet med resultatet av enkäten i och med att det uppkommit andra saker som de varit tvungna att prioritera före. Ip2 känner att det nu har gått lite för lång tid och att de borde ha jobbat med den mer direkt, men att de nu har börjat ta upp arbetet med enkäten och belysa den igen.

På frågan om hur cheferna använder sig av medarbetarenkäten i sitt dagliga arbete får vi blandade svar. Ip2 och Ip4 berättar att enkäten inte är en stor del i det dagliga arbetet. Ip4 menar att enkäten prioriterats ner i och med att andra saker kommer i mellan och Ip2 berättar att de istället hänvisar mer till sina mål och sin vision i verksamheten.

”Alltså, jag tycker inte att vi använder den fullt ut och det är kanske bra att det kommer fram och att det inte bara är fluff fluff, utan jag tänker att... Den påverkar inte jättemycket i det dagliga.”

Intervjuperson 2

Nästan alla chefer nämner att de inte hänvisar till enkäten i sitt arbete, den ”*lever inte ute i samtalen*” (Intervjuperson 6), utan istället pratar de i termer som är kopplade till mål, vision och personalpolicys. Cheferna brukar alltså inte visa på kopplingen mellan det de arbetar med och medarbetarenkäten.

Ip1 menar att de använder sig av enkäten i sitt dagliga arbete genom diskussioner, främst kring arbetsplatsens värdegrund. Ip6 betonar att enkäten används mer i det

dagliga arbetet i början då den är mer aktuell men att det sedan blir mindre och mindre med tiden. Ip3 berättar hur viktigt det är för dem att få ner medarbetarenkäten i det systematiska arbetsmiljöarbetet istället för att det ska bli ytterligare en sak som ska hinnas med. Ip3 menar även att det är viktigt att det dagliga arbetet med enkäten inte bara görs till en chefsfråga.

Sammanfattningsvis arbetar ingen utav intervjupersonerna kontinuerligt med medarbetarenkäten och de hänvisar ej till den i det dagliga arbetet. De betraktar den som en nulägesinventering och kommer något annat mer akut upp läggs resultatet av medarbetarenkäten åt sidan och mister då sin relevans och aktualitet.

4.2.5 Medarbetarenkätens övergripande syfte

På frågan om respondenterna upplever att medarbetarenkätens syfte (se 1. Inledning) uppfylls är svaren till stor del lika. Alla är överens om att arbetsmiljön uppfyller sin del av syftet med enkäten och att det är viktigt att ta i beaktande och belysa, oaktat resultatet. Respondenterna fokuserar sedan olika mycket på det övriga delarna i medarbetarenkätens syfte. Intervjuperson 1 diskuterar Malmö stad som attraktiv arbetsgivare utifrån medarbetarenkäten och tror att det stämmer att de blir en mer attraktiv arbetsgivare genom denna. Ip1 noterar att vid låg svarsfrekvens och dålig uppföljning av enkätens resultat kan det istället få en motsatt effekt för Malmö stad som arbetsgivare. Intervjuperson 6 däremot är av motsatt uppfattning. Denne menar på att resultatet ej går att använda vid rekrytering eftersom den sökande som kommer utifrån inte har en aning om vad exempelvis Motiverad Medarbetarindex (MMI), som finns med i enkäten, står för och betyder. Ip6 tror inte heller att någon anställd skulle stanna kvar i verksamheten som ett resultat av vad medarbetarenkäten visar. Att enkäten skulle göra Malmö stad till en mer attraktiv arbetsgivare uppfattas därför inte troligt av denne.

”En arbetsplats som får för sig att locka till sig nya medarbetare eller vara attraktiv på grund av vad nuvarande tycker, den blir väldigt statisk och inte flexibel. En arbetare kommer till mig för vad de skulle kunna göra, inte för vad vi redan gör... Medarbetarenkäten syftar bakåt, när jag intervjuar och rekryterar så syftar vi framåt. Så de har olika syften.”

Intervjuperson 6

Flera av respondenterna tycker att det är svårt att ha fokus på allt som finns med i syftet med enkäten. Intervjuperson 4 berättar att de har ett stort fokus på den första delen av syftet, alltså att använda enkäten som ett underlag för utveckling av verksamheten, arbetsmiljön och medarbetar- och ledarskapet, men att de glömmer bort den andra delen om service till malmöborna och att se Malmö stad som en mer attraktiv arbetsgivare. Detta i och med att det läggs så mycket fokus på den egna verksamheten och medarbetarna, vilket i sin tur gör att de missar ”*förlängningen ut till malmöborna*” (Intervjuperson 4).

Intervjuperson 2 uttrycker att syftet är en ”*fingervisning*” samt att det låter jättebra vid genomläsning men att det är lite för tungt att arbeta med, i och med att det täcker in så mycket. Ip6 håller med om detta och säger också att ”*det är en lång mening*”. Intervjuperson 3 tycker att syftet är alldeles för brett eftersom det ska ”*frågas om allting alltid*”.

”Ibland tänker jag ”men måste vi prata om allting alltid?”... För det kan ju inte vara fel överallt. Och allting kan inte vara lika viktigt.”

Ip4 anser att fokus bör ligga på den första delen av syftet eftersom det är de delarna som dennes förvaltning berör mest. Dock fortsätter Ip4 att diskutera kring att andra förvaltningar och verksamheter kan ha en tydligare koppling till malmöborna beroende på vilket arbete som utförs. Däremot kommer de på Ip4:s arbetsplats att fortsätta ha fokus på den första delen av enkätens syfte och att de på andra sätt får se över och arbeta med sin koppling till malmöborna eftersom den finns där, men på ett indirekt vis. Ip1 och Ip2 resonerar på ett liknande sätt kring syftet och enkätens olika delar. De anser att det är förståeligt att syftet är så brett eftersom enkäten faktiskt ska täcka in alla som jobbar i Malmö stad, frågornas aktualitet kan därmed skilja sig åt mellan de olika förvaltningarna.

Sammantaget anser intervjupersonerna att syftet med enkäten är för omfattande, därför blir arbetet med medarbetarenkäten för tungt. Cheferna lägger ofta fokus på delen gällande verksamheten och medarbetarna och tappar delen av syftet gällande malmöborna. Vidare menar intervjupersonerna att för att bli en attraktiv arbetsgivare bör de sträva framåt och inte bakåt som syftet med medarbetarenkäten tenderar att göra. De tycker alltså att det inte är nödvändigt att *”fråga om allting alltid”* och istället bör frågorna i medarbetarenkäten sträva mer framåt.

4.2.6 Medarbetarenkätens olika delar

På frågan om vilka delar i resultatet som cheferna tycker är mest intressanta att läsa är alla relativt överens om att medarbetarskap och delaktighet kommer högt upp på deras lista. Intervjuperson 1 tycker att det mest intressanta är relationen till malmöborna, alltså att tjänstemännen är en del av någonting större. Organisationsklimatet är också jätteviktigt då det kan komma fram saker som annars inte framkommer i och med att enkäten är anonym. Intervjuperson 2 tycker däremot att det är givande att kunna jämföra MMI samt medarbetarskap och delaktighet.

Intervjuperson 3 tycker också att det som är mest intressant för dem är det som handlar om organisationsklimatet. Frågorna om mobbning och trakasserier är också en viktig del eftersom det inte alltid syns. Ip3 menar även att delen om ledarskap är av stort intresse. Delen om medarbetarsamtal ser Ip4 mer som en betygsättning, då de har lagt mycket fokus på samtalen sedan tidigare för att få dem bra. Även Intervjuperson 6 menar att MMI är intressant och ser det som en bra sammanfattning. Vidare tycker Ip6 att relationen till malmöborna, stressen samt mobbning och trakasserier är viktiga delar.

På frågan om cheferna tyckte det fanns några onödiga delar, menade Ip1 att det fanns vissa bitar som borde ses över, så som att kanske formulera om frågorna och se till att frågorna ligger i tiden. Detta så att de som arbetat i Malmö stad i många år inte ska behöva känna igen flertalet av frågorna.

”...det måste kännas som vi är på väg framåt, då kan man släppa att vi ska nå detta målet för det har vi ju redan gjort, det måste kännas aktuellt, annars blir man enkättrött.”

Intervjuperson 1

Ip2 menar att frågan om stress är *“ganska given”*, då de redan vet att nästan alla känner sig stressade på jobbet, men väljer också att belysa att ledarskapsdelen är jätteintressant

att läsa för att utveckla sitt ledarskap. Ip3 menar istället att frågorna om medarbetarsamtal visserligen är bra att checka av men att det känns lite överflödigt nu. Vidare menar Ip3 att kön och arbetstid kanske ej är lika viktigt längre, då det är en sak som borde gå att ta upp på medarbetarsamtalen samt att frågorna om lönen är onödiga då medarbetarna ändå ej kan påverka den. De som arbetar i Malmö stad, deras arbetstids styrs utifrån deras uppdrag och är inget som medarbetarna kan påverka.

”Så ibland tänker jag att vi inte behöver gå självmant in i de här återvändsgränderna där det inte finns så mycket utrymme att prata om.”

Intervjuperson 3

Intervjuperson 4 menar att det inte finns några onödiga delar i enkäten, men att de kan vara mer eller mindre relevanta för specifika verksamheter, vilket Ip6 håller med om.

Sammanfattningsvis anser cheferna att delen om medarbetarskap och delaktighet är mest intressant att läsa. Intervjupersonerna poängterar dock att det är viktigt att formulera om frågorna efter hand då de som arbetat i organisationen länge ska känna att enkäten följer med i utvecklingen samt att den har nutida relevans gällande omvärlden.

4.2.7 Svarsfrekvens & Anonymitet

På frågan om varför alla inte svarar på enkäten svarar respondenterna relativt lika och samtliga chefers respektive avdelningar har haft en hög svarsfrekvens. Några menar dock att anledningen till att medarbetarna inte svarar på medarbetarenkäten kan bero på lättja, någon menar att det kan vara på grund av sjukdom eller att de ej tror det är viktigt och vill fokusera på jobbet istället. Viktigt att betona är att nästan igen utav cheferna egentligen vet varför medarbetarna ej svarar på enkäten, men att de av både erfarenhet och antaganden ändå gett svar utifrån vad de själva tror är anledningen.

Intervjuperson 1 lyfter specifikt att det är viktigt att som chef ge medarbetarna möjlighet att svara på enkäten och att om de inte ges den tiden kan det vara en protest att inte fylla i den för att tiden inte ”gavs”. Intervjuperson 4 berättar att de på deras förvaltning har löst detta genom att alla fyller i enkäten i samband med ett APT-möte. Intervjuperson 3 tar upp en annan aspekt av varför medarbetarna inte fyller i enkäten, vilken är att vissa kanske börjar fylla i den men tänker att det är för många frågor och skjuter upp det och sedan glömmer att göra klart den. Intervjuperson 2 menar också på att om det är en liten arbetsgrupp och någon svarar något avvikande på en fråga är det möjligt för cheferna att utläsa på procenten om det exempelvis är en person som svarat avvikande. Ip2 skulle därför också kunna gissa sig till vem i sin arbetsgrupp som svarat så.

”...om jag har ett litet antal medarbetare i min grupp och man ser att det är 7 % som har svarat negativt, då är det en person och det går ju att räkna ut.”

Intervjuperson 2

Slutligen menar även Intervjuperson 6 att vissa av medarbetarna kanske tvivlar på enkätens anonymitet då det kommer en påminnelse till varje medarbetares mejl om den personen inte har svarat. Ip6 diskuterar också kring att det är omöjligt att komma upp i en svarsfrekvens på 100 % på grund av att medarbetare är sjukskrivna, tjänstlediga eller kanske det är problem med datorerna.

Sammantaget har alla chefer en hög svarsfrekvens på sina avdelningar vilket kan visa att både chefer och medarbetare inser vikten av att svara på medarbetarenkäten samt att de inte upplever sig ha några stora problem med osäkerhet kring anonymiteten.

4.3 Ledarskap

Under den här rubriken presenteras svaren kring om cheferna ser resultatet från medarbetarenkätens ledarskapsdel som ett betyg på dem samt om de upplever att fokus efter att resultatet presenterats ligger på medarbetarskapet eller ledarskapet. Data under den här rubriken har kopplingar till utveckling av verksamheten genom, precis som Intervjuperson 3 tog upp, att cheferna bör ”*ha högt i tak*” och våga prata om sitt ledarskap för att det faktiskt ska ske en utveckling i verksamheten.

4.3.1 Ledarskapsdelen som ett betyg

På frågan om cheferna ser medarbetarenkäten som ett betyg på dem svarar alla att det delvis är så, de har dock olika motiveringar till varför. Intervjuperson 1 uttrycker att det delvis är ett betyg men mer som ett redskap som måste beaktas i chefsrollen. Ip1 berättar vidare att medarbetarenkäten tas på väldigt stort allvar och att när en enkät skickas ut måste verkligen chefer ta ansvar för resultatet. Resonemang förs även om att Ip1 skulle vara beredd att lämna sin post om enkäten skulle visa på alldeles för dåliga resultat inom ledarskaps- och medarbetarskapsdelen i enkäten.

”...hade jag fått dåliga resultat hade jag blivit oerhört besviken på min insats.... jag måste ta den på oerhört stort allvar...och se om jag behöver ta in hjälp utifrån för att få den här skutan på rätt köl. Bör jag lämna?”

Intervjuperson 1

Ip1 menar även att ledarskapsdelen är en hjälp till att utveckla sitt ledarskap genom att exempelvis få reda på vad för budskap som signaleras i vissa situationer. Kanske uppfattas Ip1 som chef olika i olika arbetsgrupper och situationer och måste reflektera över varför. Intervjuperson 2 berättar vidare om önskan att ha lite gult, lite grönt och kanske något rött i resultatet för ledarskapsdelen i enkäten. Detta menar Ip2 visar på att ledaren faktiskt har gjort någonting.

”För man ska inte stryka alla medhårs, då när man inte förändringar. Därför är det ett betyg, om jag har lite blandat med mest gul/grönt så är det okej.”

Intervjuperson 2

I likhet med Ip1 ser också Ip2 på medarbetarenkätens del om ledarskap som ett redskap och beroende på om resultatet blir positivt eller negativt behöver det arbetas med olika mycket. Ip2 är dock missnöjd över att denne inte fått visa upp sitt resultat från ledarskapsdelen i enkäten för att få feedback av medarbetarna kring resultatet. Resultatet fick presenteras ”*lite svepande men inte i sin helhet*” (Intervjuperson 2) vilket gjorde att den delen av enkäten inte gav lika mycket som Ip2 hade hoppats på. Ip2 ställer sig därför frågande till den här typen av upplägg.

”Och det var utifrån, tror jag, att det var en del chefer som inte fick så bra och att de inte skulle behöva visa upp och visar man bara upp när det är bra eller dåligt, eller mittemellan?”

Intervjuperson 2

Intervjuperson 3 säger uttryckligen att ledarskapsdelen är ett betyg på dig som chef och hur du har lyckats. Intervjuperson 4 delar Ip3:s åsikt och tycker absolut att ledarskapsdelen är ett betyg på chefskapet. Ip4 berättar dock att det har kommit fram att svaren i ledarskapsdelen inte alltid avsett den enskilda chefen utan istället avsett hela ledningen, medarbetarna tolkar alltså frågorna fel ibland. Ip4 säger också att i egenskap av chef är man även en del av ledningen och blir därmed indirekt en del av problemet. Då måste även den enskilda chefen vara delaktig i hanteringen och lösning av problemet trots att det i grunden kanske inte syftar på just dennes enhet. Intervjuperson 6 beskriver sin syn på resultatet i ledarskapsdelen som en temperaturmätning på sin professionalitet och menar vidare att det beror på hur läget är när medarbetarna svarar på enkäten just då. Ip6 tror till exempel inte att ledarskapsdelens resultat skulle bli det samma om medarbetarna hade fått göra enkäten idag.

Sammantaget tycker intervjupersonerna att ledarskapsdelen i medarbetarenkäten delvis kan ses som ett betyg på dem som ledare men även som ett redskap att utveckla sitt ledarskap och därmed även verksamheten. Vid utveckling av verksamheten kan även ett sämre resultat i enkätens ledarskapsdel ibland vara en bra indikator på att chefen har gjort något för att faktiskt uppnå förändring. Detta då förändring inte alltid uppfattas som något positivt av alla medarbetarna.

4.3.2 Fokus på ledarskap eller medarbetarskap

På frågan om intervjupersonerna upplever att det läggs mest fokus på medarbetarskapet eller ledarskapet under efterarbetet med medarbetarenkäten är svaren varierande. Intervjuperson 1 tycker att mest fokus läggs på medarbetarskapet i det som presenteras från hela Malmö stad och respektive förvaltning. Detta tycker även Intervjuperson 2 som menar att de som chefer också är medarbetare till sina chefer. Intervjuperson 3 menar istället att de inte gör någon delning samt att det viktigaste som chef är att ta ansvar att föra dialogerna framåt, diskussionerna sköter medarbetarna bra själva. Ip3 menar vidare att det inte är en chefsuppgift att komma fram till lösningar på medarbetarnas åsikter, utan det går bara att lösa uppgifterna tillsammans. Intervjuperson 4 menar i sin tur att de fokuserar på både medarbetarskapet och ledarskapet. Det blir ofta fokus på ledningen om efterarbetet inte styrs upp ordentligt. Vidare menar Ip4 att nya chefer ofta tittar mycket på hur de själva fungerar i chefsrollen. Slutligen menar Intervjuperson 6 att fokus ligger på både medarbetarskap och ledarskap, men beroende på befattning får de olika mycket fokus, medarbetarna fokuserar på ledarskapet och vice versa.

Sammanfattningsvis ses det alltså inte endast som ledarens uppgift att hitta lösningar på problem som framkommer med resultatet, det är något som måste lösas tillsammans. Cheferna kan även se vissa svårigheter i att medarbetarna tycker att ledarskapet är mest intressant att diskutera när de själva tycker att medarbetarskapet bör ha mest fokus vid diskussionerna.

4.4 Utveckling av verksamheten

Här nedan presenteras resultatet av frågorna kring om medarbetarenkäten har resulterat i någon utveckling av verksamheten, om enkäten bidrar till att förbättra verksamheten samt om enkäten hjälper till att belysa de verkliga problemen på arbetsplatsen. Den

insamlade data utifrån de här frågorna har en koppling till den del av studiens syfte som handlar om ifall Malmö stads medarbetarenkät faktiskt utvecklar verksamheten internt.

4.4.1 Utveckling som resultat av medarbetarenkäten

På frågan om cheferna märkt någon utveckling som ett resultat av medarbetarenkäten svarar alla att det är svårt att veta om utvecklingen är en produkt av medarbetarenkäten eller om det är annat utvecklingsarbete som påverkar. Intervjuperson 1 menar att det trots svårigheten att veta var utvecklingen kommer ifrån ökar medarbetarenkäten medvetenheten kring vissa saker, så som hur verksamheten ska organiseras eller hur stress ska motverkas.

”... jag tror verkligen att det är en positiv förändring och jag kan ju också se att man på min chefsnivå och på nästa nivå också tar diskussioner på allvar och verkligen försöker se till... Att man arbetar ganska intensivt med dom frågorna för att faktiskt hitta en lösning ...”

Intervjuperson 1

Intervjuperson 3 menar att det är svårt att veta, men att medarbetarenkäten ger stöd och hjälp vid samtal om den psykosociala arbetsmiljön. Intervjuperson 4 berättar däremot om att de på dennes arbetsplats har fokuserat mycket på ledarskap och organisationsöversyn, där de har tagit fram nya mål gällande medarbetarna som bland annat innefattar att MMI ska öka. Denna utveckling ska ha skett tack vare medarbetarenkäten.

Sammanfattningsvis framstår det som svårt för cheferna att veta om och vad det är av medarbetarenkäten som bidrar till utveckling av verksamheten. Cheferna kan se att enkäten bidrar till utveckling genom att det blir en ökad medvetenhet kring medarbetarnas arbetsförhållande.

4.4.2 Medarbetarenkätens bidrag till att göra verksamheten bättre

På frågan om cheferna tycker att medarbetarenkäten bidrar till att göra deras verksamhet bättre svarar alla att det är viktigt att saker kommer upp till ytan och att det är en fingervisning om var fokus ska ligga. Intervjuperson 1 tycker att medarbetarenkäten bidrar till att få igång bra diskussioner kring de olika delarna både de som fungerar och de som indikerar rött. Att konkret se vad som fungerar tror Ip1 är stärkande för arbetsgruppen. Det är även, enligt Ip1, viktigt att förvaltningen tar resultatet på allvar och ser problemområdena och därmed kan göra nödvändiga förbättringar.

Intervjuperson 2 menar vidare att det är lätt att bli ”*hemmablind*” samt att det därför är viktigt att också ställa jobbiga frågor, så som exempelvis diskriminering på grund av sexuell läggning. Intervjuperson 3 bygger vidare på både Ip1 och Ip2:s åsikter om att medarbetarenkäten bidrar till att utveckla verksamheten och menar att den bidrar till att tid tas att reflektera över viktiga frågor. Detta leder i sin tur till utveckling om ambitionsnivån finns att prata om och förbättra det. Även Intervjuperson 4 tycker att det är bra att medarbetarenkäten visar de brister som finns som kanske inte annars upptäcks av chefen. Detta så att åtgärder kan vidtas. Att enkäten är anonym, menar cheferna, bidrar till att merparten vågar säga sin mening och det är viktigt framförallt när det gäller frågor kring mobbning och trakasserier som kanske annars inte kommer fram. Intervjuperson 6 menar också att det är bra att få problemen synliggjorda så att

arbetsplatsen kan bli bättre. Ip6 menar vidare att det för chefen är som en bekräftelse, och precis som Ip1 framfört ses resultatet som stärkande när det går bra.

Sammantaget uppskattas även medarbetarenkäten bidra till utveckling av verksamheten genom att den belyser moment där fokus bör ligga. Det är även stärkande för verksamheten att få bekräftelse på vad som fungerar bra för att istället kunna fokusera på utvecklingsområdena. I samband med arbetet med medarbetarenkäten börjar verksamheten reflektera över viktiga frågor som i sin tur kan leda till utveckling, dock är det viktigt att ambitionen att utveckla finns hos både medarbetare och chefer.

4.4.3 Belyser eventuella problem

På frågan om cheferna tycker att medarbetarenkäten belyser de eventuella problem som finns på deras arbetsplatser skiljer sig svaren något åt. Intervjuperson 1 tror absolut att den belyser verkligheten, och att den känns ganska ärlig då det inte är förvånande om en jämförelse görs med vad som tas upp på APT-mötena eller liknande samtal.

Intervjuperson 6 tycker också att medarbetarenkäten belyser de verkliga problemen i dennes verksamhet. Intervjuperson 2 menar istället att medarbetarenkäten inte fokuserar på de problem som faktiskt finns hos dem, detta eftersom problemet bottnar sig i ett bristfälligt samarbete mellan enheterna. Intervjuperson 3 tycker vidare att det är svårt att veta om medarbetarenkäten belyser de verkliga problemen. Ip3 menar att enkäten exempelvis inte belyser arbetsplatskulturen, något de själva ska arbeta med till våren. En annan problematik som Intervjuperson 4 reflekterar över är att om en enhet har för få svarande slås resultaten ihop till en större gruppering och att det då blir svårt att få koll på var felet ligger någonstans.

Sammanfattningsvis har intervjupersonerna delade åsikter om medarbetarenkäten faktiskt belyser de verkliga problem som finns på deras arbetsplats. Det som dock återspeglas i svaren är att medarbetarenkäten är för allmän, att den inte är anpassad för deras verksamhet och därför inte helt och hållet belyser de aktuella problem som finns i chefernas verksamheter.

4.5 Chefernas förslag till förbättringar

När vi ställde frågan om cheferna hade något förslag eller önskemål om vad som skulle gå att göra istället för en medarbetarenkät så som den är utformad idag, fick vi väldigt olika svar. Alla de intervjuade cheferna tycker dock att medarbetarenkäten är ett bra verktyg som ska få vara kvar, men med ett behov av ändringar och kompletteringar för att enkäten ska kunna uppfylla sin uppgift att utveckla verksamheten.

4.5.1 Förslag från Intervjuperson 1

Intervjuperson 1 menar att om en satsning skulle göras i Malmö stad, skulle det funnits en extern samtalsledare som träffade arbetsgrupperna i mindre grupper. Intervjupersonen resonerar också kring att chefer färgar medarbetarnas diskussion kring enkätens resultat bara genom sin närvaro. Därför tror denne att om arbetet med enkäten ska tas ett steg längre måste det vara någon annan som tar diskussionen med medarbetarna i efterarbetet.

”Jag tror att om man vill minska risken att det exempelvis blir chefens angelägenhet som får mest fokus, då skulle vi tagit fram några som är väldigt duktiga på att samtala med folk, alltså som handledare eller process ledare, alltså någon sorts samtalsledare som träffade arbetsgruppen...”

Intervjuperson 1

Ip1 menar vidare att ovanstående förslag antingen kan användas som ett komplement eller användas istället för medarbetarenkäten. Chefen resonerar också kring om medarbetarenkäten skulle bli saknad om den togs bort och ersattes av något likvärdigt och kom fram till att det antagligen inte går att ta bort medarbetarenkäten helt, då verksamheterna på något sätt måste kunna mäta sin kvalitet. Det är lättare att mäta frågor som går att svara ja och nej på men svårare att mäta de mjuka värdena, hur medarbetarna känner och så vidare.

4.5.2 Förslag från Intervjuperson 2

Intervjuperson 2 anser att det är lång tid mellan mätningarna samt att de är relativt omfattande. Chefen menar vidare att enkäten är aktuell vid den tidpunkten den fylls i och att när det har hänt något som skapat oro hos medarbetarna kan det ge utslag i medarbetarenkäten just då. När resultatet sedan kommer och oron och problemet redan är borta blir det svårt att jobba vidare med enkätens resultat. På grund av det vill Ip2 att det istället ska vara en mindre enkät eller att den görs oftare för att därmed bli mer dagsfärsk och mer användbar.

”För jag tycker att syftet är jättebra, men jag tycker att enkäten är för tungjobbad. Den täcker så himla mycket och att man istället exempelvis mäter saker kring arbetsmiljön i januari varje år på några få frågor, men ändå får en temperaturtagning, hur och vad ska vi ändra fokus på.”

Intervjuperson 2

Det som chefen menar är att syftet innehåller många punkter som istället skulle kunna delas upp på olika mindre enkäter och därmed mäta mycket mer och mycket snabbare. Som enkäten är utformad nu tar den otroligt lång tid vilket ger mycket arbete med lite utdelning. Ip2 säger också att det går att ha en generell enkät som gäller för hela Malmö stad men att det då bör ske mätningar oftare, gärna flera gånger per år. Genom detta arbetssätt tror chefen att det antagligen skulle bli mer jobb, men det skulle ge ett bättre resultat och ge ett mer levande verktyg att arbeta med i verksamheterna. Ip2 tror även att motivationen att vara delaktig hos medarbetarna skulle öka i samband med detta arbetssätt i och med att det skulle bli en direkt återkoppling.

4.5.3 Förslag från Intervjuperson 3

Angående den befintliga medarbetarenkäten menar Intervjuperson 3 att det skulle kunna vara en bra idé om varje förvaltning fick välja ut exempelvis tre områden som är viktiga för dem just då och där de känner att de har störst brister. Chefen säger också att enkäten är bra som den är idag men att den borde vara mindre omfattande för att de ska orka arbeta med den.

”Ni ska veta det att när vi kör medarbetarenkäten det året så är det är mycket som man får putta undan för att prata om de här frågorna, för att det är så mycket. Hade den varit lite mer portabel så hade det kanske blivit lite enklare...”

Intervjuperson 3

Ip3 tycker även att det borde gå att mäta en särskild fråga igen efter exempelvis ett år, då skulle det gå att mäta om medarbetarna upplever att de på arbetsplatsen har arbetat med det och blivit bättre. Exempelvis inom områden som visade oroväckande lågt resultat i enkäten.

Ip3 säger att de på dennes arbetsplats har pratat om att göra en ”psykosocial skyddsronde”, alltså precis som att det finns fysiska skyddsronder där bland annat lokalerna kontrolleras. Chefen menar vidare att medarbetarenkäten är en form utav en sådan rond men att fokus i den föreslagna skyddsronden istället skulle vara inriktad på kommunikation och möjligheten att påverka medarbetarnas enskilda arbetsplats. Ip3 menar att på detta vis blir enkäten inte enbart en chefsfråga, istället uppnås delaktighet och ett ökat ansvarstagande hos medarbetarna.

4.5.4 Förslag från Intervjuperson 4

Intervjuperson 4 presentera ett förslag som kommit upp vid en föreläsning som denne närvarat vid. På ett privat företag genomförde enhetscheferna varje år en genomgång av varje medarbetare inför ledningen. De gick då bland annat igenom hur medarbetarna mår, trivdes på sitt jobb och hur de ville utvecklas, på så vis fick ledningen en samlad bild av all personal. Detta tyckte Ip4 var ett intressant arbetssätt.

”...då slår man ju många flugor i en smäll, du får ledningen att se alla, och du sätter press på enhetscheferna att faktiskt ha medarbetarsamtalen för annars kan du inte rapportera... det blir ju även tydligt vad du pratar om på medarbetarsamtalen. Och du får en väldigt tydlig koppling var medarbetaren står och var den vill... och ledningen får möjlighet att bemöta en medarbetares vilja kontra verksamhetens behov.”

Intervjuperson 4

Ip4 menar vidare att genom att arbeta på det viset skulle problemen tydliggöras samt att ledningen tydligare ser varje medarbetare. Det betyder även att enhetscheferna måste ta sitt ansvar för ledarskapet, då de får visa om de arbetar med sina medarbetare eller inte, alltså som en form av analys och genomförande i samma handling. Denne tror också att det kan bli svårt att komma åt saker ”som ligger under ytan”, men tror samtidigt att det kommer vara färre sådana problem om ledarskapet styrs upp och problemen blir tydliggjorda.

4.5.5 Förslag från Intervjuperson 6

Intervjuperson 6 önskar att cheferna skulle ha möjligheten att kunna lägga till egna frågor till den övergripande medarbetarenkäten. De som utformar enkäten borde lyssna på de olika förvaltningarna och ta in de frågor som verksamheterna och cheferna egentligen kanske inte vågar få svar på.

”Vad är ni rädda för att fråga? Vad vill ni inte ha svar på? För nu är det inte sällan HR-avdelningens intresse som bestämmer frågorna och det är ofta ”blaach” och jag som chef får inte ställa de frågorna jag egentligen vill ha svar på. Jag vet mycket väl vad jag skulle kunna fråga för att få jobbiga svar.”

Intervjuperson 6

Ip6 tror att medarbetarenkäten ska finnas så länge varje enhet eller verksamhet tillåts lägga till frågor efter behov. Det finns en enkätmättnad i Malmö stad då det kommer enkäter från både myndigheter och internt. Chefen menar därför att det är bättre att ha

en lång enkät och sitta i en timme och svara på exempelvis fyra enkäter än att ha flera mindre. Den övergripande enkäten ska finnas kvar för möjlighet till jämförelse men cheferna ska kunna lägga till en del i enkäten som de själva har gjort, istället för att behöva ha två enkäter.

5. Teoretiskgenomgång

Detta kapitel kommer att beröra teori framtagen utifrån det resultat som tidigare presenterats. Först redovisas hur vi valt att förtydliga vårt användande av vissa begrepp för att inte skapa förvirring hos läsaren. Teorin är därefter uppdelad i tre block, medarbetarenkäter, ledarskap och förändringsarbete.

5.1. Begreppsförtydligande

Då det ej finns mycket litteratur som gör en liknande kombination av ämnesområden som görs i denna studie, krävs ett förtydligande av begreppen. Mycket utav teorin som refererats till riktas mot den privata sektorn, dock har teorin granskats med omsorg för att även passa den offentliga sektorn. Medarbetarenkäter benämns av vissa författare som medarbetarundersökningar, men då undersökningarna ofta genomförs genom en enkät används begreppet medarbetarenkät huvudsakligen i studien. Begreppet ledarskap och teorierna om detta är i den här studien kopplat till att vi utgår från ett ledarperspektiv. Vi ser alltså ledarskap som en del i utvecklingen av verksamheten genom att titta på chefernas olika tillvägagångssätt och arbete med medarbetarenkäten. Slutligen ser vi på medarbetarenkäter som en del utav ett förändringsarbete, vilket vi också anser huvudsakligen görs för att utveckla verksamheten. I och med detta har vi valt att koppla just teorin till begreppet förändring. Den teoretiska genomgången tar bland annat upp planerad förändring och förändringsstrategier.

5.2 Medarbetarenkäter

Nedan redovisas teorier kring medarbetarenkäter och arbetet med dessa innan de ges ut samt efter resultatet är sammanställt. Först återfinns teorier gällande syftet med medarbetarenkäter samt svarsfrekvens och anonymitet. Därefter följer teorier om arbetet med medarbetarenkäter efter resultatet är sammanställt, enkäters svagheter samt medarbetarenkäter i framtiden.

5.2.1. Syftet med medarbetarenkäter

Det finns ofta fler syften med en medarbetarenkät än vad som anges i det skrivna syftet. Schou (2007) ger några exempel på sådana syften: fungera som ett verktyg för utveckling och förändring, fungera som ett verktyg för ledarutveckling samt följa upp den ”tysta majoritetens” synpunkter. I och med att en undersökning skapar förväntningar och förhoppningar om att det som är mindre bra ska komma fram och åtgärdas måste en medarbetarenkät ses som en utgångspunkt för utveckling och förändring. Att ha ledarutveckling som en del av syftet motiverar Schou (2007) har att göra med att den närmsta chefens ledarskap är den viktigaste faktorn för att kunna förklara varför en enhet fungerar bra eller mindre bra. Eftersom den närmsta chefen och dennes relation till sina medarbetare därför blir en avgörande faktor i om ett förändringsarbete ska lyckas eller inte syftar de flesta medarbetarenkäter till att fungera som ett verktyg för att även mäta ledarutvecklingen. Det är också vanligt att genom medarbetarenkäter vilja få fram den ”tysta majoritetens” synpunkter. Detta för att få en mer verklighetstrogen bild av verksamheten, alltså inte bara ta in åsikter från de medarbetare som ses och hörs mest. Svar från alla medarbetarna kan leda till bättre

förståelse och val av åtgärder för att lösa problem och utveckla verksamheten (Schou, 2007).

Hartley (2001) styrker det Schou (2007) anser om att ett syfte med en medarbetarenkät inte enbart kan vara att samla in fakta i en organisation, utan att en enkät faktiskt kan påverka en organisations förändringsprocess. En enkät signalerar alltså ett tydligt budskap om förändring. Hartley (2001) menar vidare att den inverkan som medarbetarenkäter kan ha på förändring sker indirekt på grund av den så kallade "Hawthorne effekten"¹. När medarbetarna får uppmärksamhet kan det bidra till positiva resultat vad det gäller beteende och attityd, vilket inte behöver vara ett resultat av en förändring utan enbart av att medarbetarna blir studerade och involverade.

5.2.2 Svarsfrekvens & Anonymitet

Att ha en hög svarsprocent i medarbetarenkäter är viktigt för att nå framgång i sin undersökning, detta då det ger en större trovärdighet till resultatet vilket är viktigt för att chef och medarbetare ska se någon mening med att arbeta vidare med enkätens resultat (Schou, 2007). Vidare presenterar Schou (2007) ett par viktiga förutsättningar som bör vara uppfyllda för att erhålla en hög svarsprocent. Det kan handla om att ledningen måste vara engagerad, att frågeformulären är väl utformade och innehåller frågor som är angelägna för organisationen, att det är en genomtänkt metod samt tidpunkt för ifyllandet. Det är dessutom viktigt att cheferna förankrat och informerat hela företaget om enkäten och dess innebörd innan den ges ut. Skulle dessa förutsättningar inte vara uppfyllda innan enkäten utformas och lämnas ut till medarbetarna kan det bli svårt för organisationen att använda enkätresultatet som underlag för utveckling. Bure, Church och Coruzzi (1996) uttrycker det som att organisationen endast får reda på det som de faktiskt frågar om i medarbetarenkäter och att för att få fram det som behövs för att hjälpa organisationen att utvecklas måste frågorna i enkäten beröra verksamhetens problemområden. Är ledningen och cheferna inte tillräckligt engagerade och redo att bearbeta dessa problem bör de inte heller fråga om det eftersom det då skapar en falsk förhoppning bland medarbetarna. För att ta reda på de viktigaste aspekterna och identifiera problemområden för att organisationen ska kunna utvecklas med hjälp av medarbetarenkäten föreslår Bure, Church och Coruzzi (1996) att en diagnos² ska genomföras på verksamheten. Denna diagnos kan baseras på exempelvis intervjuer, fokusgrupper och en granskning av relevanta dokument, vilket ska göras innan enkäten utformas.

Schou (2007) menar vidare att för att få en högre svarsprocent finns det en del som väljer att belöna medarbetarna för att de svarat på enkäten, något som han inte anser är en bra idé. Detta då medarbetarna kan uppfatta belöningen som att de genomför undersökningen endast för att ledningen ska bli nöjda och därmed missar själva innebörden och syftet med enkäten. Vissa skulle även kunna se det som att ledningen och cheferna "köper deras röst".

¹ *Nationalencyklopedin* - Hawthorne-effekten

www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/hawthorne-effekt hämtad 2015-01-07

² Med den innebörd som Bure, Church & Coruzzi (1996) och De Waal (2014) använder.

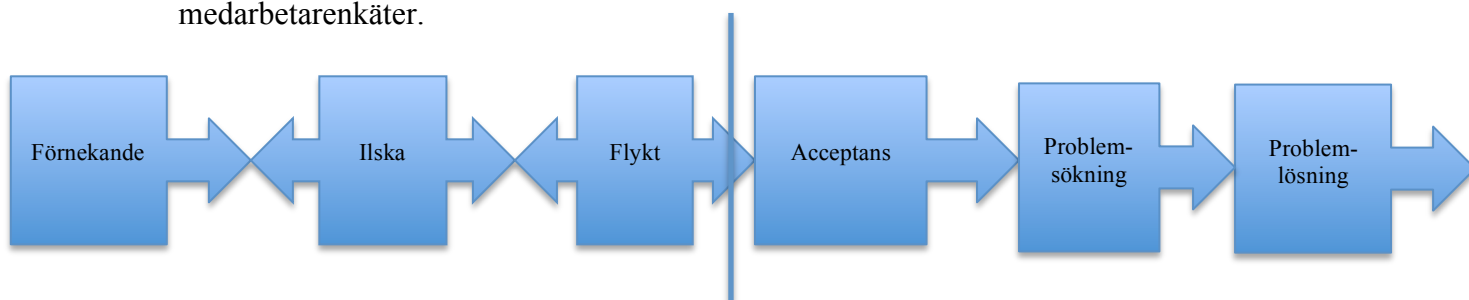
Anonymiteten i en enkät kan också vara kopplat till svarsfrekvensen. Om medarbetarna känner sig säkra på att en enkät verkligen är anonym är det stor sannolikhet att svarsprocenten ökar, men om medarbetarna däremot tvivlar på att de är anonyma kan flera välja bort att svara (Schou, 2007). Vid ifyllande via webben får medarbetaren en påminnelse till sina mejl om denne inte fyllt i enkäten, detta kan öka medarbetarens tvivel angående anonymitet. Schou (2007) menar att denna oro är ogrundad, detta eftersom bakgrundsfrågor inte brukar redovisas under företagsnivå och aldrig genom att visa upp hur enskilda personer har svarat. Angående påminnelsen via mejlen samlas allas svar på en server som inte är tillgänglig för de inom företaget.

5.2.3 Arbetet med medarbetarenkäter efter resultatet är sammanställt

När enkätens resultat är sammanställt och utgivet till cheferna bör dessa försöka ha ett första möte med medarbetarna så snabbt som möjligt för att diskutera förbättringsområden (Schou, 2007). Granberg (2011) menar att enkäter riskerar att bromsa upp arbetet, detta då det startas en process där det blir legitimt att prata om vad som är bra och dåligt, men om det sedan dröjer allt för länge med presentation och vidare arbete med resultatet hinner processen trappas ner. Väntar cheferna för länge finns det alltså en risk att motivation och engagemang för vidare arbete med enkäten försvinner hos medarbetarna.

Vid genomgång av medarbetarenkäters resultat kan reaktionerna skifta beroende på om resultatet ses som bra eller mindre bra. De som fått ett bra resultat ser det ofta som en energi- och motivationskälla till att ta tag i de delar som inte varit lika starka i resultatet och arbeta vidare med detta för att utveckla verksamheten (Schou, 2007). De som däremot har fått ett mindre bra resultat har istället en benägenhet att undvika att ta tag i och jobba med sitt resultat. Vid svaga resultat kan, i detta fall cheferna, ställa sig i försvarsposition och välja att inte se det som något som är "sant". Undanflykter kan exempelvis vara att det är fel i siffrorna, frågorna är ställda på fel sätt, det finns extra kritiska medarbetare som drar ned resultatet, med mera (Schou, 2007).

Nadler, D (1996) har utformat en modell angående hur feedback tas emot, denna har i sin tur Schou (2007) applicerat på chefers reaktion på ett svagt resultat i medarbetarenkäter.



Figur 1. Vanliga reaktioner på ett svagt resultat i en medarbetarundersökning (Schou, 2007, sida 156).

Den första reaktionen på ett mindre bra resultat är ofta förnekelse. Chefen försöker hitta fel i exempelvis siffrorna istället för att själv ta åt sig. Därefter kan chefen komma att känna ilska, vilken är riktad mot medarbetarna och kanske till och med företaget som har utformat enkäten. Efter ett tag börjar chefen att acceptera det svaga resultatet men

behöver för den delen inte acceptera att denne har ett eget ansvar i det hela. Därför tar chefen till ett flyktbeteende och försöker bortförklara resultatet och kan då exempelvis skylla på omorganiseringar eller liknande. De tre första reaktionerna behöver nödvändigtvis inte komma i beskriven ordningen. Därefter kommer chefen till stadiet av acceptans vilket är en förutsättning för att de nästkommande stegen problemsökning och problemlösning ska kunna uppnås (Schou, 2007).

Schou (2007) menar att det är viktigt att alla medarbetare förstår att förändringsarbetet som följer av medarbetarenkäter inte bara är en ledningsfråga utan något som måste ske på alla nivåer i verksamheten. Det kan vara en idé att sammanställa inom de olika enheterna vad som har gjorts och görs inom arbetsgrupperna i samband med förändringsarbetet. Sammanställningen redovisas öppet för både chefer och medarbetare och kan läggas ut exempelvis på företagets intranät. På så sätt ser alla konkret vilket arbete som är kopplat till enkäten, det kan sätta fart på de som ännu inte gjort något och kan även fungera som inspiration mellan enheterna samt förbättra kontakten mellan dessa (Schou, 2007). Att tillägga är också att om medarbetarna har fått chansen att vara delaktiga genom hela processen med en medarbetarenkät, innebär det att de i princip är inbjudna att hjälpa till och forma den framtida organisationen (Bure, Church och Coruzzi, 1996). Detta skapar ofta ett större engagemang bland medarbetarna samt ökar deras förståelse för vad deras del i förändringsarbetet är. Således kan alltså en medarbetarenkät användas till att involvera alla inom verksamheten att hjälpa till att utveckla organisationen (Bure, Church och Coruzzi, 1996).

5.2.4 Medarbetarenkäters svagheter

Meningen med medarbetarenkäter är ofta att dessa ska vara ett verktyg för utveckling och förändring. Dock slutar dessa undersökningar ofta i att det inte händer tillräckligt mycket efter att resultatet har presenterats, vilket ses som undersökningarnas största svaghet (Schou, 2007, Wiley, 2012). Schou (2007) reflekterar över vad skälet till att det händer för lite efter en undersökning kan vara och kommer fram till att det kan bero på en underskattning av hur komplex uppgiften att förändra en verksamhet genom medarbetarenkäter faktiskt är. Detta hör också ihop med att cheferna inte alltid har tillräcklig kunskap eller erfarenhet för att bearbeta resultatet på ett bra sätt samt att ledningen visar på bristande engagemang.

De Waal (2014) menar på att medarbetarenkäter ofta leder till färre fördelar än vad som från början är förväntat. Han har sammanställt fyra huvudsakliga problem med enkäter utifrån följande författares teorier, Mastrangelo (2009), Edwards et al., (1997), Sugheir et al., (2011), Bowels & Cooper (2009), Kennedy & Daim (2010), Wiley et al., (2006) samt Wiley (2012).

1. Mycket tid, engagemang och pengar läggs på enkäter och trots det blir det inga större förbättringar i efterarbetet. Anledningen till att metoden är ineffektiv beror delvis på otillräcklig kunskap för att arbeta bort missnöjet. Det finns heller inte tid att hitta orsaken till alla problem och cheferna ges inte tillräckligt mycket tid att arbeta med de problem som finns innan nästa enkät ges ut. Detta skapar frustration både hos chefer och medarbetare.

2. Medarbetarenkäter innehåller delar som cheferna ej kan eller får åtgärda, så som exempelvis om medarbetaren är nöjd med sin lön. Problemet med sådana frågor är att medarbetarna ges hopp om att chefen ska göra något åt dessa problem trots att detta ej kommer att hända, vilket återigen leder till frustration.
3. Medarbetarenkäter är antingen för korta och berör enbart de punkter som är direkt kopplade till hur pass nöjda medarbetarna är eller för långa och har för många frågor så att det blir omöjligt att hantera det nästkommande året.
4. Medarbetarenkäter innehåller ofta frågor om interna problem som direkt påverkar medarbetarna, så som arbetsförhållanden, arbetsmiljö och om medarbetarna tycker att deras kunskaper används. Detta leder till att andra potentiella problem exkluderas, så som hur effektiv organisationen är, relationen till leverantörer och kunder, kvaliteten på ledarskapet, kvaliteten på interaktionen mellan ledare och medarbetare samt samarbetet mellan organisationens olika delar. Detta är problem som medarbetare ofta har en bra uppfattning om och konsekvensen av att exkludera sådana frågor blir att ledningen får en ofullständig bild av organisationen och förändringsaktionerna blir undermåliga.

De Waal (2014) redogör också för möjliga lösningar på de ovan nämnda problemen. Angående den dåliga uppföljningen av resultatet beror detta på att det brister i chefernas och ledningens reaktionsförmåga. De Waal (2014) menar att detta beror på avsaknad av disciplin och att ledningen och cheferna inte förstår att när de lämnar ut en medarbetarenkät ger de ett indirekt löfte om att medarbetarnas åsikter är viktiga och att eventuella problem ska tas tag i. Problemet att enkäter tar upp frågor om medarbetarna är nöjda med aspekter som cheferna sedan ändå inte kan göra något åt kan enkelt lösas genom att se över enkäten och ändra eller tar bort sådana typer av frågor (De Waal, 2014). Problem 3 och 4 angående medarbetarenkäters begränsade upplägg går däremot inte att lösa endast genom att ändra i en enkät. Detta eftersom enkäter själv aldrig helt kommer att kunna ge den helhetssyn på en organisation som krävs för att identifiera problem som hindrar utveckling. På grund av detta bör medarbetarenkäter kompletteras med något ytterligare, exempelvis någon form av diagnos av organisationen. De Waal (2014) föreslår att medarbetarenkäter bör kombineras med en så kallad ”High-Performance diagnos”, vilket vi dock har valt att bortse ifrån då vi inte betraktar det relevant för vår studie.

5.2.5 Medarbetarenkäter i framtiden

Schou (2007) resonerar kring att organisationer i framtiden kan vara mer flexibla kring tidpunkten för undersökningar. Idag ska enkäter fyllas i samtidigt i varje enhet för att underlätta arbetet med jämförelsen av enheter, med mera. Denna tidpunkt passar dock inte alla enheter då vissa kan ha ”viktigare” saker att avklara först vilket kan leda till frustration, en låg svarsprocent samt ett omotiverat förändringsarbete. Detta tror Schou (2007) skulle gå att lösa genom att enkäter lämnas ut till cheferna tidigare, dessa får därefter bestämma när det passar deras enhet bäst att besvara denna, med direktiven att det ska vara slutfört vid ett visst datum. På så sätt kan ledningen fortfarande göra sina jämförelser av allt resultat samtidigt.

En annan möjlig utveckling inom området med medarbetarenkäter skulle kunna vara att det istället för att bara vara en stor övergripande undersökning som ledningen beställer, kan finnas möjlighet för cheferna att beställa en utvärdering för deras enhet inom ett speciellt ämne vid en tidpunkt som passar dem (Schou, 2007).

Slutligen betonar Schou (2007) att det finns vissa moment med en medarbetarenkät som aldrig kommer att gå att effektivisera eller ta bort. Till exempel tiden för förankringsarbetet, ledningens engagemang, tid för ifyllandet av enkäten, att anpassa frågorna till företagets förutsättningar och formulera dessa noga samt tiden för förändringsarbetet. Alla i organisationen måste vara delaktiga och informerade om undersökningen och dess upplägg för att dessa ska känna engagemang och motivation att arbeta med detta, därav att tiden för förankringsarbetet är viktigt (Schou, 2007). Att enkäter innehåller aktuella och välformulerade frågor kommer alltid att vara viktigt för att medarbetarna och cheferna ska kunna arbeta vidare med resultatet samt att dessa faktiskt har fått tiden till att fylla i en enkät för att kunna ge så ärliga svar som möjligt. Ett förändringsarbete tar tid då det ofta handlar om komplicerade moment där resultatet först ska analyseras och åtgärder diskuteras och därefter ska handlings- och tidsplaner skapas. Det är ett långsiktigt arbete som inte har några genvägar (Schou, 2007).

5.3 Ledarskap

Nedanför presenteras teori kring ledarskap som är indelat i två delar, först teori om ledarskap och enkäter följt av teori om deltagande ledarskap. Det finns mycket teori som berör ledarskap, men vi har utifrån insamlad data kunnat urskilja att teorier angående ”deltagande ledarskap” är relevant. Detta då teorin har en koppling till chefernas arbetssätt med efterarbetet av enkätens resultat, vilket bland annat syns genom deras val av att tillsammans med medarbetarna ta fram handlingsplaner.

5.3.1 Ledarskap & Enkäter

Något som chefer menar visar att en enkätundersökning har varit framgångsrik är i första hand hur hög svarsfrekvensen är (Wiley, 2012). Genom att chefer har en hög svarsfrekvens inom sin enhet kan de också visa att de har uppmuntrat och motiverat sina medarbetare till att svara på en enkät. Det kan också vara ett tecken på att medarbetarna anser att chefen lyckats med att ta deras åsikter från förra enkäten i beaktning och jobbat med dessa på ett bra sätt. Detta kan göra att fler väljer att svara på enkäter i fortsättningen. Chefer anser också att om enhetens resultat förbättrats visar det också på en framgångsrik enkätundersökning (Wiley, 2012).

Wiley (2012) framför även ett förslag för att få cheferna i organisationen att ta ansvar och arbeta vidare med resultatet av en enkät. En viss tid efter att en enkäts resultat har utkommit skickas en ny enkät ut till medarbetarna. Den här enkäten innehåller frågor så som: ”enkätens resultat har framförts till min enhet”, ”jag fick möjligheten att diskutera och ställa frågor angående resultatet”, ”min chef har vidtagit åtgärder baserat på enkätens resultat och vår feedback” och ”ledningen har vidtagit åtgärder baserat på feedbacken kring enkätens resultat”. På så sätt kan organisationen tydligt se vilka som har lagt tid på efterarbetet samt förändringsarbetet och vilka som inte har gjort det. Detta kan också vara ett bra sätt för ledningen att se vilka chefer som presterar bra och värdesätter efterarbetet (Wiley, 2012). Vid förändringsarbete som följer av en

medarbetarenkät är just ledarskapet en viktig del i processen (Jacobsen, 2005). Detta eftersom en ledare måste kommunicera visionen med förändringen samt förbereda medarbetarna på förändringen då deras arbetsuppgifter och framförallt tillvaro ändras. Genom ledarskapet skapar en ledare ordning i kaoset bland annat genom ett stabilt och bestämt beslutstagande och genom att uppmuntra och belöna framsteg bland medarbetarna när dessa exempelvis uppnår delmål inom förändringsarbetet (Jacobsen, 2005).

Enligt Wiley (2012) finns det framförallt tre gemensamma drag som alla de ledningsgrupper och chefer som lyckas bäst med att genomföra och följa upp medarbetarenkäter gör. Det första är att de alla förstår hur viktigt det är att ha tydliga, definierade mål samt värdegrund. Detta eftersom det då blir enklare att utveckla en undersökning som direkt stöder de mänskliga värdena och verksamhetens övergripande affärsstrategi, vilket i sin tur gör efterarbetet för cheferna lättare då det blir en tydligare koppling mellan svaren och den aktuella verksamheten. Det andra är att de tror på ”performance management” och att ledningen ser till de verkställande chefernas ansvar och utvecklingsarbete med enkäters resultat. Det är av stor vikt att ledningen har koll på chefernas resultat, deras fortsatta jobb med resultatet samt förändringsarbetet därefter. Det tredje är att de är envisa, vilket kan ses som en självklarhet men det är också en av de viktigaste delarna när det kommer till att lyckas med förändring. De organisationer som har lyckats bäst med utveckling av verksamheten med hjälp av sina resultat är de där ledningen väljer att ta till sig medarbetarnas input och observationer (Wiley, 2012).

I slutändan handlar det om att medarbetarenkäter måste tillföra något till verksamheten, annars kommer ledningen varken stötta eller lägga sin tid på undersökningen. Ju mer en medarbetarenkät är kopplad till verksamhetens nuvarande situation och affärsstrategi desto lättare blir det att se utveckling av verksamheten kopplat till arbetet med en enkät (Wiley, 2012). Detta gör i sin tur att chefernas arbete med enkäten prioriteras högre vilket också kan ge dem tid och möjlighet att åtgärda de svårigheter som framkom under Wileys (2012) studie.

5.3.2 Deltagande ledarskap

Deltagande ledarskap innebär att ledaren använder sig utav olika beslutsförfarande som ger medarbetarna möjlighet att påverka ledarens beslut (Yukl, 2012). De flesta teoretiker inom området menar att de finns fyra beslutsförfaranden som är meningsfulla och distinkta.

1. *Autokratiskt beslut* är när chefen fattar beslut själv utan att hänsyn tas till andras åsikter och förslag. Deltagande ledarskap används alltså inte och personerna runt omkring har inget direkt inflytande.
2. *Konsultation* sker när chefen ber andra komma med synpunkter och förslag och fattar sedan själv besluten med hjälp av dessa.
3. *Gemensamt beslut*, innebär att chefen och medarbetarna tillsammans diskuterar ett problem som de senare löser gemensamt. Chefen har inte mer inflytande än de andra över det slutgiltiga beslutet.
4. *Delegering* innebär att chefen ger individen eller en grupp befogenheter att fatta beslut inom vissa riktlinjer, ibland krävs dock godkännande innan beslut kan genomföras.

I fallande ordning kan punkt 1 ses som att medarbetarna inte har inflytande, sedan ökar inflytandet och punkt fyra kan alltså jämföras med stort inflytande. Ledares förhållningssätt och beslutsförfarande stämmer dock oftast inte endast in på en utav punkterna utan kan vara en kombination. Olika typer av beslutsfattande kan även börja i ett av förhållningssätten men efter hand utvecklas till något av de andra (Yukl, 2012).

Deltagande ledarskap går att knyta an till ett stort antal fördelar, men som är beroende av vissa variabler så som bland annat deltagarnas personlighet och inflytande (Yukl, 2012). Nedan beskrivs fyra potentiella positiva resultat:

Besluts kvalitet: genom att tillåta andra att delta när beslut tas kan kvaliteten på besluten öka, dock måste deltagarna ha kunskap och tillgång till information samt vilja hitta en lösning på problemet. För att ett sådant samarbete ska fungera måste det finnas tillit mellan deltagarna och ledaren. Andra faktorer som kan påverka i beslutssituationen och dra ner besluts kvaliteten är tidspress och antal deltagare vilket kan göra deltagande ledarskap opraktiskt.

Acceptans för beslut: de personer som har stort inflytande över beslut identifierar sig ofta med beslutet och ser det som sitt eget, en känsla av ägandeskap som kan öka motivationen. Deltagandet ger också medarbetarna bättre förståelse för problemet som det ska beslutas om och hur de påverkas av det. Detta kan i sin tur göra att medarbetarna känner mindre oro kring situationen.

Tillfredställelse med beslutsprocess: om deltagarna har fått möjlighet att uttrycka sina åsikter innan beslut tas känner de att de blivit behandlade med värdighet och respekt oavsett hur stort inflytandet egentligen är över det slutgiltiga beslutet. För inte deltagarna vara delaktiga i beslutsprocessen kan det leda till att de tror att ledaren försöker manipulera dem till att hålla med och backa upp ett beslut som de egentligen inte gillar.

Färdighetsutveckling hos deltagarna: genom att ha varit med och fattat ett komplicerat beslut om ett problem kan deltagarna utveckla ett starkare självförtroende och andra relevanta färdigheter. De deltagare som är med i alla delar av beslutsprocessen lär sig mer än de som bara är med i någon enskild del.

För en ledare som ska avgöra om deltagande ledarskap är möjligt och lämpligt för en viss situation, exempelvis i ett förändringsarbete, finns det bland annat en viktig aspekt som handlar om uppmuntran. Vid deltagande ledarskap bör ledaren uppmuntra medarbetarna att uttrycka sina åsikter och själv vara lyhörd för avvikande åsikter samt visa uppskattning för alla förslag som kommer fram (Yukl, 2012). McConnell (2003) menar vidare att det är viktigt med en tvåvägskommunikation mellan ledare och medarbetare, vilket innebär att exempelvis använda medarbetarenkätens resultat som diskussionsmaterial för fortsatt arbete tillsammans i hela verksamheten.

5.4 Förändringsarbete

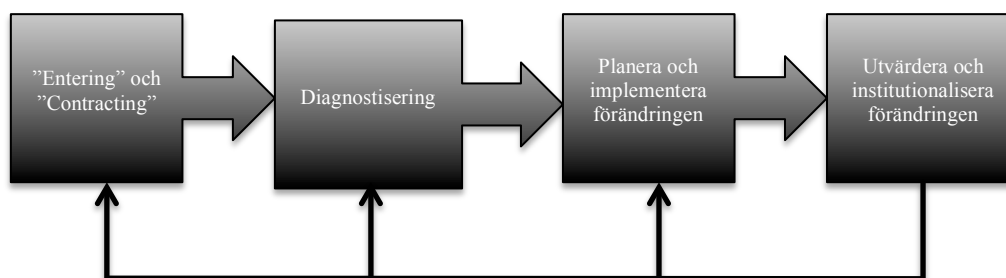
Under denna rubrik finns teori om förändringsarbete som i sin tur är uppdelad i två delar, planerad förändring samt strategier vid förändring. Malmö stad vill i sitt syfte att

medarbetarenkäten ska utveckla verksamheten, vilket har valts att betraktas som förändring. Det finns mycket teori om förändringsarbete men vi har även här valt ut teori som anses relevant för denna studie. Cummings & Worleys (2008) tankar om planerad förändring är tillämplig utifrån empirin. Denna teori har sedan stärkts med andra författares tankar och teorier.

5.4.1 Planerad förändring

Förändringar i organisationer kan vara planerade eller oplanerade. Planerad förändring är när organisationen beslutar om att göra en intern förändring för att exempelvis möta mål. Oplanerad förändring är ofta en produkt av externa påtryckningar, så som exempelvis marknaden, ekonomin eller sociala förändringar (French et al., 2011). Det är dock planerad förändring som är mest relevant för denna studie och vi har därför valt att fokusera på det.

Enligt Cummings & Worley (2008) finns det en generell modell för planerad förändring som bygger på Kurt Lewins förändringsmodell, "the action research model" och den "positiva modellen". Dessa modeller av Lewin har vi dock valt att inte ta upp här, då det är den generella modellen som är av intresse för denna studie.



Figur 2, General Model of Planned Change (Cummings & Worley, 2008, sida 30)

Modellen visar fyra aktiviteter som utförs vid organisationsutveckling. Pilarna sammankopplar de olika aktiviteterna och i vilken följd de utförs, alltså från "entering" och "contracting"³, vidare till diagnostisering, till planering och implementering av förändringen och slutligen till att utvärdera och institutionalisera förändringen. Linjerna visar på att organisationsutveckling inte är en okomplicerad, linjär process utan att aktiviteterna överlappar varandra (Cummings & Worley, 2008). "Entering" och "contracting" är de första aktiviteterna gällande planerad förändring. Detta hjälper cheferna att bestämma om de vill fortsätta med förändringsarbetet och avsätta resurser för en sådan process. "Entering" inom en organisation innefattar att samla ihop data för att förstå de problem som organisationen har eller att fastställa dess positiva områden. När denna information är samlad, diskuteras problemen eller möjligheterna mellan

³ På grund av att det ej finns någon bra översättning till svenska, har vi valt att inte översätta dessa ord.

chefer och medarbetare för att utveckla ett ”kontrakt” eller ”avtal” att vara engagerad i den planerade förändringen. Kontraktet förklarar framtida förändringsaktiviteter, de resurser som kommer att tillgå processen och hur de som leder organisationsutvecklingen samt andra medlemmar i organisationen kommer bli involverade. I många fall, kommer inte organisationen längre i den planerade förändringen då exempelvis motstånd uppstår eller andra bättre förändringsmetoder uppkommer. Vidare är diagnostisering nästa aktivitet, där fokus kan ligga på att förstå organisationens problem och vilka konsekvenser de skapar, eller att samla in historier om organisationens positiva attribut. Processen med att diagnostisera är en utav de viktigaste aktiviteterna i organisationsutveckling. Den inkluderar att skapa förståelse för organisationen samt att samla, analysera och ge feedback till de som ingår i organisationsutvecklingen, om de problem eller möjligheter som finns. Diagnostiseringen kan ske på tre olika nivåer, organisationsnivå, gruppnivå och individnivå (Cummings & Worley, 2008).

Den tredje aktiviteten är att planera och implementera förändringen, vilket görs tillsammans med de som leder förändringen och personalen i organisationen. De designar interventioner för att uppnå organisationens vision eller mål och gör handlingsplaner för att implementera interventionerna i det dagliga arbetet. Det finns fler kriterier för att designa interventioner, vilket inkluderar om organisationen är redo för en förändring, men även nuvarande förändringsförmåga, kultur och maktfördelning. Beroende på vad diagnosen visar finns det fyra huvudsakliga typer av interventioner i organisationsutveckling, den första är interventioner med individuell-, grupp- och systemnivå, den andra är interventioner som ändrar organisationens struktur och teknologi, den tredje är ”human resources” interventioner som försöker förbättra medarbetarnas prestation och mående och den fjärde är strategiska interventioner som involverar att leda organisationens externa relationer och den interna strukturen och processen som är nödvändig för att stödja affärsstrategin. Viktigt vid implementering av interventioner är att motivera förändringen, skapa en önskad framtida vision för organisationen, utveckla stöd, leda övergången till visionen samt upprätthålla förändringen. Den sista aktiviteten i planerad förändring är att utvärdera effekten av interventionerna och leda institutionaliseringen av framgångsrika förändringsprogram så att de blir bestående. Att ge feedback till organisationens medlemmar om resultatet av interventionerna innebär också att de får information om förändringen ska fortsätta, modifieras eller skjutas upp. Att institutionalisera framgångsrika förändringar involverar att förstärka dem genom feedback, belöning och utbildning (Cummings & Worley, 2008).

Kihlblom (2005) har delvis liknande tankar som Cummings & Worley (2008). Kihlblom (2005) menar dock att om verksamhetsutvecklingen ska bli framgångsrik är det viktigt att fokusera på medarbetarnas delaktighet. Det är alltså viktigt att ledningen har en öppen dialog med medarbetarna, att arbetet med att utveckla verksamheten har en tydlig koppling till omvärlden. Paul (1994) menar vidare i sin avhandling att organisationsutvecklingen måste innefatta hela organisationen då även om utvecklingsarbetet är fokuserat till en grupp påverkas ändå organisationen i stort.

5.4.2 Strategier vid förändring

Oavsett om förändring ses som något bra eller dåligt inom olika organisationer finns det många som är i behov av det. För att en organisation ska kunna klara sig bland sina konkurrenter och överleva på marknaden måste de följa med i omgivningens utveckling. En organisation kan alltså inte stå stilla på samma plats för länge. Vid en förändring bör de positiva drivkrafterna vara starkare än de negativa motståndskrafterna, detta eftersom det annars inte kommer hända något (Jacobsen, 2005).

Beer och Nohria (2000) presenterar två olika typer av strategier vid förändring inom en organisation. Dessa kallas för "Strategi E" och "Strategi O" där bokstäverna E och O står för ekonomisk och organisation. Enligt strategi E utförs förändringar utifrån ett ekonomiskt intresse vilket drivs av ledningen och ofta externa konsulter. Förändringen är oftast planerad. Utifrån strategi O påbörjas förändringar istället för att utveckla de mänskliga resurserna inom organisationen. Det handlar mer om att utveckla kulturen, skapa engagemang och att medarbetarna ska vara så delaktiga som möjligt.

Förändringen sker oftast successivt och är inte lika planerad som vid strategi E. Vid en förändring utifrån strategi E handlar det inte bara om att förändringen måste stödjas av ledningen utan i det här fallet är det själva ledningen som är drivkraften bakom förändringen. Chefernas ledarskap måste då vara i samklang med ledningens vilja och mål och det är viktigt att ledarna är bekväma i att ta raka beslut utan medarbetarnas delaktighet och kunna motivera dessa för att undvika missnöje. Vid en förändring utifrån strategi O handlar det mer om att ledaren ska se alla medarbetarna och ha dessa i åtanke i förändringsarbetet. Det är viktigt att medarbetarna är med på vad som ska hända och att de visar en vilja att förändras, detta är i sin tur upp till chefen att ha koll på. Att ha medarbetarna som drivkraften i ett förändringsarbete är i likhet med ett deltagande ledarskap från chefer och ledning (Beer och Nohria, 2000).

En generalisering som kan göras på dessa strategier är att strategi E är en förändring utifrån "hårda värden" medan strategi O symboliserar förändring utifrån "mjuka värden". Den slutsats Jacobsen (2005) kan dra angående dessa strategier är att båda två kan fungera, men beroende på vilken situation och sammanhang förändringen ska ske i. Ibland kan en mer direkt och toppstyrd förändring behövas medan det vid andra tillfällen är mer passande med en förändring med ett medarbetarperspektiv.

6. Analys

Nedan följer analysen som är indelad i två block. Avsnitten från resultatet som handlar om utveckling av verksamheten samt chefernas förslag till förbättringar är här sammanfogade i dessa två block, Medarbetarenkäten som verktyg för förändring och Ledarskap som leder till utveckling. Tidigare har intervjupersonerna gått att åtskilja med hjälp av siffror, nedan benämns de endast som chefer.

6.1 Analys utifrån de teoretiska utgångspunkterna

I analysen av data har det hermeneutiska förhållningssättet funnits i åtanke. Det finns dock inte en generell arbetsgång inom hermeneutiken vid tolknings- och analysarbete. Detta beror på att alla forskare skiljer sig åt i sin förförståelse och därför har olika tankar och uppfattningar om vad som är relevant och värdefullt att belysa i det empiriska materialet (Fejes & Thornberg, 2009). Analysen är uppbyggd på teman och nyckelbegrepp som är skapade utifrån ett förutsättningslöst läsande av de transkriberade intervjuerna, där sedan teorin är applicerad, vilket Fejes & Thornberg (2009) menar stärker det fortsatta tolkningsarbetet. Nedan följer vår tolkning av empirin i kombination med teorin.

6.2 Medarbetarenkäten som verktyg för utveckling

Här följer en analys av det som i resultat och teori berör medarbetarenkäten som verktyg för utveckling. Först analyseras olika aspekter kring medarbetarenkätens livslängd, därefter det övergripande syftet och enkätens olika delar för att slutligen beröra arbetet med medarbetarenkäten.

6.2.1 Medarbetarenkätens livslängd

Några utav cheferna anser att Malmö stad gör en för stor sak av medarbetarenkäten. Dessa menar att medarbetarnas förväntningar ökar i och med detta, men då det är en långdragen process och medarbetarna ej får den direkta återkopplingen sjunker förväntningarna. Just som Granberg (2011) nämner startar en förändringsprocess redan när det går ut information om att en enkät ska delas ut, vilket betyder att medarbetarenkäten i sig kan ge positiva resultat redan innan efterarbetet med resultatet satts igång. Hartley (2001) gör en koppling mellan denna aspekt och ”Hawthorne effekten” då medarbetarna genom den uppmärksamhet som medarbetarenkäten frambringar känner sig sedda och involverade. Det är viktigt att medarbetarna känner sig involverade i förändringen då det skapar ett större engagemang och förståelse för förändringsarbetet (Bure, Church och Coruzzi, 1996). Å andra sidan kan medarbetarenkäten även påverka verksamheten negativt som ett resultat av den dröjande återkopplingen mellan resultatet och själva ifyllandet av enkäten.

En aspekt att ta i beaktande är att medarbetarenkäten inte ”lever ute i samtal” eller hänvisas till i det dagliga arbetet, något som alla chefer är överens om. Schou (2007) anger att det är viktigt för cheferna att presentera för medarbetarna vad som görs och har gjorts i samband med förändringsarbetet och vad som därmed är en produkt av medarbetarenkäten, just för att skapa förståelse och motivation hos dessa. En utav

cheferna berättar att de istället hänvisar till verksamhetens mål och vision, vilket enligt Wiley (2012) är det ultimata då medarbetarenkäten bör vara sammankopplad med verksamhetens affärsstrategi (i detta fall mål och vision). Anledningen till detta är att det blir lättare för cheferna att se en koppling mellan resultatet och den aktuella verksamheten. En annan chef bygger vidare på detta argument och menar att det också är viktigt att enkäten är sammankopplad med det systematiska arbetsmiljöarbetet för att förhindra att det blir ytterligare en arbetsuppgift som ska hinnas med.

Att cheferna inte arbetar kontinuerligt med enkäten visade sig under intervjuerna bero på ett antal variabler. De menade på att det är svårt att hålla medarbetarenkäten vid liv då det faktiskt är en typ av nulägesinventering. Granberg (2011) menar att den process som sätts igång vid förberedelser inför samt vid utdelning av en enkät, bromsas då återkopplingen med det sammanställda resultatet kommer för sent. Snabbare återkoppling skulle alltså kunna bidra till att cheferna ej ser det som en nulägesinventering utan istället som en start för förändringsprocessen. Det kan också bli som cheferna beskriver, att när något ”viktigare” och mer akut uppkommer och arbetet med medarbetarenkätens resultat skjuts fram, blir det tyngre och svårare att sedan ta upp arbetet igen. En chef gav ett förslag om att medarbetarenkäten skulle delas in i mindre enkäter för att kunna ge snabbare återkoppling och bli lättare att arbeta med, vilket i sin tur även skulle öka motivationen. Snabb återkoppling menar även Schou (2007) ökar engagemanget att vilja fortsätta arbeta med resultat. Viktiga, mer akuta företeelser kommer dock alltid att uppstå på en arbetsplats, men om verktyget för förändring är lätt att arbeta med och motivationen finns kan risken för att förändringsarbetet skjuts fram minska. Schou (2007) uttrycker också att det vore bra om det fanns möjlighet för cheferna att bestämma själva när det passar dem och deras enhet bäst att låta sina medarbetare fylla i enkäten. Det skulle dock vara tvunget att finnas ett visst tidsspänn med ett sista datum för ifyllandet av enkäten, detta för att organisationen ska kunna sammanställa resultatet för alla delar av organisationen samtidigt (Schou, 2007). De Waal (2014) tycker dock att det är efterarbetet och att cheferna inte får tillräckligt med tid för återkoppling och för att åtgärda problem som framkom i medarbetarenkäten som är det största problemet.

6.2.2 Medarbetarenkätens övergripande syfte

Medarbetarenkäter ska vara en utgångspunkt för utveckling och förändring genom att de skapar förväntningar, något som ibland nämns i enkätens syften och ibland utelämnas (Schou, 2007). Cheferna tycker att Malmö stads nedskrivna syfte med medarbetarenkäten är alldeles för brett då det ska ”*frågas om allting alltid*”. Detta gör det svårt för cheferna att fokusera på alla delar av syftet, vilket i sin tur också gör att medarbetarenkäten blir lång då många frågor och områden ska täckas in. Detta menar De Waal (2014) också är ett utav problemen med medarbetarenkäter, att de är för långa och innehåller för många frågor så att det blir för mycket att hantera. Att som chef då veta vilken del av medarbetarenkätens resultat som de bör fokusera på är inte alltid lätt, framförallt inte om chefen inte har tillräcklig kunskap och erfarenhet av den typen av efterarbete (De Waal, 2014). HR-avdelningarna i Malmö stad (se 1.Inledning) finns, i och med detta, tillgängliga som stöd för cheferna i arbetet med medarbetarenkäten. Det är alltså både upp till cheferna och ledningen att se till att ha disciplin och kunskap nog till att fullfölja arbetet med medarbetarenkäten (De Waal, 2014).

En del utav Malmö stads övergripande syfte är att ge bättre service till malmöborna, åsikterna kring den här delen av syftet skiljer sig åt bland cheferna beroende på vilken verksamhet de tillhör. Några chefer har tagit upp att de tappar den delen av enkätens syfte då kopplingen till malmöborna finns men på ett indirekt vis. Gällande kopplingen till organisationens externa relationer, i detta fall malmöborna, ingår de i Cummings & Worleys (2008) modell för planerad förändring. De menar att efter en diagnos har gjorts i organisationen (i detta fall medarbetarenkäten) finns det fyra olika interventioner som ska göras, varav en är strategisk intervention. Detta innebär att leda organisationens externa relationer och den interna strukturen för att stödja affärsstrategin, i en politiskt styrd organisation blir det då istället politikernas vilja och vision som ska stödjas. Vidare är ett utav problemen med en medarbetarenkät att den inte innehåller exempelvis relationen till leverantörer och kunder (De Waal, 2014), vilket i detta fall blir relationen till malmöborna. Vid intervjuerna framkom det alltså att även om det finns en del i medarbetarenkätens syfte som handlar om malmöborna så syns inte alltid denna koppling ute i förvaltningarnas dagliga arbete. De Waal (2014) menar att medarbetarna ofta är de som har bra koll på sådana eventuella problem och att då exkludera frågor om exempelvis externa relationer, gör att förändringsaktionerna blir undermåliga.

6.2.3 Medarbetarenkätens olika delar

De intervjuade cheferna tycker inte att enkäten innehåller onödiga delar, utan att de är mer eller mindre relevanta för olika förvaltningar. Dock är det som så att utvecklingsaktioner i den ”lilla” verksamheten påverkar organisationen i stort (Paul, 1994). Detta betyder å ena sidan att om medarbetarenkäten ses som ett verktyg för organisationsförändring (Schou, 2007), är det en god idé att medarbetarenkätens delar är lika för alla och gäller alla förvaltningar. Å andra sidan ger Schou (2007) också förslag på att framtida medarbetarenkäter istället kan beröra delar som cheferna anser passar de enskilda förvaltningarna. Det är därför tvetydligt om alla verksamheter bör ha en gemensam medarbetarenkät som innefattar alla delar för hela organisationen, eller om den ska vara anpassad för förvaltningarna. Det som går att utläsa av intervjuerna tyder på att det önskas en mer verksamhetsanpassad medarbetarenkät, då alla verksamheter fokuserar på olika delar vid olika tidpunkter. Ett förslag från cheferna är att varje förvaltning ska få välja ut förslagsvis tre områden som är viktiga för dem vid tidpunkten för medarbetarenkäten och där de känner att de har störst brister. Detta är i likhet med Schous (2007) förslag att istället för att ha en stor övergripande enkät ska cheferna få möjlighet att beställa en utvärdering inom ett specifikt ämne vid en tidpunkt som passar dem. Oavsett vilken typ av medarbetarenkät en organisation använder sig utav är själva utformningen och innehållet av stor vikt (De Waal, 2014). Vid fortsatt användande av medarbetarenkäter måste de alltså framstå som aktuella för att undvika enkättrötthet, låg svarsfrekvens och för att ledningen och medarbetarna ska se att det händer något och att enkäten faktiskt tillför något (Wiley, 2012).

6.2.4 Arbetet med medarbetarenkäten

Intervjuerna har visat att det inte räcker att enbart ha den nuvarande medarbetarenkäten, det behövs komplement. Ett förslag från cheferna angående detta är att en extern samtalsledare borde finnas för att styra upp diskussionerna kring resultatet med medarbetarna. De Waal (2014) styrker delvis detta förslag då han anser att

medarbetarenkäten bör kompletteras i form av en diagnos av organisationen. Han syftar dock till att göra denna diagnos innan medarbetarenkäten ges ut medan chefernas förslag handlar mer om att stärka återkopplingen och bearbetning av resultatet efter enkätens sammanställning, bortsett från denna skillnad är båda inne på liknande spår. Medarbetarenkäten bör alltså ses som en del utav något större. Cummings & Worleys (2008) tankar om att en planerad förändring inte är en linjär process utan flera förändringsaktiviteter som överlappar varandra går att applicera på medarbetarenkäten som alltså kan ses som en sådan förändringsaktivitet. Detta då enkäten måste vara en del av något större eftersom den endast är en typ av aktivitet vid förändring, medarbetarenkäten är alltså inte bara en aktion i sig själv utan är en del av förändringsarbetet. Tanken med medarbetarenkäten, och förändringsarbetet som följer med denna, är att göra medarbetarnas röster hörda (Schou, 2007), att cheferna framkallar en öppen dialog med medarbetarna och att skapa fokus på medarbetarnas delaktighet (Kihlblom, 2005). Cheferna bidrar till att skapa delaktighet för medarbetarna genom deras arbetssätt att, på olika vis, gemensamt ta fram handlingsplaner utifrån det resultatet visar. Intervjupersonerna tycker dock att det är svårt är att se om utvecklingen som sker på deras arbetsplatser är ett resultat av arbetet som sker utifrån medarbetarenkäten, det skulle därmed kunna underlätta för dem att i fortsättningen se enkäten som en del av en större förändringsprocess och förstå att andra aktiviteter också spelar in i utvecklingen.

6.3 Ledarskap som leder till utveckling

Nedan analyseras det som i resultat och teori berör ledarskap som leder till utveckling. Inledningsvis analyseras ledarskapsdelen som betyg, efter det kommer en del om fokus ligger på ledarskap eller medarbetarskap och därefter svarsfrekvens.

6.3.1 Ledarskapsdelen som ett betyg

Ledarskapsdelen i medarbetarenkäten ser cheferna dels som ett betyg på dem som ledare men också som ett möjligt redskap för att kunna utveckla sitt ledarskap. Att ha en sådan inställning till ledarskapsdelen tyder på att cheferna är villiga att arbeta vidare med sitt eget ledarskap. Ses enkäten som ett betyg finns ofta viljan att förbättra ledarskapet, inte bara för sig själv utan även för medarbetarna och verksamheten så att utvecklingen går framåt, något som även intervjupersonerna har uttryckt. Det är inte bara cheferna som måste jobba med sitt resultat av ledarskapsdelen, även ledningen spelar stor roll (Wiley, 2012). En av cheferna nämner att det finns en central styrning från HR och ledningen vilket spelar in i deras arbete med medarbetarenkätens resultat. Att ha vetskap om att ledningen tycker att medarbetarenkäten är viktig och att de har uppsikt över cheferna och deras enheters resultat samt efterarbete kan också fungera som en typ av motivationsfaktor för cheferna att sträva efter höga resultat (Wiley, 2012).

Wileys (2012) förslag att skicka ut en ny enkät till medarbetarna en viss tid efter medarbetarenkätens resultat har presenterats skulle fungera som en uppföljning av chefernas arbete. I dagsläget är den här typen av uppföljning inget som cheferna uppfattat används i så stor utsträckning i Malmö stad men som kan liknas vid ett av chefernas förslag på hur arbetet med medarbetarenkäten kan förbättras. Dennes förslag är att det efter exempelvis ett år ska vara möjligt att mäta en eller flera frågor från

enkäten igen och på så sätt kan både ledningen och medarbetarna se att cheferna fokuserar och ger tid till efterarbetet. Detta är precis vad Wiley (2012) menar skulle fungera som en motivationsfaktor för cheferna att fortsätta arbeta med både sitt resultat från ledarskapsdelen men också de övriga delarna i enkäten, just för att kunna visa på att något händer i förändringsarbetet. Schou (2007) föreslår också att det kan vara en bra idé att efter hand lägga ut sammanställningar på vad enheterna åstadkommit i sitt förändringsarbete på exempelvis intranätet så att alla konkret kan se och ta del av det som gjorts. Här skulle cheferna i Malmö stad kunna inspireras av varandras arbete och framsteg och eventuellt få nya idéer till arbetet på deras egen enhet. Genom den här typen av efterarbete kan också svagheter och styrkor hittas inom organisationen då det blir tydligt var och vad i organisationen som det eventuellt brister kring arbetet med enkäten, vilket är viktigt att veta framförallt inom planerad förändring (Cummings och Worley, 2008).

6.3.2 Fokus på ledarskap eller medarbetarskap

Att fokus i efterarbetet skiljer sig åt mellan de olika cheferna är inte oväntat. Vissa av cheferna inriktar sig på medarbetarskapet medan andra inriktar sig på ledarskapet, vår tolkning är att det beror på chefernas olika tankar, uppfattningar och tillvägagångssätt och att de därför också har olika fokus. I och med chefernas olika synpunkter och förhållningssätt till efterarbetet har också exempel uppkommit på olika typer av beslutsförfaranden i enlighet med det Yukl (2012) benämner ”deltagande ledarskap”. Utifrån intervjuerna med cheferna kan paralleller dras mellan deras olika tillvägagångssätt under efterarbete med medarbetarenkäten och Yukls (2012) beslutsförfaranden inom deltagande ledarskap, *konsultation*, *gemensamt beslut* och *delegering*. Det enda vi inte sett exempel på är *autokratiskt beslut*, ingen av cheferna har visat någon tendens till att ta egna beslut utan att ta hänsyn till och lyssna på sina medarbetare först. En kombination av konsultation, gemensamt beslut och delegering visade sig används mest, vilket också Yukl (2012) förespråkar är vanligt. Vilket beslutsförfarande som cheferna väljer att använda kan också bero på vilken typ av situation de befinner sig i, något som också kan liknas vid Beer och Nohrias (2000) förändringsstrategier. I en typ av situation kan det behövas ett mer direkt och toppstyrt ledarskap, så som autokratiskt beslut, medan det i en annan situation kan vara bättre med ett ledarskap med medarbetarperspektiv, så som gemensamt beslut och delegering.

En tydligare jämförelse mellan chefernas tillvägagångssätt och Yukls (2012) olika typer av beslutsförfaranden kan också göras. De flesta av cheferna visar på att de använder sig utav en kombination mellan konsultation och gemensamt beslut. Ett exempel på detta är en av chefernas tillvägagångssätt där denne tar beslut om upplägg med mera, men innan dess har öppna diskussioner med medarbetarna där de får bestämma vilka områden de ska arbeta med. En av cheferna ses som en användare av konsultation då denne och ledningen är de som tar besluten kring efter- och förändringsarbetet men ändå bjuder in medarbetarna till att lyfta fram sina synpunkter. Det finns även en chef som till viss del uppfattas använda delegering då de använder sig utav en arbetsgrupp med fokus på arbetsmiljön inom förvaltningen som bestämmer vad som behöver arbetas med och vilka aktiviteter som förvaltningen ska utföra i samband med detta.

Genom chefernas arbete med att ta fram handlingsplaner tillsammans med sina medarbetare, använder de sig utav ett deltagande ledarskap, vilket kan ge positiva

resultat. Bland annat genom att *besluts kvalitet, acceptans för beslut, tillfredställelse med beslutsprocess* samt *färdighetsutveckling hos deltagarna* ökar så som Yukl (2012) beskriver det. Det kan dock också finnas aspekter i de olika chefernas tillvägagångssätt och beslutsförfaranden som kan ha en negativ påverkan på resultatet. En utav chefernas arbetssätt går ut på att alla medarbetarna får rangordna vad de tycker att enheten bör jobba med utifrån medarbetarenkätens resultat. Chefen sammanställer sedan resultatet och väljer ut de områden som fått flest röster, vilket i och för sig blir ett demokratiskt beslut men som också gör att vissa medarbetares åsikter kan försvinna. Om en medarbetare rangordnar annorlunda än sina kollegor betyder det att dennes åsikter inte kommer att bearbetas vilket kan göra att medarbetaren inte känner *tillfredställelse med beslutsprocessen* (Yukl, 2012) och därmed inte känner motivation till att vara med i förändringsarbetet. Genom en annan chefs arbetssätt, med en arbetsgrupp som ansvarar för efterarbetet, blir medarbetarna i denna grupp insatta i arbetet med enkäten. De kan även utveckla självförtroende och färdigheter i enlighet med Yukls (2012) teori om *färdighetsutveckling hos deltagarna* som ett av de positiva resultaten av deltagande ledarskap. Däremot får kanske inte resterande personal samma möjlighet vilket Yukl (2012) menar kan bli orättvist då deltagarna i arbetsgruppen får vara med i alla steg i beslutsprocessen och därför också lär sig mer än de medarbetare som endast är med i enstaka delar av processen.

Att en blandning mellan att ha fokus på ledarskapet och medarbetarskapet kan vara viktigt betonar cheferna genom att uttrycka att det inte bara är en chefsuppgift att försöka hitta lösningar på medarbetarnas åsikter om problem som framkommit i medarbetarenkäten utan sådant måste lösas tillsammans. Wiley (2012) håller med om att samarbete mellan cheferna och medarbetarna har en stor betydelse och att medarbetarna förstår att förändringsarbetet inte bara är en chefsfråga. Schou (2007) menar å andra sidan att den närmsta chefs ledarskap är en av de viktigaste faktorerna om ett förändringsarbete ska lyckas. Det är dock helt beroende på vilken situation en arbetsgrupp befinner sig i (Beer och Nohria, 2000, Jacobsen, 2005), behovet av att förena ledarskapet och medarbetarskapet kan därmed variera. Som nämnts tidigare kan det ibland behövas ett mer direkt ledarskap, ett medarbetarperspektiv hos chefen eller en blandning av dessa.

Vidare går en utav chefernas tillvägagångssätt även att delvis applicera på en utav Beer och Nohrias (2000) två strategier vid förändring, strategi E. Detta då denna chef och hans ledningsgrupp är drivkraften bakom handlingsplanerna som ska bidra till utveckling (Beer & Nohrias, 2000). Resterande chefers tillvägagångssätt är dock mer influerat av strategi O, då medarbetarna engageras mer i själva framtagandet av handlingsplanerna. Handlingsplanerna som cheferna och medarbetarna utformar kan även ses som en form utav planerad förändring som ingår i Cummings & Worleys (2008) modell för just planerad förändring. Dessa kan liknas med steget som benämns som "planera och implementera". Cummings & Worley (2008) menar alltså att när en förändring ska implementeras är en handlingsplan bra att ta fram. Beroende på vad medarbetarenkäten visar finns det olika interventioner organisationen kan ta till för att uppnå sin vision och sina mål (Cummings & Worley, 2008). Det är den tredje utav dessa interventioner som kan kopplas till Malmö stads medarbetarenkät, med andra ord "human resource" interventionen, vilken handlar om att försöka förbättra medarbetarnas

prestation och mående. Denna typ av intervention är också i likhet med Beer och Nohrias (2000) strategi O.

6.3.3 Svarsfrekvens & Anonymitet

Oavsett hur chefer väljer att lägga upp arbetet med att få många medarbetare att svara på medarbetarenkäten, är det av stor vikt att ha en hög svarsprocent för att den ska vara så användbar som möjligt (Schou, 2007). Chefer ska alltså eftersträva hög svarsfrekvens genom väl förankring av medarbetarenkäten i verksamheten (Schou, 2007) och genom att motivera medarbetarna till att fylla i enkäten, dock utan att tappa eller förvränga enkätens huvudsakliga syfte och fokus. Det är därmed fördelaktigt att vara tydlig mot medarbetarna angående om att fler svar leder till bättre förståelse om organisationens nuvarande status samt utgångsläge för utvecklingsarbetet och därmed vilka val av åtgärder som är att föredra (Schou, 2007). Genom att chefer använder sig av deltagande ledarskap kan motivationen att vilja vara med och förändra öka (Yukl, 2012). På detta vis uppnås den tvåvägskommunikation som McConnel (2003) menar är viktig för att fortsätta arbeta med resultatet tillsammans i verksamheten. En av cheferna har på sin arbetsplats en belöning för hög svarsfrekvens i form av tårta och flera av de andra cheferna benämner att det skapas en viss tävlingskänsla. Schou (2007) tycker ej att detta är en bra idé då bilden av medarbetarenkäten kan bli skev i form av att syftet tappas och det istället blir till att endast göra ledningen nöjd istället för en utvecklingsaktion för båda parter.

Arbetet som läggs ner innan medarbetarenkäten ges ut handlar till stor del om att cheferna vill få en så hög svarsfrekvens som möjligt. Exempelvis betonar cheferna att de har diskussioner om enkäten och dess syfte innan den kommer samt genomgångar av föregående enkätresultat för att medarbetarna ska minnas. Anledningen till att chefer tycker att svarsfrekvens är viktigt är för att om den är hög vittnar det om att enkätundersökningen har varit framgångsrik (Wiley, 2012). En hög svarsfrekvens kan också visa på att chefen har lyckats bra med att ta till sig medarbetarnas åsikter från tidigare enkäter (Wiley, 2012), vilket gör att medarbetarna ser vikten av att fortsätta fylla i medarbetarenkäter. De genomgångar av tidigare enkäters resultat, som nämndes ovan, tolkar vi som ett exempel på detta. Förarbete innan enkäten ges ut tyder alltså på att cheferna tycker att medarbetarenkäten är ett verktyg som är värt att lägga ner tid på. Detta för att få fram ett så heltäckande material som möjligt att sedan kunna använda och jobba vidare med i förändringsarbetet.

Om medarbetarna tvivlar på sin anonymitet i samband med medarbetarenkäten, vilket de kan göra enligt cheferna, kan detta faktiskt hämma utvecklingen av verksamheten. Detta i och med att de med största sannolikhet då väljer att inte svara på enkäten (Schou, 2007), vilket leder till att svarsprocenten blir låg och cheferna ej kan använda resultatet i den utsträckning som var tänkt då det inte längre speglar hela verksamheten. En annan aspekt som tagits upp av cheferna är att det är av stor vikt är att medarbetarna svarar uppriktigt på enkäten så att de får ett gediget och sanningsenligt resultat som de kan använda i förändringsarbetet. Ju närmare sanningen om organisationens verkliga situation som medarbetarenkäten visar, desto bättre förutsättningar ger det utvecklingsarbetet. Vilket gör det ännu viktigare att medarbetarna känner att enkäten är anonym (Schou, 2007).

6.3.4 Chefernas arbete med resultatet

För att nästkommande medarbetarenkät ska få en hög svarsprocent är det viktigt att medarbetarna ser att det har skett en utveckling i verksamheten som ett resultat av enkäten (Schou, 2007). Vissa av cheferna bidrar till en sådan förberedelse med sin genomgång av förra årets resultat innan den nya medarbetarenkäten ges ut, där de går igenom hur de resonerade då och vad de har gjort därefter. Det kan inom en del organisationer annars vara vanligt att medarbetarna kan känna att ”det inte händer något” efter en enkäts resultat presenterats, och ibland kan detta vara en orsak av att medarbetarenkäten har tagit upp frågor som cheferna faktiskt inte kan åtgärda (De Waal, 2014). Att ställa sådana frågor, exempelvis om lön eller antal arbetstimmar som i resultatdelen tas upp som frågor som cheferna inte har någon befogenhet att göra något åt, kan av medarbetarna uppfattas som att det ej händer något i efterarbetet. Detta tror cheferna går att undvika genom att dessa får lägga till egna frågor i enkäten som de vet är aktuella och nödvändiga att ställa till medarbetarna inom just den enheten eller förvaltningen. Vidare menar cheferna att HR-avdelningen borde rådgöra med chefer ute i förvaltningarna om vilka frågor som är aktuella att ha med i medarbetarenkäten. Dessa vet exakt vilka typer av frågor som skulle kunna ställas, frågor som anses som jobbiga då de tar upp sådana problem som många chefer inte alltid vill ha svar på eftersom de kräver mycket tid och arbete. Detta indikerar på att vissa chefers enheter kan vara redo att ta tag i och bearbeta sådana typer av problem men det betyder inte att alla enheter i Malmö stad är det. Bure, Church och Coruzzi (1996) menar att om en verksamhet inte är helt redo för att lägga den tid och energi som det behövs för att reda ut sådana problem bör de inte heller ställa sådana frågor eftersom det då endast skapar en falsk förhoppning hos medarbetarna. Dock genom att rådfråga cheferna kring aktuella frågor skulle problemet med att ställa frågor som cheferna ej är beredda att uppfylla kringgås (Bure, Church och Coruzzi, 1996). Bure, Church och Coruzzi (1996) menar vidare att det kan vara en god idé att genomföra en diagnos för att identifiera den enskilda arbetsplatsens problemområden för att skapa förutsättning för att utveckling ska ske genom medarbetarenkäten. Något som även är ett led i Cummings & Worleys (2008) modell för planerad förändring, ”entering”, alltså att förbereda organisationen innan exempelvis en enkät genomförs.

Vissa av cheferna har starka åsikter om att chefer måste ta ansvar för resultatet av medarbetarenkäten. Detta gäller båda vid bra och sämre resultat. En av cheferna tycker exempelvis att det är konstigt att denne inte fick visa upp sitt ledarskapsresultat för sina medarbetare vilket chefen misstänkte hade att göra med att andra chefer inte fått särskilt bra resultat. För medarbetarna kan det ge ett sken av att allt inte sägs och att ledningen och cheferna döljer saker för dem (Yukl, 2012), vilket är riskabelt vid medarbetarenkäter. Det vi dock kan utläsa av intervjuerna är att i de fall där cheferna får ett svagt resultat i medarbetarenkäten kan också chefernas reaktioner variera. Nadlers (1996) feedbackmodell som Schou (2007) vidare har applicerat på chefers reaktioner på ett svagt resultat visar att cheferna ofta börjar med att förneka resultatet. Därefter följer acceptans av det svaga resultat och sedan ett flyktbeteende där cheferna försöker använda sig av bortförklaringar. Något som har uppmärksammats under intervjuerna med cheferna är att några av dessa har belyst ett problem med att medarbetarna ibland verkar tro att ledarskapsdelen är kopplad till ledningen och inte till den närmsta chefen. Negativa åsikter om ledningen går alltså istället in på chefens resultatdel. Just denna form av kommentar kan dels uppfattas som en undanflykt (Schou, 2007) till varför

cheferna kan ha fått ett sämre resultat men det kan också vara ett genuint problem. Vi har efter intervjuerna med cheferna tolkat dessa och tycker att vi har sett exempel på båda scenarion till just detta problem.

De chefer som har fått ett bra resultat kan istället se resultatet som en energi- och motivationskälla (Schou, 2007). Detta då de kan vilja sträva efter ännu bättre resultat och vilja stärka upp de svagare delarna i verksamheten för att fortsätta utvecklas. Dock menar en av cheferna att det också kan vara tvärtom då chefen vid ett bra resultat i början känner sig stolt och glad och har mer fokus på arbetet med medarbetarenkäten, men med tiden minskar både samtalen och glädjen över resultatet eftersom det inte finns mer att göra med det. De starka resultaten kanske inte går att stärka ännu mer och finns det inte många svaga resultat finns det inte heller mycket att arbeta med där. Alla intervjusvar tyder på att ingen arbetar aktivt och kontinuerligt med efterarbetet av resultatet enda fram tills det är dags för nästa enkät, eftersom det inte är möjligt att dra ut på arbetet så länge. Vissa av cheferna skjuter upp arbetet till senare medan andra tar tag i det direkt och blir då också klara långt innan det är dags för en ny enkät. Både Wiley (2012) och Schou (2007) är överens om att just efterarbetet är med medarbetarenkäter, och då främst att det inte händer tillräckligt mycket, är undersökningens största svaghet. Detta tolkar vi också stämmer överens med det cheferna berättat om svårigheterna kring att arbeta med enkätens resultat.

7. Studiens resultat

Studiens huvudsakliga resultat är att Malmö stads medarbetarenkät bör bli mer verksamhetsanpassad, eftersom den idag uppfattas av cheferna som för omfattande att arbeta med. Teorin visar dock på för- och nackdelar gällande detta men att arbetet kring enkäten lättare skulle gå att koppla till den utveckling som sker genom att låta cheferna välja några verksamhetsanpassade frågor, är en fördel som väger tungt. Viljan från cheferna att få medarbetarenkäten mer verksamhetsanpassad har att göra med att de även anser att enkätens syfte är för omfattande. Medarbetarenkätens syfte berör i dagsläget många stora och viktiga delar av organisationen vilket försvårar för cheferna då de måste välja vart fokus ska ligga för att hinna med. Detta tas även upp i teorin där vikten av att cheferna har kunskap lyfts fram samt vikten av att stöd från exempelvis HR-avdelningen finns för att kunna bearbeta det omfattande resultatet. Ett förslag som framkommit under intervjuerna är att dela upp medarbetarenkäten i mindre enkäter med fokus på olika delar av det övergripande syftet. I enlighet med teorin anser vi att medarbetarenkäten i sig inte räcker som underlag för utveckling av verksamheten, den måste kompletteras med ytterligare aktiviteter för ett lyckat förändringsarbete. Detta då enkäten endast är en del av en förändringsprocess och på så sätt inte kan ses som ett tillräckligt starkt verktyg för att utveckla verksamheten.

Studiens resultat visar också att i Malmö stads efterarbete saknas det i dagsläget en tydlig övergripande uppföljning av medarbetarenkäten, vilket framförallt gäller chefernas arbete med resultatet. En sådan uppföljning skulle fungera som ett konkret svar för hela verksamheten om enkäten bidrar till utveckling eller inte. Det är dock fördelaktigt att cheferna tar fram handlingsplaner tillsammans med medarbetarna för att undvika att göra förändringsarbetet endast till en chefsfråga. Detta eftersom det då även uppnås en tvåvägskommunikation, vilket vi sett i teorin, mellan chefer och medarbetare som i sin tur också leder till ökad motivation och högre svarsprocent. Detta visar på att deltagande ledarskap är ett fungerande moment bland Malmö stads chefer.

Att medarbetarenkäten inte lever ute i samtal och inte arbetas med kontinuerligt visar att det är en nulägesinventering och vid mer akuta händelser bortprioriteras arbetet med enkäten. Detta innebär att vikten av snabb återkoppling är stor i organisationen eftersom den process som sätts igång när enkäten delas ut måste hållas vid liv, annars försvinner motivationen kring arbetet med enkäten. För att underlätta arbetet med resultatet gavs ett förslag under intervjuerna att det därför skulle vara fördelaktigt att bättre integrera handlingsplanerna i det arbete som troligtvis redan sker i verksamheten, så som exempelvis det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det är alltså viktigt att sammankoppla medarbetarenkäten i det dagliga arbetet, vilket innebär att koppla den till mål och vision för att underlätta arbetet ännu mer.

8. Diskussion

Malmö stad har, som vi tidigare nämnt, börjat reflektera kring om medarbetarenkäten bidrar till utveckling av verksamheten. Syftet med studien var att belysa hur cheferna upplever att arbetet med och resultatet av Malmö stads medarbetarenkät uppfyller sitt syfte att utveckla verksamheten internt samt att diskutera om medarbetarenkäten är ett passande verktyg för detta. Nedan följer en diskussion utifrån det vi kunnat utläsa av denna studie.

Vår tolkning är att enkäten ej är tillräckligt verksamhetsanpassad, därför blir det svårt att upprätta konkreta handlingsplaner utifrån enkätens resultat. Det är förståeligt att enkäten och dess syfte är så pass omfattande då Malmö stad är en stor organisation som består av olika verksamheter. Dock gör enkätens omfattning att cheferna upplever den kämpig att arbeta med. Att det är svårt att hitta motivation att arbeta med medarbetarenkäten kontinuerligt fram tills nästa enkät är också förståeligt, framförallt om resultatet visade sig vara bra eller om verksamheten på kort tid hunnit åtgärda det som i enkäten framkom som problem. Därefter finns det kanske inte så mycket mer att göra med enkätens resultat vilket alltså leder till att efterarbetet med resultatet endast varar ett visst antal månader. Att en enhet inte har tillräckligt mycket i resultatet att arbeta med efter enkäten kan också bero på att enkäten inte är utformad på ett sätt som får fram enhetens verkliga problem eftersom den är för övergripande. Detta är ett argument för att medarbetarenkäten bör vara mer verksamhetsanpassad. Cheferna är de som känner till sin verksamhet bäst och vet därför också vilka frågor som är relevanta, därav är det fördelaktigt om de får möjligheten att framföra sina tankar och synpunkter innan enkäten utformas. En del utav det övergripande syftet för medarbetarenkäten handlar om malmöborna, vår upplevelse är att denna koppling till verksamheten inte alltid syns och en viktig del av syftet tappas därför. Genom att göra medarbetarenkäten mer verksamhetsanpassad skulle kopplingen kunna göras ännu tydligare mellan den specifika verksamheten och delen om malmöborna.

Grundtanken hos alla intervjupersonerna är att medarbetarenkäten bör finnas kvar inom organisationen men att den behöver justeras. Vi håller med om detta då vi anser att medarbetarenkäten leder till utveckling men att det behövs fler komponenter än så för att skapa ett välfungerande utvecklingsarbete. En av cheferna gav som förslag att de kunde använda sig av fler men mindre enkäter för att komma ifrån den stora och omfattande enkäten som idag används. Genom ett sådant upplägg skulle enkätens resultat inte hinna bli gammalt och irrelevant eftersom det hinner komma en ny enkät innan dess. Dessutom skulle medarbetarna få en snabbare återkoppling vilket påskyndar själva utvecklingsarbetet. De problem som vi dock kan se med att använda sig utav flera enkäter under exempelvis ett år är att medarbetarna kan bli enkättrötta samt att enkätens resultat istället blir för tunt att arbeta med. Att dela in syftet i två eller fyra delar så att det istället blir en eller två enkäter per år som fokuserar på olika saker, kan vara att föredra om organisationen vill att verksamheterna ska arbeta med dem mer kontinuerligt. Detta arbetssätt skapar troligtvis mer jobb för alla parter, därför är det viktigt att det går att motivera. Vidare menade cheferna att det vore klokt att låta varje förvaltning få välja ut några områden som är relevanta för dem och trycka mer på dessa i medarbetarenkäten. Detta skulle också kunna vara en möjlig lösning på att göra medarbetarenkäten mer verksamhetsanpassad vilket kan göra resultatet och efterarbetet

mer lätthanterligt och överskådligt för både chefer och medarbetare. Det skulle även kunna bidra till att motivationen hos cheferna ökar vilket även kan påverka medarbetarna positivt.

Att förenkla arbetet med resultatet av medarbetarenkäten är att föredra, eftersom det på en arbetsplats ständigt uppkommer mer akuta saker att göra. Ett led i att förenkla arbetet med medarbetarenkäten kan vara att sammankoppla den med det systematiska arbetsmiljöarbetet, precis som en av cheferna föreslog. I Bilaga 1 står det också som förslag att detta ska göras, men tolkat av intervjuerna bör detta förtydligas ännu mer för cheferna. Genom att göra på detta sätt blir handlingsplanerna inte ännu ett krav och då förhoppningsvis mer motiverande att ta tag i. Ytterligare ett argument för att förenkla enkäten är vad som vi tolkar har skett på Intervjuperson 5:s arbetsplats. Där har det varit många chefsbyten under kort tid och vår slutsats är att medarbetarenkäten, med anledning av detta, har bortprioriterats då fokus har behövt vara på medarbetarsamtalen för att chefen ska lära känna medarbetarna. Vi har förståelse för att det i en sådan situation kan vara svårt att arbeta med resultatet eftersom enkäten ses som en typ av nulägesinventering och med ny chef ändras förutsättningarna som fanns när enkäten fylldes i.

Om Malmö stad skulle förenkla medarbetarenkäten skulle det skapa en möjlighet att lättare se kopplingen mellan enkäten och den utveckling som sker på arbetsplatsen eftersom arbetet då skulle bli lättare att hantera. En möjlighet i att förenkla medarbetarenkäten är att använda sig av enstaka uppföljningsfrågor en viss tid efter enkätens resultat presenterats, något som även cheferna föreslagit. På detta sätt kan alltså enheterna följa upp vissa frågor som kanske fick låga resultat i medarbetarenkäten för att kunna se om det skett en utveckling på dessa områden. Genom detta arbetssätt skulle alltså verksamheterna få ett mer kontinuerligt arbete med enkäten. Beroende på hur hög chefernas ambitionsnivå är bidrar medarbetarenkäten olika mycket till reflektion över viktiga frågor som i sin tur sedan leder till utveckling. Genom deltagande ledarskap ges möjligheten till denna reflektion, vilket också visar på att arbetet med medarbetarenkäten inte är en chefsfråga utan något som gemensamt ska fullföljas. Att föredra vid indikatorer på stora förbättringsområden är dock att ledaren övergripande styr utvecklingsarbetet, men med influenser av deltagande ledarskap. Några intervjupersoner menade att om det lyser lite rött i resultatet kan det vara bra för att det visar att arbetsplatsen utvecklas. Ett litet missnöje kan alltså indikera på att utveckling och förändring sker på arbetsplatsen.

Genom att se medarbetarenkäten som ett led i att vilja utveckla organisationen tillkommer även att enkäten måste vara aktuell. En medarbetarenkät bör ses som en symbol för utveckling, så att när en organisation väljer att lämna ut en enkät vet alla om att det handlar om att utveckla verksamheten. I och med detta är det alltså viktigt att själva enkäten också hänger med i organisationens samt omvärldens utveckling och därmed har en nutida relevans.

Förslaget angående att ha en enkät några månader efter medarbetarenkätens resultat presenterats för att genom medarbetarna följa upp om cheferna har gjort det de ska i efterarbetet tror vi kan ha både fördelar och nackdelar. Det kan dels fungera som en motivationskälla som gör att cheferna ser hur viktigt det är att sätta igång med efterarbetet av enkätens resultat direkt. Samtidigt kan det också bli ett stressmoment hos

cheferna då det oftast finns andra saker som också ska hinnas med. Då kan vetskapen om att det kommer ut en till enkät för att följa upp chefens arbete få denne att stressa fram utvecklings- och förändringsarbetet vilket inte är något bra. På en av chefernas arbetsplats har de exempelvis lagt till i sina mål att de ska öka MMI-värdet vilket visar på att de värdesätter och tycker att det är en viktig del som medarbetarenkäten tar upp. Trots detta har chefen fått skjuta upp efterarbetet med enkätens resultat då det enligt denne har kommit viktigare saker i mellan. I det här fallet hade antagligen utvecklingsarbetet på denna arbetsplats blivit bristfälligt om det tvingats fram på grund av att det ska komma en uppföljningsenkät inom några månader. Vi kan trots detta se fördelarna med en uppföljning såsom denna eftersom det skickar en tydlig signal om att både chefer och ledning ser vikten av efterarbetet och det förändringsarbete som följer en medarbetarenkät. Det är dessutom ett bra verktyg för ledningen att använda vid uppföljning av sina chefer och för att ta reda på om de har ”rätt man på rätt plats” i verksamheterna.

Genom att belysa chefernas och våra förslag på möjliga ändringar med arbetet med enkäten hoppas vi kunna inspirera HR-avdelningen i Malmö stad att tillsammans med cheferna utveckla medarbetarenkäten till ett bättre fungerande verktyg för utveckling av verksamheterna.

8.1 Slutsats

Slutsatsen i denna studie är att medarbetarenkäten i sig inte direkt utvecklar verksamheten, men att den genom komplement och vissa förändringar kan bli ett givande verktyg för detta. Om medarbetarenkäten ska bidra till utvecklingen av verksamheten är en möjlig ändring att göra den mer verksamhetsanpassad, något som behövs då den i dagsläget upplevs som för omfattande. Om chefernas förslag samt våra slutsatser kring hur Malmö stad skulle kunna utveckla medarbetarenkäten samt arbetet med denna tas i beaktande kan det även leda till utveckling av verksamheten. Viktigt är också att medarbetarenkäten ses som en del i en större förändringsprocess då den inte är ett tillräckligt starkt verktyg i sig själv.

8.2 Förslag till fortsatt forskning

Den här studien har även lett till tankar om fortsatt forskning då studien endast undersökt ledarperspektivet och inte utifrån vad medarbetarna tycker om medarbetarenkäten. Det hade därför kunnat vara relevant att utföra en liknande studie men med ett medarbetarperspektiv för att undersöka om de ser kopplingen mellan medarbetarenkäten och att utveckla verksamheten. Att komplettera denna studie med en sådan skulle bidra till en helhetsbild av medarbetarenkäten i Malmö stad. Vidare hade det även varit fördelaktigt att göra en liknande studie som den som gjorts, men då med fler intervjupersoner och kanske även en enkät. Detta för att få en ännu bättre helhetsbild av Malmö stad eftersom det är en så pass stor organisation.

Vi har i denna studie medvetet valt bort att lägga allt för mycket fokus på hur Malmö stads medarbetarenkäts utformning och upplägg kan utvecklas. Detta har vi redan från början tydliggjort inte varit en del av vårt syfte med denna studie då vi istället velat belysa chefernas faktiska arbete med enkäten. Att utföra en studie om Malmö stads

enkät som metod och därmed också enkätens utformning skulle vara ett möjligt komplement till den här studien. På så sätt skulle man kunna gå mer på djupet med om enkätens utformning på något sätt hämmar möjligheten till utveckling i och med felformulerade frågor, begränsningar i svarsalternativen, med mera. Genom en sådan undersökning skulle helhetsbilden av Malmö stads medarbetarenkät och arbetet med denna bli mer komplett.

Referenser

- Beer, Michael & Nohria, Nitin (red.) (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Bure, Warner, Church, Allan, Coruzzi, Celeste (1996). The organizational survey as an intervention for change. I Allen. I Kraut (red). *Organizational surveys: tools for assessment and change*, 41-66.. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011). *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G (2008). *Organization development & change*. 9. ed. Mason, Ohio: South-Western
- De Waal, André (2014). *The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization*, Strategic HR Review, Vol. 13 Iss: 6, pp.227 - 232, Chicago, Ill. : : Melcrum Publishing Ltd.
- Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Fog, Jette (1994). *Med samtalen som udgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview*. København: Akad. Forl.
- Forte (2014a). *Projektkatalog - Publikationer i projektet*.
<http://www.forte.se/sv/Projektkatalog/?arende=17849&item=Pub> (Hämtad 2014-12-27)
- Forte (2014b). *Projektkatalog - Sammanfattning av resultatet*.
<http://www.forte.se/sv/Projektkatalog/?arende=17849> (Hämtad 2014-12-27)
- French, Ray (red.) (2011). *Organizational behaviour*. 2nd ed. New York: John Wiley
- Granberg, Otto (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. 8., [rev. och utök.] utg. Stockholm: Natur och kultur
- Hartley, Jean (2001). *Employee surveys - Strategic aid or hand-grenade for organisational and cultural change?*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 14 Iss: 3, pp.184 - 204, Bradford: MCB University Press
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Kihlblom, Gunnar (2005). *Släpp medarbetarna loss: att utveckla verksamhet genom delaktighet*. 1. uppl. Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala Publishing House
- Kraut, Allen I. (red.) (1996). *Organizational surveys: tools for assessment and change*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Malmö stad (2014). *Organisation*. <http://malmo.se/Kommun--politik/Organisation.html> (Hämtad 2014-12-14)

Maxwell, Joseph A (2005). *Qualitative research design: an interactive approach*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

McConell, John H (2003). *How to design, implement, and interpret an employee survey*. New York: AMACOM

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Paul, Ann-Sofi (1994). *Organisationsutveckling genom personalenkäter: en personalekonomisk utvärdering : personalenkäter som mätinstrument och utvecklingsunderlag: kostnader, effekter, relevans och utvärderingsmetoder granskas i tre empiriska studier = [Organizational surveys as change promoters] : [an evaluative approach to survey feedback]*. Diss. Stockholm : Univ.

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

Sohlberg, Peter & Sohlberg, Britt-Marie (2013). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod*. 3., [kompletterade och utvidgade] uppl. Stockholm: Liber

Vetenskapsrådet (2014). *Om vetenskapsrådet*. <http://www.vr.se/omvetenskapsradet.4.4b3ca0f810bf51c922780002034.html> (Hämtad 2014-10-28)

Wiley, Jack, (2012). *Achieving change through a best practice employee survey*, I: Strategic HR Review, Vol. 11 Iss: 5, pp.265 - 271, Chicago, Ill. :: Melcrum Publishing Ltd.

Ödman, Per-Johan (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Norstedts akademiska förlag

Bilaga 1

Intervjuguide

Checklista – att ta upp

- Var vi kommer ifrån och vilka vi är
- Studiens syfte
- En som intervjuar och den andre flikar in och antecknar
- Kommer att ha 5-6 intervjuer
- Intervjun är frivillig
- Är det ok om vi spelar in?
- Intervjun konfidentiell (nämner ej vid namn, bara vi som tar del av informationen)
- Inspelningen kommer transkriberas av oss, och därefter raderas
- Det är ok för dig att pausa eller avsluta intervjun när som helst
- Det är ok att välja att inte svara på frågor
- Den ska vara inlämnad i januari och efter det kan du få ta del av den

Intervjuns upplägg

1. Allmänna frågor
2. Arbetet med medarbetarenkäten
3. Medarbetarenkäten i sig
4. Några avslutande frågor

Uppvärmningsfrågor

Hur länge har du arbetat i Malmö stad?

Hur länge har du varit på denna förvaltningen?

Hur länge har du arbetat som chef? (över lag? här på förvaltningen?)

Arbetet med medarbetarenkäten

Hur arbetar du som chef med medarbetarenkäten?

- Hur arbetar du som chef med medarbetarenkäten innan den ges ut? (*motiverar avdelningen?*) (*Är arbetet givande? Tidskrävande? m.m.*)
- Hur arbetar du som chef med medarbetarenkäten när enkäten är slutförd och sammanställd? (*Är arbetet givande? Tidskrävande? m.m.*)

Har ni något mål för att förbättra svarsfrekvensen inom er förvaltning? I så fall hur?

Varför tror du inte att alla svarar på enkäten?

Jobbar du kontinuerligt med enkäten? (*alltså inte bara när det börjar närma sig datumen för en ny enkät*)

Nödfall/hjälppfrågor:

- På vilket sätt jobbar ni kontinuerligt med enkäten?
- Vad är anledningen till att ni inte jobbar kontinuerligt med enkäten?

På vilket sätt använder ni er av medarbetarenkäten i ert dagliga arbete? (*hänvisar till*)

Medarbetarenkäten

Tycker du personligen att syftet med medarbetarenkäten uppfylls idag? (lapp med syftet på för respondenternas skull)

- På vilket sätt?
- Borde syftet inkludera fler eller färre delar?
- Borde fokus ligga på något annat?
- Är det för brett eller snävt?

På vilket sätt tycker du att medarbetarenkäten bidrar till att göra er verksamhet bättre?

Vilka delar i resultatet tycker du är mest intressanta att läsa gällande din förvaltning/enhet?

Finns det några, enligt dig, onödiga delar i enkäten? (lapp med punkter på de olika delarna för respondenternas skull)

Har du märkt någon utveckling på din förvaltning som ett resultat av medarbetarenkäten?

Känner du att medarbetarenkätens resultat belyser de (eventuella) verkliga problemen på din förvaltning? (*om ni har några..*)

Chef/ ledarskap

Du som chef - ser du enkäten som ett betyg på dig?

Under efterarbetet med enkäten, var upplever du att det läggs mest fokus, på medarbetarskapet eller på ledarskapet?

Avslutande frågor

Har du något annat önskemål/förslag på vad man skulle kunna göra istället för att genomföra en medarbetarenkät?

Har du något annat du vill tillägga?

Bilaga 2

Att arbeta med resultatet av medarbetarenkäten

- en viktig del i verksamhetsutvecklingen

Ett underlag för utveckling av

- verksamheten
- arbetsmiljön
- medarbetarskap- och ledarskap

Med syfte att utveckla servicen till malmöborna och stärka Malmö stad som attraktiv arbetsplats.



Varför / nyttan med enkäten

För att vi ska leverera en bra service till Malmöborna krävs det att Malmö stad kan rekrytera, behålla och utveckla kompetenta medarbetare!

För att uppnå detta har du som chef ett ansvar för att tillsammans med medarbetarna arbeta för att de ska känna motivation, engagemang och arbetsglädje på sin arbetsplats.

Medarbetarenkäten är ett hjälpmedel i din roll som chef. Genom enkäten får du en bild av hur medarbetarna upplever sitt arbete. Känner de sig delaktiga? Känner de sig engagerade i arbetet? Tas deras erfarenhet och kompetens tillvara? Är arbetsklimatet öppet och tillåtande? Hur är stämningen i arbetsgruppen?

Syftet med enkäten är att den ska ge ett underlag för utveckling av verksamheten, arbetsmiljön samt medarbetar- och ledarskapet för att kunna ge bättre service till malmöborna och stärka Malmö stad som attraktiv arbetsplats. Enkäten är också en viktig del i vårt systematiska arbetsmiljöarbete och ska hanteras i samverkan på olika nivåer i vår organisation.

Malmö stad genomför ungefär vart annat år en medarbetarenkät för att få en nulägesbild av hur medarbetarna upplever sitt arbete.

Vem får resultatrapporter?

Rapporterna utgår från nivåerna i organisationsträdet. Alla arbetsplatser som har minst 5 svarande får en rapport. Om gruppen har färre än 5 svarande inkluderas dessa svar på nästa högre organisatoriska nivå.

Vem har svarat på enkäten

Tillsvidareanställda och månadsanställda som är i aktiv tjänst och varit anställda minst 6 månader när enkätperioden startar.

Resultatet ska leda till ett utvecklingsarbete

För att uppnå syftet med enkäten och resultatet ska komma till nytta är det viktigt att arbetet med resultatet integreras i verksamhetens övriga utvecklingsarbete. För att lyckas med utvecklingsarbetet är det viktigt att du som chef

- driver arbetet och ger enkäten ditt fulla stöd
- analyserar resultatet, både för arbetsplatsen och din chefsprofil, samt tar fram en plan för hur du tillsammans med dina medarbetare ska arbeta med enkätresultatet
- involverar skyddsombuden i planerings- och analysarbetet
- har en dialog om arbetsplatsens resultat med dina medarbetare
- motiverar och engagerar alla dina medarbetare i arbetet med att ta fram en handlingsplan för förbättringar
- att du följer upp handlingsplanen kontinuerligt
- att du hanterar ert arbete med resultatet i samverkan på olika nivåer, arbetsplatsträffar, samverksgrupp och i medarbetarsamtal då det är en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet

Chefsprofilen

1. Reflektera kring vad du tycker är viktigast i ledarrollen utifrån det nuläge som arbetsplatsen befinner sig i. Ett lågt värde på ledarskapet behöver inte betyda att det är fel på ledarskapet utan resultatet måste tolkas utifrån sitt sammanhang.
2. Ha en dialog med din chef kring din ledarroll och eventuellt behov av stöd i din fortsatta utveckling. Jämför och uppdatera eventuellt tidigare överenskommelser från dina medarbetarsamtal med din chef.
3. Ha en dialog med dina medarbetare om din chefsprofil. Dialogen kan ske vid arbetsplatsträff, i samband med medarbetarsamtal eller i mindre grupper. Välj det som passar dig och din arbetsplats bäst. Ta gärna stöd av din chef eller HR-avdelning inför och/eller under samtalet.

Varför är det viktigt att samtala om chefsprofilen?

Medarbetarnas bedömning av dig som ledare grundar sig på vilken bild de har av ett gott ledarskap. Det är inte säkert att det stämmer med din bild av ett gott ledarskap. Olika medarbetare kan också ha olika bilder av detta. Det är därför viktigt att samtala om förväntningarna på ett gott ledarskap och lyssna på medarbetarnas behov.

Medarbetarnas syn på ledarskapet berättar också om hur de ser på medarbetarskapet. Om de till exempel anser att det enbart är chefens uppgift att ”fånga upp behov av förbättringar”, kan det vara ett uttryck för att de inte anser att detta ingår i medarbetarens arbetsuppgifter. Här har du i så fall en viktig uppgift för att påverka bilden så den överensstämmer med de värderingar som vi vill ska gälla i Malmö stad.

Exempel på faktorer som kan påverka chefsprofilen:

- Svårigheter vid bedömning av nytillträdde chefer
- Medarbetare med samma chef är spridda geografiskt
- Arbetsplatsen befinner sig i en förändringsprocess

Att arbeta med resultatet

Involvera

Både du som chef och dina medarbetare har ett ansvar för att arbeta med utvecklingsarbetet utifrån resultatet. Därför måste samtliga medarbetare få information och vara med i dialogen om enkätresultatet samt involveras i arbetet med att identifiera förbättringsområden och ta fram och genomföra de åtgärder ni kommer överens om.

Det är viktigt att se enkäten som ett hjälpmedel, den är inte det definitiva och enda svaret på hur allting förhåller sig. Komplettera med övrig kunskap som du har – arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal och andra kontakter med medarbetarna.

Tolka diagram och figurer

När du ska tolka resultatet är det en fördel om du tar stöd av din HR-avdelningen. Fundera på vilka områden du tycker är viktigast, hur ser det ut där. Är det något som överraskar? Är det något område som bör vara med som är prioriterat av Malmö stad, förvaltningen eller som du känner är viktiga för att nå verksamhetens mål?

En detaljerad beskrivning av hur du läser diagram och figurer finner du i resultatrapporten.

Analysera och tänk igenom resultaten

Börja med att titta på det **övergripande på resultatet**, MMI (motiverad medarbetarindex) och delindexen. Här får du en överblick över vad som är starka och svaga områden. Gå därefter till varje område och analysera vad som ligger bakom delindexen – vad består styrkan respektive svagheten av?

Om resultatet är bra

Vilka är framgångsfaktorerna? Finns det möjlighet till ytterligare förbättring? Fundera också på om det finns faktorer som kan påverka resultatet i framtiden.

Om resultatet är mindre bra

Identifiera vad som är särskilt viktigt att börja med. Försök inte ändra allt på en gång! Vad kan ni åtgärda snabbt och enkelt. Vad behöver längre tid.

Jämför resultatet med genomsnittet för Malmö stad totalt och för förvaltningen – var finns de största gapen? Jämför resultatet med din kunskap från tidigare medarbetarenkäter eller med samtal med dina medarbetare. Vilka händelser har inträffat under perioden som kan ha kopplingar till resultatet? Vilka åtgärder har genomförts som kan ha koppling till resultatet?

Leta efter mönster – vad säger resultaten dig? Kan det finnas samma anledningar bakom resultatet på flera frågor?

Om det genomförs brukarundersökningar inom ditt område – går det att se kopplingar till resultatet av medarbetarenkäten till brukarundersökningen?

I analys- och planeringsarbetet ska skyddsombuden involveras då dessa har en särskild kompetens för att beakta hälso- och arbetsmiljöaspekter

När är ett resultat för MMI bra och när är det mindre bra?

Vårt MMI motsvarar det som kallas för Medarbetarindex inom offentliga sektorn. Inom offentliga sektorn ligger Medarbetarindex i genomsnitt på 66 enligt CMA:s sammanställningar.

Den främsta referensramen vad gäller MMI är dock Malmö stad och förvaltningens indexresultat. I delrapporten finner du den egna arbetsgruppens position jämfört med genomsnitt för samtliga medarbetare inom förvaltningen. Inom förvaltningen finns det självklart arbetsplatser med vitt skilda förutsättningar och tanken är inte att tävla mot varandra utan att få relevanta resultat att jämföra gruppresultatet med.

Arbetet tillsammans med medarbetarna

Så här kan APT-mötena med medarbetarenkäten struktureras.

Första mötet	
1. Syftet med medarbetarenkäten	Varför görs medarbetarenkäten?
2. Vikten av att arbeta med resultatet	Skapa förståelse för varför det är viktigt att engagera sig och arbeta med resultaten. Betydelsen av motiverade medarbetare. Ta upp konkreta exempel.
3. Arbetsgrupps-resultatet <ul style="list-style-type: none">- Genomgång av resultaten- Prioritering av utvecklingsområdena	<p>Presentera rapporten och arbetsplatsens resultat för medarbetarna.</p> <p>Identifiera era styrkor och vilka områden ni har behov av att arbeta vidare med. Prioritera sedan 2-4 områden som ni bedömer det är angeläget att börja med. Allt måste inte göras med en gång utan fokusera på det viktigaste först.</p> <p>Säg aldrig att resultat är dåliga. Dels ger det fel fokus, dels kan ett resultat som ser dåligt ut visa sig vara bra när förutsättningarna har klarlagts. Säg istället att resultaten är låga. Lyft fram det som är bra. Om resultaten är låga, var öppen med det och poängtera att något måste göras. Alla har ett ansvar för att resultatet ser ut som det gör och att det sker förbättringar. Hitta inte på en massa ursäkter om resultaten är låga. Här kan det också vara bra att samtala om ledarskap och medarbetarskap. Vilken bild har medarbetarna av dessa begrepp? Hur skapar man tillsammans förutsättningar för ett bra ledarskap?</p>

Följande möten – att ta fram en handlingsplan	
4. Analys av två eller flera prioriterade områden	Nu är det dags att gå djupare in i frågeställningarna. Arbetet kan genomföras med hela gruppen om den är liten. Annars är det bra att dela upp medarbetarna i mindre grupper med 4-6 personer i varje grupp. Du kan konkretisera genom att ställa följdfrågor som: Vilka är våra styrkor? Vad behöver förbättras? Varför? Hur?
5. Inspiration - Vart vill vi?	Vad vill vi åstadkomma med våra prioriterade områden? På kort sikt? På lång sikt? Vad saknas för att vi ska bli Malmös bästa arbetsplats?
6. Lösningar - Hur når vi dit?	Bestäm vad ni ska göra för aktiviteter inom de utvalda områdena. Arbetet kan göras i hel grupp om den är liten, annars i smågrupper. Vad gör vi? Vem tar ansvar? <i>Här pratar ni bara lösningar – inte behov eller problem!</i>
7. Sammanfattning och handlingsplan	En handlingsplan ska skrivas ner. Som ledare har du nu en tydlig samordnande roll och om behov finns så går du in och förtydligar. Sträva efter enighet om handlingsplanen. Se till att arbetet hänger ihop med övrigt förändringsarbete och det systematiska arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen, i förvaltningen och Malmö stad. Bestäm vilka som ska arbeta med respektive åtgärd och vem som är ansvarig.
8. Uppföljning - Följ upp aktiviteterna regelbundet!	Stäm av hur arbetet går på kommande arbetsplatsträffar. Om arbetet inte ligger i fas med vad ni bestämt så behöver du ta reda på varför och ni kanske behöver göra gemensamma justeringar i handlingsplanen.

Tidplan

Viktiga tidpunkter i projektet visas nedan. Under veckorna 14 – 15 redovisas resultaten övergripande i förvaltningarna. Tidplanen innehåller också förslag på hur det fortsatta arbetet i förvaltningarna kan se ut.

Aktivitet	Ansvarig	När	Information
Enkätperiod		V 7-9	
Databearbetning	CMA	V 10-13	
CMA presenterar det övergripande resultatet för förvaltningschefer och HR-chefer	HR-direktör	1 april	
CMA presenterar det övergripande resultatet på respektive förvaltning	Förvaltningschef		
Dialog och samverkan på förvaltningen om hantering av resultat och fortsatt arbete	Förvaltningschef		
Överlämnande av chefsprofiler till cheferna – inbokning av möte för dialog med närmaste chef			
Enhets/arbetsplatsrapporter blir tillgängliga	Förvaltningsledning		
Presentation av arbetsplatsresultat och dialog med medarbetarna om sin chefsprofil	Chef		
Dialog och analys inför utvecklingsarbetet	Chef		
Handlingsplaner – koppling till verksamhetsplanering, personalpolicy, systematiskt arbetsmiljöarbete mm			
Fortsatt utvecklingsarbete			
Uppföljning av arbetet med handlingsplanen			

Förslag

Handlingsplan - mall

Arbetsgrupp:.....

Upprättad:.....

Inråden att utveckla eller vara	Mål	Aktivitet/åtgärd	Ansvarig	Tidplan Start/slut	Tid uppföljning (på vilka n)
Utgå ut från prioriterade råden – Vad ska utveckla eller vara?		Planera konkreta aktiviteter/ åtgärder för hur vi ska arbeta med utvecklingsområdet.	Vem ansvarar för aktiviteten?	Påbörjas? klart?	Tid uppföljning fastställ
Samarbetskap och delaktighet	Förbättra dialogen på arbetsplatsträffarna	Förslag på olika metoder för att få igång en dialog ska tas fram och provas.	xxx		
Organisationsklimat	Bättre på att ge varandra konstruktiv kritik	Förbereda en arbetsplatsträff där vi pratar om hur vi ger feedback.	xxx		
Relation till kollektivet	Bättre på att samarbeta med andra arbetsplatser	En arbetsgrupp får i uppdrag att ta fram förslag på olika arbetssätt som arbetsplatsen ska prova.			

Till sist

... alla frågor kanske inte är möjliga att ta upp på gruppnivå. Ibland måste dialogen föras på individnivå, till exempel under medarbetarsamtalet.

... frågorna under avsnittet I; mobbning och trakasserier redovisas endast på förvaltningsövergripande nivå men det är viktigt att samtala om resultatet kopplat till den egna arbetsplatsen.

... arbetet med enkätresultatet kräver förberedelser och planering, det tar tid – tid som du sannolikt får igen längre fram.

... allt måste inte göras med en gång! Gör det viktigaste först.

... om du har många medarbetare – bilda en arbetsgrupp som förbereder arbetet tillsammans med dig.

... mer stödmaterial hittar du på komin.

Kontakt

Vänd dig till din HR-avdelning om du har frågor eller behöver stöd i arbetet.



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se