



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen
FEKH49
Examensarbete i organisation på kandidatnivå
HT 2020

Ett vaccin med biverkningar

En studie av medarbetarundersökningar som trots goda ambitioner
har negativa konsekvenser för linjechefer.

Författare:

Hansson Thomas
Kvarnström Noel
Lundin Attila
Vazdekis Andreas

Grupp 5
Antal ord: 17 236

Handledare:

Sverre Spoelstra

Sammanfattning

Examensarbetets titel:

Ett vaccin med biverkningar - Studie av medarbetarundersökningar som med goda ambitioner har sidoeffekter i användandet.

Seminariedatum:

15 januari 2021

Ämne/kurs:

FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 HP

Författare:

Hansson, T., Kvarnström, N., Lundin, A. och Vazdekis, A.

Handledare:

Spoelstra, S.

Fem nyckelord:

Medarbetarundersökning, linjechefer, medarbetarengagemang, HME, kritik

Syfte:

Studien vill identifiera om det finns och i så fall synliggöra sidoeffekter av medarbetarundersökningar, vilket utvecklar rådande teori och som i sådant fall visar behov på förnyade studier och metodutveckling.

Forskningsfråga:

Konkret ställer studien frågan om hur linjechefer upplever medarbetarundersökningens resultat angående deras chefs- och ledarskap.

Metod:

Linjechefer inom organisationer som använder sig av HME-undersökningar, en modell för medarbetarundersökningar, har undersökts i semistrukturerade intervjuer. Arbetet har skett abduktivt i en rörelse mellan det empiriska materialet och litteraturen. Analysen har formats genom sortering, kategorisering och reducering där tolkningsarbetet av materialet är viktigt. En konstruktionistisk grundsyn präglar därmed förståelsen av fenomenet som undersöks liksom studien i sig.

Teoretiska perspektiv:

Litteraturgenomgången utgår från medarbetarundersökningar. Detta är ett verktyg för organisatorisk utveckling och är en enkätundersökning där medarbetare bedömer sin upplevelse. Resultaten presenteras i form av statistiskt sammanställda värden där ett chefs- och ledarskapsindex används i ett förändringsarbete. Litteraturen menar att medarbetarundersökningar kan leda till positiv resultatutveckling. Ledningen och chefer spelar en central roll i användandet av verktyget.

Resultat:

Linjecheferna uttrycker att medarbetarundersökningar leder till fördelar som frisk arbetsmiljö, öppenhet och sunt lärande. De beskriver en oro att medarbetarundersökningar kan användas för att misskreditera dem. De nämner negativa upplevelser såsom utsatthet, bedömning och frustration.

Slutsats:

Det teoretiska bidraget visar på hur medarbetarundersökningar används som en universell lösning men att det även finns problem med ett sådant förhållningssätt. Kunskap om medarbetarundersökningarnas syfte saknas hos linjecheferna och ytterligare forskning krävs för att undersöka kopplingen mellan resultatutveckling och engagemang. För det andra visar studien att medarbetarundersökningar leder till oro hos linjecheferna. För det tredje noteras att medarbetarundersökningens konstruktion drabbar linjecheferna i form av en distansering mellan kollegor och överordnade, det leder även till frustration på grund av tolkningssvårigheter och anonymitet motverkar ansvarstagande samt dialog.

Abstract

Title:

A vaccine with side effects - A study of employee surveys with adverse effects despite good intentions

Seminar date:

15th January 2021

Course:

FEKH49, Business Administration: Bachelor's Degree Project in Organization.
Undergraduate Level, 15 Credits

Authors:

Hansson, T., Kvarnström, N., Lundin, A. och Vazdekis, A.

Advisor:

Spoelstra, S.

Keywords:

Employee surveys, line managers, employee engagement, HME, criticism

Purpose:

The study wants to identify if there are, and in that case, make the side effects of employee surveys visible, which develops prevailing theory and which in that case shows the need for renewed studies and method development.

Research question:

The study asks the question of how line managers experience the results of the employee survey regarding their management and leadership.

Methodology:

Line managers in organizations that use HME surveys, a model for employee surveys, have been studied in semi-structured interviews. The study has taken place abductively in a movement between the empirical material and the literature. The analysis has been shaped through sorting, categorization and reduction where the interpretive work of the material is important. A constructionist view thus characterizes the understanding of the investigated phenomenon as well as the study itself.

Theoretical perspective:

The literature review is based on employee surveys. This is a tool for organizational development and is a survey where employees assess their experience. The results are presented in the form of statistically compiled values where a managerial and leadership index is used in the change work. The literature believes that employee surveys can lead to positive result development. Management and managers play a central role in the use of the tool.

Empirical foundation:

The line managers express that employee surveys lead to benefits such as a healthy work environment, openness and healthy learning. They describe a concern that employee surveys can be used to discredit them. They also mention negative experiences such as vulnerability, judgment and frustration.

Conclusion:

The theoretical contribution shows how employee surveys are used as a universal solution but that there are also problems with such approach. The knowledge of the purpose of employee surveys is lacking among line managers and further research is required to investigate the link between results and organizational commitment. Secondly, the study shows that employee surveys cause concern among line managers. Thirdly, it is noted that the construction of the employee survey affects the line managers as it creates distance between colleagues and superiors, it also leads to frustration due to difficulties in interpretation and the anonymity counteracts responsibility and dialogue.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. BAKGRUND.....	1
1.2. SYFTE	2
1.3 DISPOSITION	3
2. TEORI	4
2.1. MEDARBETARUNDERSÖKNINGAR UTVECKLAR HELA ORGANISATIONEN.....	4
2.2. VAD VISAR MEDARBETARUNDERSÖKNINGAR?	9
2.3. MEDARBETARUNDERSÖKNINGARNAS CENTRALFIGUR: CHEFEN	13
2.4 SAMMANFATTNING, DISKUSSION OCH UTRYMME FÖR NY UNDERSÖKNING	16
3. METOD	18
3.1. ÖPPNA INTERVJUER MED GEMENSAM STRUKTUR	18
3.2. VERKLIGHETEN UPPSTÅR I MÖTET MELLAN MÄNNISKOR	18
3.3. MÄNNISKORS BERÄTTELSE MÅSTE TOLKAS	19
3.4. UPPSATSEN UPPSTÅR I EN RÖRELSE MELLAN UNDERSÖKNING OCH INLÄSNING.....	20
3.5. DE MÄNNISKOR OCH FENOMEN SOM STUDERAS	20
3.6. URVAL	21
3.7. ARBETET MED ATT FÖRSTÅ INTERVJUMATERIALET	22
3.8 VÄRDERING AV UPPSATSENS RESULTAT OCH ARBETSSÄTT	23
4. EMPIRI OCH ANALYS	25
4.1. MEDARBETARUNDERSÖKNING SOM SKAPAR HÄLSOSAM ARBETSPLATS	25
4.2. BERÄTTELSE OM ORO	28
4.3. NEGATIVA UPPLEVELSER.....	29
4.3.1. <i>Utsatthet</i>	30
4.3.2. <i>Bedömning</i>	33
4.3.3. <i>Frustration</i>	35
5. DISKUSSION	39
5.1. MEDARBETARENKÄTER DRIVER AKTIVITETSFOKUS ISTÄLLET FÖR RESULTATFOKUS.....	39
5.2. MEDARBETARENKÄTER SKAPAR ORO	41
5.3. BEDÖMNING SKAPAR DISTANS - EN BIVERKAN	42
5.4. MAKTFENOMEN SOM BIVERKNING	43
5.5. BEHOV AV UTVECKLING AV MEDARBETARUNDERSÖKNINGARNA SOM MODELL	44
6. SLUTSATSER	47
REFERENSER	49
BILAGA	I

1. Inledning

Denna uppsats studerar medarbetarundersökningar, en enkätundersökning bland medarbetare, med tillhörande uppföljnings- och utvecklingsarbete, som används i stor utsträckning idag. Genom att undersöka linjecheferns upplevelser växer en bild fram av ett flertal sidoeffekter som följer av användandet av dessa enkäter i organisationen. Synliggörandet av detta fenomen som en effekt, snarare än enskilda reaktion, kan tillföra teori och visa på utvecklingsbehov av metod och teori till användandet av dessa verktyg i organisationsutvecklingen.

1.1. BAKGRUND

Medarbetarundersökningar är enkätundersökningar som genomförs bland anställda på arbetsplatser och i organisationer. De syftar till att synliggöra viktiga faktorer som påverkar organisationens framgång (Schou, 2007). Företagen som säljer genomförandet av dessa använder beskrivningar av sina produkter som ”med Winningtemp kan du som ledare fånga upp problem innan det är för sent” (Winningtemp, 2020) , ”Peakon is able to provide insight and suggested actions that are proven to work” (Peakon, 2020) och ”Zonderas medarbetarundersökningar [...] bygger på vetenskaplig grund [...] skapar underlag för beslut ... som gör organisationen mer lönsam” (Zondera, 2020). Det kan framstå som nödvändigt för en organisation att göra dessa undersökningar och att de ger information om, och hjälp i, alla interna frågor där organisationerna behöver stöd. Vetenskapligheten och framgången i att använda dessa är centralt i marknadsföringen.

Medarbetarundersökningar används i en majoritet av de större företagen och organisationerna (Schou, 2007). I tidningen Chef anges 2015 att ca 500 miljoner kronor läggs årligen på arbetstid och konsultarvoden för att arbeta med medarbetarundersökningar. Idag [2020] jobbar 1,2 miljoner, av Sveriges 5,1 miljoner sysselsatta, i kommuner och regioner (Sveriges kommuner och regioner, 2020b; SCB, 2020). Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) som samlar dessa organisationer rekommenderar HME-verktyget (Hållbart medarbetarengagemang), en medarbetarundersökning på nio frågor som behandlar motivation, ledarskap och styrning. Detta verktyg är en bas för att bedöma medarbetarnas involvering i arbetet samt organisationens och ledarskapets utvecklingsbehov. SKR argumenterar för nödvändigheten av att använda detta verktyg för att säkra organisationens förmåga och resultat (Sveriges kommuner och landsting, 2016). Det är alltså en stor mängd medarbetare som lägger

arbetstid på användandet av dessa och stora summor skattemedel som bekostar detta verktyg för organisationsutveckling som HME erbjuder.

Det finns kritik och varannan chef uppges dessutom vara skeptisk till dessa undersökningar (Hammarkrantz, 2015). I Sveriges HR-förenings tidning *People* står det att bedömningen av cheferna i dessa liknar TV-programmet Robinson och att det är orimligt att utsätta cheferna för sådan feedback (Jeppsson, 2018). Det talas i litteraturen om hur undersökningarna kan misstolkas men då utpekas mottagarna av resultatet, linjecheferna, som problemet, inte undersökningen (Schou, 2007). Om det är som Jeppson antyder ovan, att det finns effekter i medarbetarundersökningar som kan ha allvarlig påverkan på linjecheferna, är det rimligt att studera och i alla fall känna till dessa.

Chefen, som tar emot resultaten från sina egna medarbetares svar, står i fokus när enkäten är avslutad. I HME-modellen används en tydlig och redovisad teori och strategi. Genom statistiska modeller visas hur medarbetarnas engagemang står i relation till närmsta chefs insatser och agerande (Robertson-Smith & Markwick, 2009). I forskningen finns teori om medarbetarundersökningarnas nytta och konstruktion, liksom kritiska perspektiv. Litteraturen intresserar sig framför allt i frågan om undersökningarna leder till goda resultat och vilka drivkrafter som påvisar detta. Det tycks inte finnas studier som undersöker linjechefernas upplevelser och hur de påverkas av medarbetarundersökningar.

Alltså påverkas stora delar av företag och organisationer av ett arbetssätt som omsätter stora belopp och marknadsförs som en universallösning. De pekar ut närmsta chef som ansvarig för stora delar av utfallet. Många hävdar att det finns goda effekter av arbetssättet men det saknas en analys av de sidoeffekter som kommer från att medarbetarundersökningar används i organisationerna och hur de påverkar särskilt cheferna men även om hela fenomenet medarbetarundersökningar fungerar som förespråkarna, och ofta konstruktörerna, menar.

1.2. SYFTE

I litteraturen beskrivs nyttan av medarbetarundersökningar för organisationen som helhet. Olika reaktioner från chefer och organisationer på resultaten i medarbetarundersökningar beskrivs. Dock har inte dessa eller deras effekter studerats. Linjechefernas upplevelse och hur det påverkar dem fångar dessa frågor på en nivå som dessutom har stor inverkan i organisationens dagliga liv. Studien syftar därför till att identifiera om det finns, och i så

fall synliggöra sidoeffekter av medarbetarundersökningar, vilket utvecklar rådande teori och visar behov av vidare studier och metodutveckling. Konkret ställer studien därmed frågan om hur linjechefer upplever medarbetarundersökningens resultat i förhållande till deras chefs- och ledarskap.

1.3 DISPOSITION

Uppsatsen struktureras utifrån följande sex kapitel: Inledning, teori, metod, analys, diskussion samt slutsats. Kapitel ett, inledning, redogör för medarbetarundersökningar som är studiens grund, och mynnar ut i studiens syfte samt frågeställning. Teoriavsnittet, kapitel två, beskriver den teoretiska referensramen som är ämnat att tillämpas i diskussionen. Där redogörs för medarbetarundersökningars påverkan på organisationen, vad undersökningens resultat visar och slutligen chefens roll i undersökningen. I litteraturgenomgången problematiseras även kring litteraturen inom området. Metodavsnittet, kapitel tre, beskriver uppsatsens kunskapsteoretiska utgångspunkt, urval, resultathantering och det görs även en kvalitetsbedömning av studien. Där framförs en diskussion om tolkningen av människors berättelser och vilken betydelse det har på studien. I det fjärde kapitlet presenteras och analyseras resultatet av intervjuerna. Den delen fokuserar på att besvara uppsatsens konkreta fråga om hur linjechefer upplever medarbetarundersökningar och är uppdelat efter tre rubriker: Medarbetarundersökning som skapar hälsosam arbetsplats, berättelser som oroar och negativa upplevelser. Kapitel fem, diskussionen, följer av analysen och diskuterar de empiriska fynden. Där ställs även de empiriska fynden i relation till litteraturgenomgången som gjorts i kapitel två och syftet med uppsatsen besvaras. Det avslutande kapitlet, presenterar en metafor som tydliggör studiens slutsatser och det presenteras även förslag på vidare studier.

2. Teori

Översikten som följer tar sin utgångspunkt i forskningen kring medarbetarundersökningar. I det inledande avsnittet presenteras medarbetarundersökningar som ett verktyg för utveckling och resultatförbättring, en omfattande insats som involverar hela organisationen. I nästa avsnitt beskrivs kopplingen mellan medarbetarengagemang och prestation. Detta avsnitt belyser även definitions- och tolkningssvårigheter som kan prägla en undersökningsprocess. Sista delen presenterar litteraturen som visar chefers centrala roll i arbetet, där deras ansvar gentemot medarbetare och organisationen klarläggs. Litteraturgenomgången avslutas med en kategorisering av det behandlade materialet och deras huvudpunkter. Ett avslutande resonemang visar på hur linjechefens upplevelse av medarbetarundersökningar är relevant att studera.

2.1. MEDARBETARUNDERSÖKNINGAR UTVECKLAR HELA ORGANISATIONEN

Teorin inleds med ett avsnitt som redogör för framväxten av icke-finansiella mått och sambandet till resultatutveckling i organisationen samt insikten om att medarbetarundersökningar är ett verktyg för att driva utveckling av organisationen.

Medarbetarundersökningar är en enkätstudie som fångar medarbetarnas åsikter eller bedömningar av olika frågor angående arbetsplatsen, arbetet och andra element i det organisatoriska livet vars svar ackumulerat ger ledningen information som är relevant för denna (Schou, 2007; Macey & Fink, 2020). Dessa undersökningar växer fram på 1970-talet tillsammans med andra icke-finansiella mått (Macey & Fink, 2020). De kompletterar de etablerade måtten inom redovisningens värld (Tan & Lau, 2012; Norton & Kaplan, 2006). Finansiella mått saknar den långsiktighet som icke-finansiella mått erbjuder (Ittner & Larcker, 2001). På så sätt kan organisationer bredda uppföljningen av sin verksamhet (Hartmann & Slapničar, 2009). Det ger möjlighet att påverka mjuka faktorer såsom nöjdhet och engagemang hos medarbetarna (Tan & Lau, 2012). Sedan 1990-talet har medarbetarundersökningar växt fram i Sverige och deras övergripande mål är att företaget och organisationen ska nå bättre resultat (Schou, 2007; Sanchez, 2007). Detta samband har undersökts av flera. Harter, Schmidt och Hayes (2002) studerar relationen mellan å ena sidan medarbetarnas upplevelser av arbetet och å andra sidan organisationens affärsresultat. I en metaanalys av nästan åtta tusen enheter inom trettiosex företag kommer de fram till att en sådan relation existerar. De visar att relationen är så stark att den påverkar verksamhetens finansiella resultat. Även i studier av återkoppling genom 360-graders modellen, där medarbetare, chefer och kollegor ger en systematisk återkoppling, en

modell som delvis liknar medarbetarundersökningarnas återkoppling från medarbetare, visar på samma samband (Bernardin, Dahmus, och Redmon, 1993). Offentliga organisationer, där ekonomiskt resultat inte är målsättningen, studeras av Heintzman och Marson (2005). De konkluderar att det föreligger ett samband mellan medarbetarnas upplevda situation på arbetet och resultat genom att hänvisa till den så kallade värdekedjan. I värdekedjan ses arbetstagarnas insatser som en länk på väg mot resultatet. Genom att medarbetarens insats påverkas av sin upplevelse av arbetsituationen skapas ett samband till resultatet. Heintzman och Marson (2005) förstår resultatet i den offentliga organisationen som en positiv upplevelse hos kunden eller nyttjaren av den offentliga tjänsten. Detta resonemang baserar de på en studie som visar på att denna värdekedja gäller kommersiella företag och konkluderar att det återstår att studera hur dessa mjuka värden som medarbetarundersökningar innehåller kopplas samman med den offentliga organisationens resultat. Enligt litteraturen bidrar medarbetarundersökningar till att ge kunskap om faktorer såsom medarbetarnas engagemang och nöjdhet, vilka bidrar till ett positivt resultat i kommersiella företag och möjligen har en positiv påverkan även i offentliga organisationer.

Drivkraften bakom medarbetarundersökningar är att de ska bidra till organisatorisk utveckling. Vid genomförandet av en sådan undersökning är större delen av arbetet fokuserat på uppföljningen, hantering av resultatet och dess konsekvenser (Wiley, 2012a; Meyer, 2020). Resultatet av undersökningen visar på områden som kan förbättras för att skapa bättre förutsättningar för goda resultat och i den processen vänder sig många av teoretikerna till Kurt Lewins trestegsmodell (Schou, 2007; Garrad & Hyland, 2020; Robertson-Smith & Markwick, 2009). Garrad och Hyland (2020) menar att det kan finnas nackdelar med att endast få goda resultat, då det leder till att organisationen inte aktivt jobbar med utvecklingsarbete. Även de med andra perspektiv utgår från att det finns förändringsbehov när resultatet presenteras (Schou, 2007; Robertson-Smith & Markwick, 2009, Macey & Schneider, 2008; Edmark, Guffin & Kärnekull, 2014). Lewin menar att det finns drivande och motverkande krafter i ett förändringsarbete (Burnes, 2004; Sveningsson och Sörgärde, 2020). Garrad och Hyland (2020) anför att ett dåligt resultat är ett incitament och en drivande kraft till förändring, genom att resultatet genererar obehag och ångest. Detta är första steget i Lewins förändringsmodell och beskrivs som en upptining av en isblock, engelska "unfreezing" (Burnes, 2004; Burnes & Bargal, 2017; Sveningsson & Sörgärde, 2020). Insikten av förändringsbehov motiverar till att tina upp mönster och

organisation vilket, enligt Lewin, leder till att det är möjligt att forma och förändra sammanhanget. Det nya beteendet och normerna måste sedan konsolideras, en process som liknas med att återigen frysa organisationen och återgå till det ursprungliga läget mellan drivande och motverkande förändringskrafter. Lewins arbete publicerades 1947 och denna skrift har varit och är omdiskuterad bland teoretiker (Burnes, 2004; Burnes & Bargal, 2017). Burnes (2004) redogör för kritik som har riktats mot trestegsmodellen som att den är för enkelspårig och mekanisk för att vara bärkraftig i en turbulent och föränderlig värld samt att teorin inte heller tar upp de politiska elementen i en förändringsprocess. Vidare lyfter Burnes (2004) att teorin inte rymmer stegvis förändring över längre tid eller omfattande förändringar. Burnes själv besvarar dessa kritiska perspektiv och säger att Lewin är medveten om detta. Burnes pekar på att Lewin, i andra skrifter, talar om det komplexa organisatoriska livet och organisationers instabilitet, varför hänsyn måste även tas till politiska och sociala faktorer. Burnes (2004) menar att denna kritik har uppstått genom övertolkning av Lewins teori, som egentligen inte handlar om organisationsutveckling utan mindre förändringsprojekt. Trestegsmodellen erbjuder en enkel och logisk modell och blir därför ett populärt val för teoretiker inom området, men i användandet av modellen övertolkas organisationers stabilitet mellan förändringsfaser liksom att de politiska problemen underskattas. Medarbetarundersökningar syftar alltså till förändring, som ofta beskrivs genom Lewins enkla trestegsmodell, även om förändringen kan kräva ett annat förhållningssätt.

Ledningen har ett strategiskt ansvar för organisationen och skapar genom medarbetarundersökningen ett åtagande gentemot medarbetarna. Ansvaret innebär att skapa de bästa förutsättningarna för organisationens framgång och eftersom medarbetarna är de som kommer i kontakt med de strategiska initiativen i det dagliga arbetet behöver ledningen ta del av deras åsikter (Paul & Fenlason, 2020). En medarbetarundersökning innebär därmed en överenskommelse mellan de anställda och organisationen. När en medarbetarundersökning genomförs av organisationens ledning menar de Waal (2014) att detta skapar en förväntan hos medarbetarna. Enkäten blir ett uttryck för att deras svar är viktiga för ledningen, vilket leder till en underförstådd överenskommelse med de anställda. Vidare innebär ett sådant löfte att organisationen behöver agera utifrån de svar som avges för att hålla denna överenskommelse. Hanteras inte uppkomna synpunkter och klagomål av ledningen så bryts kontraktet vilket påverkar medarbetarnas förtroende (de Waal, 2014). Hartmann och Slapničar (2009) förstärker detta perspektiv då de visar att relationen mellan

medarbetare och chef påverkas av hur organisationen agerar på prestationsmått som exempelvis medarbetarundersökningar. De menar att undersökningar som fullföljs på ett formellt sätt främjar den interpersonella tilliten mellan parterna, vilket understryker de Waals (2014) argument. En medarbetarundersökning innebär alltså en överenskommelse mellan organisationen samt medarbetarna och förtroendet hos de anställda upprätthålls genom att undersökningarna följs upp och tas på allvar.

När en organisation arbetar med en medarbetarundersökning så är det viktigt att organisationen har ett tydligt syfte med undersökningen (Schou, 2007; Macey & Fink, 2020; Wiley, 2012b). Det är inte ovanligt att företag genomför medarbetarenkäter utan tydlig avsikt och det förekommer att företag *gör som alla andra* eller ser det som en naturlig följd av att de utfört en kundundersökning (Schou, 2007; Knight 1976). Det är viktigt att arbetet med en medarbetarundersökning baseras på klara och konkreta mål för att kunna vägleda undersökningsprocessen (Knight 1976; Meyer 2020). Schou (2007) antyder att ifall syftet inte är känt i hela företaget finns en risk att medarbetarna inte känner sig skyldiga att svara eller att de inte svarar med fullt engagemang i undersökningen. Detta skulle enligt honom i sin tur innebära att målet med medarbetarenkäten skulle gå förlorat. Macey och Fink (2020) säger att syftet med medarbetarundersökningen måste förenas med intressenternas nytta, främst avseende ägare och investerare. Detta fokus stöds även av Schou (2007) och Wiley (2012b) som gemensamt lägger till att korrekt genomförda undersökningar leder till insikt om förändringsbehov. Med ett tydligt syfte kan företaget samla information från medarbetarna och således bidrar undersökningen till organisationens utveckling.

Varje organisation är unik och medarbetarundersökningar behöver anpassas för att bidra till utveckling i den specifika organisationen. Paul och Fenlason (2020) betonar vikten av att inte söka svar på olika detaljfrågor utan verktyget används för att påverka och utveckla faktorer såsom organisatoriska processer, struktur, medarbetarna och deras upplevelser. Helhetsperspektivet befrämjar verksamhetens konkurrenskraft (Harter & Schmidt, 2002). Därför är det viktigt att enkäten anpassas till den specifika organisationen (Schou, 2007). Även Wiley (2012b) menar att en medarbetarenkät ska gå i linje med organisationens värderingar samt skapa riktning som kan vägleda cheferna och deras ledarskap i uppföljningen av enkäten. Bernardin, Dahmus och Redmon (1993) tillägger att svaren behöver ses i ett sammanhang, med information om hela företaget, för att möjliggöra en

konstruktiv och riktig tolkning. Enligt Schou (2007) har marknaden översvämmats av företag som erbjuder enkla tekniska arbetssätt att utföra enkäter på. Trots att det finns en våg av utbud som ger möjlighet att välja standardiserade lösningar bör organisationer istället välja anpassade frågor som förankrar upplägget utefter deras värderingar, strategier och relevans (Einola & Alvesson, 2021; Schou, 2007; Paul & Fenlason, 2020; Saltzman, Brooks & Hendrickson, 2020; Macey & Fink, 2020). Ifall de inte anpassas är risken, enligt Levenson (2014), att stora delar av enkäten blir irrelevant vilket leder till att anställda får svårt att svara på vissa frågor och cheferna får svårt att både tolka och att agera utifrån svaren. Med denna bakgrund behöver medarbetarundersökningar utföras och tolkas i en specifik kontext.

Storleken på medarbetarundersökningar varierar och är en avvägning mellan olika perspektiv. En, i antal frågor, liten enkät kommer med för- och nackdelar precis som en större (Levenson, 2014). Schou (2007) utgår från mer omfattande undersökningar medan SKR:s modell HME endast omfattar nio frågor, som förvisso kan ingå i större medarbetarundersökningar (Sveriges kommuner och regioner, 2020a). Således behövs en avvägning för att få bra förutsättningar för ett lyckat arbete (Levenson 2014). Enligt Paul och Fenlason (2020) finns det fördelar med större enkäter då de kan ta upp fler och mer nyanserade sidor av olika frågor som är relevanta för organisationen. Det är även, enligt Levenson (2014), mer kostnadseffektivt. Det finns en trend att gå från de undersökningar som på 1990-talet var ganska omfattande och ofta genomfördes årligen eller mer sällan, till kortare undersökningar som utförs mer frekvent, då ofta med olika syften (Rotolo, Fleck & Shepherd, 2020). Medarbetarundersökningar kan alltså ha olika omfattning beroende på vad som eftersöks och det finns en trend att de blir kortare och mer frekventa.

Sammantaget visar litteraturen att medarbetarundersökningen är ett verktyg för organisationen. Det beskrivs att icke-finansiella mått bidrar till organisationsutveckling och står i relation till företagets resultat, även om den kopplingen är något mer otydlig, i offentliga organisationer. Företaget behöver, enligt litteraturen, ha ett medvetet syfte med undersökningen, den behöver utformas i enlighet med den specifika organisationens förutsättningar och på samma sätt måste resultaten förstås i denna kontext. Resultatet från undersökningen är en drivkraft till förändring som kan innebära utmaningar för hur en önskad förändring kommer till stånd och genomförs. Medarbetarundersökning berör hela

organisation då det är en omfattande insats från planering till uppföljning och efterföljande förändringsarbete.

2.2. VAD VISAR MEDARBETARUNDERSÖKNINGAR?

I denna del presenteras forskningen kring vad medarbetarundersökningar ger för information. Den inleds med diskussionen om engagemang och nöjdhet hos medarbetarna som avgörande faktor för företagets framgång. Därefter görs en genomgång av viktiga utmaningar i tolkningen av enkätens resultat.

En viktig utgångspunkt för medarbetarundersökningar är att det finns identifierade drivkrafter som leder till goda resultat i organisationen. Dessa benämns ibland som medarbetarnas nöjdhet och ibland som deras engagemang. På 1990-talet presenterar Kahn (1990) en studie som visar hur mening, trygghet och tillgänglighet var avgörande för hur anställda förhåller sig till sitt uppdrag och sin egen roll i det. Denna studie återkommer som referens när forskare sedan skapar begrepp och metoder för att mäta faktorer för organisationers framgång. En huvudväg som presenteras i forskningen enligt de Waal (2014) är att medarbetarnas nöjdhet är den drivande faktorn och att frågor i medarbetarenkäten ska kunna identifiera hur nöjda arbetstagarna är. Han hänvisar till ett flertal forskare som stödjer tesen, med huvudargumenten att nöjda medarbetare genererar nöjda kunder och den anställdes engagemang. Nöjdhetsbegreppet möter en del motstånd där till exempel Edmark, Guffin och Kärnekull (2014) visar i sin undersökning att det inte finns någon relation mellan nöjda medarbetare och framgång. Det kan också hävdas att det inte är ett mål att de anställda ska vara helt nöjda med perspektivet att de kan prestera väl och gynna företaget även om de inte är *maximalt* nöjda (Einola & Alvesson, 2021). Samma resonemang menar även att anställda inte kan bli hur nöjda som helst eftersom organisationen lockas in i förändringar för att skapa högre nöjdhet men i själva verket leder ett ständigt förändringsarbete till motsatsen. En annan faktor som diskuteras är medarbetarnas engagemang. Det begreppet fångar medarbetarnas förutsättningar att skapa goda resultat (Schou, 2007; Macey & Schneider, 2008; Heintzman & Marson, 2005). Det finns dock svårigheter med dessa två begrepp, nöjdhet och engagemang, då de av vissa används som olika uttryck för samma fenomen som hos Harter, Schmidt och Hayes, (2002). Tan och Lau (2012) ser engagemang som följderna av nöjdhet medan Saks (2019) ser nöjdhet som en effekt av engagemang. Bailey och hennes kollegor (2017) visar i sin metastudie att det inte finns konsekventa samband mellan nöjdhet och engagemang samt menar att det inte finns enhetliga definitioner i tidigare studier som gör det möjligt att

klargöra hur dessa förhåller sig till varandra. Ytterligare en dimension framträder när dessa begrepp ses som endera en psykologisk företeelse som hos Kahn (1990) eller som konkreta följder av en upplevelse som hos Macey och Schneider (2008). Bailey med flera (2017) kritiserar även att Kahns studie används som grund för dessa begrepp då Kahn i den bland annat missar de sociologiska perspektiven. Robertson-Smith och Markwick (2009) menar att forskningen oftast ser till effekterna av engagemang och nöjdhet snarare än att definiera begreppen men att sambandet med resultat finns i båda fallen. Under 2000-talet har ändå nöjdhetsbegreppet fått stå tillbaka för bilden av att medarbetarnas engagemang är avgörande vilket gör att det idag är vanligt att medarbetarenkäten utformas för att identifiera graden av medarbetarnas engagemang (Rotolo, Fleck och Shepherd, 2020). Trots olika tolkningar och viss kritik, förefaller det alltså som att medarbetarnas upplevelse av engagemang och nöjdhet står i relation till företagets framgång och där medarbetarengagemang är det som används mest idag.

Medarbetarenkäter utformas i regel med påståenden där respondenten graderar sitt svar på en skala till vilken grad det överensstämmer med medarbetarens upplevelse eller uppfattning, vilket ger upphov till tolkningar. Frågorna kan ofta förstås på olika sätt och Einola och Alvesson (2021) beskriver dessa svårigheter som enkätundersökningar har, ur ett tolkningsperspektiv. De lyfter fram ett antal områden som kan ge upphov till mångtydighet. En av dessa är den subjektiva innebörden och tolkningen av ord där ett till synes enkelt ord kan ha delad mening beroende på vem som tolkar. De menar att sådana skillnader i språk mellan skaparna, studieobjekten och dem som analyserar utfallet kan resultera i förvrängda resultat. Ett annat problem kopplat till tvetydighet berör själva naturen av det som mäts, en svårighet som kan uppstå när variabler som kan vara föränderliga ska graderas med en siffra och därmed få ett statistiskt kvantifierat värde. Einola och Alvesson (2021) talar även om *Poor contextual fit* och beskriver hur frågans innebörd beror på dess kontext och vad den relateras till. Det finns även problem kring hur pass standardiserat frågeformuläret ska vara (Knight, 1976; Levenson, 2014). De enskilda medarbetarna har olika roller och formella positioner, varför det kan finnas skäl att anpassa enkäterna med hänsyn till olika sammanhang (Levenson, 2014; Macey och Fink, 2020). Med olika bakgrunder, kompetenser, upplevelser av arbetet och olika ambitioner kring löneförhöjning, befordran, utveckling och så vidare kan det vara svårt använda standardfrågor till alla avdelningar eller anställda inom organisationen (Levenson, 2014). Levenson anser vidare att bästa förutsättningarna för att komma åt enkätens fördelar skapas

genom att använda olika utformade undersökningar, med olika fokus, till olika avdelningar. En liknande tanke presenteras av Jolton och Klein (2020) som förordar en ordning med olika typer av undersökningar. De menar att de generella som går till alla arbetstagare kan kompletteras med mindre, avdelningsspecifika eller undersökningar av en enskild fråga, allt för att skapa en löpande dialog mellan ledning och medarbetare i de sammanhang som behöver undersökas. Varje respondent har alltså en egen kontext utifrån vilken den svarar på enkäten, vilket i sin tur leder till olika tolkningar och att enkätens genomslag begränsas, något som är ett argument för att ha kompletterande undersökningsmodeller i företaget.

Dessa problem med tolkningen innebär att formuleringen av frågorna är central.

Utformningen av frågorna är en förutsättning för att ett arbete med en medarbetarenkät ska bli framgångsrikt (de Waal, 2014; Wiley, 2012a). Till exempel om enkäten ställer frågor kring företagets strategi, där svaret på hur frågan om *hur nöjd en medarbetare är med företagets strategi* begränsas av hur mycket medarbetaren känner till eller förstår av den. Alltså är det egentligen bara möjligt att fråga om den enskildes förståelse av, eller kunskap om, strategin, inte hur nöjd den är med densamma (de Waal, 2014). Ett annat perspektiv är vem svaren är riktade till. Det behöver specificeras vem som bedöms i frågan då det kan påverka hur medarbetaren svarar. Exempelvis anger svaren på frågan *'organisationen främjar mångfald'* inte vilken del av organisationen respondenterna tänker på. Deras svar kan avse högsta ledningen likaväl som närmsta chef (Bliese, Wicher & Abdulsalam, 2020). Enligt Knight (1976) kan medarbetarna bli frustrerade när frågorna ställs så att de inte kan uttrycka sitt ställningstagande eftersom enkätens konstruktion är sådan att den inte kan återspegla ett nyanserat svar. Frågornas utformning begränsar de svar som medarbetarna kan återge vilket kan leda till att samma svar har olika innebörder och som därmed inte syns i resultatet.

På samma sätt som frågorna tolkas av respondenten uppstår liknande utmaningar när resultaten ska tydas. Knight (1976) menar att det som är tilltalande med medarbetarundersökningar är att de kvantifierar subjektiva uppfattningar och presentera dem som objektiv statistik. Detta leder dock till problem då processen innebär att helhetsbilden och den kontextuella bakgrunden går förlorad när svaren bryts upp och "sätts ihop igen som separat statistik" (Knight, 1976). Det finns på så sätt en risk att orsakssamband mellan variabler konstateras utan att nödvändiga villkor uppfyllts (Garrad

och Hyland, 2020). Resultat på olika frågor kan alltså samvariera utan att för den skull ha ett orsakssamband och presenteras som kausala. Sambanden blir då varken korrekta eller exakta (Garrad och Hyland, 2020). Utöver detta finns det andra risker i analysprocessen. Knight (1976) menar på att det är möjligt för analytikern att göra komplexa analyser av enkla frågor, det vill säga att uttolkaren överanalyserar vad respondenten verkligen säger när personen fyller i undersökningen. Problemet med en sådan analys är, enligt Knight (1976), att det kan lägga ord i munnen på medarbetarna och följaktligen kan felaktiga slutsatser dras. Ett liknande problem uppstår eftersom enkätundersökningen är en tvärsnittsundersökning, en studie av ett antal personer vid ett givet tillfälle, något som ofta förbises (Garrad & Hyland, 2020). En sådan studie är enkel att administrera och ger möjlighet till analys av variabler över tid, men eftersom den är en ögonblicksbild kan den alltså leda till felaktiga slutsatser. Garrad och Hyland (2020) lyfter exemplen då antalet anställda skiljer sig åt mellan undersökningstillfällena eller då förutsättningarna för de enskilda är olika. De refererar till en så kallad smekmånad på jobbet, när en nyanställd medarbetare under en inledande period har en onyanserad positiv bild av situationen. Ett sådant fenomen kan kraftigt förändra undersökningens utfall i relation till antal nyanställda mellan två undersökningar. Både Garrard och Hyland (2020) samt Knight (1976) uttrycker åsikten att det har utvecklats en dålig praxis kring antaganden om samband mellan variabler i enkätresultaten. Det finns en drivkraft i att svaren förenklas till statistik och det faktum att det är en tvärsnittsstudie, fjärrar svaren från sitt sammanhang och skapar förutsättningar för felaktiga orsakssamband. Det leder vidare till slutsatser som inte är korrekta vilket innebär risk för att fel åtgärder vidtas.

I medarbetarundersökningar är respondenterna anonyma och deras åsikter kan inte spåras tillbaka till den, vilket är centralt inom hela arbetet kring undersökningen (Wiley, 2012b; Schou, 2007). Enligt Knight (1976) ger anonymiteten ett incitament till medarbetarna att besvara enkäten. Schou (2007) uttalar sig om oron som ibland finns huruvida undersökningen verkligen är helt anonym. Han menar att ibland kan en medarbetarenkät fråga om din bakgrundsinformation, till exempel din anställningstid eller vilket kön du tillhör. Enligt Schou (2007), är sådana frågor de mest anonymitetskänsliga och således är det viktigt hur organisationen handskas med dem. Schou (2007) antyder att om medarbetarna inte känner sig helt anonyma så kan det påverka deras vilja att både svara och att ge ärliga svar. Samtidigt skapar anonymitet ett avstånd till respondenten som försvårar tolkningen, vilket Hansbrough, Lord och Schyns (2015) lyfter när de studerar hur

bedömning av ledare i alla former av undersökningar är starkt knutet till respondentens preferenser och förmåga till att återge fakta. De hävdar att man måste känna till den enskildes förutsättningar för att kunna tolka deras svar rätt. Deras slutsats är att i studier av ledarskap krävs stora mängder svar för att de inte ska vara starkt styrda av de enskildas allmänna uppfattningar om ledare. Ett annat perspektiv med anonymiteten lyfts av Poncheri med flera (2008), som i sin studie av frisvar, alltså fritt uttryckta kommentarer i anslutning till enkätstudier, visar att anonymiteten innebär att de med negativa åsikter är mer benägna att svara än positiva. Att undersökningen är anonym uttrycks som central av förespråkare för medarbetarundersökningar med huvudargumentet att det är en viktig förutsättning för deltagande.

Sammanfattningsvis kan det sägas att det finns ett intresse för att undersöka medarbetarnas nöjdhet och engagemang då dessa har en inverkan på organisatorisk prestation. Litteraturen lyfter fram att det verkar finnas ett samband mellan nöjdhet och engagemang trots att termernas definition varierar. Ovan framkommer det även att medarbetarenkäter medför olika tolkningssvårigheter i flera led. Vid utformandet av enkätens frågor finns det tolkningssvårigheter i enskilda ord, hur frågan är formulerad och även kring hur vi som individer upplever saker olika och således kommer att tolka frågorna olika. Litteraturen säger även att anonymiteten är central i arbetet kring medarbetarundersökningar. När det gäller resultathanteringen så finns tolkningssvårigheter i sambandsanalyser och i att tvärsnittsstudien övertolkas, samtidigt som just sättet att presentera subjektiva åsikter i form av statistiska fakta är en attraktiv egenskap i medarbetarundersökningar.

2.3. MEDARBETARUNDERSÖKNINGARNAS CENTRALFIGUR: CHEFEN

Den tredje delen om medarbetarundersökningar går från organisationsutveckling och enkätundersökning till att fokusera på närmsta chef som tar emot resultat, bär ansvar för dessa och som även ansvarar för att initiera åtgärder.

Som konstaterats finns det skäl att tro att det är möjligt att koppla medarbetarnas upplevelse kring sin arbetssituation, endera som nöjdhet eller engagemang, till företagets framgång (Bernardin, Dahmus & Redmon, 1993; Schou, 2007; Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Organisationens nytta av utvecklad ledning och chefskap i organisationen betonas i och med framväxten av Human Resource Management (HRM) (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). Det finns ett samband mellan ett strukturerat HRM-arbete och medarbetarengagemang i organisationer (Becker & Gerhart, 1996). Harter, Schmidt och

Hayes (2002) visar att det finns samband mellan olika gruppers engagemang. De menar att olika grupper visar sig ha liknande resultat och kopplar detta till att det måste finnas gemensamma faktorer som påverkar upplevelsen hos de anställda, utöver varje enskild upplevelse, och de diskuterar om utfallet kan bero på organisationskultur eller subkulturer. Dessa två perspektiv, att cheferna påverkar och att grupper samvarierar, finns med i resonemangen hos några forskare som särskilt tittar på medarbetarundersökningar och gruppers ledning. Tan och Lau (2012) resonerar att alla faktorer de undersöker kring icke-ekonomiska mått i olika grad berör ledningen av verksamheten. Macey och Schneider (2008) undersöker faktorerna kring medarbetarengagemang och nöjdhet. De visar i sin studie att både chefsfunktioner som att skapa praktiska förutsättningar för arbetet liksom ett transformativt ledarskap påverkar. Robertson-Smith och Markwick (2009) tolkar resultatet av sin forskningsöversikt som att sambandet mellan medarbetares engagemang och deras chefs prestation är självklart. Slutsatsen att närmsta chef är central för hur engagemang uppnås finns även hos starka förespråkare för medarbetarundersökningar (Schou, 2007, Wiley, 2012b). Samma konklusion, att närmsta chef äger möjligheterna att tydligast påverka medarbetarnas engagemang, delas av SKR i deras konstruktion av HME som mätverktyg av engagemanget (Sveriges kommuner och Regioner, 2020b). Edmark, Guffin och Kärnekull (2014) hävdar att i sin studie av tjugotvå svenska myndigheter att det är en uttalad ambition att få ett prestationsmått på chefer i verksamheten, genom medarbetarundersökningarna. Enligt litteraturen påverkas medarbetarnas engagemang och nöjdhet av flera faktorer och närmsta chefens prestation ses som en avgörande faktor.

Chefen, som utövare av både chefs- och ledarskap, är central i arbetet med medarbetarundersökningar. Chefskap förstås som utövandet av sitt uppdrag som formell chef i en organisation och ledarskap är en del av detta utövande. Förståelsen baseras på att sedan 1990-talet har skillnaden mellan begreppen luckrats upp i den praktiska användningen i Sverige då chefskap ofta är en formell position med allt mer lagreglerade ansvarsområden (Backström, Granberg & Wilhelmsson, 2008). Rollen som chef innehåller ledarskap, tolkat som något som uppstår i en process och inom gruppen, och där inflytande och måluppfyllelse ingår (Northouse i McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020; Backström, Granberg & Wilhelmsson, 2008). I forskningsöversikten kring kopplingen mellan medarbetarengagemang och nöjdhet i förhållande till närmsta chef förekommer ingen tydlig gränsdragning mellan chef- och ledarskap utan resonemangen är implicita likt Northouse. Becker och Gerhart (1996) hänvisar till hur HRM-arbetet i organisationen

handlar om möjliggörande för linjechefer och Tan och Lau (2012) ger inget resonemang alls. Macey och Schneider (2008), som undersöker hur transformativt ledarskap påverkar engagemanget hos medarbetarna, samtidigt som de tittar på förutsättningar för arbetsuppgifterna, konstaterar att sambandet med chefskapet är centralt och utgår från att det transformativa ledarskapet utövas av chefer. SKR vänder sig till Robertson-Smith och Markwick (2009) och i sitt resonemang om påverkan av HME-resultat adresseras detta som en fråga om ledarskap och verktygen för att påverka detta ses som morötter, piskor och predikningar (Sveriges kommuner och landsting, 2016). De två första förstås som instrument i det formella uppdraget som chef av möjlighet till bekräftelse och belöning respektive kravställande och gränssättning. Predikningar handlar om motivation, engagerande och förståelseskapande åtgärder. Medarbetarundersökningar studeras i en konkret miljö där chefer utövar sitt uppdrag. Alvesson och Sveningsson (2003) menar att ledarskap som fenomen försvinner i praktiken hos cheferna. De talar om att ledarskap kan vara en diskurs som inte praktiseras. Ett liknande ifrågasättande om ledarskapets konkreta uttryck lyfts av Spoelstra, Butler och Delaney (2020). Ur dessa perspektiv är det relevant att ställa sig frågan om ledarskap då kan mätas i en enkätundersökning, på det sätt som görs i många medarbetarundersökningar (Schou, 2007, SKR, 2020). I modellen HME ges ett ledarskapsindex till närmsta chef, som baseras på tre frågor vars innehåll inte enkelt kan definieras som tillhörande ledarskap eller chefskap. I forskningen kring medarbetarundersökningar talas om chefskap och ledarskap utövat av formell chef och därmed är det samma person som avses när undersökningarna adresserar hur chefer påverkar förutsättningarna för engagemang och nöjdhet, varför även ett ledarskapsmått är ett prestationsmått av en chef.

Tidigare har det konstaterats att medarbetarundersökningen kan ses som ett löfte från ledningen till de anställda i organisationen. Deras engagemang i att besvara frågorna antyder att det också kan påverka utvecklingen. Som följd måste även underordnade chefer leva upp till vissa förväntningar i detta arbete. De måste nu på grund av den förväntan som byggts upp, stå till svars, agera och kommunicera utifrån resultatet (Wiley, 2012b; de Waal, 2014). Macey och Fink (2020) antyder att det i slutändan faktiskt är upp till cheferna att vidta åtgärder, både i samverkan och på egen hand. Weiner och McMahan (2020) lyfter vikten av att inte förlägga ansvaret på en HR-avdelning eller liknande, utan att chefen själv agerar. De menar att om någon annan del ansvarar för resultatet och om det inte finns en direkt återkoppling till arbetstagarna som svarat på enkäten, då bryts den upplevda

överenskommelsen, vilket kan leda till att deltagandet i undersökningen påverkas negativt (Weiner och McMahan, 2020; Wiley, 2012b). Informationen som kommer från enkäten, resultat presenterat i siffror och staplar, måste bearbetas av chefen själv (Schou, 2007). När denne omvandlar informationen till kunskap och insikt, behövs utbyte med andra chefer (Schou, 2007). Det är en risk att chefen förvränger resultaten och inte agerar på ett adekvat sätt genom att förminska allvaret, alternativt att skjuta upp åtgärderna (de Waal, 2014; Schou 2007). Detta menar Schou (2007) beror på att chefen fått dåliga resultat och därför får ett undvikande beteende. En chef som har fått ett bättre resultat har, enligt Schou (2007), enklare att kunna betrakta det som sant och jobba med det. Även om en chef får ett dåligt resultat så är det alltså viktigt, enligt litteraturen, att ansvarig chef, upprätthåller överenskommelsen och tar ansvar för resultaten.

Den sista delen av litteraturgenomgången har fokuserat på den chefen som är närmast medarbetare och tar emot resultaten från undersökningen. Forskningen konstaterar att chefen har en väsentlig del i medarbetarnas engagemang och nöjdhet. Vidare sägs att chefen har en stor roll i arbetet kring medarbetarundersökningen och specifikt vid resultathanteringen. Denne har ett stort ansvar att bearbeta resultaten på ett lämpligt sätt för att kunna uppfylla löftet som getts till medarbetarna i form av en medarbetarundersökning. Därtill lyfter litteraturen risken om undvikande beteende hos chefer som får dåligt resultat.

2.4 SAMMANFATTNING, DISKUSSION OCH UTRYMME FÖR NY UNDERSÖKNING

Genomgången av aktuell forskning visar på medarbetarundersökningens relevans som verktyg i utveckling av organisationer. Engagemang och nöjdhet hos medarbetarna ses som drivkrafter till positiv resultatutveckling i organisationerna. De som förordar medarbetarundersökningar framställer dem som ett vedertaget botemedel mot brist på engagemang och nöjdhet. Enkäterna och genomförandet kan diskuteras och ger upphov till tolkningssvårigheter. Det är viktigt att medarbetarundersökningarna tas på allvar och följs upp och i detta är chefer i linjeposition centrala.

Vid litteraturstudiet kan konstateras att underlagen faller isär i tre olika grupper. Det finns läroböcker och samlade artiklar som agiterar för medarbetarundersökningar, och framförallt problematiserar, och löser, *hur* dessa ska genomföras för att nå framgång. Den andra kategorin är redaktionella artiklar som på samma sätt diskuterar och ger lösningar till hur framgång ernås med olika typer av medarbetarundersökningar. Den tredje kategorin, vetenskapliga artiklar som publicerats och granskats, talar främst om de teoretiska

sambanden såsom medarbetarenkätens relation till resultat och sambandsfaktorer som nöjdhet och engagemang med ett par undantag. Studier kring andra former av icke-ekonomisk prestationsmätning återfinns också. Dock har inga studier av medarbetarundersökningar i den form som studeras i denna uppsats kommit till vår kännedom. Av detta dras slutsatserna att det finns utrymme för forskning kring den form av medarbetarundersökningar som HME representerar och som behandlas i denna studie samt den norm som säger att medarbetarundersökningar ska genomföras.

Denna studie har avgränsats till att gälla medarbetarundersökningar av den form som exemplifieras av HME, som presenteras i metodavsnittet. Underlagen för forskningsöversikten utgörs av dessa tre delar: läroböcker som baserar sitt resonemang på källor som underbygger detta, men som inte specifikt undersöker medarbetarundersökningar, redaktionellt material som ofta citerats och där författarna återkommer i annan anslutande forskning, samt teorier som ger underliggande kunskap som motiverar denna studies undersökta medarbetarundersökning.

Bakgrunden till denna studie är intresset för, och den lucka i forskningen som finns, avseende hur medarbetarundersökningar påverkar chefer. Litteraturöversikten visar effekter av medarbetarundersökning i hur de bidrar till organisationsutveckling och positivt resultat. Vidare påvisas hur enkätens utformning och metodiken kring undersökningen påverkar respondenter och tolkning av resultaten. Chefen, oftast den som är nära till medarbetarna som svarat, tar emot resultat, har ansvar för uppföljning och resultaten ses som en bedömning av chefens prestation. Det som varken har studerats eller diskuterats i litteraturen är hur resultaten påverkar chefen. Schou (2007) säger att chefer som får svaga resultat tycks undvika uppföljningsarbetet. De som får ett svagare resultat vill, enligt Schou (2007), skylla det på andra faktorer i omgivningen, exempelvis fel i siffror eller fel i medarbetarnas svar men också fel på frågorna i sig. I stället för att se på hur chefen påverkas av detta lägger Schou ansvaret hos denna. Litteraturen är överens om att det ligger i deras roll att arbeta med enkäten och att de blir agenter i följande förändringsprocess. Dock har det inte undersökts hur cheferna påverkas av medarbetarundersökningarna och deras resultat, utöver vilka uppgifter som tillkommer dem. Därmed uppstår intresset för att studera hur chefer som mottar resultat och bedömning av sin egen insats, alltså olika former av linjechefer, påverkas av medarbetarundersökningar.

3. Metod

Idén till denna undersökning tog form i ett samtal på ett kafé, om medarbetarundersökningar och hur sådana skulle kunna påverka individers självbild som ledare och chefer. Här beskrivs våra teoretiska perspektiv och hur de hänger ihop med ämnesvalet liksom hur vi utformar och genomför arbetet.

3.1. ÖPPNA INTERVJUER MED GEMENSAM STRUKTUR

Önskan att använda den öppna frågan om linjechefers upplevelse anger att arbetssättet bör vara en kvalitativ studie. Det handlar alltså om hur de applicerar mening på miljön och deras sociala värld och detta, som till synes finns under ytan, är vad vi vill utforska (Bryman & Bell, 2017). För att öppna för berättelser om linjecheferna egen upplevelse och att samtidigt hålla samtalet inom rimlig avgränsning genomförs semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide. På så sätt berörs avsedda ämnen och vissa specifika frågor ställs. Den intervjuade tillåts vara drivande i intervjuens riktning. Utarbetandet av intervjuguiden följer i stora drag Bryman och Bells (2017) modell och frågeställningarna har testats i tre pilotintervjuer för att säkra kvalitet och säkra relevant urval av intervjuade. Dessa och genomförda intervjuer sker på grund av rådande omständigheter [Covid-19 pandemin, november - december 2020] med hjälp av digitala medel såsom Zoom och Google meet, samt via telefon. Tekniken bidrar till att de intervjuade styr förutsättningarna för samtalet och det är enkelt att sköta inspelning med god kvalitet. Å andra sidan innebär det att tekniska störningar kan påverka liksom att det sociala samspelet och förståelsen i dialogen försvagas, både i telefon- och videomöten.

3.2. VERKLIGHETEN UPPSTÅR I MÖTET MELLAN MÄNNISKOR

I arbetet med denna uppsats blir vår kunskapsteoretiska utgångspunkt synlig genom att vi ställer oss frågan om hur linjechefer upplever medarbetarundersökningarna, använder oss av kvalitativ metod och att vi antar att informationen ska tolkas. Studien utgår alltså från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Sammanhang och företeelser, interaktion och makt, förståelse och tolkning av samspel, i detta fall organisationer och deras medarbetarundersökningar, skapas fortlöpande och får mening, i social interaktion och handlande (Bryman & Bell, 2017; Ahrne & Svensson, 2015). Likt Ahrne och Svenssons resonemang kan inte linjechefernas upplevelser och tolkningsprocesser, där bland annat maktrelationer och samspel mellan över- och underordnade ingår, identifieras i kvantitativ undersökning.

3.3. MÄNNISKORS BERÄTTELSE MÅSTE TOLKAS

Uppsatsens epistemologi utgår från interpretivism där vi tolkar respondenternas svar. (Bryman & Bell, 2017). Under vårt tolkningsarbete behöver hänsyn tas till två processer, dels respondenternas tolkningar och drivkrafter bakom sin framställning och dels i studiens tolkning av deras svar. Sims (2003) talar specifikt om mellanchefer och deras berättelser som en identitetsprocess. Fortsättningsvis menar Sims (2003) att det finns en sårbarhet i berättelserna om sig själv och detta är något som bör hanteras med försiktighet under analysen. *Impression management* är försöket att kontrollera eller påverka andras uppfattningar där, i detta fall, mellanchefer försöker skapa en uppfattning som är förenlig med deras mål och auktoritet (Jones m fl, 2020). De vanligaste sätten att hantera sin självpresentation, hur andra uppfattar en själv, är att framställa den positivt, eftersom människor tenderar att lägga tonvikt på andras åsikter på ett sätt som påverkar självkänslan (Sims, 2003). Detta fenomen är tydligt i intervjuerna med linjecheferna. I materialet finns ofta tendenser att de intervjuade framhåller sin kompetens, sina goda resultat och, så att säga, undervisar oss i ledarskap och organisationslära. Detta utmanar tolkningen av deras utsagor och leder till att vi måste vara observanta på motsägelser och inkonsekventa resonemang i chefernas berättelser och ibland söka upprepningar och betoningar som guide till vad som är deras egna erfarenheter. Vidare lyfter Sims (2003) fram att identitet är dynamisk och förändras ständigt då mellanchefer står i mitten av två grupper, medarbetarna och ledningen. Därav skapar de sin identitet i ett berättande gentemot båda dessa. Enligt samma resonemang behöver detta ständigt utvecklas och därför pågår ett fortlöpande berättande. I denna studie framträder fenomenet tydligt i våra intervjuer. Därför förhåller vi oss till linjechefernas självbeskrivning i tolkningsprocessen dels när deras berättelser inte alltid är konsekventa, särskilt avseende relationen till medarbetare och dels i hur de säger att de relaterar till sin chef eller sina kollegor.

Nästa perspektiv i tolkningsprocessen är att vara observant på uttolkarnas egna påverkan i interpretationen (Bryman & Bell, 2017). Båda dessa led har hanterats genom att först och främst metodiskt analysera materialet, som beskrivs nedan. Därefter har vi var för sig självständigt jobbat med analyser för att sedan jämföra och diskutera resultaten. På samma sätt har varje intervju även analyserats som en sammanhängande berättelse. Detta för att upptäcka egenarter, motsättningar och budskap som helhet för att på så sätt ge tolkningen deras egen kontext och synliggöra deras erfarenheter beskrivningar av sig själva.

3.4. UPPSATSEN UPPSTÅR I EN RÖRELSE MELLAN UNDERSÖKNING OCH INLÄSNING

Ingången i studien är att efterfråga deltagarnas upplevelse. Därmed styr deras berättelser vad som uppdagas och sedan fördjupas dessa i analys och teori. Redan genom våra pilotintervjuer inser vi att vi behöver anpassa vår studie i förhållande till vad som är utforskat och vilket bidrag de intervjuade ger. Under arbetets gång och genom löpande inläsning fördjupas vår kunskap, vilket styr studiens utformning framgent. Detta leder till att inhämtning av teori och empiri sker parallellt i vår studie. Det finns alltså en rörelse mellan empiriskt material och teori för att söka samband och bilda ny förståelse och det abduktiva arbetssättet innebär därmed att teori används för att tolka de upptäckter som görs under undersökningens gång (Bryman & Bell, 2017).

3.5. DE MÄNNISKOR OCH FENOMEN SOM STUDERAS

Med medarbetarundersökningar förstås i denna studie en enkätstudie där medarbetare i en organisation besvarar frågor om sitt arbete och faktorer kring det, likt HME där ett exempel återfinns som bilaga i denna uppsats. Respondenten anger hur väl de instämmer med olika påståenden. Undersökningen är anonym. Svaren sammanställs sedan och redovisas till ledning och till närmsta chef. Resultaten redovisas i form av medelvärde och ofta i staplar där till exempel de översta 80 % redovisas som grönt, de sämsta 10 % redovisas som rött och däremellan gult. Ofta erbjuder företag som levererar dessa undersökningar sambandsanalyser och åtgärdsförslag.

Den medarbetarundersökning som är grund för denna studie är Hållbart medarbetarengagemang, HME, som är en enkät med nio frågor som medarbetare besvarar med en bedömning på en fem eller tiogradig skala (Sveriges Kommuner & Regioner, 2020a). Svaren redovisas sedan som fyra index, ett för helheten, HME samt delindex för de tre områdena Motivation, Ledarskap och Styrning. Undersökningen kan ingå i en mer omfattande undersökning, där då dessa nio frågor hanteras som en egen del alternativt genomförs som en egen enkät. Arbetet med HME har sin bakgrund i *Öppna jämförelser*, en strategi som togs fram 2009 av Socialdepartementet, Socialstyrelsen, Sveriges Kommuner och Landsting, Famna och Vårdföretagarna. Det syftar till att tillskapa öppna och tillgängliga jämförelser inom hälso- och sjukvård samt socialtjänst genom vilka de avser bidra till att stimulera jämlik och effektiv verksamhet inom sektorerna (Socialdepartementet 2014). Resultaten kodas i ett offentligt system, Kolada, i vilket det publiceras för allmänheten och för medlemmarna i SKR (Sveriges Kommuner & Regioner, 2020a). I detta system kan sedan dessa öppna jämförelser göras. HME-modellen har

utvecklats av SKR med tre syften (Sveriges Kommuner & Regioner, 2020a): Arbetsgivarpolitik, den övergripande strategin för sitt arbetsgivarskap, ska kunna analyseras i organisationerna utifrån medarbetarengagemang. Vidare anger de syftet att öppna jämförelser av detta ska kunna göras mellan regioner och kommuner. Det tredje syftet är att ge förutsättningar för att analysera kopplingen medarbetarengagemang med verksamhetsresultat. Det publicerade materialet för förståelse av HME är relativt begränsat varför en timmes intervju med upphovsmannen genomförs som del i studien, vilket stärker författarnas förståelse för modellen. Kort beskrivning av HME med exempel på dess utformning återfinns i bilaga till uppsatsen.

I denna studie utgör HME en avgränsning. Det har gett möjlighet att undersöka olika organisationer som använder HME enskilt eller som del i sin medarbetarundersökning. Detta leder till att vår studie kan söka svar på sin forskningsfråga i olika organisationers val av genomförande och uppföljning. Svagheten är att respondenterna svarar på sin förståelse av medarbetarundersökning som fenomen och inte på delen HME specifikt. Studien visar olika förhållningssätt hos de enskilda respondenterna men har tydliga gemensamma drag i deras upplevelse av medarbetarundersökningar, varvid slutsatsen dras att erfarenheterna är liknande oavsett om de svarar specifikt på frågor om HME eller andra frågor som används i anslutning till den genomförda medarbetarundersökningen.

Källmaterialet i form av intervjuer har anonymiserats. Namnen är utbytta och representeras av Clementina, Fabio, Gregor, Karin, Liselotte, Marek, Mariam, Ramon, Tarek och Spiridos. Endast dessa namn anges som referens i uppsatsen då datum för intervju, eller organisation, inte anges för att säkra anonymiteten. Däremot är alla anställda i kommuner eller regionförbund och har en chefsroll med medarbetare under sig och är själva underställd en chef.

3.6. URVAL

Urvalet av empiri grundar sig dels i HME-modellen och dels i ett bekvämlighetsurval. Som nämnts ovan utgör SKRs medlemmar en väsentlig andel av den svenska arbetsmarknaden och HME, som beskrivs ovan, är en modell som kan integreras i andra och större medarbetarundersökningar. Detta ger en stor mängd möjliga organisationer att studera. Bekvämlighetsurvalet uppstår då kontaktade organisationer i rådande pandemi [november - december 2020] inte är beredda att som organisation avsätta tid för en studie vilket innebar att sökandet efter studieobjekt fick ändras. Det visar sig att enskilda individer själva gärna

ställer upp i studien när de tillfrågas. Därför utgör de regioner och kommuner som redovisar HME-resultat senaste åren i SKRs offentliga databas och som samtidigt redovisar kontaktuppgifter på sina linjechefer på internet, urval för intervjuer. Linjechefer kontaktas direkt och utifrån tillgänglighet utgör elva personer som är villiga till intervju, underlaget för empirin. En teoretisk mättnad liksom en rimlig omfattning uppnås när de sista intervjuerna inte visar sig tillföra nya perspektiv.

Ett annat urval som gjorts i detta arbete avser de teorier som studerats. Forskningen kring medarbetarundersökningar hämtar sitt stöd i flera vetenskapliga fält. Psykologi, organisationspsykologi, sociologi liksom ämnen inom företagsekonomi berör ämnet. I denna studie har företagsekonomiska ämnen prioriterats. I de fall det är väsentligt för sammanhanget berörs andra teoretiska perspektiv sparsamt.

3.7. ARBETET MED ATT FÖRSTÅ INTERVJUMATERIALET

De genomförda intervjuerna transkriberas och det skrivna materialet analyseras med Rennstam och Wästerfors (i Ahrne & Svensson 2011) metod som innebär sortering, reducering och argumentation. Studiens analys följer detta arbetssätt då det ger en god överblick på det samlade materialet och bidrar till en struktur där teman enklare kan identifieras och analyseras. Vi inleder arbetet efter avklarade intervjuer med sortering av informationen. I sorteringsprocessen finns risk för att spårhundsbegrepp, teman baserade på författarnas egna kunskaper och förståelse, styr (Ahrne & Svensson, 2015). Vi börjar därför med att var för sig självständigt identifiera och kategorisera materialet efter samband mellan olika utsagor och svar. Den abduktiva metoden där teori inhämtas fortlöpande och efter datainsamlingen, även där som självständiga processer mellan författarna, reducerar risken som Ahrne och Svensson (2015) lyfter. I grupp har sedan samband mellan de olika kategorierna skapats, ytterligare genomläsning och sortering genomförts nu för att få en bättre uppfattning över teman som kan identifieras i materialet. Denna process har skapat mycket god relation till materialet genom fortlöpande värdering och sortering av informationen. (Rennstam & Wästerfors, i Ahrne & Svensson, 2011).

I nästa led inhämtas mer kunskap inom teori för att förstå forskningsfältet och tydligare identifiera vad den aktuella undersökningen bidrar med. Ovan diskuteras utmaningarna och valen kring studiet av teorin, vilket leder till att arbetet med litteraturgenomgången fått ta stor plats i denna studie. Syftesformulering utvecklas och ny analys av data och reducering för att skapa en bra representation av teorin genomförs (Rennstam & Wästerfors i Ahrne &

Svensson, 2011). I detta led går vi tillbaka till materialet för att, i enlighet med vårt interpretativa arbete, säkerställa att återgivandet av källornas berättelser bibehåller sin betydelse både i sitt sammanhang och i användandet efter reduktionen. På samma sätt har vi i denna genomläsning arbetat med att identifiera respondenternas egna behov av att kommunicera en självvald bild. Kategorierna som sedan används är de hälsosamma effekterna av medarbetarundersökningar, symptomen av oro samt sidoeffekter av enkäterna och arbetet med dessa. Slutligen formuleras argumentation för de självständiga slutsatser som analysen leder till (Ahrne & Svensson, 2015).

3.8 VÄRDERING AV UPPSATSENS RESULTAT OCH ARBETSSÄTT

Genom att använda Lincoln och Gubas (1985,1994, i Bryman & Bell,2017) definitioner för värdering av kvalitativa studier, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse görs en värdering av uppsatsens resultat och arbetssätt.

I arbetet med att säkra denna studies *tillförlitlighet* görs flera överväganden. Ett alternativ kan vara respondentvalidering, där de svarande får möjlighet att själva värdera tillförlitligheten. Dels har inte studiens tidsram tillåtit ett sådant arbetssätt och dels bedömer vi att det finns en risk för tillrättaläggande av utsagorna, på ungefär samma sätt som nämnts ovan. Dock får ett flertal av dem, efter eget önskemål, en kopia av uppsatsen i efterhand. Ett viktigt sätt att bedöma att resultaten är tillförlitliga är att de företeelser som studien fortlöpande presenterar överensstämmer väl med befintlig teori, i de fall sådan finns. De intervjuade kommer från olika sammanhang men har gjort en liknande medarbetarundersökning och har hög samstämmighet i sina upplevelser, vilket kan ses som stärkande av tillförlitligheten. Genom att öppet redovisa arbetssätt, svårigheter och vägval, i både genomförande av studien liksom i litteraturstudie och metod eftersträvas att studien ska framstå som *pålitlig*. Arbetssätt, vägval och svårigheter i genomförandet av studien redovisas och materialet finns tillgängligt för granskning. Transparensen blir en väg till att skapa förtroende för uppsatsens innehåll och slutsatser.

Valet av metod, att använda sig av HME, en modell som praktiseras på så många arbetsplatser, som är gemensam och som ligger nära allmänt vedertagna undersökningar, såsom de presenteras i den studerade litteraturen är ett sätt att säkra *överförbarheten* av studiens resultat. Upplevelserna som linjechefer har och placeringen av dem i ett sammanhang är beskrivna utifrån författarnas tolkning, och de baseras på insikter som

återkommer hos flera av de intervjuade för att öka överförbarheten om fenomenen som upptäckts, till andra sammanhang.

Bekräftelse av studien, att den är utförd utan att medvetet påverkats, kan endast påstås av författarna. Det finns inga avsikter att framställa resultaten i någon riktning. Av oss som genomfört studien har en tidigare erfarenhet av medarbetarundersökning som arbetstagare och en som resultatmottagande högste chef, ingen av oss har erfarenhet av HME eller offentlig sektor, vilket undersöks i studien. Författarna har avsiktligt arbetat med analysen var för sig för att sedan söka gemensam förståelse, vilket innebär en risk för grupptänk. Denna risk kvarstår men den är inte avsiktlig. Ur ett konstruktionistiskt perspektiv är författarna medvetna om att denna studie är framväxt i sin kontext och utsagorna liksom tolkningarna är framför allt sanna i de enskilda situationerna och i denna tolkning. Genom att aktivt arbeta med interpretativa utmaningar försöker författarna presentera slutsatser som fördjupar förståelse och insikt om chefers upplevelser av medarbetarundersökningar.

4. Empiri och Analys

Det genomförda intervjuernas innehåll och analys återges i tre delar. Den första delen berättar om respondenternas konstruktiva erfarenheter av medarbetarundersökningarna och hur de skapar hälsosamma arbetsplatser genom engagemang, arbetsmiljöarbete och lärande. Andra delen berättar om hur linjecheferna trots goda erfarenheter uttrycker oro på olika sätt. Detta leder till det tredje avsnittet som på grund av detta behandlar vilka negativa erfarenheter som drabbar linjecheferna genom medarbetarundersökningen.

4.1. MEDARBETARUNDERSÖKNING SOM SKAPAR HÄLSOSAM ARBETSPLATS

Cheferna bekräftar nyttan med undersökningarna och hur de generellt uppfattas som en konstruktiv insats för att förbättra arbetsmiljö och förutsättningar för sina medarbetare. För att ge en bild av hur alla chefer ser och drar nytta av undersökningarna, oberoende av deras åsikter och resultat presenteras först detta. I deras berättelser finns en ambivalens, då de både talar om nytta och om svårigheter med undersökningarna, vilket utvecklas i nästa avsnitt. Här presenteras den upplevda nyttan temana tillit och öppenhet, frisk arbetsmiljö och sunt lärande i anspelning på medarbetarundersökningens hälsosamma effekter.

Både linjecheferna och medarbetarna uppvisar ett stort engagemang för medarbetarundersökningarna. Några av cheferna talar om hur tillit är viktigt och en berättar om hur de jobbat systematiskt med att utbilda organisationens chefer i tillitsbaserat ledarskap. Detta hänger ihop, menar Mariam, som säger att tilliten och öppenheten till medarbetarna föder ett engagemang hos dem. Det märks i undersökningen, menar hon: ”Höga tal på det [engagemanget] tyder på att det finns en väldigt bra grund”. Christian menar att engagemanget i hans arbetsgrupp även hänger ihop med att han som chef visar tillit. Några chefer betonar särskilt att de sätter tilltro till de svar som lämnas. Spiridos menar att hans medarbetare säger som det är och att han lyssnar. ”Klämmer skon så klämmer den”, säger han och hänvisar till tillitsfullt klimat i arbetsgruppen och hur det talar om för honom vad som behöver bli bättre. Alla chefer uttrycker på olika sätt att de lyssnar till kritik som framkommer i undersökningarna och efterfrågar mer rak återkoppling.

För det här är ju faktiskt, när jag ber om en feedback så ber jag ju egentligen mina medarbetare att ge mig en gåva. Här brast du när du försökte berätta någonting för oss här så gick det inte helt fram, du kanske skulle gjort så här. Det är ju det bästa man kan ge en annan människa (Spiridos).

Alla berättar om hur de upprättar handlingsplaner och några talar varmt om vikten och engagemanget i att ta frågorna på allvar. Här efterfrågas förtydligande och öppenhet från medarbetarna. Marek säger att samtalet ska vara så öppet att medarbetarna ska kunna ge negativ kritik och omdömen om honom. Likt majoriteten av de andra uttrycker Clementina hur denna process är en viktig del för att skapa engagemang och nytta med medarbetarundersökningarna.

Jag tror det är utifrån att vi faktiskt sätter fingret på att vi faktiskt har en process. Att vi efter resultatet ska knåda vidare på APT [arbetsplatsträff], att vi ska ha en handlingsplan, att vi ska jobba med aktiviteter. På det viset tycker jag det har ett värde (Clementina).

Tillit och öppenhet uttrycks som nycklar och processen i sig är en del av nyttan med undersökningarna. Utsagorna om öppenhet och lyssnande skulle kunna vara ett sätt att visa sig som en öppen och bra chef, samtidigt bekräftas bilden av att cheferna vill lyssna och ta undersökningarna på allvar genomgående hos de intervjuade och genom att alla på olika sätt berättar om hur det konkreta uppföljningsarbetet går till.

Genomgående hos linjecheferna kopplas resultatet och uppföljningen av medarbetarundersökningarna till arbetsmiljöarbetet och undersökningarna är en viktig del i detta arbete. Tre perspektiv lyfts: hur undersökningarna blir en katalysator, hur systematiken är viktig och hur delaktigheten är en del av framgången i arbetsmiljöarbetet.

Enkäterna blir en katalysator, ett skäl att sätta igång och fånga upp frågor som berör arbetsmiljön. Karin talar om hur medarbetarundersökningen sätter fokus på rätt frågor och Marek talar om att det synliggör vad som behöver tas tag i. Tarek berättar hur de haft svårt att hålla uppe engagemanget i undersökningen men att det har underlättats när de kopplat den till det systematiska arbetsmiljöarbetet och genom handlingsplaner visar på konkreta förbättringar och åtgärder.

Alla upprättar, i någon form, handlingsplaner. Mariam konstaterar att det ofta inte hinns klart med en plan innan det är dags att göra en ny men att det är en del av systemet. Clementina talar också om att det är en del av nyttan: "Att vi ändå sätter fingret på, varje

år, att vi har processen med handlingsplan, att vi pratar om de här frågorna”. Ramon talar om hur det fångar arbetsmiljöfrågorna så att det inte blir stora problem, utan integreras i ett pågående förbättringsarbete och fångar det som uttrycks hos de flesta, om kopplingen mellan engagemang och arbetsmiljö.

För en handlingsplan, den bygger ändå på att det är vi själva som kan handla och förbättra och ha kontroll över det vi behöver åtgärda. Men vi ser ju framförallt i den rollen som de flesta av mina medarbetare har, ser vi ju saker som behöver förbättras som också dessutom påverkar vår egna [sic] arbetsmiljö (Ramon).

Medarbetarundersökningarna är följaktligen en del i att bygga en frisk arbetsmiljö genom att den blir en startpunkt, en del av ett systematiskt arbetssätt som involverar medarbetarna i tillskapandet av denna friska miljö. Handlingsplaner, som förlängning av undersökningarna, bekräftar dels viljan att lyssna och ta medarbetarnas åsikter på allvar och dels att det inte bara är en utsaga som uttrycks vid intervjutillfället för att framstå som bra chefer. Det är möjligt att tolka cheferna som att de upplever enkäterna och uppföljningsarbetet som ett uppskattat verktyg för att hantera det ålagda systematiska arbetsmiljöarbetet.

De intervjuade cheferna ser medarbetarundersökningarna som att de skapar ett sunt lärande, både på individnivå och på organisatorisk nivå. Majoriteten av linjecheferna i undersökningen beskriver medarbetarundersökningen som återkoppling, tillfälle för lärande, samt att de vill ta ansvar. Marek och Karin säger att resultatet är ett kvitto på hur det ligger till. Gregor och Fabio kopplar bekräftelsen till att vara en bra chef och “det är lätt att slå sig för bröstet”, säger Fabio apropå att få ett bra resultat. Flera kommenterar att lärande och reflektion kommer till stånd genom resultatet. Spiridos och Ramon uttrycker tydligt att de som chefer bär ansvar för det som kommer fram: “Kan jag själv se brister i det jag gör så måste jag, tycker jag, jobba för att täppa till det, att försöka vara mitt bästa jag” (Spiridos). Flera av de intervjuade lyfter att lärandet gäller hela organisationen. Som till exempel Clementina:

Och jag tycker att medarbetarenkäten till viss del, att den riktar sig mera till vad behöver vi som organisation utveckla för att medarbetarna ska må bra. Mitt eget

chefs och ledarskap tycker jag att jag behöver utveckla varje dag, liksom. Med input från olika håll och kanter (Clementina).

Viljan till att lära och förstå är genomgående hos respondenterna. Även de som uttrycker att de fått sämre resultat visar samma vilja att förstå och lära av de som svarat på enkäten. Bland flera av cheferna uttrycks kopplingen mellan medarbetarundersökningen och hela organisationen. Några talar om hur de i ledningsgruppen gör en gemensam reflektion och i några fall använder sig av gemensamma handlingsplaner, utifrån perspektivet att det är organisationen som skapar förutsättningar för medarbetarna, inte bara närmsta chef.

Många medarbetare säger ju samma sak, då är det ju något i vår organisation. Då är det ju inte bara en enskild enhet eller en enskild yrkesgrupp. Utan då handlar det om någonting som finns i kulturen och i organisationen. Då måste man ju ta tag i det (Mariam).

De intervjuade cheferna uppfattar medarbetarundersökningarna som bra verktyg för att skapa en hälsosam arbetsplats ett stöd för att arbeta med och tillskapa en god arbetsmiljö då enkäterna initierar samtalet och bidrar till att handlingsplaner upprättas. Därtill upplevs undersökningarna som ett bidrag till ett lärande, både hos den enskilde chefen och i organisationen. Det noteras samtidigt att ingen uttrycker någon reflektion kring att inte genomföra medarbetarenkäter. Samtidigt som denna positiva bild målas upp omtalas en annan sida av myntet. En oro uttrycks, av lite olika art, men oberoende av chefernas resultat i enkäterna.

4.2. BERÄTTELSE OM ORO

De intervjuade linjecheferna uttrycker mycket positivt kring medarbetarundersökningar. Samtidigt visar det sig att alla cheferna har berättelser om hur chefer straffas eller kan straffas genom negativ återkoppling i medarbetarenkäterna. Deras berättelser är antingen generella, handlar om någon annan eller så bygger de på ett antaget, men inte säkert, samband. Dessa svar redovisas här i tre kategorier: svar som avser att ge igen på chefen, misskreditera denne eller svar som följer av att chefen har utfört det som den uppfattar som sitt uppdrag som chef och som inte alltid är uppskattat av de underställda.

En berättelse är att de ger igen på chefen för något som påverkat medarbetaren personligen. Gregor berättar om att på hans förra arbetsplats förekom det att chefen

bestraffas om en medarbetare inte fått en viss utbildning eller position. Fabios berättelse är att tillfällig arbetsbelastning kan ge dåliga resultat för chefen och Karin talar om hur en som är sur på sin chef just den dagen uttrycker det i undersökningen. Spiridos säger “jag tror absolut att en medarbetare kan medvetet svara sämre för att hämnas på sin chef om den tycker att chefen har gjort någon oförrätt”.

En annan berättelse som återkommer är att någon aktivt vill skada chefen. Ramon uttrycker oro att medarbetarundersökningen kan tolkas negativt av hans chefer och Marek berättar att fritexten (fria kommentarer som medarbetarna skriver in) läggs ut i organisationen och där kan arbetstagare säga saker för att hänga ut sin chef. “Jag har inte råkat ut för det men jag har sett att andra har blivit ganska utpekade faktiskt [sic]” (Marek).

En tredje berättelse är att chefen bestraffas för att denna har utövat sitt chefskap eller agerat enligt sitt uppdrag. Tarek talar om enskildas lönesättning som påverkar svaren och Mariam talar om hur hon som mellanchefer utför sitt uppdrag med neddragning, vilket straffar sig i resultaten. Liselotte berättar om sin erfarenhet:

Jag har en medarbetare som, ja kraftigt, överträdde sina befogenheter. [...] Och jag hade pratat med den här personen vid ett flertal tillfällen [...] och upprättat en handlingsplan. [...] Och då så svarar en att hen har blivit utsatt för kränkande särbehandlingar av sin chef. [...] jag [kan] räkna ut med tårna att det var hon som hade svarat det (Liselotte).

Oavsett om dessa berättelser är objektivt riktiga eller att sambanden mellan händelser och resultat stämmer, så är det berättelser som linjecheferna valt att uttrycka. Berättelserna är likartade och alla uttrycker en sorts oro över att de utan egen förskyllan ska bedömas som sämre chef med eventuella konsekvenser. Alla chefer uttalar olika positiva erfarenheter av undersökningarna och ser det som självklart att dessa ska genomföras och tas på allvar. Samtidigt skapas, hos alla, berättelser om risker för eller erfarenheter av att svaren ska användas mot dem som chef. Detta motiverar till att titta vidare på deras egna upplevelser av undersökningarna.

4.3. NEGATIVA UPPELVELSER

När linjecheferna beskriver sina negativa upplevelser av medarbetarundersökningar faller berättelserna in i tre kategorier. Upplevelsen av utsatthet erfars på grund av uppdraget som

linjechef, av reaktioner från deras egen chef och inför kollegorna. Den bedömningen som de talar om upplevs som betyg av deras chefskap och även av deras personliga kvaliteter. Frustration uttrycks återkommande i intervjuerna och handlar om tolkningssvårigheter både när undersökningen besvaras av medarbetarna och när resultaten ska tolkas, liksom frustration kring att de upplever att dialogen med arbetstagarna inte fungerar tillfredsställande.

4.3.1. Utsatthet

Den utsatthet som omtalas är inte något som cheferna kan undvika utan den är en följd av deras uppdrag, att de har en överordnad och att de står i relation till sina kollegor. Liselotte berättar ovan om hur hennes agerande i linje med sitt uppdrag som chef innebar att en medarbetare uttryckte sig negativt om henne i medarbetarundersökningen efter en tillrättavisning. Fabio talar också om detta men med ett mer pragmatiskt förhållningssätt. Han uttrycker att det är svårt att ha höga resultat i undersökningen avseende sitt ledarskap när han agerar som chef och hanterar “de här tuffa fajterna som kan uppstå ibland” (Fabio). Mariam utvecklar resonemanget just utifrån mellanchefens utsatta position som innebär att mellanchefen måste utföra uppgifter på uppdrag av sin egen chef:

[situationer] där jag då som chef är budbärare och då är det inte alltid att man är så populär ... Att kunna förklara saker tydligare eller förtydliga något beslut eller om det är något saker vi står och väntar på [som är beslutade högre upp i organisationen] ... Men vissa saker är ju väldigt svårt [sic] när man har ju både medarbetare [under sig] och chefer över sig. Man är ju lite i den här maktkampen mitt emellan ... Man har ju både tryck uppifrån och tryck nerifrån (Mariam).

Spiridos delar detta perspektiv. Han säger att “Det är alltid mycket lättare att vara chef i fikarummet ...” men att positionen han sitter i medför ett ansvarstagande som inte alltid är enkel. Det finns en bristande jämvikt i informationen mellan olika parter inom organisationen. Han beskriver hur tillgängligheten till information ökar högre upp i hierarkin. Detta medför att han själv inte alltid har full förståelse för varför ett beslut tas: “Min chef ligger förmodligen sex månader längre fram i sin tanke än vad jag är” (Spiridos). Det här gäller även mellan honom själv och medarbetarna, trots hans vilja att vara transparent. “... det är inte alltid att jag [medarbetaren] som medarbetare har hela bilden och jag [medarbetaren] kanske inte ska ha den heller” (Spiridos). Han talar om hur

medarbetarundersökningar frågar efter hur de anställda uppfattar konflikter på arbetsplatsen och hur han antar att medarbetaren resonerar:

[...] jag [medarbetaren] tänker att en sån fråga, hur ska jag svara på en sån egentligen. Såklart vill jag [medarbetaren] att konflikter ska lösas men jag [medarbetaren] vill ju inte ha reda på vad som händer utan det ska stanna mellan dem. Det berör ingen annan, det är inte allmängods så hur svarar man egentligen (Spiridos)?

Linjecheferna talar alltså om hur resultatet i medarbetarundersökningarna påverkas av att de agerar som chefer, när det gäller att ta tag i saker som inte alltid är uppskattat av den anställda. Det handlar också om att agera på uppdrag av sin överordnade eller ledningen liksom att komma i kläm i frågor som konflikter, där information inte är öppen, vilket påverkar svaren i medarbetarundersökningarna.

Utsatthet upplevs i förhållande till sin chef. Det handlar om deras överordnades värderingar, om lönesamtalen och om att dåliga resultat leder till särskilda samtal eller utpekande. Utsattheten på grund av den överordnades värderingar handlar om linjechefens chef som tolkar resultaten och där tystnaden från chefen också är ett budskap. Ramon uttrycker oro för hur chefen skulle kunna tolka resultaten, eftersom det är en redovisning av resultat utan sammanhang. Fabio å sin sida beskriver avsaknaden av dialog:

... alltså, jag skulle vilja ha ett samtal om det ... Det är min chef som ska kunna ställa att den här frågan att detta vill jag att du ska jobba mer med. För att det är [hens] värdering, att det är viktigt ... just där skulle jag nog vilja ha lite mer dialog om det (Fabio).

Det andra sättet som utsattheten inför sin chef blir tydlig är att resultatet används i deras lönesamtal. Marek talar om att resultatet kan komma upp i lönesamtalet. Gregor säger att om resultatet inte föranleder ett enskilt möte:

... så kommer det absolut att dyka upp i mitt medarbetarsamtal eller i mitt lönesamtal. Jag menar, vad jag presterar syns i [resultatet från] medarbetarenkäten. Det är ju också lönegrundande (Gregor).

Ett dåligt resultat innebär en utsatthet inför sin chef, då det ger upphov till någon form av samtal från sin chef eller annat som upplevs som en reprimand. Mariam talar om att avvikelser kring ledarskap hanteras av närmsta chef och att om det är riktigt dåligt kopplas företagshälsovården in. Marek säger att frågan kommer upp om resultatet "stuckit iväg".

Liselotte säger:

... men alltså det kostar ju mig jättemycket ... Och det kommer [sic] ju upp när kommundirektören drog både resultaten för oss som chefer och sen för hela förvaltningen ... Men alltså det får ju sådana oerhörda konsekvenser. (Liselotte).

Sammantaget upplever linjecheferna en utsatthet inför sina överordnade i förhållande till deras åsikter alternativt avsaknad av stöd eller riktning. Denna upplevelse beskrivs som samtal kring dåliga resultat, påverkan i lönesamtal eller annan åtgärd som uppfattas som en reprimand.

Utöver utsattheten på grund av sitt chefsuppdrag eller förhållande till sin chef, så uttrycks en utsatthet i förhållande till sina kollegor. Här finns en uppdelning där några av respondenterna uttrycker ett gott stöd i sitt chefskollegium, men majoriteten av dem talar om att de inte delar eller samtalar om resultaten. Fabio säger: "Man vill inte dela med sig, har man ett dåligt resultat så ser man det som att det är personligt dåligt." Gregor beskriver en händelse mellan honom och hans chefskollegor. Han fick väldigt bra resultat vid ett undersökningstillfälle som till och med var ett rekord. Att visa glädje över ett sådant positivt resultat blir i den situationen ett sätt att bedöma de andra.

Och förra året blev det tokigt då efter att enkäten var genomförd så kommer jag in [viftar med pistol fingrar] och är glad över att jag fick toppresultat på sex av tio frågor, och det var [...] rekord. Problemet var bara att i min ledningsgrupp var det andra som hade fått usla resultat istället, så jag insåg att jag kanske borde hållt [sic] mig från att skrika ut resultaten (Gregor).

Liselottes erfarenhet om klimatet med chefskollegor är liknande, fast hon talar om sitt lite sämre resultat och viljan att utvecklas med hjälp av kollegiet. "[D]et blir också en liten tävlan [sic] så här. Vem är bäst chef, liksom. Och då vill man inte bjuda på sina svagheter.

[...] För jag tycker att vi alla har någonting att lära av varandra” (Liselotte).

Respondenterna berättar alltså om en utsatthet inför sina kollegor, då avundsjuka uttrycks, liksom att kollegialt stöd inte är vanligt förekommande samt att synen på resultaten som betyg påverkar negativt och förstås som en bedömning av deras kompetens som chef.

Sammanfattningsvis växer en bild fram av linjechefernas utsatthet. Deras uppdrag att agera som chef och ibland på uppdrag av en överordnad påverkar deras utfall i undersökningarna. Därtill kommer att undersökningarnas resultat, om det är dåligt, leder till samtal med chefen, exponering eller kanske externa insatser från företagshälsovården och åtgärder som tolkas av respondenterna som reprimander. På grund av att deras roll innebär att vara bedömd av medarbetarna och att deras chef tar del av, och agerar utifrån den bedömningen, ökar behovet av kollegialt stöd, vilket flera uttrycker saknas.

Sammantaget upplevs en utsatthet som kommer till uttryck i och med medarbetarundersökningarnas resultat.

4.3.2. Bedömning

Nästa del av den negativa upplevelsen handlar om känslan att bli bedömd. Här talar linjecheferna om hur de uppfattar medarbetarundersökningens resultat som ett betyg, en bedömning av utövandet av sitt yrkesmässiga chefskap och att bedömningen upplevs gälla deras personliga egenskaper som chef.

Resultaten ses som betyg även om flera säger att utfallet från enkäterna är en temperaturmätning eller ögonblicksbild. Å andra sidan använder samma personer och flera andra uttrycket betyg och talar om följderna av dåliga resultat. “Ja det är ju då ändå på något sätt en form av betyg-i-skolan”, säger Marek. Ramon sätter ord på det som flera talar om och uttrycker även en värdering av konsekvenserna av dessa betyg: “... och jag får bara röda siffror, det är klart att då har jag problem. För jag ska inte vara chef om jag bara får dåliga betyg” (Ramon). Samtidigt ska det noteras att Ramon, som uttrycker sig så krasst, även beskriver resultatet som ett “diskussionsunderlag”. Att detta är en känslig fråga blir uppenbart när respondenterna i intervjusituationen är noga med att antingen berätta om sina goda resultat eller att de tillfälligt har svagare utfall, eller med försäkran om att *de* inte har *röda siffror*, som i undersökningarnas resultat motsvarar övervägande lågt betyg i en fråga. Carolina säger: “det här resultatet som kom nu då, nu låter det som att det är knallrött men det är det ju absolut inte”.

Även om cheferna talar om att resultaten är en ögonblicksbild så lyfter de gärna kopplingen till sin prestation som chef. Gregor säger, när han refererar till att han fick betyg, att den bakomliggande orsaken till hans glädje rotade sig inte bara i att medarbetarna upplevde honom som en bra chef men i att han faktiskt var en bra chef. "Jag menar, vad jag presterar syns i medarbetarenkäten (resultatet) det är ju också lönegrundande, om det ser ut som att jag sköter mitt jobb eller inte" (Gregor). Även Marek vill dra nytta av sitt positiva resultat vid löneförhandlingen och menar att resultatet kan ses som en bild av sin prestation som chef.

Resultaten i undersökningarna förstås som ett betyg, men det är olika förståelser av vad som bedöms. HME redovisas med ett ledarskapsindex, ett resultat för respektive chef, men tolkningen av bedömningen är otydlig hos respondenterna. Karin menar att undersökningen bara handlar om hennes arbetsuppgifter, inte hennes ledarskap, som därmed skulle vara något annat än det som bedöms. Clementina uttrycker att ambivalensen om vad det är som mäts. "Flera, flera gånger rannsakade jag mig själv. Men, men... Jag har nog inte förändrat mitt ledarskap" (Clementina). I intervjun uttrycker Clementina sig affektivt och frustrerad över att den bedömning hon fått uppfattas som orättvis. "Vad har jag gjort för fel? (Clementina)". Liselotte talar om hur en bra chef per automatik får dåliga betyg, alltså att chefskapets uppgifter innebär att det är svårt att få bra resultat och hon fortsätter att säga att betygen inte bidrar till att utveckla henne som chef, vilket då får tolkas som att det är en annan förmåga hos henne som bedöms, inte de uppgifter hon utför. Att det uppfattas som en personlig bedömning uttrycks väl av det Fabio nämnde tidigare: "har man ett dåligt resultat så ser man det som att det är personligt dåligt". Det är alltså inte någon tydlig bild eller enhetlig förståelse kring vad resultatet berör, om det är ledarskap eller chefskap eller om det finns förståelse av att det är ett mått på dem personligen. Detta kan botten i synen på om ledarskap och / eller chefskap bygger på personliga egenskaper.

En viktig sidoeffekt av medarbetarundersökningen är att den uppfattas av linjecheferna som en bedömning av deras prestation och chefskap samt att den kopplas till den de själva är. Denna bedömning skapar behov av att dölja sina resultat eller försäkra att de själva inte har fått en dålig bedömning samtidigt som resultaten kan beskrivas som temperaturmätning eller ögonblicksbild. Att resultatet blir en del av lönesamtal förstärker bilden av ett betygssystem och att linjecheferna uppfattar undersökningen som en bedömning av deras kompetens och i något fall av deras personliga förmåga.

4.3.3. Frustration

Materialet visar att det finns en frustration bland de intervjuade cheferna. Det uttrycks frustration på grund av otydlighet genom tolkningsbehov, anonymiteten och bristen på dialog.

De flesta uttrycker frustration över behovet att tolka enkäten. Linjecheferna kommenterar dels tolkningen som medarbetarna gör när de svarar och dels den tolkning de själva behöver göra av resultaten. "Givetvis blir man ju lite frustrerad [...] för man vill ju veta (Fabio)." Uttrycket *att ta med en nypa salt* används av flera, med två tolkningsperspektiv som anledning. Det vanligaste vad gäller medarbetarnas tolkning handlar enligt studiens respondenter om närmsta chef och konflikter. Till exempel förstod Liselotte först i uppföljande samtal att en enskild medarbetare besvarat frågan utifrån en tidigare chef. En annan erfarenhet är att arbetstagarna besvarat frågan och avsett en chef högre upp i organisationen. Liknande oklarhet gäller frågan om det förekommer konflikter på arbetsplatsen, vilken finns med i flera av de enkäter som används. Där diskuteras det både hur begreppet ska förstås liksom hur konflikter kan uppfattas. Mariam sammanfattar sin erfarenhet:

En konflikt kan ju uppstå mellan medarbetare och det kan vara konflikter som ... vi har så olika tolkning på konflikt. Vad menar vi med en?... ordet konflikt är ju väldigt laddat. En konflikt behöver ju inte betyda att den i sig är negativ det kan ju vara dynamik i en konflikt vad jag sätter i ordet konflikt (Mariam).

När det gäller tolkningen av resultaten, som linjecheferna själva måste göra, uttrycks också frustration. Clementina exemplifierar känslan när chefen inte känner igen sig i det resultat som presenteras:

... jag hade kört medarbetarsamtal på hösten med alla medarbetare och jag hade inte fått några indikationer över huvud taget, i något avseende negativt. Men sen när vi körde medarbetarenkäten var det jättenegativt. Och då sa jag – men hörni, vad är det här (Clementina)?

Gemensamt för linjecheferna är denna diskussion om hur de ska tolka svaren. På olika sätt talar de om vad som ligger bakom svaren. De uttrycker tankar om sammanhanget i vilket svaret kan tolkas, om det finns förklaringar som inte handlar om deras chefskap eller som

berör arbetsplatsen som till exempel att medarbetare är nyrekryterade eller kommer från en annan avdelning. Flera uttrycker att de skulle vilja ha mer fritext i enkäten, utskrivna individuella svar, som inte bara är kvantifierade i en bedömning på en skala. Ramon uttrycker sig kring sin upplevelse av svårigheten i att skapa sig en djupare förståelse och avsaknaden av mer information:

Det som är svårt med en samlad enkät är att tolka resultatet på ett rättvisande sätt. För det är ju klart att jag kan bara spekulera i vissa resultat där jag vet att till exempel ett team har haft lite gnissel. Ja men, jag kan inte direkt koppla det till att det är den personen som har svarat utan det är anonyma svar som är aggregerade. Så jag måste ändå, det blir ju lätt en tolkningsfråga också som man då inte vet om man tolkar rätt. Men det är klart att det ändå gör att jag kan läsa in vissa resultat som jag ändå tycker är förklarbara [sic] (Ramon).

Frustrationen kring förståelse och tolkning uttrycks även när linjecheferna talar om anonymiteten i enkäten. Här krockar ambitionen att förstå vad som sägs med undersökningens anonymitet. Flera uppskattar och förstår att anonymitet är viktigt för deltagandet och resultatet i medarbetarundersökningarna samtidigt som de försöker tolka vem som sagt vad och efterfrågar en dialog för att få fler svar. Spiridos talar om uppföljningsarbetet av undersökningen och diskussioner med medarbetarna. Under tidigare år höll han i övningar tillsammans med sina medarbetare för att jobba vidare med resultaten, en process som han “ [...] själv upplevde var lite plågsam” (Spiridos). Han beskriver under intervjuens gång att detta bottnar i att de inom hans arbetsgrupp känner sig “ [...] rätt färdig med det [medarbetarundersökningen]” vilket ställer till problem om detta inte är en åsikt som delas av deras chef som exempelvis behöver förtydligande eller vill veta bakgrunden till ett svar. Det går att utläsa i Liselottes frustration över en avsaknad av dialoger:

Därför att jag upplever att medarbetare. ... Jag förstår varför man gör detta [medarbetarundersökningar] och på många sätt tycker jag att det är bra men jag tycker att vi borde ha en öppen och rak kommunikation alltid istället för att en gång om året säga vad man tycker (Liselotte).

Här beskriver hon att undersökningstillfället är ett tillfälle som medarbetarna utnyttjar för att förmedla sina riktiga uppfattningar. Med andra ord kan det ses som att medarbetarna inte tycks ha samma benägenhet att diskutera frågor de är missnöjda med som när de svarar på enkäten. Detta upplevs av flertalet chefer som att de gömmer sig i anonymiteten. Mariam talar om att det är för lätt att kritisera när enkäten är anonym. Clementina säger "I medarbetarenkäten är du anonym. Där svarar du precis det du känner idag." (Clementina). Frustrationen exemplifieras med Liselottes kommentar: "vill vi [medarbetarna] inte riktigt stå för vad vi [medarbetarna] tycker och då är det ju väldigt svårt för mig som chef att göra någonting" (Liselotte).

Fabio lyfter under intervjuens gång en vilja att förbättra sig men stöter på problemet när de missnöjda medarbetarna inte förklarar vad roten av eventuella problem eller missnöje finns:

Det är lite besvärligt, i årets resultat, jag tog fram det så jag har det framför mig och kikar på det lite. Men det är ett typiskt sånt att på väldigt många, inte alla men väldigt många av frågorna så är det ofta en, det kan ju vara olika personer det har jag ju ingen aning om, men en som har valt att svara "stämmer mycket dåligt". Övriga har svarat på den gröna sidan men det är en som har svarat, om man kan säga, det sämsta, svart eller hur man nu vill kalla det. Givetvis blir man ju lite frustrerad över, för man vill ju veta. För om jag inte vet så kan jag inte göra någonting åt det. Så där är man lite i en rävsax (Fabio).

Det finns en tydlig frustration hos de intervjuade linjecheferna dels vad gäller tolkningsmöjligheterna både när enkäten besvaras liksom vid uttolkningen av svaren och dels på grund av avsaknaden av dialog. Cheferna uttrycker ambition att utveckla och utvecklas men saknar stödet i dialog och fördjupad kunskap som kan hjälpa dem vidare. Uppföljande samtal och dialoger ger inte svar på deras frågor. Clementina säger att "JAG kan inte lösa alla problem, JAG kan inte ensam se till att det blir bra här på den här arbetsplatsen.", en frustration som delas av flertalet linjechefer i denna studie.

Sammanfattningsvis har intervjuerna visat på positiva upplevelser, oro och några negativa erfarenheter. Positivt är att linjechefernas erfarenheter av medarbetarundersökningarna är att de skapar motivation hos cheferna att arbeta med dessa, att det är verktyg för att stärka

arbetsmiljön och för lärande. Det noteras att genomförandet inte ifrågasätts av någon av cheferna. Vidare noteras ett fenomen av berättande kring negativa konsekvenser som skulle kunna påverka dem som chef. Detta är berättelser om andra, andra arbetsplatser eller möjliga samband som de ser hos sig själva, som alla visar på en oro att undersökningens resultat kan användas mot dem. Berättelsen handlar om att de har agerat i enlighet med sitt uppdrag som chef, om att bestraffa chefen för att enskilde inte fått något den ansett sig ha rätt till och om att misskreditera chefen. Den tredje delen handlar om linjechefernas upplevelse av utsatthet, bedömning och frustration. Utsattheten beskrivs i förhållande till sin chef och sina kollegor och den följer av bedömningen i form av vad som beskrivs som betyg. Detta rubriceras bedömning, då cheferna å ena sidan ser det som en tillfällig bild av läget men samtidigt också talar om betygsättning, något som används i lönesamtal på gott och ont, liksom att bedömningen även tolkas som något personligt. Frustrationen som uttrycks som en negativ upplevelse handlar om tolkningen när enkäten ska besvaras, tolkningen när resultatet ska förstås och avsaknaden av dialog i denna process.

5. Diskussion

I följande kapitel diskuteras det analyserade intervjumaterialet i förhållande till den teori som presenteras i teorikapitlet. Det inledande resonemanget behandlar linjechefernas uppfattning om syftet med undersökningen och hur detta påverkar deras handlande. Enkäterna verkar vara självklara för de studerade linjecheferna men de har inte tillräcklig kunskap om den. Därtill behandlas oron som är gemensam för cheferna med både starkare och svagare resultat. Sedan diskuteras distansen till kollegorna som de upplever som följd av undersökningen, något som visar sig kunna minska deras engagemang. Därefter diskuteras dilemmat linjecheferna uttrycker till följd av sin position då deras anställda kan bestraffa linjecheferna via enkäten. Slutligen diskuteras hur tolkningsproblem och anonymiteten medför en frustration.

5.1. MEDARBETARENKÄTER DRIVER AKTIVITETSFOKUS ISTÄLLET FÖR RESULTATFOKUS

Linjecheferna följer normen och arbetar med medarbetarundersökningar, deras fokus ligger på *hur* de följer upp dem snarare än *vad* de ska uppnå med utvecklingsarbetet. När linjecheferna beskriver positiva upplevelser av medarbetarundersökningar talar de inte om resultat för organisationen eller företaget, utan om aktiviteterna som följer av undersökningarna och att de bidrar till ett lärande. Detta antas leda till resultatutveckling men det är inget som lyfts av de intervjuade cheferna. Teorin bakom medarbetarundersökningar fokuserar på att dessa ska leda till goda ekonomiska resultat (Sanchez, 2007; Schou, 2007). Motsvarande mål är nytta och tillit hos medborgare, när det gäller myndigheter och offentliga organisationer (Robertson-Smith, & Markwick, 2009). HME som används hos organisationerna i denna studie har till syfte att skapa ett verktyg för verksamhetsutveckling baserat på att goda resultat i HME leder till goda resultat för organisationen (Sveriges kommuner och landsting, 2016). I litteraturen behandlas medarbetarundersökningar som något självklart, något företagen behöver genomföra för att säkra att medarbetarna trivs bra och därmed medverkar till goda resultat, ett sorts vaccin mot missnöje. Ur det perspektivet är det intressant att kopplingen mellan effekten av medarbetarenkäter och resultatutvecklingen inte är så tydlig i offentlig sektor. Robertson-Smith och Markwick (2009) säger att de antar att kopplingen finns men att vidare forskning krävs och Edmark, Guffin och Kärnekull (2014) säger att ingen av de undersökta myndigheterna i deras studie har ett sådant samband. Med tanke på att HME används som verktyg för resultatutveckling hos ett stort antal medlemmar i SKR är det relevant att deras samband till resultatutveckling påvisas i forskning.

Utvecklingen genom förändringsarbete är en central del i medarbetarundersökningar (Schou 2007; Wiley, 2012b; Sanchez, 2007; Garrad & Hyland, 2020; Robertson-Smith & Markwick, 2009; Marcey & Schneider, 2008; Edmark, Guffin & Kärnekull, 2014). Flertalet av forskarna talar om förändring som kommer till stånd genom insikten av förändringsbehovet. I litteraturgenomgången diskuteras synen på förändringsprocesser. Det baseras på Lewins tredelade förändringsprocess, att insikten om förändringsbehov kommer av en medarbetarundersökning, en handlingsplan upprättas för att åstadkomma förändringen och att efter genomförandet av handlingsplanen är förändringen därmed uppnådd. Denna teorins användning tar inte hänsyn till politiska faktorer i förändringsprocesser, den överskattar stabiliteten i organisationer och förändringar ses som linjära processer (Burnes, 2004; Burnes & Bargal, 2017). Då medarbetarenkäter är en väg in i en förändringsprocess för organisationer måste den kopplingen baseras på en bredare syn av förändringsarbete än den förenklade trestegsmodellen från Lewin.

Denna koppling till förändring för att nå resultat görs inte av linjecheferna utan de talar om arbetsmiljö och handlingsplaner som de viktiga följderna av undersökningarna. Ett skäl att linjecheferna inte kopplar samman resultat med medarbetarundersökningar kan vara den otydliga kopplingen mellan resultatutveckling och dess drivkrafter, nöjdhet och engagemang. I litteraturen blir det tydligt att det inte finns någon ensidig definition av dessa begrepp och att olika teoretiker har olika syn om hur de påverkar varandra. I nästa led, när drivkrafterna kopplas till frågor i enkäterna, finns risker för övertolkning av de statistiska sambanden (Knight, 1976; Garrad & Hyland, 2020). Vidare poängterar litteraturen att syftet med medarbetarundersökningen ska vara tydligt och förankrat i organisationens ledning och känt av de som genomför den (Paul & Fenlason, 2020; Schou, 2007). I denna studie visar det sig att de undersökta i högre grad har fokus på *hur* de ska följa upp undersökningen snarare än syfte och *vad* de ska uppnå med utvecklingsarbetet. Linjecheferna uttrycker inte kopplingen till resultat som skäl för att arbeta med medarbetarundersökningarna utan tar detta vaccin som en självklarhet och skapar andra motiv och syften. De fokuserar på sin egen motivation och talar om handlingsplaner och lärande, kring arbetsmiljö och chefskapets agerande.

Linjecheferna flyttar medarbetarundersökningen till det systematiska arbetsmiljöarbetet, snarare än att tala om hur de utvecklar medarbetarnas nöjdhet eller engagemang. Som det noteras upplever flera av cheferna dels att de saknar dialog och möjlighet till förståelse, de

saknar stöd och dialog med chef och kollegor. Vidare upplever de en frustration på grund av att de inte riktigt förstår hur frågorna har besvarats eller hur svaren ska tolkas. Det kan bidra till denna förflyttning av syfte, från resultat till arbetsmiljö. Förändringen av syfte kan även bero på att ett systematiskt arbetsmiljöarbete måste finnas och fungera enligt lag och att arbeta är konkret och välkänt samt att flera frågor i undersökningarna omfattas av arbetsmiljöarbetet. I denna uppsats har inte kopplingen mellan arbetsmiljö och resultat studerats, samtidigt har ingen koppling i litteraturen hittats annat än att vissa perspektiv på drivkrafterna, engagemang och nöjdhet, kan förstås som delar i arbetsmiljön. Är medarbetarundersökningar ett botemedel mot dåliga resultat och bristande engagemang och nöjdhet hos medarbetarna och inte bara en del av arbetsmiljöarbetet bör detta vaccin användas på rätt sätt och de som aktivt jobbar med det, bör vara väl insatta i dess funktion.

Sammantaget visar detta att organisationer använder sig av medarbetarundersökningar som ett vaccin mot dåligt resultat och svagt engagemang. Linjecheferna ser dock inte syftet eller sambandet med drivkrafter till resultat i undersökningen. Detta samband avseende offentlig verksamhet, behöver etableras i forskning innan det används i stor omfattning. Arbetet kring undersökningen måste också vara tydligt. Undersökningen är inte färdig när enkäten är genomförd utan det kräver ett förändringsarbete i organisationen, där arbetssättet behöver rymma ett bredare perspektiv på förändring och politiska faktorer. Linjecheferna, som är centrala i användandet av medarbetarundersökningarna, behöver ha bättre kunskap i dess användning. Det kan leda till risken som Knight (1976) och Schou (2007) talar om, att medarbetarundersökningar genomförs av slentrian, som en norm. Vilket är fallet hos de undersökta linjecheferna. Ingen av dem ifrågasätter genomförandet av undersökningarna och även om de diskuterar flera aspekter, antas enkäterna som självklara för organisationen. Utifrån medarbetarenkätornas syfte konstateras det att fortsatta studier om sambanden mellan resultat och utfallet av HME i offentliga organisationer behövs. Det konstateras även en sidoeffekt i form av att linjecheferna tolkar och agerar utifrån resultaten som arbetsmiljöfrågor istället för att koppla dem till organisationens resultat. Detta behövs observeras och teori kring varför detta inte sker, liksom metodik, för utveckla arbete för att undersökningarna ska nå sitt syfte, behövs.

5.2. MEDARBETARENKÄTER SKAPAR ORO

I metodkapitlet diskuteras Sims (2003) tankar om identitetsprocessen hos mellanchefer som sker genom berättandet. Detta ligger bakom arbetssättet att iaktta chefernas berättande, som används i analysarbetet i denna studie. Något förvånande visar det sig att

alla har någon form av berättelser om hur resultaten från medarbetarundersökningarna kan komma att påverka dem negativt. Dessa berättelser skiljer sig från övriga berättelser om hur de uppfattar eller upplever saker. Berättelserna är inte självupplevda sanningar och i något fall är det en egen erfarenhet, men där konsekvenserna är antagna och inte säkra. Det tolkas som ett berättande som uttrycker oron för att de kan drabbas negativt av medarbetarundersökningarna och dessa berättelser kommer från alla, oavsett hur bra eller dåligt resultat de har fått eller brukar få. Man kan se oron som ett symptom, det vill säga ett tecken på underliggande problem som linjechefer upplever att medarbetarundersökningar medför. Detta symptom kan hänga samman med en otillräcklig förståelse för medarbetarundersökningar i sig och rollen den spelar inom den offentliga sektorn. Det kan även vara ett symptom på de nedan presenterade biverkningarna medarbetarundersökningar medför.

I litteraturen är det svårt att hitta liknande fenomen kring medarbetarundersökningar. Som tidigare klargjorts saknas det studier om hur undersökningarna upplevs av linjechefer, vilket gör att detta skulle vara ett intressant område för fördjupning. Inom ramen för denna studie konstateras att oron finns och påverkar linjecheferna samt att det är en upplevelse som linjecheferna har gemensamt.

5.3. BEDÖMNING SKAPAR DISTANS - EN BIVERKAN

Linjecheferna upplever att de blir betygssatta av medarbetarundersökningen. Cheferna säger att de har en nyanserad bild av enkätens resultat och ser dem som ögonblicksbild eller en temperaturmätare av medarbetarnas uppfattning, samtidigt som de alla talar om att resultatet uppfattas som ett betyg av deras chefs- och ledarskap. Frågan är vad som betygssätts. HME tydliggör det genom att tala om ett ledarskapsindex med stöd från Robertson-Smith och Markwick (2009). Med utgångspunkten i att de intervjuade är chefer och antagandet att de i denna roll utövar även ledarskap såsom Northouse (i McLaughlin & Kunk-Czaplicki, 2020) och Backström, Granberg och Wilhelmson (2008) uttrycker, blir ifrågasättandet om att ledarskapet är tillräckligt konkret för att kunna bedömas eller om det ens finns i chefsrollen (Alvesson & Sveningsson, 2003; Spoelstra, Butler & Delaney, 2020). Tanken om betyg är attraktivt, för det förstärker den förenklingen som resultatredovisningen innebär när enkla siffror förstås som en sanning samtidigt som dessa siffror har förlorat sitt sammanhang (Knight, 1976). Dessa två perspektiv kan förklara ambivalensen i synen på resultatet som både betyg och ögonblicksbild.

Linjecheferna berättar om avsaknaden av samtal med sin chef och kollegor om resultaten och dess innebörd. De upplever ett behov av ökat kollegialt stöd och mer återkoppling från överordnad chef under undersökningsprocessen. Kahn (1990) lyfter vikten av trygghet som en bidragande faktor till att engagemang uppstår. Engagemang hos medarbetarna är en förutsättning för att goda resultat ska uppnås (Schou 2007; Macey & Schneider, 2008; Heintzman & Marson, 2005). Bristen på trygghet bland linjechefer, det vill säga den utsatthet de beskriver, främjar inte engagemanget och kan därmed ha en påverkan på chefernas arbete. Detta är i linje med Bailey med flera, (2017) som breddar Kahns förståelse av engagemang och pekar på sociologiska aspekter som tillhörighet och identitet. Det finns alltså sociala företeelser som är av intresse att ta hänsyn till i genomförandet av en medarbetarundersökning. När linjechefer skapar sig kunskap och insikt behöver de interagera med andra chefer (Schou, 2007), en process som är viktig för linjechefer och influeras av medarbetarundersökningar. En biverkan av medarbetarundersökningar är således att bedömningen påverkar linjechefers relationer till sin chef och till sina kollegor, något som i sin tur påverkar engagemanget. Denna oavsedda effekt av medarbetarundersökningar är något som existerande litteratur förbiser men kan vara av intresse för organisationer.

Sammanfattningsvis upplever linjecheferna att resultatet av medarbetarundersökningen är ett betyg av deras förmåga som chef och ledare. Denna biverkan av medarbetarundersökningar mynnar ut i en distansering mellan linjechefer, deras kollegor och överordnade. Som följd påverkar otryggheten och förändringen i förhållningssätt mellan parterna till ett minskat engagemang bland linjechefer. Det finns utrymme för att utveckla teori kring hur medarbetarundersökningar konstrueras och rapporteras, för att befrämja ett ansvarstagande i fler led i organisationen. De sociala aspekterna måste tas i beaktning och utforskas vidare för att arbetssättet även ska utveckla linjechefens medarbetarengagemang, vilket enligt teorin också är en drivkraft till positiv resultatutveckling.

5.4. MAKTFENOMEN SOM BIVERKNING

Linjechefer upplever sig klämda mellan överordnade och medarbetare. De framför att tjänsten som chef innefattar interaktioner som kan misshaga medarbetarna. Det kan exempelvis handla om en tillrättavisning eller strategiska beslut som ska genomföras inom organisationen. Linjecheferna beskriver att ett missnöje med deras agerande inom sitt chefsuppdrag kan leda till ett negativt utfall i resultaten. Detta ligger i linje med syftet att

synliggöra förbättringsmöjligheter inom organisationen (Hartmann & Slapničar, 2009; Tan & Lau, 2012; de Waal, 2014; Schou, 2007; Sanchez, 2007). Undersökningarna kan även förtydliga status på strategiska initiativ som startats av ledningen (Paul & Fenlason, 2020). De intervjuade i denna studie uttalar sig om en sidoeffekt att medarbetarna har en möjlighet att nyttja undersökningen som ett verktyg för att uttrycka sitt personliga missnöje med chefen. Att medarbetarnas svar kan påverkas av politiska och individuella motiv är något som litteraturen negligerar. Dessa svar har en direkt påverkan på chefen. Weiner och McMahan (2020) menar att chefer måste stå till svars för resultaten, vilket är ett förhållningssätt som återspeglar sig i intervjumaterialet då negativa resultat kan leda till reprimand och eventuellt påverka linjechefens löneutveckling. Detta maktfenomen har inte framkommit i litteraturstudiet och linjechefens utsatthet förstärks av den underförstådda överenskommelsen de Waal (2014) talar om, att ledningen är tvungen att agera utefter de resultat som tillhandahålls för att inte tappa medarbetarnas förtroende. En biverkan av medarbetarundersökningarna är att linjecheferna utsätts för ett maktfenomen.

Linjecheferna upplever alltså att medarbetarundersökningar är en plattform som medarbetarna kan nyttja av egenintresse och främja individuella motiv. Litteraturen gällande organisationsförändring lyfter att man bör ta hänsyn till de politiska aspekterna i en förändringsprocess, något som teorier inom medarbetarundersökningar har bortsett från. Denna studie visar att en bieffekt av medarbetarundersökningarna är att medarbetare ges ett verktyg för maktutövande mot sin linjechef. Därför är det av intresse att studera vad detta maktförhållande leder till och hur det påverkar syftet med medarbetarenkäter.

5.5. BEHOV AV UTVECKLING AV MEDARBETARUNDERSÖKNINGARNA SOM MODELL

Medarbetarundersökningen orsakar frustration hos linjecheferna, avseende anonymiteten och tolkningen av resultatet och frågorna. Bland annat skapas det frustration när cheferna ska tolka vad resultatet står för. Problemet är, precis som Knight (1976) säger, att en medarbetarundersökning reducerar medarbetarnas subjektiva åsikter till objektiv statistik som presenteras i staplar och diagram. Information som presenteras för cheferna är otillräcklig för att göra en bedömning, vilket även kan leda till felaktiga tolkningar av svaret. Dessutom lyfter Garrad och Hyland (2020) att andra faktorer, som inte hör samman med sådant som kan utvecklas i uppföljningsarbetet efter enkäten, kan påverka svaren. Utöver dessa möjliga källor till feltolkning lyfter Garrad och Hyland vidare att det finns risk att en chef som försöker förstå vad som ligger bakom resultatet, gör komplexa analyser av enkla frågor och således drar felaktiga slutsatser. Linjecheferna i denna studie

försöker alla på något sätt tolka svaren. De försöker tolka sammanhanget eller se andra skäl till att medarbetarna svarade som de gjorde. Detta gäller inte bara chefer som har fått svagare resultat utan även de som har fått starkt resultat. Som litteraturen visar innebär enkätformen att svaren som chefen tolkar, saknar information om vilket sammanhang de ska förstås utifrån. En biverkan av medarbetarundersökningar är således att linjecheferna upplever ett starkt behov att tolka och förstå svaren i undersökningen för att sedan skapa åtgärder. Därtill kommer risken att dessa slutsatser baseras på feltolkning eller övertolkning vilket kan leda till åtgärder som inte är relevanta.

Det skapas även frustration hos cheferna kring tolkningen av både frågorna och svaren i enkäterna. Einola och Alvesson (2021) pratar om tolkningssvårigheterna som en enkätundersökning har och speciellt hur ett ord kan ha flera innebörder. Detta är något som syns i studien då linjecheferna uttrycker att det finns en mångtydighet i vissa begrepp, där det tydligaste exemplet är ordet *konflikt*. Följden av det här är att frågor besvaras utifrån ens egna tolkning av frågan och att chefen sen gör sin egen tolkning av både frågorna och svaren. Enligt Einola och Alvesson (2021) kan detta resultera i förvrängda svar vilket är precis vad som visar sig i studien. Medarbetarna tolkar exempelvis frågorna som att de gäller en tidigare chef eller en chef högre upp i organisationen. I en linjechefs fall kommer det inte fram att en fråga tolkas fel förrän chefen har en dialog med medarbetarna. Behovet att tolka och skapa förståelse kan hänga ihop med upplevelsen att bli bedömd, genom en sorts betygssättning enligt ovan. Dessutom ger tolkningssvårigheterna skäl för cheferna att rationalisera bort obekväma svar i undersökningen (Schou, 2007) vilket görs genom att de förminkas till att vara ögonblicksbilder eller förklaras med andra faktorer som till exempel arbetsbelastning. En biverkan av medarbetarundersökningarna är tolkningsprocessen som dels tar tid och engagemang av cheferna och dels riskerar att leda till övertolkning och feltolkning samt att den lämnar plats för bortförklaring av negativa resultat.

Undersökningens anonyma natur är även något som skapar frustration hos cheferna. Anonymiteten i undersökningarna är en väsentlig del (Wiley, 2012b; Schou, 2007). Enligt Knight (1976) ger anonymiteten ett incitament till medarbetarna att delta i undersökningen. Hansbrough, Lord och Schyns (2015) pekar på svagheten att sammanhanget saknas, vilket krävs för att förstå vad som egentligen ligger bakom bedömningen. Ponticeri (2008) visar att i fritexter blir svaren mer negativa om de är anonymt avlämnade. Flera av cheferna kritiserar anonymiteten i sig då de menar att den gör att medarbetarna inte tar ansvar för

sina åsikter, vilket av några kopplas till tanken att medarbetarna har ett eget ansvar. Enligt flera av cheferna gömmer sig medarbetarna bakom anonymiteten och en dialog saknas. Flertalet av linjecheferna påtalar också att de i efterföljande samtal inte får till en dialog om negativa resultat som en följd av anonymiteten eftersom den då skulle brytas. Enligt linjecheferna i denna studie är en biverkan av medarbetarundersökningarnas att anonyma svar motverkar ansvarstagande och dialog.

Sammantaget kan tolkningssvårigheterna ses som en biverkan av enkätundersökningens konstruktion. Dessa svårigheter, för cheferna, kan leda till att de tar sig an felaktiga åtgärder eller hittar skäl för bortförklaringar. Enkätstudien med anonymitet motverkar en efterfrågad dialog och ansvarstagande. Det finns alltså skäl att utveckla arbetsformerna både med enkätmetoden, kunskap om tolkning samt dialog i uppföljningsarbetet.

6. Slutsatser

Linjecheferna i denna studie berättar hur medarbetarundersökningarna genomförs i deras organisationer som en självklar del som ska bidra till att lösa arbetsmiljö, engagemang, medarbetarnas möjlighet till feedback och involvering. Teorin förstärker detta genom att presentera arbetssättet som vägen till bättre resultat för organisationen genom att undersökningarna leder till organisationsutveckling. Talet om medarbetarundersökningar ter sig som en berättelse om ett vaccin som rätt använt löser alla dessa utmaningar. Medarbetarundersökningar genomförs också som en form av massvaccinering, när majoriteten av anställda utsätts för dessa. Det är viktigt att veta vad ett botemedel fungerar mot, så det används rätt. När ett vaccin införs genomgår det omfattande studier för att säkra att det inte finns biverkningar vars effekter är rimliga i förhållande till nyttan. Denna uppsats visar att det saknas kunskap om, och biverkningar av, *vaccinet Medarbetarundersökning*. Biverkningarna är omfattande för linjechefer. Studien visar vidare att dessa effekter inte studerats eller följts upp, vilket innebär att för delar av de utsatta kan nyttan omintetgöras av bieffekter.

För det första konstateras att medarbetarundersökningar används som en universell lösning på att skapa medarbetarengagemang. Studien visar att detta vaccin som används mot brister i nöjdhet och engagemang används i hög utsträckning, vilket innebär att sambandet mellan utfallen i HME och offentliga organisationers framgång behöver säkerställas. Vidare behövs därför kunskap om medarbetarundersökningarnas syfte och arbetssätt etableras för att de ska leda till resultatutveckling och inte bara användas för arbetsmiljöarbetet. Här saknas forskning om undersökningarnas koppling till resultatutveckling i organisationen och kunskap om detta syfte saknas hos linjecheferna. Vilket är nödvändigt om detta vaccin ska användas i rätt syfte, så att säga.

För det andra visar studien att medarbetarundersökningar leder till oro hos linjecheferna. De upplever oro att undersökningarna ska användas för att skada dem.

För det tredje noteras att medarbetarundersökningarnas konstruktion innebär biverkningar som drabbar linjecheferna. De upplever distans till kollegor och chef, påverkan från medarbetare och chef samt frustration kring tolkning och anonymitet. Studien visar att linjecheferna distanseras från kollegor och chef då undersökningens resultat uppfattas som betyg. Undersökningarna används som ett verktyg för påverkan både från medarbetare och

chefer. Därtill leder enkäternas konstruktion till att det finns stora risker för feltolkningar och övertolkningar samt att anonymiteten motverkar ansvarstagande och dialog.

Dessa ger praktiska insikter för de som arbetar med medarbetarundersökningar och ansvar för implementering av sådana. Med ökad förståelse kan även linjechefers medarbetarengagemang utvecklas och deras utsatta position förstärkas från överordnade och organisationen som helhet. De uttrycker särskilt behovet av dialog, med medarbetare, kollegor och sina chefer.

Studien bidrar med insikten att *det saknas vetenskapliga studier* på denna typ av medarbetarundersökningar som driver resultatutveckling, bygger på medarbetarengagemang och som mäter ledarskapets insatser, vilket framkommer i litteraturgenomgångens diskussion. Dessutom visar studien att det *förekommer sidoeffekter av medarbetarundersökningar*. Genom att studien visar på hur dessa *kraftfullt påverkar linjechefer* väcks *behovet av fortsatt forskning inom ämnet* samt *utveckling av teori kring modellen av enkätstudie* och möjliga kompletterande arbetssätt för att nå avsedda resultat. Därmed kan denna studie konkludera att medarbetarundersökningen, såsom ett vaccin för organisationernas positiva utveckling, utmanas av de biverkningar som påvisas i studien. En grundligare utvärdering av dessa, genom utvecklad teori, fortsatt forskning och metodutveckling kan göra medarbetarundersökningarna mer framgångsrika som lösning på organisationernas utmaningar.

Referenser

- Ahrne, G. och Svensson, P. (2011).** *Handbok i kvalitativa metoder*, (Uppl 1). Stockholm: Liber.
- Ahrne, G. och Svensson, P. (2015).** *Handbok i kvalitativa metoder*, (Uppl 2:5). Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2003).** The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”, *Leadership Quarterly*, 14(3), pp. 359–381.
- Backström, T., Granberg, O. och Wilhelmsson, L. (2008).** Chefskapets former och resultat : två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap. VINNOVA (VINNOVA rapport: 2008:15), tillgänglig online: <https://www.vinnova.se/contentassets/84bfeed96abd4204b55d608c0ae5fef8/vr-08-15.pdf> [hämtad 2020-12-13].
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. och Fletcher, L. (2017).** The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis, *International Journal of Management Reviews*, 19(1), pp. 31–53.
- Becker, B. och Gerhart, B. (1996).** The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *The Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779–801.
- Bergren, I. (2010).** Framgångsfaktorer i kommuner och landsting- en översikt. Rådet för kommunala analyser, RKA, tillgänglig online: <http://docplayer.se/3777792-Framgangsfaktorer-i-kommuner-och-landsting-en-oversikt.html> [hämtad 2020-12-02].
- Bernardin, H. J., Dahmus, S. A. och Redmon, G. (1993).** Attitudes of First-Line Supervisors toward Subordinate Appraisals, *Human Resource Management*, 32(2/3), pp. 315–324.
- Bliese, P. D., Wicher, E. W. och Abdulsalam, D. (2020).** Optimizing Differences Between Groups Is Important In: *Employee Surveys and Sensing*. Edited by: William H. Macey and Alexis A. Fink. New York: Oxford University Press (2020).
- Bryman, A. och Bell, E. (2017).** *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3. edt,). Solna: Liber.
- Burnes, B. (2004).** Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell), 41(6), pp. 977–1002.
- Burnes, B. och Bargal, D. (2017).** Kurt Lewin: 70 Years on, *Journal of Change Management*, 17(2), pp. 91–100.
- Del Duco, S. M., Hyland, P. K., Reeves, D. W. och Caputo, A. W. (2020).** *Linkage Analysis: Tying Employee Attitudes to Business Outcomes*. New York: Oxford University Press.

- Edmark P., Guffin, E. och Kärnekull, E. (2014).** Nöjda medarbetare räcker inte. Diversity management AB, Tillgänglig online: <https://docplayer.se/3242646-nojda-medarbetare-racker-inte.html>, [hämtad 2020-12-17].
- Einola, K. och Alvesson, M. (2021).** Behind the Numbers: Questioning Questionnaires, *Journal of Management Inquiry*, 30(1), pp. 102–114.
- Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T. och Styhre, A. (2011).** *Organization theory : a practice-based approach*. New York: Oxford University Press.
- Franco, M. och Bourne, M. (2004).** Are strategic performance measurement systems really effective? *EurOMA 11th annual conference*, Fontainebleau, 27-29 June 2004.
- Fralicx, R. och Sanchez, P. (2003).** Managing Up for Survey Success - How to Engage Senior Leadership in Employee Surveys, *Communication World*, aug-sept 2003, pp. 14-18.
- Garrad, L. K. och Hyland, P. K. (2020).** Employee Survey Research : A Critical Review of Theory and Practice, *Employee Surveys and Sensing : Challenges and Opportunities*.
- Hammarkrantz, S. (2015).** Nya sätt att få reda på vad medarbetarna tycker, *Tidningen Chef*, tillgänglig online: <https://chef.se/nya-satt-att-fa-reda-pa-vad-medarbetarna-tycker/> [hämtad 2020-11-11].
- Hansbrough, T. K., Lord, R. G. och Schyns, B. (2015).** Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings, *The Leadership Quarterly*, 26(2), pp. 220–237.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. och Hayes, T. L. (2002).** Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268–279.
- Hartmann, F. och Slapničar, S. (2009).** How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers, *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), pp. 722–737.
- Heintzman, R. and Marson, B. (2005).** People, service and trust: is there a public sector service value chain?, *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), pp. 549–575.
- Herzberg, F. (1987).** One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 65(5), pp. 109–120.
- Ittner, C. D. och Larcker, D. F. (2001).** Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, 32(1), pp. 349–410.
- Jeppsson, T. (2018).** Bakom chefens rygg, *People*, tillgänglig online: <https://hrpeople.se/2018/03/25/bakom-chefens-rygg/> [hämtad 2020-11-11].
- Jolton, J. A. och Klein, C. (2020).** Exploring the Universe of Pulse Surveys and Continuous Listening Opportunities. In: *Employee Surveys and Sensing*. Edited by: William H. Macey and Alexis A. Fink, New York: Oxford University Press.

Jones, M. J., Melis, A., Gaia, S. och Aresu, S. (2020). Impression Management and Retrospective Sense-Making in Corporate Annual Reports: Banks Graphical Reporting During the Global Financial Crisis, *International Journal of Business Communication*, 57(4), pp. 474–496.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692–724.

Knight, K. (1976). The Employee Survey: Handle with care, *Journal of General Management*, 4(2), pp. 41–49.

Levenson, A. R. (2014). *Employee surveys that work: Improving design, use, and organizational impact* (First;1st; ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Macey, W. H. och Fink, A. F. (2020). Surveys and Sensing In: *Employee Surveys and Sensing*. Edited by: William H. Macey and Alexis A. Fink. New York: Oxford University Press.

Macey, W. H. och Schneider, B. (2008). “The Meaning of Employee Engagement” *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3–30.

McLaughlin, C. P. och Kunk-Czaplicki, J. A. (2020). Leadership: Theory and Practice by Peter G. Northouse (review), *Journal of College Student Development*, 61(2), pp. 260–261.

Meyer, J. P. (2020) Design and Application of Employee Engagement Surveys : An Evidence-Based Approach. New York: Oxford University Press. doi: 10.1093/oso/9780190939717.003.0006

Nationalencyklopedin, enkät, tillgänglig online:
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/enkät>(hämtad 2020-12-13).

Norton, D. P. och Kaplan, R. S. (2006). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, Mass: *Harvard Business Review Press*.

Paul, K. B. och Fenlason, K. J. (2020). Strategic Surveying for Driving Organizational Change In: *Employee Surveys and Sensing*. Edited by: William H. Macey and Alexis A. Fink. New York: Oxford University Press.

Peakon (2020). Engage your people through any change. Tillgänglig online:
<https://peakon.com> [hämtad 2021-01-05]

Robertson-Smith, G. och Markwick, C. (2009). Employee Engagement A review of current thinking, *Institute for Employment Studies*, hämtad från <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf> [hämtad 2020-11-22].

Poncheri, R. M., Lindberg, J., T., Thompson, L., F. och Surface, E., A. (2008). A Comment on Employee Surveys: Negativity Bias in Open-Ended Responses, *Organizational Research Methods*, 11(3), pp. 514–630.

- Rotolo, C. T., Fleck, C. R. och Shepherd, B. (2020).** Current and Future Trends in Employee Survey Practice In: *Employee Surveys and Sensing*. Edited by: William H. Macey and Alexis A. Fink, Oxford University Press (2020).
- Saari, L. M. och Scherbaum, C. A. (2020).** From Identified Surveys to New Technologies In: *Employee Surveys and Sensing*. Edited by: William H. Macey and Alexis A. Fink. New York: Oxford University Press.
- Alan M. Saks (2019).** Antecedents and consequences of employee engagement revisited, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), pp. 19–38.
- Saltzman, J. M., Brooks, S. M. och Hendrickson, V. (2020).** *Lifecycle Surveys : Individual and Organizational Journeys*. New York: Oxford University Press.
- Sanchez, P. M. (2007).** The employee survey: more than asking questions, *Journal of Business Strategy*, 28(2), pp. 48–56.
- SCB, Statistikmyndigheten (2020).** tillgänglig online: <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/sysselsattning-i-sverige/> [hämtad 2020-11-11].
- Schou, P. (2007).** *Medarbetarundersökningar: som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Sims, D. (2003).** Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storytelling, *Human Relations*, 56(10), pp. 1195–1211.
- Socialdepartementet (2014).** Öppna jämförelser inom socialtjänsten och sjukvården – handlingsplan 2015 – 2018, tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/contentassets/95e6c6513ffb4d5d9b182fbf03f267fa/sammanslagen.pdf> [hämtad 2020-12-02].
- Spoelstra, S., Butler, N. och Delaney, H. (2020).** Measures of Faith: Science and Belief in Leadership Studies, *Journal of Management Inquiry*. February 2020.
- Sveningsson, S. och Sörgärde, N. (2020).** *Managing change in organizations*. Los Angeles: SAGE.
- Sveriges kommuner och landsting (2016).** Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet, Medarbetarengagemang - för bättre välfärd tillgänglig online: <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-372-7.pdf?issuusi=ignore> [hämtad 2020-11-23].
- Sveriges Kommuner och Regioner (2020a).** Hållbart medarbetarengagemang (HME), tillgänglig online: <https://skr.se/download/18.730d41291712670b02216d10/1585560557537/HME,+modell+och+anv%C3%A4ndaranvisningar+Version+3.2.pdf> [hämtad 2020-11-16].
- Sveriges Kommuner och Regioner (2020b).** tillgänglig online: <https://skr.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/personalensisiffror.850.html>

[hämtad 2020-11-11].

Tan, S. L. C. och Lau, C. M. (2012). The Impact of Performance Measures on Employee Fairness Perceptions, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(2), pp. 57–72.

de Waal, A. (2014). The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization, *Strategic HR Review*, 13(6), pp. 227–232.

Weiner, S. P. och McMahan, M. (2020). Action Taking Augmented by Artificial Intelligence In: *Employee Surveys and Sensing*. Edited by: William H. Macey and Alexis A. Fink. New York: Oxford University Press.

Wiley, J. W. (2012a). Six Things You Need to Know About Strategic Employee Surveys, *People & Strategy*, 35(1), pp. 16–23.

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

Winningtemp (2020). Mät och förbättra Medarbetarengagemanget. Tillgänglig online: https://winningtemp.se/funktioner/temperaturmatning/?_ga=2.45024099.636638467.1609860062-194210887.1609859997&_gac=1.91390440.1609860062.CjwKCAiAudD_BRBXEiwAudakXwYSMfz0iVnggh4NDCXkpfKhkzf-KR8_orDXb-tnTnTfCMGOXp3i0RoCApkQAvD_BwE [Hämtad 2021-05-01]

Zondera (2020). Medarbetarundersökningar. Tillgänglig online: <https://www.zondera.com/medarbetarundersokning/> [hämtad 2021-01-05]

Bilaga

Utdrag ut Sveriges Kommuner och Regioner (2020a). Hållbart medarbetarengagemang (HME), tillgänglig online:

<https://skr.se/download/18.730d41291712670b02216d10/1585560557537/HME,+modell+och+anv%C3%A4ndaranvisningar+Version+3.2.pdf> [hämtad 2020-11-16].

HME-enkätens konstruktion

HME-enkätens konstruktion är i grunden enkel. Den bygger på nio frågeställningar – uttryckta som påståenden – om förhållanden på arbetsplatsen som det ligger i arbetsplatsens och organisationens intresse att medarbetarna, i så hög grad som möjligt, instämmer i. De nio frågeställningarna ringar således, var och en för sig, in omständigheter bland medarbetarna som arbetsgivare i kommuner och regioner strävar efter och styr mot.

För att det ska vara möjligt att på ett enkelt sätt ta till sig resultatet av enkäten och göra enkätsvaren tillgängliga för analys så presenteras resultaten, förutom fråga för fråga, även som index, det vill säga samlade variabler bestående av flera olika komponenter. I syfte att öka arbetsgivarnas möjlighet att använda resultatet i sin strategiska styrning utformas de som ett totalindex för Hållbart medarbetarengagemang (HME) och tre delindex, bestående av tre frågeställningar var. Delindex gör att man vid analyser av resultatet har möjlighet att komma närmare sanningen än om det totala antalet frågeställningar slås ihop till ett enda index. De tre delindex är Motivation, Ledarskap och Styrning. Dessa har på olika sätt och i olika utsträckning bäring på nivån på-, förutsättningarna för- och förmågan att ta tillvara på medarbetarengagemanget. Totalindexet Hållbart medarbetarengagemang (HME) utformas som ett medelvärde av samtliga nio frågeställningar. De tre delarna väger således lika tungt i totalindexet.

Delindex har valts med utgångspunkt i att de på ett tydligt och enkelt sätt beskriver tre för verksamheten och medarbetarengagemanget viktiga parametrar. De har en tydlig bäring på medarbetarengagemanget så som det definierats i detta sammanhang. Delindex bedöms som relevanta och enkla att förhålla sig till i verksamhetsstyrningen. Vid studier av framgångsfaktorer för verksamheter i kommuner och regioner har dessa områden också framstått som särskilt viktiga.

Hållbart medarbetarengagemang, HME

Motivation

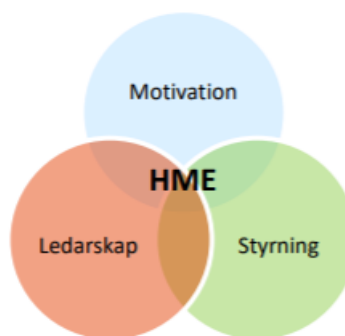
- 1a. Mitt arbete känns meningsfullt
- 1b. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete
- 1c. Jag ser fram emot att gå till arbetet

Ledarskap

- 2a. Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser
- 2b. Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare
- 2c. Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete

Styrning

- 3a. Jag är insatt i min arbetsplats mål
- 3b. Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt
- 3c. Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete



Frågeställningarna i enkäten har tagits fram av SKR och RKA tillsammans med en referensgrupp bestående av representanter för kommuner och regioner som är väl insatta i medarbetarenkäter och strategiska arbetsgivarpolitiska frågor. Stor vikt har lagts vid att såväl

index som de enskilda frågeställningarna ska vara möjliga att använda för styrning av arbetsgivarpolitiken. Enkäten och formuleringen av frågeställningarna har också granskats och bearbetats av SCB:s experter på enkätkonstruktion för att i möjligaste mån säkra enkätens reliabilitet och validitet

En central förutsättning för att få till stånd en gemensam enkät av denna karaktär i kommuner och regioner har varit att den ska innehålla så få frågor som möjligt, samtidigt som resultatet givetvis ska tillföra maximalt med relevant information. De flesta kommuner och regioner arbetar aktivt för att minska antalet frågor i sina befintliga enkäter, varför denna undersökning inte kan innebära ett stort tillskott av nya frågor. Flertalet av de nio gemensamma frågorna återfinns sannolikt i olika former i merparten befintliga enkäter.

Totalindex *Hållbart medarbetarengagemang, HME*

Det sammantagna resultatet av samtliga frågeställningar utgör totalindex *Hållbart medarbetarengagemang (HME)*. Begreppet *hållbart* markerar att detta index för medarbetarengagemang, till skillnad från de flesta andra, inte primärt fokuserar på själva nivån på engagemanget utan snarare på chefernas och organisationens förmåga att främja, ta tillvara, och bygga vidare på detta engagemang.

Delindex *Motivation*

Delindex *Motivation* är det index som har tydligast bäring på medarbetarengagemangets *nivå* och svaren kommer sannolikt till viss del att påverkas av innehållet i respondentens arbete. Tanken är att en motiverad medarbetare har goda förutsättningar att engagera sig i sitt arbete, men även i sin organisations helhet. En hög motivation och en positiv känsla när man går till arbetet ger goda förutsättningar för att göra ett bra jobb, utvecklas och bidra till utveckling av verksamheten.

Motivation, frågebatteri

- 1a. Mitt arbete känns meningsfullt
- 1b. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete
- 1c. Jag ser fram emot att gå till arbetet

Delindex *Ledarskap*

Delindex *Ledarskap* tar sikte på att utvärdera de närmaste chefernas förmåga att ge förutsättningar för ett starkt och hållbart medarbetarengagemang i verksamheten. Cheferna är enligt flertalet studier av medarbetarengagemang avgörande för detsamma.

Ledarskap, frågebatteri

- 2a. Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser
- 2b. Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare
- 2c. Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete

Delindex *Styrning*

Delindex *Styrning* syftar till att utvärdera om verksamhetsstyrningen är sådan att den ger förutsättningar för bidra till ett hållbart medarbetarengagemang i verksamheten. Fokus ligger på att utvärdera styrningen av den organisatoriska indelning som ligger närmast respondenten (i enkäten benämnd *arbetsplats*) och där den närmaste chefen är ansvarig.

Som framgår ovan definieras medarbetarengagemang i detta sammanhang till stor del som att medarbetarna förstår verksamheten och var man passar in i den. Tanken är att detta ska ringas in tydligt av dessa frågeställningar.

Styrning, frågebatteri

- 3a. Jag är insatt i min arbetsplats mål
- 3b. Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt
- 3c. Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete

Skala

Riktigheten i de nio påståendena i HME-enkäten bemöter respondenten på en skala 1-5, verbaliserad enligt följande:

- 1. Stämmer mycket dåligt
- 2. Stämmer ganska dåligt
- 3. Stämmer varken bra eller dåligt
- 4. Stämmer ganska bra
- 5. Stämmer mycket bra

Enkätmall

I nedanstående tabell framgår hur HME-enkäten är tänkt att utformas i praktiken.

Hållbart medarbetarengagemang, HME					
1. Motivation					
	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra
	1	2	3	4	5
1a. Mitt arbete känns meningsfullt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1b. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1c. Jag ser fram emot att gå till arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ledarskap					
	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra
	1	2	3	4	5
2a. Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2b. Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2c. Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Styrning					
	Stämmer mycket dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska bra	Stämmer mycket bra
	1	2	3	4	5
3a. Jag är insatt i min arbetsplats mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3b. Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3c. Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>