



**Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap
VT 2022**

**Förstalinjechefers upplevelser av att
arbeta med medarbetarenkätens resultat**
En intervjustudie inom tillverkningsindustrin
Anna Bengtsson och Evelina Rösliden

Fakulteten för Ekonomi

Författare

Anna Bengtsson och Evelina Rösliden

Titel

Förstalinjechefers upplevelser av arbetet med medarbetarenkätens resultat

Handledare

Vesa Leppänen

Examinator

Marie-Louise Österlind

Sammanfattning

Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna (AFS 2001:1) åligger det arbetsgivaren att årligen följa upp arbetsmiljön och AFS (2001:1) ger även förslag på att det kan ske genom exempelvis medarbetarenkäter. I organisationer delegeras förstalinjechefer ofta ansvaret att bedöma och vidta åtgärder utefter medarbetarenkätens resultat. Förstalinjechefernas arbete med resultatet hanteras i varierande utsträckning. Syftet med denna studie är att tolka förstalinjechefers upplevelser av arbetet med medarbetarenkätens resultat, genom deras beskrivningar av arbetet i förhållande till överordnad, andra förstalinjechefer och medarbetarna. Sju semistrukturerade intervjuer genomfördes med förstalinjechefer som arbetar inom privat sektor. Intervjuerna varade i cirka 45 min. Resultatet visar att förstalinjecheferna upplever att överordnade ställer krav på vissa aspekter i arbetet med enkäten. Förstalinjecheferna känner även att de blir betygsatta som chefer av enkätresultatet och känner ibland prestationsångest på grund av det. Det framkommer även att förstalinjecheferna använder olika strategier i arbetet med medarbetarenkäten och huruvida de jobbar kort- eller långsiktigt med åtgärderna. Det framgår att förstalinjecheferna, i relation till medarbetarna, kan se arbetet med enkäten både som ett engagemangshöjande verktyg och som något som stjälar tid från ordinarie arbetsuppgifter. Olika organisatoriska faktorer, såsom tidsbrist och storlek på arbetsgrupp, har visat sig påverka vad de väljer för strategi och hur engagerade förstalinjecheferna är i arbetet med enkäten.

Ämnesord

Förstalinjechef, Privat sektor, Tillverkningsindustrin, Upplevelser, Medarbetarenkät, GLINT, Enkätprocess

Innehållsförteckning

Förord	1
1. Introduktion	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	4
1.4 Disposition	4
2. Teoretisk ansats	5
2.1 Medarbetarenkätens syfte	5
2.2 Förstalinjechefers ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet	5
2.2.1 Förstalinjechefers organisatoriska förutsättningar	5
2.3 Identifierade förhållningssätt inom sjukvården	6
3. Metod	8
3.1 Metodval	8
3.1.1 Författarnas perspektiv	8
3.2 Beskrivning av metoden	8
3.2.1 Intervjuguiden	9
3.3 Sammanhanget för studien	10
3.3.1 Organisationen	10
3.3.2 Förstalinjecheferna	10
3.3.3 GLINT som verktyg	10
3.4 Tillvägagångssätt	11
3.4.1 Tillgång till organisationen	11
3.4.2 Tillgång till informanterna	12
3.4.3 Etiska aspekter	12
3.5 Bearbetning av empiriskt material	13
3.5.1 Värde av studien	13
4. Resultat	15
4.1 Förstalinjechefernas process med enkäten	15
4.2 Enkäten som ett krav i relation till överordnade	16
4.3 Enkätens betydelse i relation till andra förstalinjechefer	17
4.3.1 Enkäten som ett betyg på chefen	17
4.3.2 Förstalinjechefernas olika strategier vid genomförandet	18
4.4 Enkätens betydelse i relation till medarbetarna	19
4.4.1 Enkäten som ett engagemangshöjande verktyg	20

4.4.2 Enkäten som något som stjälar tid	21
4.4.3 Praktiska hinder för att förverkliga enkätens ambitioner	22
5. Diskussion	23
5.1 Enkäten som ett krav i relation till överordnade	23
5.2 Enkäten som betyg på chefen i relation andra förstalinjechefer	24
5.3 Förstalinjechefernas olika strategier vid genomförandet i relation till andra förstalinjechefer	24
5.4 Enkäten som ett engagemangshöjande verktyg i relation till medarbetarna	25
5.5 Enkäten som något som stjälar tid i relation till medarbetarna	26
5.6 Förstalinjechefernas praktiska hinder	27
5.7 Praktiska implikationer	28
5.8 Framtida forskning	29
6. Slutsatser	30
Källförteckning	31
Bilagor	35
Bilaga 1: Informationsbrev	35
Bilaga 2: Kontaktpersonens mailutskick till förstalinjecheferna	36
Bilaga 3: Intervjuguide	37

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till organisationen och alla deltagare för den tid och det engagemang som vi fått av er. Vi hoppas att vårt externa perspektiv kan bidra med nya insikter, nytta för kommande medarbetarenkäter och inspiration inför framtiden. Vi vill även tacka vår handledare Vesa Leppänen för din entusiasm och guidning i utformandet och genomförandet av detta examensarbete.

Med tacksamhet,

Anna & Evelina

Kristianstad 2022-03-17

1. Introduktion

I detta inledande kapitel presenteras bakgrund till uppsatsen, problemformulering samt syfte och frågeställningar. Därefter presenteras en övergripande disposition för resten av arbetet.

1.1 Bakgrund

Medarbetarenkäter har nog de flesta som jobbat på en arbetsplats fyllt i någon gång. Många företag använder det som en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna (AFS 2001:1). I 2§ (AFS 2001:1) står det:

“Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas i dessa föreskrifter arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.”

Enligt 11§ (AFS 2001:1) är arbetsgivare ansvariga att årligen följa upp arbetsmiljön, men uppföljningen kan behöva göras tätare än så, om det föreligger ett behov. I tillägget till 8§ (AFS 2001:1) framgår det att uppföljningen kan göras via enkäter och intervjuer, i kombination med medarbetarsamtal, för att få en tydligare bild av förhållandena. Inga särskilda instruktioner på enkätens upplägg föreligger. Arbetsmiljöverket har ingen fakta på hur vanligt det är med medarbetarenkäter, däremot finns det tecken på att det verkar vara en allmänt vedertagen metod och vanligt förekommande på arbetsplatser (Bilkenroth, 2014). Vid dessa årliga uppföljningar tar många företag tillfället i akt att få mer information om trivseln och arbetsmiljön på arbetsplatsen genom att ställa fler frågor om det (Nilsson & Blomqvist, 2017). Ibland beskrivs medarbetarenkätens syfte vara oklart för de anställda och deras chefer, även om stödet för att göra en insats eller en förändring är väletablerad i organisationen. Motstånd mot enkäterna beskrivs också vara vanligt och det uttrycks ofta av medarbetare och ledning att enkäten känns meningslös (Schou, 2007, s.16).

En medarbetarenkätens kompletta process beskrivs generellt bestå av flera steg: utformning av enkät, förberedelse, undersökningsperiod, dataanalys, diskussion av resultat, upprättande av handlingsplaner, genomförande av åtgärder och uppföljning (Bungard, Müller & Niethammer, 2007). Denna studie är koncentrerad till de fyra sista stegen, vilka fokuserar på medarbetarenkätens efterarbete. Detta eftersom den faktiska förändringen ofta beslutas av ledningen men genomförs längre ner i organisationen, för vilka de sista stegen är särskilt viktiga (Welbourne, 2016). Medarbetarenkäten beskrivs kräva engagemang från högsta ledningen ner till förstalinjecheferna (Knapp & Mujtaba, 2010), och syftet som förändringsverktyg uppnås när

det blir åtgärder på undersökningresultaten (Church, Golay, Rotolo, Tuller, Shull & Desrosiers, 2012).

Enligt Schou (2007, s.79) är det få företag som kan se tydliga orsakssamband mellan medarbetarenkätens effekter och företagets vinster. Detta gör att engagemanget och uppföljningen av medarbetarenkäten blir bristfällig. I många organisationer anser ofta företagsledningen att de mjuka värdena inte blir lika viktiga när det inte finns en direkt koppling till lönsamhet. Vidare finns det ofta andra uppgifter som upplevs mer prioriterade tidsmässigt då de ger snabbare mätbara resultat. Uppföljningen sköts i stället ofta halvhjärtat och ansvaret läggs på förstalinjecheferna att själva följa upp resultatet, om än alls (ibid.). Hales (2005) beskriver en förstalinjechef som den första chefsnivån som har anställda som rapporterar till sig, där de anställda i sin tur inte leder någon egen personal. I detta arbete vill författarna undersöka olika förstalinjechefers upplevelser av att arbeta med medarbetarenkätens resultat. Författarna har valt att fokusera på informanternas upplevelser då kvalitativ forskning präglas av ett tolkande paradig där kunskapsinhämtningen fokuserar på informanternas upplevelser (Tjora, 2012). Jarvis, Griffin och Holford (2003) beskriver en upplevelse som en subjektiv erfarenhet som formar en tanke, vilken i sin tur är konstruerad utifrån tidigare erfarenheter samt kulturella och sociala förhållanden.

1.2 Problemformulering

Förstalinjechefer har ett stort ansvar för den dagliga verksamheten och att medarbetarna mår bra på arbetsplatsen. Därav har de en framträdande roll i medarbetarenkätens kompletta process, såsom att engagera medarbetare, tolka resultat och genomföra åtgärder. Tidsbrist, organisatoriska faktorer och andra krav som prioriteras gör att enkäterna ofta förbises vilket kan skapa frustration hos många i organisationen. Medarbetarnas åsikter och tankar om medarbetarenkäter är väl undersökta och beforskade. Det förekommer dock väldigt lite forskning om förstalinjechefers upplevelser av arbetet med enkätprocessen. Genom att fokusera på förstalinjechefers upplevelser av arbetet med medarbetarenkäter kan välbefinnande och arbetsengagemang bland anställda främjas samt leda till mer framgångsrika enkätprocesser. Författarna hoppas kunna inspirera till ytterligare forskning inom området så framsteg kan ske både teoretiskt och praktiskt inom vanlig HR-praxis.

Den befintliga litteraturen om medarbetarenkäter genomsyras främst av forskning om själva undersökningsprocessen samt om medarbetarna, i stället för de som ska driva processen. Exempelvis huruvida undersökningssvar skiljer sig mellan de som svarar och inte svarar på

enkäten (se t.ex. Borg, Braun & Baumgärtner, 2008), metoder för mätning (se t.ex. Mueller, Straatmann, Hattrup & Jochum, 2014) eller hur utformningen och tolkningen av urvalsundersökningar på arbetsplatsen kan förbättras (se t.ex. Mastrangelo, 2020). Det finns även forskning om huruvida medarbetare föredrar chefer eller neutrala förändringsagenter vid återkoppling samt gruppdiskussion av en enkäts resultat (se t.ex. Jöns, 2000).

Det saknas, med undantag för Nilsson och Blomqvist (2017), forskning som fokuserar på förstalinjecheferna i relation till medarbetarenkätens process. Nilsson och Blomqvists (2017) studie genomfördes emellertid i offentlig sektor, medan författarnas studie undersöker en organisation i den privata sektorn. Kunskapsglappet gör att förstalinjechefers upplevelser av att arbeta med medarbetarenkäter blir en intressant aspekt att undersöka.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att tolka förstalinjechefers upplevelser av arbetet med medarbetarenkäters resultat, genom deras beskrivningar av arbetet i förhållande till överordnad, andra förstalinjechefer och medarbetarna. Ur detta formuleras frågeställningarna:

- Hur upplever förstalinjecheferna relationen till överordnade i anslutning till arbetet med enkäten?
- Hur upplever förstalinjecheferna relationen till andra förstalinjechefer i relation till arbetet med enkäten?
- Hur upplever förstalinjecheferna relationen till medarbetarna i relation till arbetet med enkäten?

1.4 Disposition

I följande kapitel presenteras teoretisk ansats, metod, resultat och diskussion. Den teoretiska ansatsen presenterar rådande forskning med relevans för arbetet och understödjer sedan diskussionen. I metodkapitlet finner ni bland annat beskrivning av tillvägagångssätt, beskrivning av själva undersökningsobjektet, hur författarna fick tillgång till organisationen samt resonemang kring etik. I kapitlet resultat presenteras tolkningar av författarnas empiriska material, med andra ord utdrag och fynd från intervjuer som hållits, om GLINT, som är namnet på organisationens inköpta medarbetarenkät, och hur cheferna beskriver olika saker kring den. Dessa uttalanden avhandlas sedan i diskussionskapitlet med stöd av teorierna presenterade i teoretisk ansats och avslutningsvis sammanställs rapporten med en rad slutsatser.

2. Teoretisk ansats

För att ge en inblick i ämnet presenteras och sammanfattas utvalda rön som går att hitta inom ämnet i detta kapitel. Vidare redovisas även vilka teoretiska grunder som uppsatsens diskussion bygger på och en redogörelse för forskningsstatusen för dessa studier.

2.1 Medarbetarenkätens syfte

Att utveckla och upprätthålla en god hälsa och produktivitet i företag kräver en strukturerad process som stödjer utvecklingen av goda arbetsmiljöer, ofta med hjälp av en medarbetarenkät som del i det arbetet (Kira & Lifvergren, 2014). Det finns också andra syften med varför medarbetarenkäter används, exempelvis för att skapa en överblick över medarbetarnas arbetstrivsel på sin arbetsplats, eller som ett verktyg för att främja dialog om förändringar i arbetsgrupper, som tar utgångspunkt i resultaten (Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Blomqvist, 2011). Tanken är att analysen ska uppmärksamma eventuella förbättringsåtgärder och att åtgärderna ska bli verkställda, vilket i sin tur kommer öka tillfredsställelsen samt engagemanget och därmed göra att organisationen presterar bättre (Hartley, 2001).

2.2 Förstalinjechefers ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet

I svenska organisationer är arbetsgivaren ansvarig för arbetsmiljön, och förstalinjechefer har ofta det delegerade ansvaret att bedöma och vidta åtgärder för att säkerställa en god arbetsmiljö (Ipsen, Gish & Poulsen, 2015). Tidsbrist är en barriär till varför initiativ ibland försummas. Den dagliga verksamheten blir oftare prioriterad än arbetsmiljöinsatser, trots att engagemang i sådana initiativ både kan spara tid och öka organisationens produktivitet. I dessa fall har förstalinjechefer en viktig roll eftersom hens prioriteringar troligtvis påverkar medarbetarnas prioriteringar (ibid.). Förstalinjechefer har generellt sett en position som gör att de kan påverka arbetsmiljön genom att stödja och engagera medarbetarna (Karasek & Theorell, 1990). Detta stöd har en positiv inverkan på medarbetarnas välbefinnande (McIntosh, 1990), arbetsengagemang, arbetstillfredsställelse (Huo, Boxall & Cheung, 2018) och upplevda arbetsmiljö (Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

2.2.1 Förstalinjechefers organisatoriska förutsättningar

Förstalinjechefer har olika förutsättningar för att arbeta med det systematiska arbetsmiljöarbetet i sina respektive arbetsgrupper. Tidsbrist, arbetsbelastning och organisatoriska faktorer, såsom storlek på arbetsgruppen, kan göra det svårt att prioritera arbetet med den systematiska arbetsmiljön. Det finns förstalinjechefer som har stora arbetsgrupper som är utspridda på företaget och andra med mindre arbetsgrupper som därmed har bättre möjligheter att lära känna

alla i gruppen (Molin, Hellman & Svartengren, 2020). Enligt Wheelan (2009) är gruppstorlek och produktivitet nära relaterade och större grupper, med fler än nio medlemmar, har betydligt sämre produktivitet än mindre grupper. Förstalinjechefer som ansvarar för större arbetsgrupper har svårt att hinna träffa och interagera med alla medarbetare (ibid.). Det händer att chefer tycker att en enkät per år är för ofta, eftersom de inte hinner färdigt med att arbeta med sitt resultat innan nästa undersökning kommer (Schou, 2007, s.99). Det är lätt att skuldbelägga förstalinjechefer för att de inte aktivt engagerar sig i det systematiska arbetsmiljöarbetet, trots att problemet kan ligga på organisationsstrukturen, vilket är en fråga för ledningen att lösa (Wheelan, 2009).

I en organisation eller ledningsgrupp är tidsaspekten för projektet ett viktigt övervägande vid beslutsfattande (Mosakowski och Earley, 2000) och en central fråga är hur organisationer ska balansera långsiktig positionering och tillväxt med kortsiktig prestation och överlevnad (Laverty, 1996). Till exempel kan chefer, i en organisation, ständigt ha krav på att rapportera framsteg mot långsiktiga mål men samtidigt bedömas utifrån kvartalsresultat. Samtidigt, i en annan organisation, kan cheferna ha en frihet i att bedöma lämpliga steg mot långsiktiga mål vilket resulterar i att kortsiktiga mål är relativt konsekventa med långsiktiga mål. Dess effektivitet och resultat är svåra att mäta, då många organisationer inte har utvecklat granskningsförfaranden som kan utvärdera dessa långsiktigt gynnsamma insatser (Laverty, 2004).

2.3 Identifierade förhållningssätt inom sjukvården

Några som har forskat på förstalinjechefers inställning till att arbeta med medarbetarenkäter är Nilsson och Blomqvist (2017) som valt att studera förstalinjechefer inom sjukvården. De har identifierat fyra olika förhållningssätt som förstalinjechefer inom sjukvården har till medarbetarenkätprocesser: enkäten som ett krav, som en arbetsuppgift i mängden, som en möjlighet och som en tävling. De chefer som upplever medarbetarenkäten som ett krav ser undersökningsresultatet som en utvärdering av deras arbete som chef och ogillar därför enkäten. Processen med enkäten ses som ett hot mot andra arbetsuppgifter på grund av tidsbrist och genomförs bara eftersom ledningen kräver det, inte för att utveckla och förbättra avdelningen. När avdelningen har en hög arbetsbelastning är det svårt att planera in möten för att diskutera förbättringar på arbetsplatsen. När det kommer till att arbeta med dessa förbättringar med hjälp av enkäter är det låg uppskattning och lågt engagemang hos medarbetarna. Det föreligger även territoriella gränser mellan förstalinjecheferna där de beskrivs som tysta fiender i relation till varandra (ibid.).

Förstalinjechefer som ser enkäten som en arbetsuppgift i mängden arbetar inte aktivt med sina resultat utan använder dem snarare för att förstå hur arbetsgruppen upplever arbetsplatsen. Dessa förstalinjechefer saknar en inre drivkraft och motivation inför uppgiften. De har dessutom lågt förtroende för hur processen ska genomföras i arbetsgruppen. Enkätprocessen ses enbart som en administrativ uppgift som ska slutföras till följd av yttre påtryckningar. Medarbetarna i arbetsgruppen är lojala mot varandra och sina arbetsuppgifter, men har en ovilja att träffas för att diskutera enkäten. Förstalinjecheferna har svårt för att hålla medarbetarnas motivation uppe mellan två medarbetarenkäter. Deras arbetsgrupper föredrar även korta processer och uppskattar att få snabba resultat. Dessa förstalinjechefer samarbetar knappt med andra förstalinjechefer och föredrar att få jobbet gjort på sitt sätt (ibid.).

Vidare hävdar Nilsson och Blomqvist (2017) att de förstalinjechefer som ser enkätprocessen som en möjlighet använder den till att utveckla avdelningen, förfina befintliga rutiner och är motiverade samt ödmjuka inför enkätprocessen. Dessa förstalinjechefer beskriver sin arbetsgrupp som ansvarsfull samt engagerad och det läggs mycket fokus på att få medarbetarna att känna sig uppskattade, trygga och välinformerade under processen för bibehållen motivation. Arbetet med enkätprocessen upplevs meningsfullt för goda utvecklingsprocesser och förstalinjechefen eftersträvar ett kontinuerligt arbete med ständiga aktiviteter och förbättringar fram till nästa medarbetarenkät. Enkätens resultat diskuteras på arbetsplatsmöten och integreras i avdelningens mål och beslutsfattande (ibid.).

Chefer som ser enkäten som en tävling fokuserar mer på antalet åtgärder snarare än kvaliteten på åtgärderna. De har en positiv attityd och en stark inneboende motivation till att hantera utmaningar, vilket ibland kan leda till prestationsångest. De har även ett fokus på att genomföra undersökningsprocessen med goda resultat, som svarsfrekvens och engagemangsgrad. När de beskriver sina avdelningar så är det i termer om välfungerande, med god atmosfär, högpresterande och öppna för förändringar. Det finns en tanke om att bli den bästa avdelningen. Cheferna vill inte avslöja sitt resultat för andra chefer, då de är rädda för att bli utpekade som värdelösa och svaga, om deras resultat inte är bra nog. De tävlingsinriktade cheferna framstår som självsäkra och när fokuset ligger på mål så ser de varje nederlag som en drivkraft att göra det bättre nästa gång. Mätbara förbättringar i nästa enkät ses som ett tecken på att de presterat bra (ibid.). Sammanfattningsvis så kan förstalinjechefer ha olika förhållningssätt till medarbetarenkäter, vilket Nilsson och Blomqvist (ibid.) har skildrat.

3. Metod

Följande avsnitt avhandlar de metodologiska utgångspunkterna för denna studie. Det behandlar de metodval som görs och en beskrivning av den samt intervjuguiden. Vidare beskrivs även sammanhanget för studien, författarnas tillvägagångssätt och de etiska ställningstaganden som görs i relation till metodvalet. Därefter avhandlas bearbetning av empiriskt material samt resonemang kring studiens värde.

3.1 Metodval

Denna studie antog ett kvalitativt forskningssätt, med semistrukturerade intervjuer, där en svensk tillverkningsindustris förstalinjechefer var föremål för undersökningen. Valet av metod grundades i att författarna var intresserade av informanternas upplevelser och önskade förstå hur de beskriver sina erfarenheter. Metodvalet var också utifrån författarnas syfte, att tolka förstalinjechefers upplevelser av arbetet med medarbetarenkätens resultat, genom deras beskrivningar av arbetet i förhållande till överordnad, andra förstalinjechefer och medarbetarna. Genom att söka förståelse för hur förstalinjecheferna beskrev processen i intervjuer uppstod en mer komplex bild av sammanhanget än en enkät hade bidragit till.

3.1.1 Författarnas perspektiv

Varje forskningsprojekt utgår från ett teoretiskt perspektiv. Perspektiv syftar enligt Ulfsson Eriksson (2013, s.31) till att studera ett objekt i ett specifikt sammanhang med ett visst synsätt. I denna studie vill författarna förstå förstalinjechefernas upplevelser i ett specifikt socialt sammanhang och de sociala relationer som aktualiserats. Författarna utgår därför från ett tolkande paradig. Tolkningläran, hermeneutik, innebär att förstå och inte bara begripa då människor upplever världen på olika sätt (Thurén, 2019, s.110). När författarna tolkar uttalanden vill de komma åt deras sanning i deras värld, och det kan finnas lika många sanningar som människor (ibid. s.112). En människas upplevelser är inte intersubjektivt testbara och är beroende av både den som upplever och den som tolkar uttalandet och upplevelsen (ibid. s.118).

3.2 Beskrivning av metoden

Arbetsprocessen har präglats av en stegvis-deduktiv induktiv ansats där författarna har arbetat i etapper. Författarna har jobbat induktivt, observerat och erfårit, och samtidigt deduktivt kontrollerat om empirin stödjer de antaganden som gjorts. Detta sätt kan beskrivas som en abduktiv ansats, där en kontinuerlig växelverkan sker mellan empiri och teori. Det är en

konstant process där sannolika beskrivningar och förklaringar eftersträvas (Jacobsen, 2017, s.27).

Studiens empiri består av transkriptionerna från inspelade intervjuer som genomförts i samband med studien. Intervjuerna har genomförts på ett semistrukturerat vis. Jacobsen (2017, s.101) beskriver detta som en intervju med medelhög struktureringsgrad. En sådan intervju innehåller två element: en kort introducerande fråga till ämnet och en för informanten dold lista med teman och tillhörande frågor. Informanten är den som styr samtalet och som spontant tar upp de olika ämnena i en egen vald ordning, utan att vara medveten om intervjuarnas lista. Samtidigt har intervjuarna som uppgift att se till att dessa teman behandlas under intervjun om informanten inte själv tar upp dem (ibid.). Syftet har varit att låta informanterna ta så stort utrymme i intervjun som möjligt för att deras formuleringar ska vara det centrala.

3.2.1 Intervjuguiden

För att ha en grund att stå på och välformulerade frågor att ställa så skapades en intervjuguide (se bilaga 3) utifrån den förhandsinformation författarna tagit del av från kontaktpersonen. Intervjuguiden utgick ifrån flera teman: informantens roll i organisationen, andra chefers uppfattning, medarbetarnas uppfattning, enkätens syfte, upplevda krav, efterbearbetning och förändringar utifrån resultatet. Intervjuguiden nyttjades genom att författarna under intervjun kunde härleda teman i det som diskuterades och koppla ihop med en följdfråga. Till exempel, om informanten pratade om krav kunde författarna gå till det temat och ställa frågan *Upplever du att det finns krav på hur man ska arbeta med enkätens resultat?* som fanns i det avsnittet. Samtliga teman berördes på alla intervjuer, men frågor som redan var besvarade ställdes inte. Stödanteckningar och tilläggsfrågor skrevs ner i en livechatt mellan författarna, som deltog från olika platser, och möjliggjorde att intervjun blev mer spontan. Författarna deltog även från olika platser för att minimera konsekvenserna av tekniska problem, såsom temporär dålig uppkoppling hos den ena parten. Var någon av tilläggsfrågorna intressanta eller om följdfrågor dök upp vid bearbetning av intervjun så lades de till i intervjuguidens befintliga teman till nästkommande intervjuer, om utifall att det ämnet skulle lyftas i en annan intervju. Antalet frågor som ställdes i respektive intervju berodde på om informanten var pratglad eller tystlåten samt om den pratade kring alla teman självmant. I någon intervju ställdes nästan inga frågor alls medan i en annan ställdes nästan alla frågor.

3.3 Sammanhanget för studien

Detta avsnitt beskriver organisationen samt förstalinjecheferna som är aktuella för studien. Författarna har, på grund av åtkomst samt geografisk tillgänglighet, avgränsat rapporten till en

specifik, privat sektor och bransch. Området undersöktes inte på koncernnivå utan avgränsades till lokal nivå, på en fabrik.

3.3.1 Organisationen

Företaget som varit föremål för undersökningen verkar inom tillverkningsindustrin och är en del i en större koncern där verksamheten har mångårig erfarenhet av att arbeta med medarbetarenkäter. Företaget tillverkar produkter till bilindustrin och har tiotusentals anställda i flera länder. Det finns en mängd avdelningar, däribland avdelningar för tillverkning, logistik, design, inköp och HR. Tillverkningen sker enligt löpandebandprincipen där många medarbetare jobbar i skift.

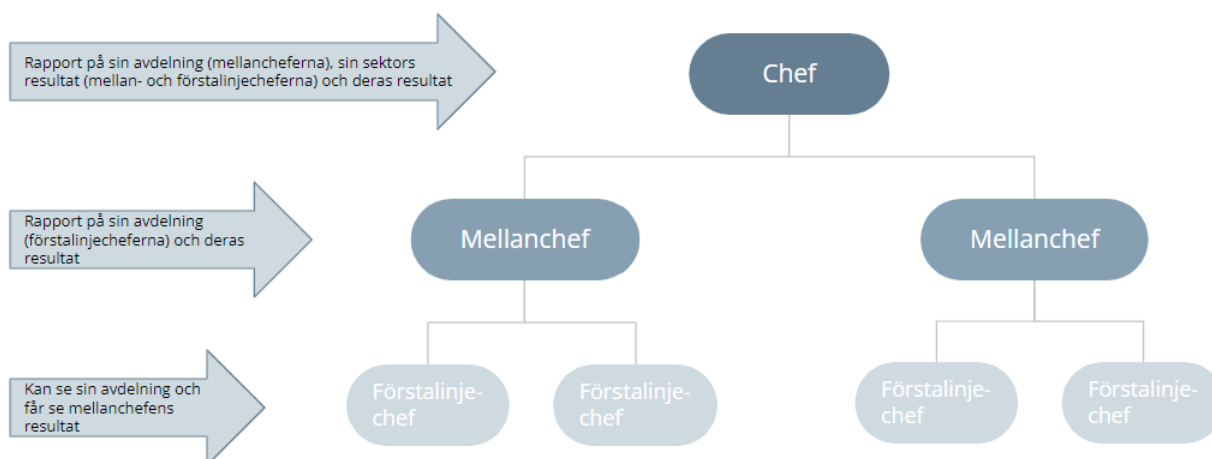
3.3.2 Förstalinjecheferna

Förstalinjecheferna i studien arbetar på två olika avdelningar. Den ena avdelningen analyserar mätdata av bildetaljernas geometriska form och samråder med ingenjörer på andra avdelningar kring eventuella åtgärder som behöver göras i produktionsutrustningarna för att bildetaljen ska passa på bilen. Den andra avdelningen sköter den interna tillverkningen av produktionsutrustning där olika typer av verktyg för bilproduktion bearbetas och monteras. Tre av de intervjuade tillhör den första avdelningen, och tre tillhör den andra avdelningen. Alla chefer, på alla nivåer, har ansvar för att redovisa enkätens resultat inför sina medarbetare, bearbeta och diskutera resultatet tillsammans med sin avdelning och genomdriva åtgärder. De sex förstalinjechefernas medelålder är 52 år och de har jobbat på sin nuvarande position i genomsnitt 7 år. Det är en mansdominerad bransch och på den här nivån är merparten män.

3.3.3 GLINT som verktyg

GLINT är ett företag som levererar medarbetarenkät-lösningar till företag runt om i världen (glintinc.com). Medarbetarenkäten och verktyget kallas i organisationen för GLINTen, och de har nyligen börjat använda sig av den. Två gånger per år skickas medarbetarenkäten ut och det har genomförts tre undersökningar sedan de bytte till GLINT från deras gamla lösning. GLINTen skickas ut till alla på företaget och varje chef kan sedan se hur de på hens avdelning har svarat.

Organisationen



Figur 1, Organisationsstruktur

De som arbetar på samma chefsnivå kan inte se varandras resultat, men de överordnade cheferna kan se sina underordnade chefers resultat. De flesta frågor är skalfrågor, men det finns även ett fåtal öppna frågor. De förstalinjechefer som är ansvariga för avdelningar med färre än tio anställda får inte tillgång till svaren på de öppna frågorna. De syns i stället i sammanslagningen av avdelningarna, tillhörande hans överordnade chef. GLINTen redovisar de tre bästa och de tre sämsta punkterna i enkäten som förslag på vad man ska prioritera att åtgärda (actions). GLINTen har 29 stycken frågor och tar inte lika lång tid att genomföra som den gamla lösningen. Enkäten beskrivs mäta samma värden men med färre frågor än den förra.

Ett av de index som lyfts upp som det som företaget tittar extra på är engagemangsindex. Cheferna får en siffra baserat på resultatet på två frågor: Skulle du rekommendera din arbetsplats? Hur nöjd är du med att jobba på företaget? Indexet kan bli mellan -100 till + 100 där + 100 är bäst och räknas ut genom att ta andel positiva resultat minus andelen negativa resultat. Exempelvis om 75% svarar positivt, 10% neutralt och 15% negativt blir engagemangsindexet 60.

3.4 Tillvägagångssätt

Detta avsnitt beskriver hur författarna fick tillgång till organisationen och informanterna. Det behandlar även proceduren vid intervjuerna samt vilka etiska aspekter som aktualiserats.

3.4.1 Tillgång till organisationen

En av författarna hade tidigare under utbildningen haft ett nära samarbete med en organisation och författarna kontaktade den tidigare kontaktpersonen för ett inledande möte. I mötet beskrevs vad författarna ville undersöka, arbetets syfte och vilken typ av anställd som var aktuell för

ämnet. Kontaktpersonen var intresserad av ett samarbete och återkom snabbt med ett positivt besked. Därefter bifogade kontaktpersonen en lista på potentiella informanter, ansvarade över distribuering av informationsbrev (se bilaga 1) till alla på listan samt understödde med kompletterande bakgrundsuppgifter, såsom enkätutformning och organisationsstruktur, för ökad förståelse efter genomförda intervjuer. I samband med att kontaktpersonen skickade ut författarnas informationsbrev så gjorde hen det tydligt att alla inte skulle bli kontaktade, att deltagandet var frivilligt samt att syftet var att de skulle diskutera hur de arbetar med enkätens resultat (se bilaga 2).

3.4.2 Tillgång till informanterna

Inom organisationen kontaktades chefer från kontaktpersonens bifogade lista som innehöll namn och kontaktuppgifter till alla första- och andra linjens chefer inom två sektorer på en fabrik. Alla på listan blev inte kontaktade och de som kontaktades valdes ut med hjälp av en slumpgenerator. Personerna blev tilldelade siffror som en slumpgenerator slumpade fram ordningen på och i den ordningen kontaktades informanterna. Det genomfördes åtta intervjuer under februari 2022, varav sju var med förstalinjechefer och en var med en andra linjens chef. Av dessa har sex förstalinjechefer slutligen valts ut att ingå i studien då intervjuerna med dessa innehöll mest relevant information. Rådande pandemi och dess restriktioner gjorde att alla intervjuer ägde rum digitalt. De kvalitativa intervjuerna pågick i cirka 45 min och spelades in för att kunna transkriberas.

Deltagarna kontaktades en i taget via mail och informerades att hen blivit utvald som en av de författarna önskar att intervjua. Inledningsvis genomfördes en intervju med en chef, som därefter transkriberades och bearbetades omedelbart innan nästa intervju hölls. Efter det så intervjuades resten efter varandra av de båda författarna till rapporten, med samma bearbetning mellan intervjuerna för kunskapsinhämtning. Tillvägagångssättet gav även en chans att ställa frågor i nästa intervju baserat på frågor som uppkommit från de dessförinnan, dock inom samma teman. Intervjuer genomfördes tills teoretisk mättnad uppnåddes (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2014, s.36). Detta bedömdes ske när två efter varandra genomförda intervjuer hölls utan att, för rapporten, betydande ny information lades till.

3.4.3 Etiska aspekter

Författarna har genom studiens gång förhållit sig till Vetenskapsrådets etiska riktlinjer (2017) vilket presenteras nedan.

Inför intervjuerna konstruerade författarna ett informationsbrev som distribuerades till populationen av författarnas kontaktperson. I informationsbrevet beskrev författarna undersökningens syfte, hur materialet skulle behandlas och bad om tillåtelse för ljudinspelning. Samtliga inspelningar av intervjuer raderades efter rapporten slutfördes. Författarna informerade också kring frivilligheten att delta i studien och att deltagaren hade möjlighet att avsluta intervjun eller dra tillbaka sitt medverkande i efterhand. Avslutningsvis poängterade författarna att de uppgifter som yppas inte kommer att användas i annat än forskningssyfte. Författarna bad om samtycke till allt ovanstående och när deltagaren accepterat en intervju har författarna tolkat det som samtycke. Vid varje intervju tillfrågades informanten om hen läst informationsbrevet och vid behov reciterades delar av det innan intervjun påbörjades.

För att organisationen och informanterna inte ska ta skada av arbetet har dessa förblivit anonyma i hela rapporten. Många organisationer passar in på beskrivningen vilket gör det svårare att identifiera i vilken organisation och fabrik som undersökningarna ägt rum. Informanterna har beskrivits utifrån deras organisatoriska sammanhang, men det ska inte gå att härleda vem som har yppat specifika uttalanden och åsikter. Då alla informanter arbetar på samma arbetsplats är det möjligt att deltagarna i studien känt till vilka andra som deltagit om de berättat det självmant. Det är möjligt att enstaka uttalanden kommer kunna särskiljas av deltagarna, men hänsyn till informanternas anonymitet har eftersträvat i möjligaste mån. Författarna har även ändrat ordningen på deltagarna i fotnoterna, därmed är intervju 1 inte den första intervjun som hölls utan den första i ordningen vilket citaten presenteras.

3.5 Bearbetning av empiriskt material

Transkriberingarna från intervjuerna bearbetades iterativt. Det innebär att en första kodning av materialet görs direkt men är inte huggen i sten (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2014, s.57). Materialet analyserades efter den första kodningen vid upprepade tillfällen för att koda om, allteftersom en förfinad förståelse växte fram. Kodningen kontextualiserades i olika teman för att bilda ett nät som fångar in svaret på frågeställningarna kring överordnade, andra förstalinjechefer och medarbetare (ibid., s.69). Det är av intresse att kategorisera de olika värderingarna av det på förhand definierade fenomenet för att kunna jämföra och analysera intervjupersonernas subjektiva upplevelser om det (Jacobsen, 2017, s.139). Dessa teman är följande: enkäten som krav, ett betyg på chefen, förstalinjechefernas olika strategier vid genomförandet, enkäten som ett engagemangshöjande verktyg, enkäten som något som stjälar tid samt praktiska hinder för att förverkliga enkätens ambitioner. Dessa fynd diskuterades sedan med stöd av teorin.

3.5.1 Värde av studien

Syftet med forskning är att producera giltig och tillförlitlig kunskap om verkligheten, varför författarna här framför några aspekter av studiens värde (Jacobsen, 2017, s.13-14). För att stärka tillförlitligheten i rapporten har författarna valt att genomföra intervjuerna digitalt så informanten själv fick välja en behaglig plats under intervjun. Alla respondenter gav intrycket att vara bekväma på sina valda platser och alla verkade ostörda av omgivningen, vilket är viktigt för att upplysningarna ska vara tillförlitliga (ibid., s.132).

Informanter påverkas oundvikligen av författarnas närvaro, men eftersom det alltid varit samma intervjuare så har varje deltagare åtminstone fått uppleva liknande stimuli (Jacobsen, 2017, s.156-157). Det är svårt för författarna att säkerställa att resultatet blir likartat vid en upprepad studie eftersom studiens resultat utgår ifrån sex förstalinjechefers upplevelser, vars uttalanden och åsikter kan förändras från ett tillfälle till ett annat. Svaren kan också skilja sig beroende på vilka förstalinjechefer som intervjuas och hade andra chefer slumpats fram hade resultatet möjligen sett annorlunda ut, då alla människor är unika. Med detta i åtanke kan studien anses vara svår att duplicera med samma resultat, men då syftet är att ge en inblick i hur just dessa förstalinjechefer beskriver sitt tänkande och tyckande får resultatet anses trovärdigt.

För att uppnå tillförlitlighet i rapporten så spelades varje intervju in och transkriberades ordagrant för att undvika att resultatet felaktigt återges på grund av felaktig minnesbild (Jacobsen, 2017, s.115). Författarna informerade inte respondenterna om studiens fulla syfte eftersom de ville hålla dialogen öppen utan att respondenterna skulle försöka styra samtalet åt den riktning de trodde författarna ville. En annan anledning till att inte förklara syftet var den explorativa arten som studien genomfördes på. Att tidigt smalna av hade kunnat förverka spontaniteten och tillfället att utröna de olika teman som sedan rapporten bygger på (ibid, s.102-103). Författarna ställde även sonderingsfrågor under intervjuerna för att försäkra att informanternas svar uppfattats korrekt. Författarna upplever att respondenterna inte avvek från tidigare uttalanden när samma fråga ställts igen fast på annat sätt (ibid., s.243).

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras det, för rapporten relevanta, resultat som framkommit i de kvalitativa intervjuerna. Inledningsvis presenteras förstalinjechefernas process med enkäten, vidare beskrivs enkätens betydelse i relation till överordnade, därefter presenteras enkätens betydelse i relation till andra förstalinjechefer och slutligen presenteras enkätens betydelse i relation till medarbetarna.

4.1 Förstalinjechefernas process med enkäten

Samtliga förstalinjechefer berättar att efter de tagit del av enkätens resultat samlar de sina medarbetare till ett avdelningsmöte för att redovisa resultatet inför dem. På dessa avdelningsmöten diskuteras resultatet i arbetsgruppen där både förstalinjecheferna och medarbetarna får uttrycka sina åsikter om resultatet och vad de vill arbeta med inför nästa medarbetarenkät. Flera förstalinjechefer belyser också på dessa avdelningsmöten hur resultatet på de utvalda punkterna som gruppen senast arbetat med har förändrats utifrån förra enkäten, för att påvisa att det blivit skillnad och därigenom öka medarbetarnas motivation.

“Men att just highlighta det här har vi gjort och det här ska vi göra. Vilka frågor vi har förbättrat och vilka actions vi har gjort som har bidragit till resultatet. Det kan också medföra en högre motivation till att arbeta med det, att man verkligen ser att saker händer kring det.”¹

Flera förstalinjechefer nämner problematiken i att välja för många punkter som gruppen ska arbeta med, eftersom de inte vill att medarbetarnas engagemang ska utebli. De menar att det är bättre att ha få punkter och försöka få dem att bli bättre, för att sen gå vidare och kolla på andra punkter när de första har förbättrats. Samtliga förstalinjechefer säger att de punkter som gruppen väljer att arbeta med är sånt som de kan påverka på avdelningsnivå och ligger på en konkret nivå då det är lättare att se ett konkret resultat.

“Men oftast så, det blir någon punkt från deras och någon punkt från mitt, det går inte att ha för många punkter att arbeta med heller. För då blir det inget engagemang alls, och det är jättesvårt annars att få engagemang och jobba med detta. Intresset är väldigt svagt för det.”²

Samtliga förstalinjechefer nämner att tanken är att de utvalda punkterna ska åtgärdas innan nästa medarbetarenkät, för att då se om deras utvalda punkter faktiskt har gjort någon skillnad i det nya resultatet.

¹ Citat från intervju 1

² Citat från intervju 2

4.2 Enkäten som ett krav i relation till överordnade

Många av de beskrivningar som förstalinjecheferna gör är kopplade till den relation de har till sina överordnade. De beskriver överordnade som sin chef eller ledningen och de krav eller den press som kommer uppifrån.

De flesta förstalinjecheferna uppger att det inte finns några specifika krav på *hur* man arbetar med enkätens resultat, de har väldigt fria tyglar. Däremot framgår det att förstalinjecheferna har krav på att de *ska* arbeta med enkätens resultat. De krav som nämns är att det finns deadlines för ifyllande av enkät, resultatet ska presenteras för arbetsgruppen och de valda åtgärderna ska rapporteras in i systemet.

Vissa beskriver att de även redovisar för sin chef och att de vill vara klara med sin åtgärd innan nästa enkät skickas ut, då den ska följas upp och visa om det faktiskt hänt något som resultat av åtgärden. Andra menar att det inte finns krav på att åtgärden ska vara över vid nästa enkät utan kan fortlöpa. Alla vill heller inte beskriva förfarandet som krav:

“Inga tydliga krav, inte mer än att vi ska jobba med det och redovisa det och ta upp problemområde och jobba vidare med dem. Sen därefter är det inte så mycket mer. Sen kommer ju nästa undersökning och då ser man om det har gett resultat. Så det är så vi jobbar med den.”³

De flesta förstalinjecheferna menar dock att uppföljningen är den nya enkätens resultat. Få förstalinjechefer upplever att någon överordnad chef faktiskt följer upp att arbetet blir gjort. En av förstalinjecheferna spekulerar i att hans chef möjligen tittar på siffrornas utveckling, men det är ingenting som hen vet om det görs eller ej. Den förstalinjechefen känner sig ganska ogranskad när det gäller hela arbetet med enkäten. En annan förstalinjechef beskriver sin chef som mer aktiv i processen, och som följer upp vilka åtgärder som görs:

“Jag känner att jag har ganska stor frihet i just hur [jag ska jobba med enkäten]. Sen har jag krav på att jag [ska] göra det och att vi har actions, det följs jag upp på med min chef. Att vi gör det och att vi når ett resultat.”⁴

En förstalinjechef uttrycker att medarbetarenkäten kommer för tätt och att man inte riktigt hinner jobba tillräckligt med resultatet. Samma förstalinjechef uttrycker senare att det kanske är bra och att hen kan förstå det mer och mer att de ändå kommer tätt eftersom det sätter mer press på förstalinjecheferna att arbeta med frågorna innan nästa medarbetarenkät kommer.

³ Citat från intervju 2

⁴ Citat från intervju 1

Det framgår att förstalinjecheferna har olika tankar och tolkningar om vem som är ansvarig för att faktiskt arbeta med enkätens resultat. Några förstalinjechefer menar att varken medarbetarna eller ledningen ser sin egen roll i arbetet, men poängterar samtidigt individens egna ansvar i förändringsarbetet.

“Jag tror att många tolkar en medarbetarenkät som en envägskommunikation. Att det lätt kan bli det om man gör det på fel sätt. Jag säger min åsikt till min chef och min ledning, sen är det upp till dem att lösa de. Men det är inte så jag väljer att tolka, vill jag ha en förändring i mitt jobb så är jag en del i den förändringen. Det är lite det som jag tror kanske missas eller missuppfattas ibland. Man ser bara att nån annan ska göra det och nån annan ska lösa grejerna åt oss. Men det är ju ett samarbete överallt.”⁵

4.3 Enkätens betydelse i relation till andra förstalinjechefer

Flera av de beskrivningar som förstalinjecheferna gör är kopplade till den relation de har till sina kollegor som är på samma nivå som dem. Både som ett lärande av varandra, tävling mot varandra och distans till varandra.

4.3.1 Enkäten som ett betyg på chefen

Något som många av förstalinjecheferna lyfter är att åtminstone delar av enkäten direkt går att koppla till dem själva och att det blir som ett sätt för medarbetarna att betygsätta chefen. Några beskriver detta som jobbigt. De anser att det viktigaste är att man tar tag i det som blir dåligt och att man inte ska ta det för personligt. Flera nämner att de gärna vill ha bra siffror och en berättar att det hade varit gynnsamt att få veta vad de chefer som presterar bäst i enkätens resultat gör för att nå dit. En förstalinjechef beskriver dilemmat med att få betyg på sin roll och när man får dåliga resultat:

“Det finns ju väldigt direkta frågor som är kopplade till chefen och det är klart att det är svårt att inte ta åt sig av det, så är det ju. Men man får se det lite som att, man kopplar bort det. Och vad man kan jobba med i stället. Men visst det är ju svårt om man skulle få dåligt på det, helt klart.”⁶

Flera frågor betygsätter chefen indirekt, såsom engagemangsgrad som flera beskriver vara ett av de viktigaste mätvärdena för att se hur bra avdelningen och chefen är. Andra frågor är mer direkt kopplade till dem som chefer, flera lyfter frågan om att bli rekommenderad som chef, och förklarar sitt resultat på den frågan på olika sätt. Vissa förstalinjechefer väljer att tolka ett lågt resultat till sin fördel men en annan ser det som en ren indikator på hur bra hen är som chef:

⁵ Citat från intervju 3

⁶ Citat från intervju 1

“Jag tycker det finns bra grejer i GLINTen, frågan om man rekommenderar mig som chef, nu kanske inte den frågan, jag tycker det hade varit bättre om man hade fått en rak fråga, hur de uppfattar en som chef i stället, rekommenderar låter som att man ska lägga bomull över någonting. Men den är också en indikator för mig om den blir dålig eller sämre.”⁷

Även om förstalinjecheferna alltid går igenom sitt eget resultat noggrant och får ta del av sin chefs resultat så tycker några att de aldrig får insyn i hur andra förstalinjechefer arbetar och vad de fått för resultat. En förstalinjechef nämner också att det är en form av tystnadskultur på deras avdelning där man inte pratar med varandra om sina respektive resultat.

“Sen upplever jag, sen tror jag, för det är så mycket hysh hysh med de här undersökningarna [...] man pratar ju inte om varandras resultat. Jag vet inte ens vad mina kollegor har för resultat. Så menar jag liksom, man pratar inte så mycket om det. Jag vet ju att man, ja asså helheten på den organisationen jag är, där vi är 4-5 chefer då och [vad] vi har för resultat och sådär men man går inte in och visar liksom för sina närmaste kollegor vad vi hade för resultat.”⁸

Hen uttrycker också att det hade varit spännande att se vad de andra förstalinjecheferna har för resultat och är intresserad av vad de gjort för att få ett bra resultat. Förstalinjechefen önskar därmed att klimatet var öppnare och att de skulle dela med sig av varandras resultat. Inte bara att mellancheferna kan se resultatet hos sina förstalinjechefer utan att det delades öppet. Samtidigt så vill förstalinjechefen inte att hens resultat ska bli öppna för allmän beskådan, då vissa av frågorna hade lågt resultat. Dessa låga resultat ville hen och även andra förstalinjechefer gärna bortförklara.

“Skulle du rekommendera din chef. [...] Och där vet jag att väldigt många av mina kollegor, även jag, hade kunnat [få] bättre siffror. Det kunde varit bättre, och där är en tolkningsfråga, sätter man nej på den för att behålla en eller sätter man ja för att man absolut inte vill ha en. Det är en sån där liten, knepig hur man tolkar den.”⁹

4.3.2 Förstalinjechefernas olika strategier vid genomförandet

Det framgår att förstalinjecheferna har olika tankesätt angående om man ska försöka hinna göra klart valda åtgärder innan nästa enkät eller ej. Många förstalinjechefer nämner att tanken är att handlingsplanen och eventuella åtgärder ska vara avslutade tills nästa enkät, men att det många gånger blir att de fortsätter jobba med dem även efteråt.

⁷ Citat från intervju 4

⁸ Citat från intervju 3

⁹ Citat från intervju 3

“... man slutar inte jobba med det bara för att handlingsplanen ska vara avslutad där. Det blir ett pågående arbete. Många av de här frågorna är ju ändå ett sätt att skapa nya rutiner och vanor. Det kommer ju förmodligen fortsätta liksom.”¹⁰

“... vissa punkter kan ju ha att man måste hela tiden jobba med den, det kanske aldrig blir klart. Eller att det här kanske behöver ha ett halvår på sig för att sätta sig. Då får det ju ta den tiden. Det kan ta längre tid men du kan tjäna på det över tid längre fram.[...] Sen kan man ju se på nästa undersökning om det har börjat ge resultat eller inte. Då får man ju ta det nu, har det inte gjort det så får man ta sig en funderare på kring okej, vad är det nu som vi behöver ändra på eller skruva på.”¹¹

Några förstalinjechefer hade en annan strategi, och fortsatte inte med åtgärderna efter att resultatet kommit. Ytterligare en strategi var att genomföra små åtgärder för snabba resultat till nästa enkät. Det kan vara smart att ta någon punkt som inte är ett stort problem och är enkel att lösa inom en snar framtid. Dessa förstalinjechefer ser det som en strategi för att medarbetarna ska se snabba framsteg så de känner att det händer någonting. Det beskrivs av flera förstalinjechefer att nästa enkät blir facit på om den åtgärd man genomfört gett resultat, och då behövs korta åtgärder. Två förstalinjechefer beskriver att det annars finns en risk att man tappar motivationen och att arbetet därför rinner ut i sanden. En annan förstalinjechef beskriver det såhär:

“Ta små aktiviteter som du faktiskt har möjlighet att hinna genomföra... Man behöver tänka hur mycket man tar på sig så att säga.”¹²

Några förstalinjechefer ser medarbetarenkäten som en gemensam process för att involvera alla på avdelningen samt öka engagemanget kring enkäten och arbetsplatsen. Andra ser sig själva som passiva stöttepelare som gärna lyssnar på medarbetarnas resonemang, men vill att så mycket som möjligt ska utföras av medarbetarna. En annan förstalinjechef beskriver att hens medarbetare sällan kommer med egna förslag på punkter att arbeta med, därför har hen alltid tänkt ut någon punkt i förväg som de kan välja och säger att det ofta blir hens förslag. Hen ser det som sin uppgift att komma med förslagen när det inte kommer förslag från medarbetarna.

4.4 Enkätens betydelse i relation till medarbetarna

De flesta av de beskrivningar som förstalinjecheferna gör är kopplade till den relation de har till sina underordnade medarbetare. Enkäten kan användas som ett engagemangshöjande verktyg

¹⁰ Citat från intervju 1

¹¹ Citat från intervju 3

¹² Citat från intervju 5

likväl som det kan upplevas som något som bara stjälar tid. Samtidigt har förstalinjecheferna även praktiska hinder som gör det svårt att förverkliga enkätens ambitioner.

4.4.1 Enkäten som ett engagemangshöjande verktyg

När förstalinjecheferna beskriver sin egen roll med arbetet med enkäten så talar de om det på olika sätt. Några förstalinjechefer ser det som en gemensam process, är aktiva och beskriver att de tar arbetet med resultatet på allvar. De ser medarbetarenkäten som en möjlighet att få nöjda medarbetare som får påverka sin egen arbetstrivsel. Det finns en förstalinjechef som uttalat ser arbetet med enkäten som en bidragande faktor till nöjda medarbetare. Hen menar att om medarbetarna får påverka sin egen jobbsituation blir de mer engagerade och känner att arbetet de gör är meningsfullt.

“Jag personligen tycker det är jätteviktigt, är vi på jobbet 40h i veckan så ska vi tycka att det är meningsfullt. Annars gör vi inget bra jobb och just den här enkäten är ett sätt att få nöjda medarbetare och känna att man har kontroll över sitt eget jobb och sin egen situation.”¹³

Denna förstalinjechef ser alltid till att arbetsgruppen väljer att arbeta med något konkret som gruppen kan påverka utifrån enkätens resultat. När hen redovisar enkätens nya resultat så ser hen till att belysa vad i resultatet som förbättrats sen förra enkäten för att påvisa att det faktiskt blivit skillnad. Detta tror hen ökar de anställdas motivation inför arbetet. Denna förstalinjechef ser handlingsplanen som en pågående process som inte avslutas för att nästa enkät kommer, utan ser det som en möjlighet att skapa nya, långsiktiga rutiner och vanor. Hen poängterar också att om vi vill ha förändring så är det något som arbetsgruppen skapar tillsammans.

Enkäten skapar även tillfälle för de medarbetare som annars inte vågar uttrycka sina åsikter att påverka och engagera sig i sin arbetssituation, vilket förstalinjecheferna beskriver som en fördel med medarbetarenkäten. De menar att det troligtvis inte hade gått att få ut deras åsikter med bara medarbetarsamtal eller avdelningsmöten.

“För att alla ska våga säga sitt. Det är ofta så att, många blir tysta, de har åsikter men säger ingenting så fort det blir för många.”¹⁴

Problemet med att de ska planera åtgärderna tillsammans på avdelningsmöten är att de som kände sig mer bekväma med att uttrycka sig i enkäten inte vågar ta till orda på mötet. Förstalinjecheferna beskriver att det alltid är samma personer som är aktiva i diskussionerna. En förstalinjechef inser det inte själv, men beskriver att de som är aktiva inte känner igen det resultatet som presenteras:

¹³ Citat från intervju 1

¹⁴ Citat från intervju 6

“Går man in och tittar på procentsatsen på avdelningen, [...] då kanske man undrar, hur tänkte ni? Men då börjar folk säga ja jag förstår inte heller hur det blivit så. Hur har det blivit så här liksom.”¹⁵

4.4.2 Enkäten som något som stjälar tid

Några förstalinjechefer beskriver att det är svårt att hinna genomföra hela enkätprocessen då de samtidigt har krav på att utföra sina ordinarie arbetsuppgifter. Det händer att medarbetarenkäten åsidosätts till följd av mer prioriterade arbetsuppgifter. Flera förstalinjechefer säger också att medarbetarenkätens resultat beror mycket på vilken tidpunkt den skickas ut.

“Ibland så kanske man sätter väldigt negativt på grund av att man, det har varit en jobbig press på situation på jobbet just vid tillfället. Det har ju jag märkt att det påverkar. Om det har varit något som inte har gått bra just vid tillfället när undersökningen är.”¹⁶

Förstalinjecheferna är ganska eniga om att intresset för medarbetarenkäten är svalt hos medarbetarna samt att det finns en allmän uppfattning att medarbetarenkäterna kommer för tätt. Ofta behöver förstalinjecheferna påminna medarbetarna att svara så de faktiskt har ett resultat att arbeta med. Två förstalinjechefer nämner också att de misstänker att medarbetarna ibland inte tar sig tiden att läsa frågorna ordentligt utan bara fyller i enkäten utan att reflektera.

“Sen är de här svaren, asså när de kommer så ofta och det inte händer någonting när vi svarar då känns det som ibland att man kanske inte läser frågorna fullt ut och innebörden. Utan man sätter ett kryss som man tycker ser bra ut.”¹⁷

Det finns en uppfattning hos förstalinjecheferna att medarbetarnas låga intresse beror på att det inte sker något från ledningens håll efter resultatet offentliggjorts. Förstalinjecheferna tror även att det beror på att avdelningen inte kan arbeta med alla frågor i medarbetarenkäten eftersom vissa ligger utanför avdelningens kontroll. Det framgår samtidigt att resultatet överlag är mer positivt kring de frågor som avdelningen kan påverka än de frågor som ligger utanför avdelningens område.

“Frågorna som är kring sin egen arbetsplats och det som är i närområdet är alltid positivt. Sen är det ju mycket då att, vad händer utanför och runt omkring, vi får aldrig reda på någonting ifrån ledningen då ju. Det är ju oftast de ledningsfrågorna som blir röda”¹⁸

Flera förstalinjechefer säger att delar av processen med medarbetarenkäter är meningslös och saknar användningsområde utöver de frågor som är riktade mot sin egen grupp.

¹⁵ Citat från intervju 4

¹⁶ Citat från intervju 6

¹⁷ Citat från intervju 2

¹⁸ Citat från intervju 2

“Så för mig nu, jag gör GLINTen, men jag känner inte att den ger mig något. Jag använder den mer eller mindre, det är några punkter som jag tittar på och det är chefskapet, teamkänsla, kan jag säga i gruppen vad jag känner. Jag tittar enbart på de punkter som är riktade mot min grupp, inte vad de säger om företaget. Jag känner inte att det, det är inget mervärde i det, det är ingen som tar åt sig det eller följer upp det heller.”¹⁹

Förstalinjechefen från citatet ovan säger sig ha så bra koll på sin arbetsgrupp så att hen många gånger på förhand kan säga hur resultatet kommer bli. Flera förstalinjechefer nämner att medarbetarsamtalen egentligen är det viktigaste för avdelningens och medarbetarnas fortsatta utveckling. Dessa förstalinjechefer menar att enskilda samtal skapar en bättre ömsesidig dialog och förståelse än vad gruppdiskussioner gör, där alla ändå inte kommer till tals, och hade de haft tid och möjlighet hade de gärna enbart haft enskilda samtal.

4.4.3 Praktiska hinder för att förverkliga enkätens ambitioner

Samtliga förstalinjechefer berättar att efter de tagit del av enkätens resultat samlar de sina medarbetare till ett avdelningsmöte för att redovisa resultatet inför dem. Några förstalinjechefer har stora arbetsgrupper där flera jobbar i skift vilket försvårar möjligheten till ett gemensamt avdelningsmöte, vilket ofta leder till att några medarbetare inte deltar. Det är sällan någon medarbetare som jobbat skift kommer till jobbet på sin lediga tid för att delta i de här mötena. För att främja gruppdiskussionerna delar dessa förstalinjechefer därför ofta upp det i två eller tre olika möten, men beskriver att de inte heller vill dela upp det på för många möten eftersom processen då kan ta mycket längre tid. En förstalinjechef beskriver att det är stora organisatoriska skillnader mellan hans avdelning där alla jobbar dagtid jämfört med de som har medarbetare som jobbar skift:

“Jag märker ju på mina kollegor som har nattpersonal och helgpersonal, asså telefonen ringer ju hela tiden. Min telefon kan också ringa lördag eller söndag men det är väldigt sällan det händer någonting. [...] men de som har personal som går på natt eller skift har alltid någon fråga och då ringer dem. Det kan ju vara att man ska gå in och ha utvecklingssamtal klockan 3 en lördagsnatt...”²⁰

¹⁹ Citat från intervju 4

²⁰ Citat från intervju 4

5. Diskussion

I detta kapitel kommer författarna diskutera förstalinjechefernas upplevelser av arbetet med medarbetarenkätens resultat genom deras beskrivningar av arbetet i förhållande till överordnad, andra förstalinjechefer och medarbetarna. Förstalinjechefernas upplevelser diskuteras även i relation till de tidigare redovisade teoretiska grunderna. Detta åtföljs av en diskussion om praktiska implikationer samt framtida forskning. För att undvika förväxling mellan Nilsson och Blomqvists (2017) studieobjekt och förstalinjecheferna som är objekt för denna studie så kommer de förstalinjechefer som ingick i studien 2017 refereras till som sjukvårdscheferna. Där det enbart anges förstalinjecheferna menas de som ingick i denna studien 2022.

5.1 Enkäten som ett krav i relation till överordnade

Förstalinjechefer har en position som gör att de kan påverka arbetsmiljön (Karasek & Theorell, 1990). I denna organisation ansvarar varje linjechef för att arbeta med medarbetarenkätens resultat och förstalinjecheferna är medarbetarens närmaste kontakt som kan påverka medarbetarnas upplevda arbetsmiljö genom att stödja och engagera medarbetarna. Enligt AFS (2001:1) är arbetsgivare ansvariga att årligen följa upp arbetsmiljön samt att uppföljningen kan göras via enkäter och intervjuer, i kombination med medarbetarsamtal, för att få en tydligare bild av förhållandena. Flera förstalinjechefer upplever att medarbetarenkäterna kommer för tätt. En förstalinjechef medger dock att det kan vara bra då det ökar pressen på cheferna att jobba aktivt med avdelningens utveckling. Detta stämmer med det Hartley (2001) beskrivit att om förbättringsåtgärderna faktiskt uppmärksammas och verkställs kommer det öka tillfredsställelsen och resultera i att organisationen presterar bättre.

En förstalinjechef riktar kritik gentemot att resultatet bara ska rapporteras in i ett system och att det därefter inte händer någonting uppifrån, och alla utom en förstalinjechef upplever att de inte får uppföljning av överordnade. Uppföljningen blir i stället nästa enkäts resultat. Den kritiska förstalinjechefen är också särskilt kritisk gentemot GLINT och ifrågasätter varför frågorna som inte går att påverka på avdelningsnivå ens är med överhuvudtaget. Denna förstalinjechef använder främst resultatet till att förstå hur arbetsgruppen upplever arbetsplatsen och ser det som en fingervisning om det finns bekymmer på avdelningen som behöver hanteras direkt, likt sjukvårdscheferna som ser enkäten som en i mängden (Nilsson & Blomqvist, 2017).

Det framkom också i Nilsson och Blomqvists (2017) undersökning att fokus ofta låg på antalet åtgärder snarare än kvaliteten på åtgärder. Detta var något som inte gick att finna bland förstalinjecheferna i denna studie, då det tydligt framgick från ledningen att de skulle göra en till två åtgärder. Däremot så valde flera av de intervjuade förstalinjecheferna i studien ofta lätta eller

korta åtgärder, för att hinna bli klara och på så sätt kunna belysa att det skett en förändring i nästa enkäts resultat.

Ipsen, Gish och Poulsen (2015) menar att förstalinjechefer i svenska organisationer ofta är ansvariga för att delegera ansvar samt bedöma och vidta åtgärder för en god arbetsmiljö. Flera förstalinjechefer menar dock att de inte är ensamt ansvariga utan att förändringar implementeras på alla nivåer till följd av GLINTens resultat. De menar att allt som uppkommer i enkätens resultat inte ligger på deras avdelning att åtgärda. Majoriteten upplever även att det inte sker några förändringar från ledningens håll, eller att de åtminstone inte syns. Därför önskar de att ledningen förbättrar kommunikationen som rör de förändringar de implementerar till följd av GLINTens resultat. Det är lätt att lägga ansvaret på förstalinjechefer att de ska aktivt engagera sig i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det ligger dock på ledningen att ge dem goda förutsättningar för att lyckas med det (Wheelan, 2009).

5.2 Enkäten som betyg på chefen i relation andra förstalinjechefer

För vissa förstalinjechefer är prestation viktig, även vid arbetet med medarbetarenkäter. I jämförelse med de sjukvårdschefer som ser medarbetarenkäten som en tävling (Nilsson & Blomqvists, 2017) framträder tre förstalinjechefer som tydligt ingår i den kategorin. Det är tydligt att flera förstalinjechefer vill ha bra siffror, tycker det är jobbigt att behöva jämföras med andra och mår dåligt av att se sjunkande siffror. Det verkar finnas en stark vilja att bli bäst och att bortförklara dåliga siffror i stället för att ta tag i dem.

En annan aspekt är att en förstalinjechef uttryckligen beskrev att det var en tystnadskultur om resultaten. Hen ville veta vad de förstalinjechefer som fick bra resultat på enkäten gjorde för att få det, samtidigt ville hen inte redovisa sitt resultat om det skulle vara dåligt, förstalinjechefen var därmed kluven i vad hen ville. Hen upplevde också det som jobbigt att hens siffror dalade när hen inte visste varför. Det framkom även i Nilsson och Blomqvists (2017) undersökning att sjukvårdschefer inte ville avslöja sitt resultat av rädsla att bli utpekade för dåliga resultat och fick prestationsångest av processen. Detta syns även i resultatet för denna studie.

5.3 Förstalinjechefernas olika strategier vid genomförandet i relation till andra förstalinjechefer

I resultatet framträder två olika strategier kring kort- eller långsiktighet på förstalinjechefernas utvalda åtgärder vilka kan jämföras med två av Nilsson och Blomqvists (2017) identifierade förhållningssätt inom sjukvården. De sjukvårdschefer som ser enkäterna som ett krav och de som ser enkäterna som en möjlighet kan representera de två perspektiven som framträtt hos

förstalinjecheferna och är jämförbara med strategierna. Inom perspektivet krav ser sjukvårdscheferna enkäterna som en tidskrävande bisyssla jämte ordinarie arbetsuppgifter och de gör det bara för att det är ett måste, inte för att utveckla avdelningen. De som ser det som en möjlighet vill tvärtom ha utvecklingen inom avdelningen och utveckla rutiner.

I likhet med de sjukvårdschefer (Nilsson & Blomqvists, 2017) som ser enkätprocessen som ett krav så har förstalinjecheferna som jobbar kortsiktigt påvisat att de gärna vill hinna med att göra sina åtgärder innan nästa enkät skickas ut, då de ser det som en uppgift att bara bocka av i systemet. De blir stressade av att det är en tidskrävande uppgift och fokuserar på att välja korta åtgärder som ska hinnas med. När åtgärden är genomförd så letar de efter nästa och fortsätter sällan med sina implementerade åtgärder efter att nästa enkät har skickats ut och nya åtgärder ska göras. De vill se att åtgärden är genomförd, avslutad och gett resultat.

De som ser processen med medarbetarenkäten som en möjlighet tycks ha fått en insikt om att medarbetarenkäten och det efterföljande arbetet handlar om att förbättra valda åtgärder över tid. Denna insikt tycks de dock ha fått på egen hand då andra respondenter vittnar om att det finns en tydlig bild i organisationen att man ska färdigställa åtgärderna och få resultatet av den på nästa enkät. Lavery (2004) påtalar det som även tycks vara fallet här, att långsiktiga lösningar inte kan granskas lika lätt. Förstalinjecheferna nämner att ifyllandet av medarbetarenkäten beror lite på respondenternas dagsform, och att svaren därmed inte alltid enbart beror på de åtgärder som genomförts. Det finns många faktorer som kan spela in. Det är svårt att etablera långtgående rutiner och även att utvärdera resultatet långsiktigt när förstalinjecheferna alltid enbart jobbar enkät till enkät (ibid.). Ingen förstalinjechef nämner att de jämfört resultatet på senaste undersökningen med något resultat från flera år tillbaka. Det är dock värt att nämna att organisationen bara haft GLINT i de tre senaste undersökningarna och att resultatet från den förra medarbetarenkäten troligtvis inte blir riktigt jämförbar.

5.4 Enkäten som ett engagemangshöjande verktyg i relation till medarbetarna

Det finns en förstalinjechef som uttalat ser arbetet med enkäten som en bidragande faktor till nöjda medarbetare. Hen ser till att ha konkreta åtgärder och påvisa skillnader från förra enkäten och detta tror hen ökar de anställdas motivation inför arbetet, vilket går i linje med vad andra författare tidigare kommit fram till (McIntosh, 1990). Denna förstalinjechef ser handlingsplanen som en pågående process som inte avslutas för att nästa enkät kommer, utan ser det som en möjlighet att skapa nya, långsiktiga rutiner och vanor. Hen poängterar också att om vi vill ha förändring så är det något som arbetsgruppen skapar tillsammans. Detta påminner om Nilsson och Blomqvists (2017) identifierade förhållningssätt där sjukvårdscheferna såg enkätprocessen

som en möjlighet till att utveckla avdelningen och förfina befintliga processer. Sjukvårdschefernas arbetsgrupp arbetade kontinuerligt med de utvalda punkterna i handlingsplanen fram tills nästa medarbetarenkät och medarbetarna upplevde arbetet som meningsfullt.

Det som huvudsakligen skiljer sig från Nilsson och Blomqvists (2017) resultat är att denna förstalinjechef främst ser enkäten som en utveckling av sig själv och inte sin avdelning. Hen ser det som en möjlighet att kunna förbättra sig själv och sina egna rutiner medan medarbetarna får arbeta med sin egen utveckling. Sjukvårdscheferna uppgavs drivas mer av att utveckla avdelningen än sig själva, till skillnad från förstalinjechefen.

Flera förstalinjechefer menar att medarbetarenkäten ger de tysta medarbetarna en möjlighet att få sin röst hörd, men att de sällan hörs under avdelningsmöten när resultatet ska diskuteras. Det är alltid samma högljudda individer som tar plats i gruppdiskussionerna, vilka inte är representativa för hela gruppen om de inte känner igen det presenterade resultatet. Hade förstalinjecheferna emellertid hunnit interagera med alla sina medarbetare dagligen, så hade ett förtroende kunnat byggas upp där de tysta medarbetarna vågat öppna upp sig inför sin närmsta chef (Wheelan, 2009). Då hade förstalinjecheferna haft insikt i varför resultatet ser ut som det gör. Förstalinjecheferna resonerar också om att engagemanget hos medarbetarna troligtvis hade minskat om det skulle väljas för många åtgärds punkter. Engagemang tycks vara en punkt som förstalinjecheferna satsar hårt på att vinna höga siffror på. Även Nilsson och Blomqvist (ibid.) identifierade strävan efter hög engagemangsgrad som en del av att se medarbetarenkäter som en tävling.

5.5 Enkäten som något som stjäl tid i relation till medarbetarna

Flera förstalinjechefer menar att det är svårt att hinna genomföra hela enkätprocessen och att de upplever att enkäterna kommer för tätt. Några förstalinjechefer beskriver svårigheten med att hinna genomföra hela enkätprocessen eftersom de samtidigt har krav på att utföra sina ordinarie arbetsuppgifter. Enligt Ipsen, Gish och Poulsen (2015) är den dagliga verksamheten ofta mer prioriterad än arbetsmiljöinsatser, vilket kan vara en anledning till att arbetet med medarbetarenkäterna ibland negligeras. Detta beskrivs även i annan litteratur, att upplevelsen är att enkäten stjäl tid från de ordinarie arbetsuppgifterna (Molin, Hellman & Svartengren, 2020). Nilsson och Blomqvist (2017) beskrev detta som att sjukvårdscheferna upplevde att ledningen stal tiden från avdelningen som egentligen skulle gå till vanligt arbete, förstalinjecheferna tycks dela den uppfattningen samt betvivlar värdet för avdelningen i sig när frågorna riktar sig till ledningen. Flera förstalinjechefer säger också att medarbetarenkätens resultat beror mycket på

vilken tidpunkt den skickas ut, vilket Molin, Hellman och Svartengren (2020) också identifierat när det gäller kollision med hektiska perioder.

Flera förstalinjechefer säger även att medarbetarsamtalen egentligen är det viktigaste för både avdelningens och medarbetarnas utveckling. Några säger också att om de hade haft mer tid så hade de föredragit att arbeta enbart med medarbetarsamtal, för att få djupare förståelse och låta alla träda fram. På grund av hög arbetsbelastning och att det finns andra prioriterade uppgifter så finns inte utrymme till det för flera förstalinjechefer (Nilsson och Blomqvist 2017). Det skapar också problem när gruppen är stor, då tidsaspekten blir viktigare och relationerna svagare (Molin, Hellman & Svartengren, 2020).

5.6 Förstalinjechefernas praktiska hinder

I den undersökta organisationen har förstalinjecheferna olika förutsättningar för att arbeta med det systematiska arbetsmiljöarbetet i sina respektive arbetsgrupper. Molin, Hellman och Svartengren (2020) beskriver olika hinder gör det svårare för förstalinjechefer att faktiskt prioritera arbetet med den systematiska arbetsmiljön, såsom tidsbrist, arbetsbelastning och såsom storlek på arbetsgruppen. Vissa förstalinjechefer har mindre grupper där alla jobbar dagtid medan andra har stora grupper där majoriteten jobbar i skift. Detta medför, enligt en förstalinjechef, att dessa förstalinjechefer behöver vara tillgängliga dygnet runt för att vara behjälpliga om problem uppstår. Relationen till medarbetarna kan då bli lidande, när vissa medarbetare bara pratar med förstalinjechefen när de har problem (Wheelan, 2009).

Flera förstalinjechefer beskriver problematiken i att ha medarbetare som jobbar på olika skift då det blir svårt att samla alla på ett och samma avdelningsmöte när de arbetar så olika tider. Här finns flera likheter som kan kopplas till Nilsson och Blomqvists (2017) identifierade förhållningssätt hos sjukvårdscheferna som ser enkäten som en arbetsuppgift i mängden. Precis som i deras fall så visar det sig att några förstalinjechefer i denna studien ser enkätprocessen enbart som en administrativ uppgift som ska slutföras på grund av yttre påtryckningar och används främst till att förstå hur arbetsgruppen upplever arbetsplatsen. I intervjuerna framkommer det att medarbetarna bara medverkar om de befinner sig på jobbet och kommer sällan in en ledig dag för att delta i diskussionerna om enkätens resultat. Förstalinjecheferna har svårt för att motivera medarbetarna att kontinuerligt arbeta med åtgärderna mellan två medarbetarenkäter, därför väljer dessa arbetsgrupperna korta åtgärder som ger snabba resultat.

Flera förstalinjechefer känner att hela processen med medarbetarenkäter är intetsägande och nämner att enkäterna ofta berör frågor som de på avdelningsnivå ändå inte kan påverka. Två förstalinjechefer nämner också att de misstänker att medarbetarna ibland inte läser frågorna

ordentligt utan bara sätter ett kryss någonstans utan att faktiskt förstå innebörden. Detta kan tolkas som att medarbetarnas engagemang inför uppgiften är väldigt lågt, vilket flera förstalinjechefer nämner. Det här kan jämföras med två av förhållningssätten hos sjukvårdscheferna (Nilsson & Blomqvist, 2017). De sjukvårdschefer som såg på enkäten som en i mängden hade svårt att hålla engagemanget uppe mellan enkäterna och de som såg enkäten som krav hade allmänt lågt engagemang från medarbetarna.

En sak som skiljer sig åt gentemot Nilsson och Blomqvists (2017) resultat är att en av förstalinjecheferna samarbetar ganska mycket med andra förstalinjechefer, medan sjukvårdscheferna som såg arbetet med enkäten som en arbetsuppgift i mängden föredrog att inte göra det. Författarna kan även se att dessa förstalinjechefer tycker att enkäten kommer för ofta och att de ibland inte hinner färdigt med sitt resultat innan nästa undersökning kommer (Schou, 2007, s.99), trots att åtgärderna som väljs är korta och snabba. Detta beror troligtvis på att uppgiften åsidosätts till följd av mer prioriterade arbetsuppgifter.

5.7 Praktiska implikationer och förslag

Trots att denna studie är begränsad så tror författarna att liknande fenomen går att identifiera i andra organisationer. Författarna tror att problematiken som förstalinjecheferna beskriver i processen med medarbetarenkäten är ett utbrett mönster i organisationer och att det saknas rutiner för att långsiktigt följa upp och förbättra arbetsmiljön utifrån enkätens resultat. Enkäten tycks mest fyllas i för att man ska inte för att det egentligen finns någon tilltro till att det går att förbättra. Resurserna tycks vara prioriterade till undersökning och inte till uppföljning. De spridda upplevelserna tyder på att organisationens förändringsaktörer kan lära av varandra, för att fortsätta förbättra de rutiner och genomförandesätt som finns.

Ett allmänt förslag till organisationer som arbetar med medarbetarenkäter på ett liknande sätt är att informera förstalinjecheferna och dess medarbetare om de positiva effekter processen kan ha långsiktigt om man arbetar med den kontinuerligt. Detta kan bidra till att de förblir motiverade även om inte ser omedelbara förbättringar på sina åtgärder. Genom att motivera cheferna att arbeta med åtgärderna långsiktigt och förankra den processen kan sannolikheten för att de fortsätter arbeta på liknande sätt även vid nästa tillfälle öka. Om organisationer lyckas skapa förutsättningar för, samt motivera sina ledare att engagera sig ytterligare i medarbetarenkätens resultat och uppföljning, kan hela processen som helhet bli till en positiv och givande upplevelse för alla deltagare.

Vissa förstalinjechefer ville öppna upp mer för dialog medan andra ville ha mer individuellt stöd i relation till att förbättra sin process och handskas med prestationsångest. Ett förslag är att de

förstalinjechefer som har behov av stöd ska erbjudas individuell coachning och därmed få bättre redskap för att kunna genomföra de olika delarna av enkätprocessen med sina avdelningar. En annan idé är att förstalinjecheferna arbetar mer i grupp för att stötta varandra och ge varandra tips på hur de arbetar med enkäten och dess resultat. Trots att det kan vara skrämmande för de som inte vill dela sina resultat, kan det olika förslagen bidra till en mer tillåtande miljö där resultatet ses som en möjlighet och inte som utpekande av brister och fel. Det kan implementeras genom att starta ett projekt eller en organisationsförändring som tydligare inkluderar utveckling av avdelningen i alla chefers arbetsbeskrivningar, så att det finns tid avsatt för just det och därmed slutar upplevas som en tidstjuv. Organisationsförändringar brukar dock röra upp mycket känslor. Rutinen skulle då kunna bidra till en mer ångestladdad process och i längden ohälsa, vilket är något organisationer i så fall behöver ta hänsyn till.

Det är även viktigt för organisationen att reflektera över vad syftet är med medarbetarenkäten. Det är viktigt att organisationer uppmärksammar om de verktyg de använder till medarbetarenkäten samt dess process faktiskt uppfyller sitt syfte. Gör de inte det så behöver processen eller verktyget regleras efter deras syfte. Om varje chefsnivå i organisationen kunde arbeta bättre tillsammans mot organisationens och medarbetarnas fortsatta goda utveckling och hälsa, skulle det finnas bra möjligheter till en stärkande utvecklingskultur. Framgångsrika processer med medarbetarenkäten skulle kunna leda till både kvalitetsförbättring och främja både arbetsmiljö och hälsa.

5.8 Framtida forskning

Så länge som organisationer fortsätter använda olika former av medarbetarenkäter kommer det vara ett aktuellt ämne att forska kring och gynnsamt för organisationers och dess medarbetares framtida utveckling. Framtida forskning bör därför fortsätta undersöka chefers upplevelser av att arbeta med medarbetarenkäter då forskning saknas inom ämnet, både inom offentlig och privat sektor och gärna inom flera olika branscher. Det hade även varit intressant att fortsätta undersöka orsakerna till varför vissa förstalinjechefer är mer eller mindre engagerade i uppföljningsprocessen och vilka faktorer som påverkar utöver tidsbrist och organisatoriska förutsättningar. Det skulle också vara önskvärt att undersöka de bakomliggande faktorerna till varför vissa förstalinjechefer har bättre resultat än andra och om de genererar mer lönsamma eller produktiva avdelningar. Det är även av intresse att undersöka implementeringen av ett projekt för att exempelvis motverka den tystnadskultur som kan finnas i samband med efterbearbetningen av medarbetarenkäter. Så länge som lagstiftningen ser ut som den gör

kommer ansvaret fortsatt ligga på arbetsgivare att årligen följa upp arbetsmiljön, därför är det viktigt att fortsätta se över rutinerna så faktiskt förbättring uppnås.

6. Slutsatser

I denna studie har beskrivningarna från förstalinjecheferna kretsat kring hur arbetet och rollen tolkas och om det finns förutsättningar i organisationen för att möjliggöra och stödja goda prestationer. I relation till överordnade har mönster kring de krav som ställs och upplevs varit ett fokus. Det görs även tydligt att cheferna ser enkäten som ett betyg på sig själva och gärna tävlar med det gentemot varandra samtidigt som det innebär en press som sätts på dem. Bland förstalinjecheferna ser de även olika på om det är bäst att jobba kort- eller långsiktigt i förhållande till enkäten och arbetet efter. Tidsbrist och organisatoriska faktorer kan bidra till att förstalinjecheferna inte vidtar åtgärder eller bara väljer snabba åtgärder utan större engagemang. I relation till medarbetarna har det framträtt att förstalinjecheferna ser enkäten som ett engagemangshöjande verktyg och att det kan upplevas stjäla tid från de ordinarie uppgifterna. Det framstår även att det kan finnas praktiska hinder för att arbeta med enkäten på ett effektivt och önskvärt sätt. Av de förhållningssätt inom sjukvården som Nilsson och Blomqvist (2017) identifierat kan en stor del bekräftas även inom tillverkningsindustrin.

Källförteckning

AFS 2001:1. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Bilkenroth, Carl-Johan. (2014). Har du deltagit i medarbetarundersökningar? *Svenska Dagbladet*, 20 maj. <https://www.svd.se/har-du-deltagit-i-medarbetarundersokningar>

Borg, Ingwer. Braun, Michael. Baumgärtner, Miriam K. (2008). Attitudes of demographic item non-respondents in employee surveys. *International Journal of Manpower*, 29(2), ss.146-160. <https://doi-org.ezproxy.hkr.se/10.1108/01437720810872703>

Bungard, Walter. Müller, Karsten. Niethammer, Cathrin. (2007). *Employee surveys-and then what...? Successfully designing employee surveys and the follow-up-process*. Berlin: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. K.

Church, Allan H. Golay, Leslie M. Rotolo, Christopher T. Tuller, Michael D. Shull, Amanda C. Desrosiers, Erica I. (2012). Without effort there can be no change: Reexamining the impact of survey feedback and action planning on employee attitudes. *Research in organizational change and development*, 20, ss.223-264. [https://doi.org/10.1108/s0897-3016\(2012\)0000020010](https://doi.org/10.1108/s0897-3016(2012)0000020010)

Glint (2017). Glint. <https://www.glintinc.com/> [2022-02-01]

Hales, Colin. (2005). Rooted in supervision, Branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), ss.471-506. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x>

Hartley, Jean. (2001). Employee surveys - Strategic aid or hand-grenade for organisational and cultural change? *International Journal of Public Sector Management*, 14(3), ss.184-204. <https://doi.org/10.1108/09513550110390846>

Hjerm, Mikael. Lindgren, Simon. Nilsson, Marco. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups Utbildning AB

Huo, Meng-Long. Boxall, Peter. Cheung, Gordon W. (2018). How does line-manager support enhance worker wellbeing? A study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), ss.1825-1843. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423103>

Ipsen, Christine. Gish, Liv. Poulsen, Signe. (2015). Organizational-level interventions in small and medium-sized enterprises: Enabling and inhibiting factors in the PoWRS program. *Science Direkt*, 71(C), ss.264-274. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.017>

Jacobsen, Dag Ingvar. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur AB

Jarvis, Peter. Griffin, Colin. Holford, John. (2003). *The theory & practice of learning*. Routledge Falmer. Press, Limited (UK)

Jöns, Ingela. (2000). Supervisors as moderators of survey feedback and change processes in teams. I Vartiainen, Matti. Avallone, Francesco. Anderson, Neil (red.) *Innovative Theories, Tools and Practices in Work and Organizational Psychology*. Toronto, ON: Hogrefe & Huber. ss.155–171.

Karasek, Robert A. Theorell, Tores. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction Of Working Life*. New York: Basic Books

Kira, Mari. Lifvergren, Svante. (2014). Sowing seeds for sustainability in work systems. I Ehnert, Ina. Harry, Wes. Zink, Klaus J. (red.) *Sustainability and Human Resource Management*. Springer, Berlin, Heidelberg. ss.57-81.

Knapp, Paul R. Mujtaba, Bahaudin G. (2010). *Designing, Administering, and Utilizing an Employee Attitude Survey*. *Journal of Behavioral Studies in Business*, ss.1-14.

Laverty, Kevin J. (1996). Economic “short-termism”: the debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), ss.825-860. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100316>

Laverty, Kevin J. (2004). Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long term. *Management Decision*, 42(8), ss.949-962. <https://doi.org/10.1108/00251740410555443>

Mastrangelo, Paul M. (2020). Improving the design and interpretation of sample surveys in the workplace. *Employee Surveys and Sensing*, 17(3), ss.38-52.

DOI:10.1093/oso/9780190939717.003.0003

<http://dx.doi.org/10.1093/oso/9780190939717.003.0003>

McIntosh, Nancy J. (1990). Leader support and responses to work in US nurses: A test of alternative theoretical perspectives. *Work Stress*, 4(2), ss.139-154.

<https://doi.org/10.1080/02678379008256976>

Molin, Fredrik. Hellman, Therese. Svartengren, Magnus. (2020). First-Line Managers' Experiences of Working with a Structured Support Model for Systematic Work Environment Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), ss.1-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113884>

Mosakowski, Elaine. Earley, P. Christopher. (2000). A selective review of time assumptions in strategy research. *Academy of Management Review*, 25(4), ss.796-812.

<https://doi.org/10.2307/259207>

Mueller, Karsten. Straatmann, Tammo. Hattrup, Kate. Jochum, Marco. (2014). Effects of personalized versus generic implementation of an intra-organizational online survey on psychological anonymity and response behavior: A field experiment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), ss.169-181. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9262-9>

Nilsson, Petra. Andersson, Ingemar H. Ejlertsson, Göran. Blomqvist, Kerstin. (2011). How to make a workplace health promotion survey process applicable, meaningful, and sustainable. *Journal of Nursing Management*, 19(7). ss.906-914.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01257.x>

Nilsson, Petra. Blomqvist, Kerstin. (2017). Survey process quality: a question of healthcare manager approach. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(7). ss.591-602.

<https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2016-0077>

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

Tjora, Aksel. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Thurén, Torsten. (2019). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Ulfsdotter Eriksson, Ylva. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Stockholm: Liber

Van Yperen, Nico W. Hagedoorn, Mariët. (2017). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management*, 46(3), ss.339-348. <https://doi.org/10.5465/30040627>

Vetenskapsrådet. 2017. *God forskningssed*.

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf (Hämtad 2022-01-10)

Welbourne, Theresa M. (2016). The Potential of Pulse Surveys: Transforming Surveys into Leadership Tools. *Employment Relations Today*, 43(1), ss.33-39.

<https://doi.org/10.1002/ert.21548>

Wheelan, Susan A. (2009). Group Size, Group Development, and Group Productivity. *Small Group Research*, 40(2), ss.247-262. <https://doi.org/10.1177/1046496408328703>

Bilagor

Bilaga 1: Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter från Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan Kristianstad som genomför ett examensarbete om medarbetarenkäter. Du kan bli slumpmässigt utvald för att delta i en intervju från en lista som vi fått, men alla på listan kommer inte bli kontaktade.

Om du blir utvald:

Blir du utvald så kommer vi kontakta dig via mail för att boka in tid för intervju. För att inte missa något du säger och för att underlätta analysarbetet ber vi om ditt tillstånd att få spela in ljudet under intervjun. Du får när som helst avbryta intervjun om du inte längre vill delta i vår undersökning. Materialet kommer behandlas konfidentiellt och det kommer inte gå att härleda någon information till någon enskild individ. Det är enbart vi två studenter som kommer att ta del av inspelningen och den kommer att raderas när arbetet är slutfört. Materialet kommer presenteras i skolan när arbetet är färdigställt.

Vänligen,

Anna Bengtsson & Evelina Rösliden

Bilaga 2: Kontaktpersonens mailutskick till förstalinjecheferna

Hej !

Som ni vet, tycker jag det är viktigt att vi stöttar studenter i sina olika utbildningar för att de är våra framtida medarbetare.

Två elever (Anna och Evelina. Se bifogat brev) som studerar vid Personal och arbetslivslinjen vid Högskolan Kristianstad, gör nu sitt examensarbete. I det arbetet vill de intervjua några ledare kring hur de jobbar med Medarbetarenkäter (hos oss = GLINT).

De vill slumpmässigt välja ut ca hälften av ledare av er som får detta mail.

Intervjutiden är ca 45 minuter.

Hoppas ni är OK med att jag har delat med mig av era kontaktuppgifter, så att de nu kan välja ut några av er.

Skulle ni känna att ni inte vill delta, är det så klart helt OK att säga nej när de kontaktar er. Då väljer den någon annan ledare.

Ni ser deras mailadresser här i cc ovan, så känner ni igen det när mail kommer.

Avsikten är inte att ni ska dela med er av ert teams GLINT resultat, utan berätta om HUR ni jobbar med resultatet.

De båda eleverna har fått en kort beskrivning av hur GLINT enkäten är uppbyggd och vilka frågor som ingår i den, men de har inte någon kunskap om alla de funktioner som finns i det digitala GLINT-verktyget med olika analyser, utbildnings/info-filmer, handlingsplaner mm.

Mvh/

“Kontaktpersonen”

Bilaga 3: Intervjuguide

Intro medarbetarenkät:

- Berätta om din roll i organisationen, hur länge har du varit chef?
 - Berätta om ditt arbete, antal medarbetare, dagtid/skift
 - Hur hamnade du i den rollen?
- Hur ofta gör ni enkäterna?
 - Kommer de för tätt?
- Kan du börja med att berätta lite om medarbetarundersökningen?
 - Hur utför organisationen sina medarbetarundersökningar? (kanske överflödig)
 - Är enkäten på svenska eller engelska?
- Varför bytte ni till GLINT?

Roll och chef

- Vad upplever du är din roll i processen med medarbetarenkäten? Exemplifiera
 - Är du med och utformar den?
 - Är du delaktig i efterarbetet av enkäten? På vilket sätt?
 - Om nej, vem är det som är ansvarig för efterarbetet?
- På andra ställen vet jag att det ibland upplevs att medarbetarenkäten är ett betyg på chefen
- Fyller du också i den?
 - Arbetar din chef också med resultatet som framkommer från enkäten du svarar på? Hur funkar den kommunikationen? Uppifrån ner?
- Upplever du att det är jobbigt att presentera svaren på enkäten? Är du orolig innan enkäten skickas ut vad du ska få för svar?
- Berätta om hur du hade velat vara delaktig i och påverkat medarbetarundersökningarna? (om du hade tiden och resurserna till det?)
 - Förslag på förbättringar?

Andra chefer

När vi frågar om enkäterna:

- Om en chef får dåliga värden, vad händer då? Kopplas HR in?
- Pratar du med andra chefer om era resultat?
- Hur ser andra chefer på detta? Vad säger de?
 - Finns det andra sätt att se utifrån?

- Vad säger andra chefer/din chef om resultatet om resultatet på din avdelning?
- Hur ser du på andra chefs resultat? Påverkar det din lönesättning?
(Självrepresentation, t.ex. förklara resultaten för min chef)

Medarbetarna

- Svarar medarbetarna frivilligt eller behöver du påminna dem?
- Svarar de ärligt?
- Hur upplever du medarbetarnas intresse för enkäten och efterbearbetningen?
 - Möten efteråt, återföring av enkäten?
 - Sker dessa medarbetarsamtal samtidigt som lönesamtalet?
 - Får alla komma till tals?
 - Hur arbetar du med att motivera personalen att svara på enkäten?
- Måste de göra den på jobbet? Kan de göra den hemifrån?
- Tror du att det finns en koppling mellan företagets lönsamhet och enkäterna? Varför/varför inte? (Har du funderat på koppling mellan lönsamhet och nöjda medarbetare?)
- Är det något du upplever är lättare när man är fler jämfört med färre medarbetare? (anpassa antal)

Syfte

- Vad anser du är syftet med medarbetarenkäten?
 - Chefsbetyg?
- Kan du utveckla lite mer/berätta om vad medarbetarenkäten bidrar till eller inte bidrar till?
 - I er verksamhet?
 - För dig
 - För de anställda
- Jag tänker lite på det här med facket. (tyst) Har facket en roll i det hela?
- Andra sätt att mäta än en enkät?
- Vad definierar en bra enkät?
 - Hur förenklar eller försvårar det efterarbetet?
- Tycker du att resultatet på de otydliga frågorna ger något?
- På vilket sätt hjälper GLINT-verktyget dig med efterarbetet?
- Tycker du att den mäter det man vill mäta eller finns det brister i att den inte mäter allt?

- Tycker du om enkäten?
- Tycker du den är en kul del av din roll att arbeta med den?

Krav

- Upplever du att det finns krav på hur man ska arbeta med enkätens resultat?
- Har du någon form av krav på dig att du behöver arbeta med resultatet?
 - Vilka krav?
 - Vad letar du efter i resultatet som gör att du vill genomföra en aktivitet?
 - Varför?
 - Varför inte där ni är som bäst?
 - (Måste det vara ett problemområde där en aktivitet utförs?)
- Gör det att du måste leta även fast du kanske inte hittar något spontant?
 - Hur har du gjort då ifall det har hänt?
- Så du försöker hinna både tolka resultatet och göra en åtgärd som blir genomförd innan nästa?
- Är tanken att man ska försöka hinna göra klart en åtgärd innan nästa enkät?

Efterarbete

- Vill du beskriva vad som sker efter enkäten är genomförd?
 - Hur kommuniceras resultatet av medarbetarundersökningen till dig som chef?
- Hur mycket tid uppskattar du att organisationen/du/medarbetarna lägger på själva enkäten gentemot efterarbetet?
- Hur arbetar du med analysen av frågorna?
- Hur arbetar du med efterarbetet med medarbetarundersökningen?
- Upplevelsen/känslor
- Hur arbetar du med tolkningen i resultatet? Vissa frågor lämnar utrymme för tolkning.
 - Hur väljs det ut, vad som är intressant att åtgärda?
 - Vad räknas då som större avvikelser i det sammanhanget?
 - Kan man åtgärda allt som framgår i resultatet, iom att de inte gör enkäten?
 - Kan du ge exempel på vad du tidigare gjort för förändringar efter du fått ett resultat? Hur gick processen till?
 - Hur följer man upp ett negativt resultat?
 - Kan ni göra åtgärder på alla frågor? Hade ni kunnat välja vilken fråga som helst och arbeta med den?

- Vad ska man göra med det som det inte riktigt går att göra på din avdelning, hur jobbar man med dem om det är väldigt lågt?
- Upplever du att det finns tid och resurser för att genomföra någon förändring till kommande år? Varför/varför inte?
- Upplever du att du har rätt förutsättningar för att använda dig av resultatet?

Förändringar

- Har du genomfört någon förändring inom din verksamhet tack vare ett enkätresultat?
 - Kan du ge exempel på vad för åtgärder ni (organisationen i allmänhet) har genomfört?
 - Kan du ge exempel på en väldigt lyckad åtgärd?
 - Kan du ge exempel på vad för åtgärder som ni inte gjort trots att enkäten indikerat att förändring bör ske inom det området?
 - Upplever du att åtgärderna alltid gäller det som ni fått sämst resultat på? (gör man bra saker bättre?)
- Hur har du gjort då när den är väldigt stor?
- Har du någonsin inte tagit fram ett förslag inför genomgången av enkätens resultat?
 - Vad tror du skulle hända om du gjorde det?
- Finns det tid att genomföra de åtgärder som är nödvändiga?
- Har det hänt att du valt bort en åtgärd för den varit för stor att genomföra? (vissa åtgärder kanske tar längre tid? Kortsiktiga lösningar?)
- Hur följs det upp att de åtgärder som genomförs faktiskt leder till någonting?
- Följs ert resultat upp av någon?

Avslut

- Är det något du vill tillägga om enkäten eller i övrigt? Något du tycker vi glömt fråga om?