

GÖTEBORGS UNIVERSITET

Programmet för Person- och arbetslivsfrågor



Sträva mot höga ideal

Om medarbetarenkätens funktion för att bibehålla organisationer formbara i en föränderlig omvärld

Författare: Mattias Molin
Handledare: Rita Foss Fridlitzius
Fördjupningsarbete 10 poäng
Mölnådal VT-05

Sammanfattning

Arbetets art: Fördjupningsarbete 10 poäng på programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor
120 poäng, med fördjupning i pedagogik

Sidantal: 27

Titel: Sträva mot höga ideal: *Om medarbetarenkäters funktion för att bibehålla organisationer formbara i en föränderlig omvärld.*

Författare: Mattias Molin

Handledare: Rita Foss Fridlitzius

Datum: 3 juni, 2005

Bakgrund:

Medarbetarenkäter är vanliga i många organisationer. Den undersökta organisationen är intresserad av att ta reda på varför användningen av medarbetarenkäter inte fungerar tillfredsställande. Som metod för *utvärdering* kan de bland annat kritiseras för att *styra* verksamheten, när utvärdering sker mot normativa mallar. Latour tar med översättningsmodellen avstånd från makt som förklaring till aktörers *samhandlingar*. Det är istället intressant att se artefakter som resurser vilka håller aktörerna samman och genom att samordna översättningar av påbud, också samordnar handlingar.

Syfte:

Jag vill i detta fördjupningsarbete undersöka ifall översättningsmodellen är ett fruktbart redskap för att belysa medarbetarenkäter som samordnare av handlingar. Jag vill också försöka kontrastera detta mot tidigare utvärderingsforskning. Därmed blir syftet att undersöka hur medarbetarenkäter fungerar som artefakter med inbyggda normativa mallar eller idealbilder. På detta sätt vill jag också undersöka hur medarbetarenkäter fungerar i den undersökta organisationen.

Metod:

Samtal genomfördes tidigt med organisationsledningen vilka sedan valde ut fyra intervjupersoner. Ett av samtalen med organisationsledningen transkriberades. Genomförde och transkriberade fyra halvstrukturerade intervjuer. Utifrån inläst litteratur kring utvärderingsforskning och använd teori analyserades det empiriska materialet.

Resultat:

Resultatet visar att medarbetarenkäter fungerar som artefakter vilka samordnar aktörernas översättning av påbudet att jobba med förbättringar. Effekten av detta blir i organisationen ett ständigt pågående förbättringsarbete vilket bland annat resulterar i aktörers ökade förändringsbenägenhet och organisationens formbarhet. Översättningsmodellen är således möjlig att tillämpa på medarbetarenkäter som artefakter vilka samordnar handlingar. Andra effekter av medarbetarenkäter är att de underlättar problemlösning och diskussion, men att de samtidigt finns en fara i att tro för mycket på de "ögonblicksbilder" dessa ger. Utvärdering i form av medarbetarenkäter styr således inte bara verksamheten mot normativa ideal. Genom att idealen blir svåra att nå skapas också ett ständigt förbättringsarbete vilket skapar formbarhet och därmed anpassningsförmåga hos organisationen. Däremot får förbättringsarbetet också negativa konsekvenser, bl.a. för enhetschefernas arbetsbelastning

Nyckelord:

Medarbetarenkäter, Utvärdering,
Förändringsarbete, Arbetsmiljö.

FÖRORD

Här vill jag tacka dem som gjort detta fördjupningsarbete möjligt.

Tack till förvaltningsledning och medarbetare i stadsdelsförvaltningen som genom att låta mig få insyn gjort denna studie möjlig. Tack för att ni tagit er tid att svara på mina frågor.

Jag vill också tacka dem på enheten för lärande i vuxenlivet för det stöd och den uppmuntran jag fick under detta arbete.

Tack till mina medstudenter för ett stimulerande samarbete och utbyte under året som gick.

Slutligen vill jag också tacka min handledare Rita Foss Fridlitzius för de ibland frustrerande, men samtidigt utvecklande utmaningar som diskussionerna om detta fördjupningsarbete har gett.

Tack!

Mattias Molin

Mölndal 3 juni 2005

Bakgrund	5
Introduktion	5
Referensram och perspektiv	6
Perspektiv på kunskapande	6
Tidigare forskning	7
Teoretiskt perspektiv på fenomenet	9
Syfte	12
Metod	12
Litteraturstudier och teoriutveckling	12
Intervjustudie	12
Urval av intervjupersoner	13
Intervjuernas genomförande	13
Utskrift och omskrivning	13
Dokument	14
Validitet	14
Reliabilitet	15
Resultat	15
De eftersträvansvärda målen i medarbetarenkäten	15
Den goda arbetsplatsen	15
Den goda enhetschefen	16
Hur medarbetarenkäten skapar formbarhet i verksamheten	17
De svåra målen	17
Den viktiga och närvarande formbarheten	18
Formbarhetens pedagogik	19
Förändringens friska vind	20
De uttryckta effekterna	21
Dåliga medarbetarenkäter	21
Bra medarbetarenkäter	22
Diskussion	23
Resultatdiskussion	23
Vetenskapligt värde	24
Tillskott till kunskapsbasen	25
Källförteckning	26
Bilaga 1	28

Bakgrund

Introduktion

Många organisationer använder idag personalenkäter dels för att undersöka medarbetarnas attityder till arbete och organisation, dels för ha tillräckligt underlag för att kunna driva ett framgångsrikt förändrings- och förbättringsarbete. Paula Liukkonen uttryckte sig 2001 i en artikel i tidskriften Personal och Ledarskap om personalenkäternas brister. Hon menade att:

Det går inte att få en bra helhetsbild av vad personalenkäter egentligen är bra för. Metodbrister, osynliga modeller bakom enkäter, halvfärdiga frågor och processer som aldrig kom igång. Jag tror att personalenkäternas tid är förbi och att vi är på väg att få något annat som kör över dessa övningar.

Det verkar än så länge som om de metoder som skall ”köra över” personalenkäterna dröjer en tid. Jag tror att de flesta anställda inklusive personalspecialister hos stora och medelstora arbetsgivare många gånger har stött på personalenkäter. Eftersom personalenkäter dessutom har börjat användas flitigt i den offentliga sektorn så måste sannolikt många tycka att de gör stor nytta. Personalenkäter säljs ofta av konsultföretag, men det är också vanligt att arbetsgivarna tar fram egna enkätverktyg.

När jag började söka efter ett lämpligt uppslag för detta fördjupningsarbete hittade jag ett uppdrag från Göteborgs stad på Nationella Exjobbpoolen. Det gällde att undersöka hur man arbetar med resultatet från stadens medarbetarenkät som årligen genomförs sedan 2001. Uppdraget var redan taget av någon annan, men jag fick tipset att kontakta någon stadsdelsförvaltning, vilket jag också gjorde. De var intresserade av ett liknande frågeställning och efter lite diskussion var vi överens om att en intervjuundersökning vore lämpligast.

Förvaltningen¹ som har drygt två tusen anställda har på eget initiativ tidigare genomfört medarbetarenkäter. Från och med 2001 är de med i Göteborgs stads medarbetarenkät, men får resultatet särredovisat för sin egen organisation. Organisationen är under förvaltningsledningen uppdelad i verksamhetsområden såsom till exempel: Individ- och familjeomsorg eller äldreomsorg, dessa leds av verksamhetschefer. I verksamheterna finns ett antal enheter som leds av enhetschefer. Enheterna består vanligtvis av flera arbetsplatser eller arbetsgrupper. Varje enhetschef är ansvarig för drygt trettio, men ibland upp till femtio medarbetare.

Medarbetarenkäterna är en del av arbetsmiljöarbetet och syftar bland annat till att undersöka den psykosociala arbetsmiljön och kvalitetssäkra arbetet med att förbättra denna. För att möjliggöra förbättringsarbete utifrån enkäten kopplas till denna ett antal system, procedurer och metoder. Enkäten fylls i av medarbetarna på arbetstid, detta sker vanligen i september. Resultatet redovisas till enheterna i december. Enhetschefer och medarbetare skall då på arbetsplatsträffar analysera resultatet och tillsammans upprätta handlingsplaner för att åtgärda (höja) de faktorerna i medarbetarenkäten som man väljer att prioritera. Handlingsplanerna utgör då en del av verksamhetsplanen och dessa skall sedan utvärderas, vanligtvis genom nästa medarbetarenkät. När jag nedan använder begreppet *medarbetarenkäter* inkluderar jag

¹ Den undersökta organisationen kallas härefter bara ”förvaltningen”.

dessa system, procedurer och metoder för att arbeta med förbättringar utifrån medarbetarenkäterna. De utgör tillsammans en helhet.

Förvaltningsledningen uttrycker i ett samtal med mig problemet med arbetsplatsernas användande av medarbetarenkäterna:

– Den här frågeställningen vi rör oss runt nu. Hur man arbetar med medarbetarenkäten ute på arbetsplatserna. Det är ju jag som tagit kontakten, men det är ju ändå något som ni undrar över. Varför det? Vad förväntar ni er? Varför har undran kommit upp?

– *Vitsen med att göra det här är att jobba med förbättringar. Och det här är ett instrument, en modell för att jobba med förbättringsarbete. Att man mäter av det man gör, analyserar det, kommer med förslag på förbättringar. Testar någonting nytt och ser ifall det blir bättre. Alla har varit överens om att det är såhär vi skall jobba och att det är ett bra underlag. Och så finns det ändå en viss tröghet i det. Vi ser på de här handlingsplanerna eller verksamhetsplanerna där det här skall fångas upp och uttryckas tydligt. De är inte så tydliga. Det är att det skulle ha varit bättre "skjuss" i det.*

– Förbättra förbättringsarbetet?

– *Ja, om det utgör det stöd som behövs eller om det behövs andra insatser för att höja förändringsförmågan. Alltså vad är hindret?*

Utdrag ur transkribering av samtal 050401

Förvaltningsledningen ställde några frågor under vårt första möte vilka jag nedtecknade såhär:

- Vad har arbetet med medarbetarenkäterna för status ute på arbetsplatserna?
- Kan resultatet av medarbetarenkäterna utgöra en plattform för förbättringar?

Angående de handlingsplaner som skall upprättas av enhetschefer och medarbetare menar förvaltningsledningen att de på många enheter är för otydliga. Själva "hur" målen som sätts upp i handlingsplanerna skall uppnås och "vem" som ansvarar för det uttrycks enligt förvaltningsledningen alltför ofta i väldigt vaga ordalag. Detta får enligt min tolkning betydelsen att: om man bara gör tillräckligt tydliga handlingsplaner, leder dessa till handling. Jag uppfattar också att förvaltningsledningen antar att det finns hinder för förbättringsarbetet utifrån medarbetarenkäten, men att de inte vet vilka.

Referensram och perspektiv

Perspektiv på kunskapande

Hur kan man då närma sig detta fenomen på ett nytt och fruktbart sätt? Går det att säga något om hur man arbetar med enkätresultatet ute på arbetsplatserna utan att veta vad enkätresultatet är en del av? Går det att precisera en gång för alla vad fenomenet medarbetarenkäter *är* och hur man *arbetar* med dess resultat?

John Law argumenterar i sitt paper *Making a Mess with Method* (2003) mot den realistiska kunskapssynens verklighets- och kunskapssyn. Han menar att den "rena vetenskapen" bland annat anser verkligheten "där ute" vara oberoende av våra (forskarnas) producerade representationer, vara väl avgränsad och att det finns en enda verklighet om än ur olika perspektiv.

Law diskuterar också vetenskapens strävan att med metodologisk renlärighet hålla data och resultat ”rena”. Han invänder mot denna strävan och tycker att den döljer att verkligheten produceras utifrån normativa regler. När Law och en kollega skulle kartlägga behandlingsbanor för patienter med alkoholrelaterade leverskador på en klinik, upplevde de stora svårigheter att fixera och bestämma undersökningsobjektet. De jämför bland annat frustrerat läkarböckernas skarpa definitioner av olika leverskador med sina egna försök att kartlägga en entydig verklighet.

It started to dawn on us that the object we were studying might be a shape-shifting reality. [...] But maybe, we slowly came to believe, it wasn't actually like that in reality. Maybe we were dealing with a slippery phenomenon, one that changes its shape, and was fuzzy around the edges. Maybe we were dealing with something that wasn't definite. That didn't have a single form. A fluid object. Or even one that was ephemeral in any given form, flipping from one configuration to another, dancing like a flame.

John Law, Making a Mess with Method (2003:5)

Baserat på denna insikt argumenterar Law för att ”As we seek to know the world not everything can be brought to presence. However much we want to be comprehensive, to know something fully, to document or represent we will fail” (Law 2003:7). Law frågar sig sedan hur denna vaga och multipla verklighet *skall* representeras? Han blir läsaren svaret skyldig.

Var sätter man då ner sina ontologiska bopålar i den del av denna flyktiga och pluralistiska verklighet som utgörs av fenomenet medarbetarenkäter? Jag vill, eller kan inte bli svaret skyldig utan måste i denna undersökning försöka definiera åtminstone några aspekter av fenomenet.

Tidigare forskning

I det citat ur samtal med förvaltningsledningen (*Utdrag ur transkribering av samtal 050401*) som jag tar upp i bakgrundsbeskrivningen ovan vill jag peka på fyra faktorer ur förvaltningsledningens perspektiv:

1. Vitsen *är* att jobba med förbättringar.
2. Instrumentet medarbetarenkäter *mäter* av.
3. Därefter *analyserar* man och *kommer* med förslag på förbättringar.
4. Därefter *testar* man *något* nytt, och *ser* ifall det blivit bättre.

Min tolkning av citatet ovan är att detta rör sig om en mätning, eller uppföljning av medarbetarnas attityder bland annat till den psykosociala arbetsmiljön. Dessa attityder skall sedan analyseras för att man skall kunna handla annorlunda. Slutligen skall man testa, eller utvärdera ifall man handlat rätt – dvs. så att attityderna blivit bättre. Uppföljning av något innebär oftast att man utvärderar det med någon form av instrument. Detta instrument utgörs i det här fallet av medarbetarenkäten tillsammans med de metoder som används i analysarbetet. Analysen är en viktig del i sammanhanget, att bara mäta ger ingen utvärderande effekt.

Det har tidigare utförts en hel del, ofta kritisk, forskning kring utvärdering. Rombach & Sahlin – Andersson (1995) menar att utvärdering tidigare varit en bakåtriktad aktivitet som syftat till att ge information om det som skett. Senare generationer (från den de definierar som den andra generationen) är istället framåtriktade och kopplade till reformarbete. Utvärdering sker då av det som är, eller har varit, för att kunna utgöra en grund för förändring.

Medarbetarenkäten utgör i förvaltningen en löpande utvärdering, eller uppföljning av en arbetsmiljö som *är och har varit*, och den syftar samtidigt till att ständigt utvärdera det varande och förbättra det kommande. Eftersom den är återkommande, eller ständigt pågående så får den kontinuerliga effekter på organisationen, till skillnad från en utvärdering av *ett* projekt, händelseförlopp eller något liknande objekt för engångs-utvärdering.

Petterson & Wallin (1995) menar utvärdering är en form av maktutövning eftersom den syftar till att styra verksamheten. De beskriver två principer genom vilka utvärderingen styr. Den första är att den klassificerar, eller definierar, verksamheten och vad utvärdering *är*. Genom att välja ett eller flera utvärderingsobjekt prioriteras dessa på bekostnad av andra. Den andra principen är att utvärderingen själv inramar vad som är viktigt att fokusera på, hur det skall utvärderas och vad utvärderingsresultaten skall användas till. Petterson & Wallin menar i samband med den första principen att utvärderingens begreppsapparat och språkbruk inte är neutrala utan istället speglar mer eller mindre medvetna utgångspunkter. De använder i detta sammanhang begreppet *diskursiv makt* för att poängtera att de begrepp och utgångspunkter som finns öppna eller dolda i utvärderingen definierar och styr vad den utvärderade verksamheten *är*, vad som är viktigt och hur det *bör* vara – utvärdering sker alltid mot en normativ mall.

Lindensjö & Lundgren (2000) har ett liknande perspektiv när de skriver att utvärderingar utser syndabockar och definierar vad som är gott och ont. De menar att utvärdering ofta förutsätts vara ett neutralt instrument för att jämföra utfall med uppsatta mål. Detta förutsätter att mål är entydiga och gemensamma så att de på så sätt kan utvärderas. Lindensjö och Lundgren menar att utvärderingen och utvärderarna istället ofta är de som definierar målen i *efterhand*.

En tydlig utgångspunkt i samband med användningen av förvaltningens medarbetarenkäter är att det *skall* drivas förbättringsarbete. Visserligen är det så att enkäten mäter medarbetarnas attityder till psykosocial arbetsmiljö utifrån någon form av utgångspunkt om den goda arbetsplatsen, men jag ställer mig tveksam till om det bara är uppnåendet av dessa utgångspunkter som eftersträvas. Förvaltningsledningen uttrycker något mer: ”Vitsen med att göra det här är att jobba med förbättringar” det vill säga vitsen är *inte entydigt* att uppnå de normativa utgångspunkterna. Medarbetarenkätornas funktion är bland annat, men inte enbart, att definiera målen eller avgöra gott och ont i efterhand. Uppföljning med medarbetarenkäter kan vara mer komplext än så. Jag menar att de utöver detta också fyller funktionen att få organisationen att **jobba** med förbättringar.

Hur ger medarbetarenkäter då möjlighet att jobba med förbättringar? I ett forskningsprojekt om administrativa reformer hos SJ² diskuterar Brunsson, Forsell och Winberg (1989) vilka drivkrafter som kan ligga bakom reformer. De menar att man behöver kunna förklara varför reformer accepteras och varför aktörer initierar och driver reformarbete. Reformerna motiveras enligt Brunsson, Forsell och Winberg ofta med problem, något som författarna menar finns i alla organisationer. Ett hot mot möjligheten till reformer är enligt författarna att organisationen löser problemen, något som inte är sannolikt eftersom det ofta uppstår motstridiga krav som ständigt måste balanseras. Det går enligt författarna sällan att praktiskt balansera motstridiga krav så att alla inblandade blir nöjda. Frågan är då om medarbetarenkäterna fyller denna funktion. Skapar de olösliga problem som får organisationen att jobba med ständiga förbättringar?

² Statens Järnvägar

Teoretiskt perspektiv på fenomenet

Jag väljer här att se förvaltningsledningens problem som ett styrningsproblem. Styrningsproblem är ofta förknippade med *makt* – eller brist på sådan. Begreppet makt har ofta ansetts vara ett "fult" ord, men i detta sammanhang menar jag med makt *förmåga att samordna handlingar*. En organisations förmåga att samordna sina medarbetares handlingar är ofta en förutsättning för organisationens funktion och överlevnad, utan denna skulle organisationen bli kaotisk. Trots att man i förvaltningen varit överens om sättet att jobba finns det en viss tröghet i det. Denna uppfattning kommer bland annat ur att handlingsplanerna inte uppfyller de krav på tydlighet som förvaltningsledningen ställer på dessa. Förvaltningsledningen är enligt min tolkning orolig för att de alltför ofta otydliga handlingsplanerna pekar på att de inte lyckas samordna enhetschefernas handlingar avseende förbättringsarbetet tillräckligt väl. Denna oro är avseende organisationens styrning och funktion är väl begriplig, men det är oklart om den är befogad utifrån handlingsplanerna.

Bruno Latour (1998) menar i artikeln "Förbindelsens makt" i en diskussion om maktbegreppet att "samhället är inte det som håller oss samman, det är vad som hålls samman". Latours poäng är att sammanhållningen inte uppnås genom makt-*utövning*, utan att makt uppnås genom sammanhållna individer och att det är de sammanhållna individerna som *tillskriver* en aktör makt. Jag menar att denna tillskrivelse bland annat kan utläsas ur huruvida aktörerna handlar utifrån "den mäktiges" påbud. Om detta resonemang tillämpas på organisationen så hålls denna samman av sina medlemmar genom att dessas handlingar samordnas.

Latour beskriver den "traditionella" synen på makt med vad han kallar "diffusionsmodellen". En symbols, eller ett påbuds³ utbredning, dvs. åttlydnad förklaras med tre faktorer. Dels den initiala kraft som sätter igång påbudets rörelse dvs. hur stor makten hos den avsändande aktören är. Påbudet har dessutom en egen inneboende *tröghet*⁴ som bevarar den initiala kraften och förflyttar det genom ett medium av (underlydande) aktörer. Det medium genom vilken påbudet färdas kan bjuda på friktion och motstånd (kommunikationsproblem, opposition osv.) så att den tappar kraft.

En alternativ syn på makt som föreslås av Latour är "översättningsmodellen". Ett påbuds utbredning är beroende av vad aktörerna *gör* med det. Avsändaren är inte starkare än andra aktörer, påbudet har ingen inneboende kraft genom sin tröghet. Och för att påbudet skall fortsätta att röra sig måste det hela tiden finnas nya energikällor som får aktörerna att föra det vidare. Kedjan genom vilken påbudet rör sig består då av aktiva aktörer som efterhand formar och *översätter* det i enlighet med sina egna projekt (Latour 1998). Det viktiga för påbudets utbredning och åttlydnad blir då att aktörerna översätter det på "rätt" sätt ur avsändarens perspektiv. Latour fortsätter sitt resonemang genom att säga:

De som är mäktiga är inte de som "håller" makten i sin hand i princip, utan de som i praktiken definierar eller omdefinierar vad det är som håller ihop alla. Denna övergång från princip till praktik tillåter oss att behandla det vaga begreppet makt inte som en orsak till människors beteende utan som en konsekvens av målmedveten aktivitet för enrollering, övertygande och värkning.

Bruno Latour, Artefaktens återkomst (1998:51)

³ Latour använder i de refererade artiklarna bland annat begreppen: *symbol, yrkande, befallning, order och påbud* för att beskriva den avsändande aktörens "viljeyttring". Jag använder här begreppet *påbud*.

⁴ Latour beskriver här *tröghetsprincipen* med "en inre kraft liknande den trögheten har inom fysiken" (Latour 1998:42f).

Det är lätt att se problemen att styra verksamheten som enbart ledarskapsproblem, det vill säga problem med sociala relationer. Men Latour menar i artikeln ”Teknik är samhället som gjorts hållbart” att:

För att förstå [herravälde] måste vi vända oss bort från att uteslutande intressera oss för sociala relationer och istället väva in dem i en struktur som inkluderar icke-mänskliga aktanter, aktanter som erbjuder oss att hålla ihop samhället som en hållbar helhet.

Bruno Latour, Artefaktens återkomst (1998:145)

För att förstå problemen med att styra förändringsarbetet måste jag då, enligt Latour, se de icke-mänskliga aktanter⁵ som erbjuder oss att hålla ihop verksamheten som en helhet – det vill säga ur mitt perspektiv – artefakten medarbetarenkäter.

Poängen i detta resonemang är att vi skall studera de resurser, såväl sociala som fysiska, som binder samman aktörerna. Den "mäktiges" mål med dessa resurser är, enligt min tolkning av Latour, att få aktörer att *översätta* påbudet "rätt", och på så sätt få det att utbredas och åtlydas. De aktörer som förväntas lyda övertygas och värvas till att göra rätt översättningar med hjälp av bland annat fysiska resurser dvs. artefakter i rollen som förbättringsinstrument och metod. Hur fruktbart kan det då vara att se förvaltningsledningens styrningsproblem ur översättningsmodellens perspektiv?

Jag menar att det kan gå att se påbudet ”jobba med förbättringar” som det som skall översättas på rätt sätt. Artefakten medarbetarenkäter kan då ses som den vilken skall skapa de ”rätta” översättningar som får påbudet att spridas och aktörerna att handla på rätt sätt. Funktionen med medarbetarenkäterna blir ur *detta* perspektiv att förmå aktörerna att just jobba med förbättringar.

Hur används då artefakter (icke-mänskliga aktanter) för att hålla ihop verksamheten och påverka förändringsarbetet? Latour ger ett exempel hämtat från de europeiska hotellen. En hotelldirektör vill att gästerna skall lämna hotellnycklarna vid disken innan de går ut på stan. Han börjar med en vänlig uppmaning –Var snäll och lämna nycklarna! Påbudet efterlevs inte och det förstärks då med en skylt, och slutligen genom att nycklarna fästs vid en metalltyngd. Slutligen följer alla gäster påbudet eftersom artefakten, det vill säga nyckeln och tyngden, är hårdare fäst vid disken än vid gästernas fickor. Istället för att få gästerna att lyssna till uppmaningen och inkorporera dess mening har hotelldirektören exkorporerat påbudet till en fysisk artefakt som tvingar gästerna att följa detta. Latour menar då att påbudet genom att åtlydas har förändrats – översatts från ”var snäll och” till ”akta så att inte dina fickor deformeras”. Denna översättning görs av hotellgästerna. De översätter påbudet i enlighet med sina behov, dvs. att slippa få sina fickor deformerade, detta tvingas de till av metalltyngden. Artefakten det vill säga nyckeln och tyngden är således sammanvävd i det sociala med hotelldirektörens vilja och hotellgästernas ovilja, den är inte längre ett dött föremål – den *gör* något med sin omgivning. (Latour 1998)

Medarbetarenkäten (2004) och dess allierade: *2005 Kvalitetssäkring av arbetsmiljön i NN stadsdelsförvaltning* (kvalitetsdokumentet) utgör i denna undersökning en helhet i samband med uppföljnings- och förbättringsarbetet. Sedd som enbart ett föremål eller ett dokument är medarbetarenkäten inte särskilt intressant. Den består av ett dussin pappersark med bokstäver

⁵ Jag använder nedan begreppet artefakt för tillverkade föremål/icke-människor och begreppet aktör för människor.

och kryssrutor på. Liggande i en låda undangömd för alla blickar och bortglömd har den ingen större betydelse, den är ett dött föremål. Men i det sammanhang den förekommer, bland strukturer, individer och handlingar blir den något helt annat.

Inom ramen för arbetsmiljöarbetet och kvalitetssäkringen av detta får artefakten medarbetarenkäter en helt annan roll. Till den kopplas normativa beskrivningar av vad som är en bra arbetsmiljö, hur ett effektivt arbetsmiljöarbete skall bedrivas och hur det goda chefskapet skall se ut. Den verkar, den får olika betydelser i olika sammanhang och dess verkan nyttjas och tolkas för att uppnå styrbarhet i verksamheten.

En av finesserna med att använda artefakter för att styra är bland annat att aktören som har önskemål om att påverka andras handlingar (vad Latour kallar handlingsprogram) inte alltid måste vara på plats för direkt och löpande muntlig kommunikation (Latour 1998). Det är också troligt att förväntningarna på artefaktens styrförmåga bland annat är att de styrda aktörernas handlingar samordnas det vill säga att alla handlar på likartat sätt. Vad det här rör sig om är då att människor (aktören förvaltningsledning) vill förmå andra människor (aktörerna enhetschefer) att handla på ett visst sätt, syftet med användningen av artefakten medarbetarenkäter är då att samordna dessa handlingar.

Jag menar att detta resonemang går att tillämpa på förvaltningsledningens strävan att samordna handlingar genom användningen av medarbetarenkäter. För att samordna handlingar utan att direktstyra, går det att använda gemensamma mål eller budord – vad Latour kallar svarta lådor. Latour beskriver de svarta lådorna med ”En svart låda innehåller det som inte längre behöver tas under omprövning, dessa saker vars innehåll blivit något betydelselöst” (Latour 1998: 19).

Medarbetarenkäten innehåller dessa svarta lådor i form av ideal. Funktionen dessa har är till synes att de skapar handlingar i form av analysarbete och strävande förbättringsarbete för att uppnå dessa ideal, men dessa ideal är kanske inte möjliga att någonsin uppnå. Jag menar att funktionen istället kan vara att hålla organisationen förbättrande och därmed ständigt föränderlig och möjlig att förändra - formbar. Denna sträva efter formbarhet är nödvändig för att kunna anpassa organisationen efter en förändrad politisk och ekonomisk, social mm. omvärld. Denna formbarhet kan uppnås genom att hålla organisationen i ett ”lättflytande”⁶ tillstånd genom att ständigt ”jobba med förbättringar”. Förbättringar som innebär förändringar utgående från behov och problem framanalyserade ur utvärderings- eller uppföljningsinstrumentet medarbetarenkäter med sina svarta lådor. De svarta lådor som kan visa att rådande tillstånd alltid kan bli bättre jämfört med en förgivet tagen normativ idealbild. Förvaltningsledningen har all anledning, att, hålla organisationen formbar i en föränderlig omvärld. För att nå fram med detta ”påbud” behöver de makt, en makt som inte innehas utan måste skapas av att andra aktörer samordnar sina handlingar. Medarbetarenkäterna fungerar som en av de artefakter vilka får aktörerna att skapa denna makt åt förvaltningsledningen. En makt som även i andra sammanhang är nödvändig för organisationens överlevnad och verksamhet. Medarbetarenkäterna fungerar ur detta perspektiv som artefakter vilka håller organisationen formbar.

⁶ I detta fall i betydelsen ”icke fast form” (jämför med engelskans *liquid*).

Syfte

Jag vill i detta fördjupningsarbete undersöka om Latours översättningsmodell kan vara fruktbar för att belysa fenomenet medarbetarenkäter och försöka kontrastera detta perspektiv mot tidigare utvärderingsforskning. Jag är också intresserad av att belysa vilka effekter medarbetarenkäten har i organisationen.

Forskningsfråga: Går det att se medarbetarenkäter som artefakter vilka håller organisationer formbara?

Utgående från denna forskningsfråga blir syftet att undersöka om detta perspektiv går att *tillämpa* på fenomenet medarbetarenkäter. Mitt fokus blir då att ur nämnda perspektiv undersöka vilka effekter medarbetarenkäterna har som löpande utvärderingar. För att göra detta har jag i undersökningen ställt följande frågor till det empiriska materialet:

- Mot vilka idealbilder utvärderar medarbetarenkäterna den psykosociala arbetsmiljön?
- Går det att uppnå dessa idealbilder och går det att utvärdera den psykosociala arbetsmiljön med dessa som referens?
- Hur leder medarbetarenkäter till förändringsbenägenhet och vad fyller förändringsbenägenheten för funktion?
- Vilka effekter får medarbetarenkäternas styrande funktioner?

Metod

Litteraturstudier och teoriutveckling

Alvesson & Skoldberg (1994) menar att *abduktion* är den metod som i realiteten används vid fallstudier. De menar att abduktion innebär att forskaren under processens gång anpassar den använda teorin utifrån de ”upptäckter” som görs under studiens gång. Under detta fördjupningsarbete har jag rört mig mellan olika teoretiska ansatser som skulle kunna ge mig en ökad förståelse för fenomenet. Detta pendlande mellan empiri och teori för att försöka förstå medarbetarenkäter skulle närmast kunna beskrivas som abduktion. Jag valde tillslut att se medarbetarenkäter som artefakter, som verkar i, och genom sin omgivning. Här blev Bruno Latour min främsta inspirationskälla och jag har försökt tillämpa den översättningsmodell han använder för att ”förgöra” ackumulerad makt som förklaringsmodell. För att bilda mig en uppfattning om tidigare forskning sökte jag på min handledares inrådan litteratur inom utvärderingsforskningen. Denna har sedan gett mig en punkt att utgå ifrån.

Intervjustudie

Detta fördjupningsarbete lades upp med huvuddelen av den empiriska basen i intervjuer. Den skulle också ha kunnat genomföras med hjälp av observationer, men detta skulle ha krävt att jag var på plats vid de tillfällen då man *arbetade* med resultatet av medarbetarenkäten. Huvuddelen av dessa tillfällen har redan infallit under innevarande verksamhetsår. Kvale (1997) menar att forskningsintervjuer liknar vanliga samtal, men att de har ett specifikt syfte och en utarbetad struktur. Den struktur som användes i intervjuerna var utarbetade utifrån min då relevanta teoretiska utgångspunkt. I övrigt hade samtalen med förvaltningsledningen, och intervjuerna med enhetscheferna syftet att försöka närma mig och förstå fenomenet medarbetarenkäter.

Urval av intervjupersoner

Jag tyckte i denna undersökning av två anledningar att det var bäst att låta förvaltningsledningen välja vilka enhetschefer jag skulle få intervjua. Den första var att jag har förstått att enhetscheferna har mycket att göra och därför troligtvis skulle prioritera min undersökning lågt, jag skulle helt enkelt inte få tillgång till intervjupersoner. Den andra var att förvaltningsledningen känner enhetscheferna och bättre skulle kunna utse enhetschefer som kunde tillföra undersökningen mycket. Förvaltningsledningen valde på min begäran ut två enhetschefer ur ett verksamhetsområde och två ur ett annat. Efter telefonkontakt fick jag möjlighet att träffa dem. Jag har dessutom samtalat med förvaltningsledningen i deras roll som ägare av ”problemet” och uppdragsgivare.

Intervjuernas genomförande

I inledningsskedet av undersökningen, innan de egentliga intervjuerna genomfördes förde jag samtal med aktörer i förvaltningsledningen. Dessa samtal syftade till att jag skulle kunna närma mig fenomenet medarbetarenkäter, problemområdet och de förväntningar som förvaltningsledningen hade på denna undersökning. Några av dessa samtal nedtecknade jag i stolpform och ett av dem, det längsta, spelades in på band och transkriberades. Jag tog också anteckningar efter telefonkontakter och e-post.

Intervjuerna med enhetschefer genomfördes på deras tjänsterum under 30-45 minuter. Intervjuerna spelades in på band, och jag utgick från en halvstrukturerad intervjuguide. Före intervjuerna beskrevs undersökningens preliminära syfte, hur intervjuresultatet skulle behandlas och frågor om anonymitet⁷. Intervjuguiden utvecklades, på grund av att den teoretiska grunden för studien inte tog form förrän under analysen, utan stark teoretisk förankring. Intervjuerna gav trots detta ett brett empiriskt material att arbeta med.

Utskrift och omskrivning

Det bandinspelade samtalet med förvaltningsledningen skrevs ut så nära talspråk som möjligt, utan att för den skull ta upp alla pauseringar och instämmande ljud i detalj.

Intervjuerna med enhetscheferna har på grund av tidsbrist inte skrivits ut i sin helhet och dessa utskrifter ligger också närmare en skriftspråklig framställning. Jag fokuserade i denna undersökning inte på intervjupersonerna som individer, utan som representanter eller språkrör för förvaltningens enheter. Jag är då inte intresserad av individernas felsägningar, tveksamheter eller hur långa pauserna i intervjuerna blir eftersom jag inte letar efter ”den dolda åsikten bakom” *individens* uttalanden. På grund av detta har en exakt återgivning av talspråket inte varit nödvändig. I utskriften av intervjuerna har inte heller mina frågor skrivits ut, dessa har istället skrivits in i intervjupersonernas svar. Tanken med detta är att kunna använda kortare och kärnfullare intervjuцитat där de frågor jag ställt besvaras med utvecklande resonemang som leder längre bort från den ursprungliga frågan. De långa utvecklande resonemangen hos intervjupersonerna är bland annat en effekt av den öppna, och i intervjusituationen ännu ofärdiga intervjuguiden (se bilaga 1). Att skriva ut är att tolka, och transformera det sagda, detta oavsett vilken ”renlärig” utskriftsmetod som används (Kvale 1997). Detta innebär att alla omvandlingar av muntliga berättelser till skriftliga sådana är konstruktioner av verkligheten. Jag har i utskrifter och användning av citat försökt att hålla min tolkning så nära det sagda som möjligt.

⁷ Se bilaga 1

Jag har skickat alla samtals- och intervjuutskrifter till intervjupersonerna och dessa har med vissa språkliga och anonymitetsrelaterade reservationer godkänts för citering. För att säkra anonymiteten ytterligare har jag tagit bort verksamhets-, enhets-, och individspecifika uttryck. För att språkligt göra citaten i arbetet mer skriftspråkligt korrekta (på intervjupersonernas begäran) har dessa också skrivits om, men jag har strävat efter att försöka bevara deras meningsbärande innehåll dvs. den mening jag uttolkat hos det sagda. Citaten är också delvis lyfta *ur* sitt sammanhang, därför får tolkningen av dessa tillskrivas mig och detta fördjupningsarbete.

Citat ur intervjuerna har i samband med redovisningen av resultatet analyserats med utgångspunkt i det ovan redovisade ”perspektiv på fenomenet”.

Dokument

För att få förståelse för den officiellt framskrivna beskrivningen av fenomenet medarbetarenkäter har jag analyserat två dokument. Det ena är en folder med titeln *Kvalitetssäkring av arbetsmiljö i NN stadsdelsförvaltning* som skickades ut till arbetsplatserna i början av 2005. En kritisk analys av denna skedde för att jag teoretiskt och praktiskt skulle öka min kännedom om, och kunna närma mig fenomenet medarbetarenkäter. Det andra dokumentet är den medarbetarenkät som användes 2004. Analysen av medarbetarenkäten har resulterat i beskrivningen av den goda arbetsplatsen. Denna analys är beskriven i resultatet under rubriken ”den goda arbetsplatsen”.

Validitet

Validitet innebär vanligtvis hur väl resultaten överensstämmer med verkligheten. Merriam menar att "Validitet måste alltså [i kvalitativa studier⁸] bedömas via tolkningar av forskarens erfarenheter, istället för i termer av verkligheten (vilken vi aldrig kan uppleva direkt)" (Merriam 1994). Detta innebär för min del att min erfarenhet och kompetens som forskare skulle utgöra en grund för validitetsprövning. Kvaliteten i arbetet avgörs då av min kompetens. Någon större erfarenhet som forskare kan jag inte skryta med. Däremot vill jag utifrån Law (2003) påstå att jag åtminstone beskriver *en*, dvs. min, verklighet. En av de multipla verkligheterna som är resultatet av mänskliga tolkningar. Merriam (1994) menar att man ändå kan använda sig av vissa steg för "kvalitetssäkring". Ett av dessa steg är *deltagarkontroll* vilket innebär att intervjupersoner får granska resultaten innan användning. Jag har skickat intervju- och samtalsutskrifter till deltagarna och alla dessa har godkänt utskrifterna. Tolkningar och tillämpningar av materialet får ändå jag som forskare stå för. Under arbetets gång har jag också diskuterat idéer, tolkningar och "upptäckter" med mina medstudenter och min handledare, även om dessa inte har haft riktiga möjligheter att kvalitetsgranska dessa.

Extern validitet gäller hur väl resultaten går att tillämpa i andra sammanhang, dvs. *generaliserbarhet*. Vid studier av kvalitativa data hämtade från *en* specifik situation inom ramen för *ett* specifikt perspektiv syftar undersökningar oftast inte till att säga något generellt om ett fenomen i alla andra sammanhang. De resultat som beskriver *denna* medarbetarenkät jag här har redovisat gäller för denna stadsdelsförvaltning, och dessutom i just detta sammanhang. Det är ändå sannolikt att en läsare gör generaliseringar av en forskningsinsats

⁸ Med kvalitativa studier menar jag studier som i huvudsak använder sig av kvalitativa data.

för att passa i ett annat sammanhang. Walker (citerad i Merriam 1994:187) menar att läsaren måste fråga sig vad i en undersökning som går att tillämpa i dennes situation och vad som inte passar in.

Reliabilitet

Traditionellt brukar hög reliabilitet innebära att undersökningen skall kunna upprepas, och då ge samma resultat. Inom samhällsvetenskaperna däremot brukar reliabilitet innebära att resultaten skall vara intersubjektivt tillgängliga, dvs. att undersökningen *i princip* skulle kunna upprepas. (Gilje & Grimen 1996) Dock så leder höga krav på intersubjektiv tillgänglighet och tolkningar som *i princip* kan accepteras av de flesta ofta till triviala och intetsägande resultat (Kvale 1997). Law (2003) som jag diskuterade tidigare menar istället att verkligheten är multipel och att "renläriga" tolkningar av den bara undangömmar andra tolkningar och att vetenskapen utgår från normativa regler utan att redovisa det. Min uppfattning är då att traditionella krav på reliabilitet istället för att öka "kunskapsmassan" tenderar att minska den.

Resultat

De eftersträvansvärda målen i medarbetarenkäten

Den goda arbetsplatsen

I själva enkätformuläret (medarbetarenkät 2004) ställs det frågor som medarbetarna skall besvara, oftast genom att instämma eller inte. Utifrån *vilka* frågor som ställs går det att utläsa hur en arbetsplats enligt enkäten bör vara.

Som exempel kan de två påståendena "Det råder en bra stämning på min arbetsplats" och "Vi kan föra en fri och öppen diskussion på min arbetsplats" besvaras på en tiogradig skala mellan "Instämmer inte alls" (en poäng) och "instämmer helt" (tio poäng). I den sammanställning av medelvärden av instämmandet till påståenden som görs för varje enhet (med fler än sju respondenter) är det bättre ju högre medelvärdet är. I denna sammanställning har jag ur påståendena skapat en beskrivning av den goda arbetsplatsen, det vill säga den arbetsplats som skulle ha fått de högsta möjliga medelvärdena. De två påståendena ovan blir då i beskrivningen av den goda arbetsplatsen:

På den här arbetsplatsen är det god stämning och ett öppet diskussionsklimat.

Jag har i framställningen av "den goda arbetsplatsen" blandat ordningen på enkätens påståenden för att underlätta läsningen. Utifrån enkäten skulle den goda arbetsplatsen kunna beskrivas såhär:

På den här arbetsplatsen är det god stämning och ett öppet diskussionsklimat. Chefen och medarbetarna uppskattar och respekterar varandra och man hanterar konflikter på ett positivt sätt. De som arbetar här kan själva påverka hur och när uppgifterna skall utföras, arbetsbelastningen är inte högre än att man kan variera arbetstakten och ta pauser när det behövs. Det finns oftast tid att hjälpa varandra så att alla kan bli nöjda med sina insatser vilket engagerar alla i det meningsfulla arbetet. Den effektiva delegeringen av arbetsuppgifter och de väl genomförda besluten gör att chefen inger

stort förtroende och enkelt kan följa upp verksamheten. Gruppen arbetar också mot realistiska och tydliga gemensamma mål.

Varje månad har man arbetsplatsträffar där alla är delaktiga i utvecklings- och förbättringsarbetet, som bland annat utgår från förra årets medarbetarenkät. Man kan få gehör för sina åsikter och det finns god tillgång till viktig information om verksamheten och arbetet. Eftersom alla känner till varför de har den lön de har och dessutom kan påverka den själv är alla nöjda med stadens tydliga lönepolitik. Eftersom man gemensamt driver arbetsmiljöarbetet känner sig alla trygga i arbetsmiljön med välanpassade lokaler och hjälpmedel.

Här råder fullständig jämlikhet mellan könen och grupper med olika kulturell bakgrund, alla har goda möjligheter till kompetensutveckling och löneutveckling. Alla uppskattar dessutom kollegor med kunskaper i andra språk och kulturer. Man har årligen utvecklingssamtal som är mycket givande och resulterar i en skriftlig individuell utvecklingsplan. Alla har tillräcklig kompetens för sitt arbete, all deras kompetens tas också tillvara eftersom de får både ansvar och befogenheter i arbetet.

Det är helt enkelt den idealiska arbetsplatsen.

Den goda enhetschefen

Enhetschefen leder och ansvarar för arbetsplatsen. Det är rimligt (ur en traditionell syn på chefs uppgifter) att det är enhetschefens ansvar att skapa den goda arbetsplatsen. För att lyckas skapa den goda arbetsplatsen måste enhetschefen då göra och vara på ett sådant sätt att frågeställningarna i enkäten besvaras så ”bra” som möjligt. Ur enkätfrågorna kan man, om man vänder på dem, utläsa hur den goda chefen skall vara, det blir så att säga en spegling av enkätfrågorna.

Till exempel så skulle påståendet ”Jag är välinformerad om det som händer på min arbetsplats” kunna utmynna i följande påstående om den goda chefen:

Chefen informerar oss om allt vi behöver veta om verksamheten

Det finns i medarbetarenkäten även frågor som är direkt relaterade till chefs ledarskap. Instämmandefrågor under rubriken *Ledarskap* i enkäten är till exempel:

- Min närmaste chef delegerar ansvar och befogenheter på ett klokt sätt.
- Min närmaste chef är lyhörd för vad som händer på min arbetsplats.

I dessa frågor finns det normativa utgångspunkter för hur ”den goda chefen” skall bete sig. För att få högt resultat på medarbetarenkäten, vilket indirekt eftersträvas eftersom förbättringsarbetet avseende den psykosociala arbetsmiljön utgår från just medarbetarenkäten, måste chefen i medarbetarnas ögon bland annat vara:

- Bra på att delegera ansvar och befogenheter på ett *klokt* sätt.
- Lyhörd för vad som händer på arbetsplatsen.

På detta sätt skapar medarbetarenkäten även för enhetschefer eftersträvarvärda mål.

Hur medarbetarenkäten skapar formbarhet i verksamheten

De svåra målen

Det är vanligt att man i managementretoriken menar att målen för verksamheten måste vara tydliga och *utvärderbara*. Efter de intervjuer jag genomfört finns det en del som tyder på att verksamheten och dess mål är mer komplex. En av enhetscheferna säger:

– Vi har pratat en del om hälsofrämjande arbete, och hur vi skall jobba med vår hälsa. Och där griper ju det in i vartannat. Att man jobbar med sin egen stress, och hur man kan jobba med den. Och det är med i medarbetarenkäten också, fast man jobbar med det på ett mer övergripande sätt här. [...] Men ibland kommer man naturligtvis även på arbetsplatsträffen in på andra verksamhetsfrågor, som när vi skall spika en verksamhetsplan. För där finns ju våra andra verksamhetsmål, och det är inte helt vattentäta skott. Men det är ändå visionen, att man skall sortera frågorna där de hör hemma.

Det framstår som om det inte är så praktiskt enkelt att skilja arbetet med förbättringar utifrån medarbetarenkäten från andra förbättringsområden. Enkätfrågorna och deras förbättringsförslag tar banor genom flera andra praktiker. Arbetsmiljö, ledarskap, ekonomi och verksamhet blandas om vartannat. Även förvaltningsledningen beskriver sammanflätade processer i själva förbättringsarbetet:

– Så att de här processerna går liksom in i varandra. Det blir ju inte så att; först är man klar med det ena och sedan börjar man med det andra. Utan processerna ligger lite parallellt. Samtidigt som man jobbar framåt i januari - februari med handlingsplanen och senaste medarbetarenkäten så ska man läsa av resultatet från det senaste året. Så det gäller ju att ha perspektiven lite parallellt.

Förvaltningsledningen beskriver också balansen mellan olika perspektiv i det balanserade styrkortet⁹:

– Ibland blir det ju konflikter. Man får göra avvägningar och det är det som är den här balansen. Om man gör någon åtgärd, så får det återkopplingar någon annanstans, ur ett annat perspektiv. Det är komplext men det är meningen att det skall bli någon slags vinna – vinna situation.

Inte heller ur förvaltningsledningens perspektiv finns det något enkelt sätt att renodla mål och processer avseende förbättringsarbetet utifrån medarbetarenkäten. Det verkar också vara så att målen¹⁰ som åtminstone finns indirekt beskrivna i medarbetarenkäten (den goda arbetsplatsen) är svåra att uppnå på ett medvetet sätt. En annan av enhetscheferna uttrycker:

– Om du jobbar väldigt intensivt med vissa frågor, så tycker jag att det finns en tendens att du får ett lägre värde på dessa. Jag har jobbat mycket med jämställdhetsfrågor. Jag försöker se till att personalen får jämställdhetsutbildning, och jag har försökt att aktivt genomsyra detta i verksamheten. Och då kan jag undra, varför får jag så lågt värde på jämställdhet i medarbetarenkäten? Är det så att de ser mer kritiskt på verksamheten?

Jag uppfattar enhetschefens uttalande som att det inte finns några garantier för att målmedvetet arbete utifrån analyser av enkätresultaten leder till mätbara förbättringar. I detta fall har det istället lett till sämre enkätresultat. Det är heller inte så lätt att utifrån

⁹ Grundtanken med det balanserade styrkortet (BSC, ursprungligen utvecklat av Kaplan & Norton 1996) är att organisationers ledare behöver fler aspekter (vanligen fyra) än den ekonomiska för att kunna styra verksamheten (Ax & Johansson 2002). De valda aspekterna i "Balansen" för t.ex. förskolan i Göteborgs stad är: Föräldrar & barn, Medarbetare & utveckling, Uppdrag & ekonomi samt Verksamhet & processer.

¹⁰ Jag likställer i resonemanget de "svarta lådornas" ideal, utvärderingens "normativa mallar" och "mål" för förbättringsarbetet.

medarbetarenkäten avgöra vilka frågor som är relevanta att arbeta med, det finns för mycket osäkerhet i resultatet. Resultatet påverkas ofta av förändringar som chefen inte kan råda över, eller åtminstone är tvungen att genomföra. Samma enhetschef uttrycker angående resultaten på medarbetarenkäten att:

– Och det som också påverkar resultaten, det är om det finns någon form av personalkonflikt eller en verksamhetsförändring eller ett chefsbyte. Då tycker jag att det syns att det genomgående går ner. Det är inte någon särskild fråga, det slår över hela.

Det är dessutom svårt att följa upp om resultaten förbättras eller inte, detta uttrycks av en annan enhetschef:

– Jag tycker nog att frågorna i medarbetarenkäten är relevanta. Men jag tycker att man inte borde ändra i frågorna varje år utan att man istället skulle kunna se en trend. För att ändrar man i frågorna, nu har det varit till det bättre i och för sig, men det är ändå svårt att jämföra vissa frågor om man skall se från föregående år.

Om man alltför ofta ändrar i enkäterna är det svårt att följa upp hur resultaten på enkäten förbättras. Detta öka också svårigheten att arbeta för, och mäta ifall målen uppfylls. Det blir på grund av faktorer chefen inte råder över dessutom svårt att uppnå målen. Målen som skymtar fram i medarbetarenkäten är inte heller helt lätta att uppnå vilket en av frågorna om totalnöjdhet får visa:

FRÅGA

Föreställ dig hur din arbetsplats skulle vara för att du skulle uppfatta den som en perfekt organisation med ideala arbetssituationer i alla avseenden.

ANVISNING

Ange på skalan här intill hur nära eller långt ifrån din egen arbetssituation är jämfört med en sådan ideal arbetssituation.

KRYSSA I

Från: Mycket långt ifrån (ett). Via en tiogradig skala till: Kan inte komma närmare (tio).

Medarbetarenkät, Göteborgs stad (2004). Fråga 14:3

Denna fråga som utgår från personliga föreställningar om ideal, besvaras i enkäten och utgör en viktig del av resultatet. Frågan är om någon medarbetare någonsin kommer att fylla i en tia. Jag tror att, hur bra arbetsplats man än anser sig ha, så kan den alltid bli bättre. Med dessa citat har jag velat påvisa att mål och processer som är svåra att isolera och definiera kombinerat med resultat som är svåra att mäta och påverka, egentligen inte är möjliga att uppnå. Utifrån mitt tidigare teoretiska resonemang menar jag att de kanske fyller en funktion genom att inte vara möjliga att uppnå. Medarbetarenkätens ”svarta lådor” kan istället fungera som eftersträvnansvärda mål, vilka håller organisationen föränderlig och formbar.

Den viktiga och närvarande formbarheten

Hur visar sig då organisationens formbarhet, och varför är den viktig? Formbarheten kan ta sig många uttryck. I dokumentet ”Göteborgs stads vision om kvalitetsutveckling” (Fastställt 1999) står det bland annat:

Verksamheterna vidareutvecklas genom ett systematiskt förbättringsarbete så att vi med tillgängliga resurser allt bättre tillgodoser göteborgarnas behov.

I denna tillsynes enkla mening vill jag uttolka att: Verksamheterna befinner sig ”mellan” resurser och behov. Såväl resurser som behov kan enligt min uppfattning förändras vilket verksamheterna då måste anpassa sig till. Anpassningen skall ske genom vidareutveckling, och vidareutvecklingen skall ske genom ett förbättringsarbete vilket skall vara systematiskt. Frågan är då ägnar sig verksamheten åt ”förbättringsarbete” eller är det som pågår egentligen ett *anpassningsarbete*? Denna förbättring, eller anpassning kräver sannolikt att organisationen är formbar, flytande och inte har ”stelnat i sin form”. Vad skulle annars hända när behov eller resurser förändras? Detta är inget unikt för Göteborgs stad utan gäller de flesta organisationer.

Anpassningen visar sig också ute på arbetsplatserna. Några av enhetscheferna uttrycker angående medarbetarenkäten:

– Om jag sitter och säger på en arbetsplatsträff, att nu måste vi skära ner en och en halv årsarbetare. Vad tror du att jag får för resultat om medarbetarenkäten kommer ut tre veckor efter det?

– Och det beror på att verksamheten är väldigt upp och ner med behov och det krävs budgetmässigt att man skall anpassa verksamheten väldigt snabbt.

– Antingen det är en förändring i den enskilda verksamheten, eller när det är en verksamhetsförändring i stadsdelen så kan det också påverka. [...]. Det kan också vara en stor personalkonflikt. Eller det kan kanske vara en kundkonflikt som påverkar medarbetarna och skapar frustration. Eller stora verksamhetsförändringar som måste genomföras, det kan också ge väldigt dåligt resultat. Så man får inte precis något beröm i enkäten om man skulle genomföra en stor verksamhetsförändring.

Det rör sig ute i verksamheterna och arbetsplatserna anpassas löpande utifrån förändrade resurser och behov. I förhållande till medarbetarenkäten uttrycker också enhetscheferna att anpassning och förändringar ofta ger sämre resultat i medarbetarenkäten. Jag antar att detta beror på att medarbetarenkäten utvärderar mot fasta målsättningar t.ex. ”den goda arbetsplatsen” medan verksamheten anpassas till förändrade behov och resurser. Bo Strangert (2001) tar upp detta i en rapport om inspektion av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Han menar att om organisationen finns i en stabil omgivning så kan det vara relevant att följa upp det psykosociala tillståndet med långa intervall, men att det inte fungerar om organisationen ständigt måste anpassas till en dynamisk omgivning. Jag är i och för sig benägen att hålla med om att tidsintervallen borde vara långa, troligtvis flera år. Men jag är överhuvudtaget tveksam till att utvärdera något så flyktigt som attityder till psykosocial arbetsmiljö mot fastlagda och implicita idealbilder i form av ”den goda arbetsplatsen”.

Formbarhetens pedagogik

För att styra verksamheten måste aktörerna ”värvas” till att följa påbud, skapa makt och översätta påbudet ”jobba med förbättringar” rätt (Latour 1998). Denna värvning skulle kunna liknas vid en pedagogisk process, där aktörerna genom övning skall lära sig att vara förändringsorienterade. Enhetscheferna beskriver också hur de och deras medarbetare har blivit bättre på att jobba med förbättringar utifrån enkätresultaten. Sådär menar två enhetschefer hur de och medarbetarna lärt sig utifrån arbetet med medarbetarenkäten:

– Nu har vi hållit på med detta sedan förra hösten. Då började vi jobba med enkäterna och handlingsplanerna. Nu börjar de tycka att ”ja men det här är ju jättebra för att då har vi ju tid att diskutera frågan med kollegorna så att man vet vad alla tycker”. [...] Så

nu börjar medarbetarna se nyttan med att jobba med frågor som andra har bestämt. Men det är en process

– När jag började med detta så var det i stort sett en produkt av mig och inte av personalen. Så det har kanske tagit fem år att verkligen få med personalen i det. Men jag tror att det är ett jättebra sätt att jobba med handlingsplaner.

Förvaltningsledningen uttrycker också att medarbetarna och enhetscheferna börjar lära sig att arbeta med enkätresultaten på ”rätt” sätt:

– I början så var man väldigt inriktad på att följa de här modellerna slaviskt. Men nu tror jag att man tittar mer på tabellerna och resultaten. Och att det leder till en diskussion. [...] Och vi finns också som ett stöd, vi kan komma ut och förklara det här med modellen, varför det blir så här. Det behövs någon slags trygghet i att förstå det.

Efter ett par år av arbete med medarbetarenkäten är det inte längre något slaviskt modellföljande. Förvaltningsledningen har förklarat och implementerat modellen bland annat genom att stötta arbetsplatserna i deras förbättringsarbete. Enhetschefer och medarbetare diskuterar tillsammans vilka områden som förbättringsarbetet fokuseras på och enhetscheferna har ”fått med sig” sina medarbetare. Medarbetare och enhetschefer inser alltmer att det lönar sig att arbeta med frågorna. Man har ökat förändringsförmågan och jobbar nu med förbättringar, om än med varierande framgång under olika år och på olika arbetsplatser.

Förändringens friska vind

Flera av enhetscheferna har uttryckt att det drivs mycket förbättrings- och förändringsarbete. Det finns också ett tryck från förvaltningsledningen och verksamhetsledningarna att dessa processer skall genomföras. Förvaltningsledningen beskriver tidsåtgång och kostnaderna för arbetet med medarbetarenkäten:

– Och så levererar de [Statistiska Central Byrån] den här analysen. Sedan är det klart att all tid det tar. Och om man räknar kostnad, att ta hand om och jobba med det på det här sättet och följa upp det till nästa mätning. Så är det klart att det blir ju en del tid då, men vi tycker ju kanske att det är för lite tid.

Förvaltningsledningen tycker att det läggs för lite tid på förbättringsarbetet utifrån medarbetarenkäten. Enhetscheferna är av en annan uppfattning, åtminstone avseende den totala tid som läggs på förändringsarbete.

*– Då har man kommit på att vi skall göra det, och så skall vi göra det och så skall vi göra det och så skall vi hinna med att vara på arbetsplatserna. Det här går liksom inte ihop. Någonstans finns det en gräns för vad som är vettigt att vi **ska** göra. [...] Skall det här förankras ute, så måste vi ha **tid**. Och det upplever vi att vi inte har, men det tror jag är lika för alla.*

– Jag tog upp det med min chef, att man kanske skulle lägga det på två år för att verkligen hinna med det. Svaret jag fick då var att man kan göra så att man tar till sig kommande medarbetarenkät, men att man ändå väver in det man har bestämt i handlingsplanerna. Så att man verkligen får jobbat med det.

– Det är tidsperspektivet som hela tiden tightas in. Vi skall göra mer, och mer inom det här. Jag tror att vi utifrån hela det stora materialet i medarbetarenkäten, ändå måste plocka ut det här som vi fokuserar på, för att det har högst prioritet. Sedan borde vi kanske ta tag i några bitar till. Men det får komma i ett annat sammanhang. Vi kan inte ta åt oss för mycket, för då ger det ingen effekt. Då blir vi bara stressade.

Huvuddelen av de intervjuade enhetscheferna tycker att verksamhetsåret är för kort. De önskar att medarbetarenkäten skulle komma vartannat år, så att de hinner arbeta med det man kommit fram till. När man inte hinner det så är det svårt att vara konsekvent i sitt förbättringsarbete. Kraven från enhetschefernas överordnade på att verksamhets- och handlingsplaner skall in är stort, även om det inte verkar bli några sanktioner om dessa dröjer. Förändringens vind blåser tidvis hårt över arbetsplatserna. Den utgår också bland annat från enkäter kopplade till de andra perspektiven i kommunens balanserade styrkort. Dessa enkäter skall också leda till förbättringsarbete. Vad kan detta då fylla för funktion? En av effekterna är bland annat att planer för förbättringar och hur verksamheten skall bedrivas inte hinner ge resultat och ”sätta sig”. En av detta intensiva förbättringsarbets funktioner är att organisationen hålls formbar, den hinner aldrig stelna i nöjdhet. Enhetscheferna ger samtidigt uttryck för något jag skulle vilja kalla förändringströtthet. Den trötthet som uppstår av för mycket information att bearbeta och för snabba förändringar.

De uttryckta effekterna

De enhetschefer jag intervjuat har också uttryckt medarbetarenkätens nackdelar och fördelar, den har för enhetscheferna funktioner utöver att skapa formbarhet. Jag har här valt att redovisa dessa effekter separat eftersom de är löst kopplade till mitt huvudperspektiv. Det är ändå viktigt för mig att beskriva att det i det empiriska materialet ges uttryck för de såväl positiva som negativa effekter av medarbetarenkäter som kan förekomma i samband med utvärderings- och förbättringsarbete. Jag vill göra detta eftersom de valda utgångspunkter och det teoretiska perspektivet inte ensamt kan ge en heltäckande och oemotsagd bild av fenomenet. Jag vill dessutom försöka beskriva enhetschefernas svar på de två frågeställningar från förvaltningsledningen som i inledningen presenterades i punktform.

Dåliga medarbetarenkäter

I den vardagliga verksamheten har medarbetarenkäten sina begränsningar. Medarbetarenkäten är bara ett av sätten för enhetscheferna att få en uppfattning om verksamheten. Två av enhetscheferna uttrycker:

– Och jag tror egentligen mer på de informella kontakterna. Och att lyfta frågorna i sitt sammanhang, att de är medarbetarna som tar upp något, inte att det är jag som gör det.

– Jag kan ju tycka att verksamhetsplanen är en produkt som vi skriver för förvaltningsledningens och politikernas skull. Jag tycker att det är en pappersprodukt. Vi har en diskussion omkring innehållet naturligtvis, och så skriver vi utifrån det vi är tillsagda att skriva. Jag kan inte tycka att den tillför något praktiskt för mig i verksamheten.

Arbetsplatserna tar fram och lämnar in verksamhetsplaner som bland annat är kopplade till medarbetarenkäterna. De skriftliga verksamhetsplanerna tillför inte särskilt mycket till förbättringsarbetet, men *framtagandet* och *diskussionen* av dem lyfter fram frågeställningar om den psykosociala arbetsmiljön. Däremot är de handlingsplaner som ingår i verksamhetsplanen levande dokument som förenklar, fokuserar och får frågorna att ”leva” i verksamheten. I formen av handlingsplaner kan resultatet av medarbetarenkäten föras in i det dagliga arbetet och förbättra andra sätt att samverka, istället för att konkurrera om den tillgängliga arbetstiden

– Jag har sett genom åren, att när jag har fått dåligt resultat på vissa frågor, så kan jag helt klart härröra det till en specifik situation. Något som har hänt. Men det vet inte

ledningen om så varför skall de använda de svaren? Det blir fel, det ger inte en rättvis bild.

Flera av enhetscheferna har uttryckt att medarbetarenkäten ger en ögonblicksbild. Det finns många faktorer som påverkar enkätens resultat, och detta tar arbetsplatserna med i analysen av det egna enkätresultatet. Det finns dock en risk med att förvaltningsledningen drar sammanfattande slutsatser om verksamheten, eller om den aktuella enhetschefens kvaliteter. Förvaltningsledningen känner inte alltid till lokala faktorer som kan påverka resultatet. En annan av enhetscheferna säger angående att som enhetschef få ett dåligt resultat:

– Men det kan ju vara fruktansvärt tungt att ta ett dåligt resultat när man har jobbat mycket med olika frågor.

Det är komplexa frågeställningar som kommer upp i samband med medarbetarenkäten. Det är inte alltid möjligt för enhetscheferna att förbättra resultaten. Eftersom medarbetarenkäten normativt beskriver ”den goda arbetsplatsen” och därmed ”den goda enhetschefen” kan dåliga enkätresultat upplevas som ett personligt misslyckande. I andra kontakter med förvaltningsledningen har de också uttryckt att en del enhetschefer frånträder sin tjänst just efter en sådan situation som beskrivs i citatet ovan.

Bra medarbetarenkäter

Medarbetarenkäten fyller också sin funktion som förbättringsinstrument, den hjälper till att sätta ord på, lyfta fram och lösa problem som berör arbetssituationen för medarbetarna. Detta uttrycks såhär av en enhetschef:

– Under det gångna året så jobbade vi mycket med information och struktur. [...] Så en del har jag gjort själv, en del har medarbetarna gjort och vissa saker har vi gjort tillsammans. [...] Så idag fungerar det så bra, att det inte ens kom med på medarbetarenkätens resultat den här gången. [...] Och handlingsplanerna är väldigt levande. I och för sig är ju de en del av verksamhetsplanen, men handlingsplanerna blir väldigt konkreta. Eftersom de har blivit uppdelade i fyra delar såhär. Så de är väldigt lättanvända för personalen.

Medarbetarenkäten är alltså bland annat ett redskap för att lösa problem. Sannolikt så är det så att vissa, konkreta frågor är lättare att hantera än andra och här fyller medarbetarenkäten denna funktion. Två andra funktioner som beskrivs av en annan enhetschef är:

– Det visar ju på det som vi enhetschefer för fram. Hög arbetsbörda och kärv ekonomi där det är ansträng med vikarier och så vidare. Att det på något sätt ändå gav utslag i enkäten och ändå visade den här försämringen. [...] Dels så blir det signaler uppåt, dels så blir det viktigt för arbetsplatserna, att man kan prata om det. Det är OK att föra upp det, och det bidrar, till en öppenhet och en delaktighet kring de här problemen på arbetsplatsen.

Medarbetarenkäten fyller bland annat funktionen att underbygga enhetschefernas argumentation riktad mot verksamhets- och förvaltningsledning. Det som enhetscheferna skapar sig information om i den dagliga verksamheten kan också få genomslag i enkätresultatet. Detta innebär att medarbetarenkäten kan understödja enheternas och arbetsplatsernas strävan för en bättre arbetsplats. Genom att medarbetarenkäten sätter fokus på olika problemområden underlättas också arbetsplatsernas interna diskussioner kring arbetsmiljön. Som mätinstrument fyller också medarbetarenkäten fler funktioner:

– Jag har sagt till min personal att jag vet att alla inte alltid vågar säga till mig vad de tycker. Här har ni er chans att tala om vad ni faktiskt tycker. Använd er av den, för ni kan göra det anonymt.

Flera enhetschefer har uttryckt att medarbetarenkäten ger en bra helhetsbild av vad medarbetarna tycker, även om denna ibland skiljer sig från enhetschefens uppfattning av den information som kommer andra vägar. Detta *kan* bero på att de som inte uttrycker så mycket till vardags har möjlighet att göra detta anonymt i enkäten.

Diskussion

Jag har i detta arbete velat försöka se medarbetarenkäter som utvärdering eller uppföljning. Jag har försökt göra detta genom att använda Bruno Latours syn på makt och dess bas. Under arbetets gång har fenomenet medarbetarenkäter förändrats och först efter de genomförda intervjuerna har det här redovisade perspektivet på medarbetarenkäter tagit form. Det är sannolikt att andra val av perspektiv också skulle kunna belysa detta fenomen på intressanta sätt. Under hela arbetet har jag, som en åsna mellan två höttappar, pendlat mellan viljan att på bästa sätt besvara förvaltningsledningens frågeställning och att skriva ett kvalitativt fördjupningsarbete med uppfriskande perspektiv. Detta är det slutresultat som jag anser bäst beskriver fenomenet och därmed bäst hjälper förvaltningsledningen att se fenomenet med nya ögon.

Resultatdiskussion

Vi måste studera artefakter som resurser för att förstå hur ”herravälde” uppstår och skapas (Latour 1998). Artefakten medarbetarenkäter har funktion som en resurs, vilken får medarbetare och enhetschefer att hålla ihop och samordna vissa handlingar. Handlingar som i denna undersökning främst utgörs av översättning av påbudet ”jobba med förbättringar” så att verksamheten blir ständigt föränderlig och formbar.

Artefakten verkar i denna funktion på flera sätt. Ett av dessa är att skapa mål i form av budord eller ”svarta lådor” vilka enhetschefer och medarbetare eftersträvar att följa eller uppnå. På grund av svårigheter att utvärdera handlingsplaner mål och resultat i en komplex verksamhet kan dessa mål sannolikt inte uppnås utan får funktionen av eftersträvansvärda ideal. Enhetscheferna försöker, men lyckas inte alltid och får ibland negativa effekter av sina försök att förbättra enkätresultaten. Eftersom försöken och strävan att uppnå idealen i medarbetarenkäten hela tiden måste upprepas, utvärderas och eventuellt förkastas fyller de just funktionen att verka för ”rätt” översättning. Enhetscheferna kan med utgångspunkt i empirin i detta fördjupningsarbete med ganska stor säkerhet påstås jobba med förbättringar och anpassningar hela tiden. Det ingår i rollen som enhetschef. Ändå kan enhetscheferna uppleva en hög belastning och en stor frustration över att inte lyckas nå ”den goda arbetsplatsen” men de svarta lådorna fyller här en funktion genom att vara just omöjliga att uppnå. Funktionen uppnås bland annat genom att ständigt producera och utpeka de fel och brister i verksamheten som Brunsson, Forssell, & Winberg, (1990) menar behövs för att driva förändringsarbete.

Enhetschefer och medarbetare blir också bättre på att jobba med förbättringar. Det sker en pedagogisk utveckling, som värvar organisationens medlemmar till att göra rätt översättning och fortsätta att göra det. Det vill säga, de *jobbar* med ständiga förbättringar och organisationen ”lär sig” därmed att bli formbar.

Det är intressant att fundera kring varför man utvärderar attityder mot en mall i form av ”den goda arbetsplatsen”. Varför förväntas föränderliga attityder i en föränderlig verksamhet gå att mäta och utvärdera med en oföränderlig måttstock i form av ”den goda arbetsplatsen”? Och på vilket sätt skulle detta leda till förbättringar istället för förändringar? Begreppet förbättring får för mig i det här sammanhanget samma betydelse som begreppet *anpassning*. Law (2003) förhåller sig kritisk till att det går att beskriva verkligheten på ett entydigt sätt, och att detta döljer andra beskrivningar av verkligheten. Om denna syn tillämpas på medarbetarenkäter som *kunskapsproduktion* förenklar och reducerar enkätfrågorna verklighetens psykosociala arbetsmiljö till just det man frågar efter. Samtidigt som de döljer andra möjliga beskrivningar av verkligheten. Om medarbetarenkäter ses som information "bottom up" i organisationen får ändå "den goda arbetsplatsen" och påbudet "jobba med förbättringar" ses som riktade "top down" eftersom dessa åtminstone inte formellt har initierats av medarbetarna.

Vad har då organisationer för nytta av att förändras, utöver det tekniskt rationella: att få bra uteffekt till kunder och ägare? Här uppfattar jag att man kanske skulle kunna spåra ett resonemang som bygger på att ”det som inte förbättras – försämras”. Det gamla är alltid dåligt, eller i alla fall inte tillräckligt bra – nytt är alltid bättre. Brister är ganska lätta att upptäcka med utvärderingsredskapet och dessa måste åtgärdas. Kanske går denna förändringssträvan att härleda till den tillväxtfilosofi som enligt min uppfattning ofta förekommer i ekonomiska resonemang. Czarniawska (2004) menar att medlen i en förändring ofta blir till mål i sig. Förändringen får ett egenvärde och får funktionen av att bryta upp det gamla och ifrågasätta tankemönster, tyst kunskap och ”svarta lådor”. Det ligger en paradox i att organisationer inte *kan* förändra sig själva med sina egna medel. En utvärdering kan därför få organisationen att stanna upp, ”reflektera över sig själv” och utveckla sina medlemmar (Czarniawska 2004).

Detta innebär i detta sammanhang att förvaltningens organisation genom att ständigt och löpande driva processer och jobba med förändring försöker, och når framgång med, att utveckla sig själv och sina medarbetare. Det är då enligt min uppfattning helt rimligt att förändringsarbetet är ett mål i sig, men att man samtidigt måste beakta både organisationens och medarbetarnas hälsa.

Vetenskapligt värde

Det traditionella sanningsbegreppet innebär att redovisningen eller utsagan av ett forskningsresultat skall *korrespondera* med verkligheten. Detta sanningsbegrepp kan ifrågasättas i mer komplexa sammanhang, enligt min uppfattning till exempel i samhälls- och beteendevetenskapliga studier. (Alvesson & Sköldberg 1994:35) Jag vill istället med detta fördjupningsarbete ge en djupare förståelse för fenomenet medarbetarenkäter, och påvisa att tillämpad teori kan ha en praktisk användning. Detta innebär då att redovisningen av detta fördjupningsarbete inte *är* verkligheten, det är bara en representation och som sådan inte exakt korresponderande eller heltäckande. Emellertid har tolkningar i arbetet givit värdefull insikt i vad medarbetarenkäter kan fylla för funktion som utvärderings- och uppföljningsinstrument. I tillämpning kan detta leda till praktisk handling och fördjupad reflektion över ständigt förbättringsarbete.

Jag vill ändå påstå att det utifrån Latour (1998) hämtade perspektiv jag använt går att tillämpa vid undersökningar av medarbetarenkäter i andra organisationer. Resultatet som bland annat pekar på att medarbetarenkäter fungerar som artefakter vilka leder till förändringsbenägenhet

hos aktörer och formbarhet hos organisationer kan gå att applicera i andra sammanhang. I vilka sammanhang detta perspektiv går att tillämpa får avgöras utifrån de specifika frågeställningar och situationer som råder. Det är här jag menar att läsaren av detta fördjupningsarbete måste avgöra ifall resultatet går att tillämpa i andra sammanhang, dvs. att läsaren själv får stå för generaliseringen.

Jag har i detta arbete inte varit särskilt metodologiskt "renlärig". De använda metoderna tillämpades istället för att passa mitt syfte och min argumentation. Jag har i inledning, metoddel och redovisning av resultatet försökt visa för läsaren hur jag under arbetet analytiskt har utvecklat min förståelse för fenomenet. Detta innebär avseende reliabiliteten att samma tolkningar *i princip* skulle kunna göras utifrån samma intervju-material. Det är ändå inte särskilt sannolikt att en annan forskare *i praktiken* skulle kunna upprepa undersökningen och få samma resultat. Mina tolkningar av intervjuret resultatet är just *mina* tolkningar.

Jag har bara intervjuat fyra enhetschefer. Det är möjligt att dessa inte kan sägas vara representativa för förvaltningens alla enhetschefer, eller att de är dessa som bäst kan svara på frågor om medarbetarenkäten. Men flera av dem uttrycker nästa exakt samma sak, till exempel att det vore bra med två år mellan enkäterna. Detta pekar på att kollektivet enhetschefer troligtvis via möten i ledningsgrupper och andra kontakter samordnar sin bild av medarbetarenkäten. De fyra enhetscheferna ger således en röst åt kollektivet enhetschefer, även om ett annat urval skulle kunna leda till nyansskillnader.

Tillskott till kunskapsbasen

Jag har i detta fördjupningsarbete försökt tillämpa ett nytt perspektiv på medarbetarenkäter. Jämfört med tidigare utvärderingsforskning har jag försökt att gå ett steg längre. Medarbetarenkäterna, sedda som löpande utvärderingar, styr troligtvis verksamheten med "diskursiv makt" bland annat genom hur man utvärderar med "den goda arbetsplatsen" som referens. Men eftersom "den goda arbetsplatsen" i detta fördjupningsarbete har visat sig vara svår, eller kanske inte ens möjlig, att uppnå så kan utvärdering i det här fallet fungera som någonting mer. Den samordnar handlingar i form av *översättning* så att påbudet "jobba med förbättringar" får spridning och effekt bland aktörerna. På detta vis kan utvärderingar leda till organisationers formbarhet. De fungerar på så vis inte bara för att styra, utan också till att ge "styrkraft" åt organisationer i en föränderlig omvärld. I ett sammanhang där utvärderingsforskning kritiserar utvärderingar såsom styrande, kan dessa ändå förstås som ett användbart redskap ur organisationens perspektiv.

Att arbeta i en ständigt förändrande organisation är sannolikt påfrestande. Hur snabba förändringar och onåbara mål påverkar människans hälsa har det forskats en hel del på. Däremot vore det intressant att undersöka hur *väl* ständigt förbättringsarbete och onåbara mål leder till formbarhet - anpassningsförmåga hos organisationer. Det vill säga hur *effektiva* t.ex. medarbetarenkäter är som artefakter i rollen som skapare av anpassningsförmåga. Det vore också mycket intressant att undersöka fenomenet *ledarskap* med tillämpning av Latours översättningsmodell.

Källförteckning

Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ax, C. & Johansson, C (2002). *Den nya Ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi

Brunsson, N., Forssell, A. & Winberg, H. (1990). *Reform som tradition: Administrativa reformer i Statens Järnvägar*. Stockholm: Ekonomiska institutet vid Handelshögskolan (EFI).

Czarniawska, B. (2004). *Is It Possible To Lift Oneself By The Hair? And If Not, Why Is It Worth Trying?* Göteborg: GRI, (Gothenburg Research Institute) School of Economics and Commercial Law at Göteborg University.

Gilje, N. & Grimen, H. (1996). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB

Göteborgs stads beskrivning av balanserade styrkort Utskriven 2005-05-26 från <http://www.balansen.goteborg.se/>

Göteborgs stads vision om kvalitetsutveckling Utskriven 2005-05-23 från <http://www.kvalitet.goteborg.se/>

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Latour, B. (1998). *Artefaktens återkomst: Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi* (Studier i företagsekonomi, 5). (E. Wennerholm övers.). Stockholm: Nerenius & Santénius Förlag.

Law, John, 'Making a Mess with Method, published by the Centre for science studies, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK at <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Making-a-Mess-with-method.pdf>

Lindensjö, B. & Lundgren, U. (2000). *Utbildningsreformer och politisk styrning*. Stockholm: HLS Förlag

Merriam, B. S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Personal & Ledarskap (2001-03-22 av Nina Hedlund) artikel utskrivna 2005-02-08 från: http://193.12.151.70/nyad/arkiv/artikelarkiv_ny.php

Petterson, S. & Wallin, E. (1995). Utvärderingsmakt. I B. Rombach & K. Sahlin – Andersson (Red.) *Från sanningssökande till styrmedel: Moderna utvärderingar i offentlig sektor* (pp. 93-108). Stockholm: Nerenius & Santénius Förlag.

Rombach, B. & Sahlin – Andersson, K. (1995). På tal om utvärdering. I B. Rombach & K. Sahlin – Andersson (Red.) *Från sanningssökande till styrmedel: Moderna utvärderingar i offentlig sektor* (pp. 9-24). Stockholm: Nerenius & Santénius Förlag.

Strangert, B. (2001) *Studier av yrkesinspektionens metodik vid systeminspektion av internkontroll*. Umeå Universitet. Utskriven 2005-05-23 från http://www.aop.umu.se/fou/material/rapp1_2000.pdf

Bilaga 1

Intervjuguide, Enhetschefer Intervju cirka 30 minuter.

Syftet med intervjuerna är att få en bild av medarbetarenkätens funktion och effekter ute på arbetsplatserna

Anonymiteten kan på grund av det lilla antalet, och att förvaltningsledningen valt ut er för intervju inte garanteras. Däremot kommer inga direkta citat att användas i rapporten. Inga namn på informanter kommer att anges i rapporten, stadsdelens namn kommer inte heller att framgå. Jag kommer inte att diskutera enskilda intervjuer med förvaltningsledningen. Uppsatsen är universitetets egendom och kan komma att publiceras på webben.

Bandinspelning: Jag vill gärna banda intervjuerna för att kunna gå tillbaka och lyssna igen. Banden kommer att raderas senast under juni månad.

1. **BERÄTTA HUR ETT ARBETSÅR MED MEDARBETARENKÄTEN BRUKAR SE UT.**
2. **VARFÖR GENOMFÖRS MEDARBETARENKÄTEN?**
 - VARFÖR ÄR DET VIKTIGT?
3. **VILKEN BETYDELSE HAR ENHETSCHEFEN FÖR ARBETET MED MEDARBETARENKÄTEN?**
4. **VILKA PROBLEM KAN UPPSTÅ I ARBETET MED MEDARBETARENKÄTERNA?**
 - HUR BRUKAR NI LÖSA PROBLEMEN?
5. **VILKA EFFEKTER AV MEDARBETARENKÄTERNA SYNS PÅ ARBETSPLATSERNA?**
 - VAD LEDER DET TILL?
 - VAD KAN DET LEDA TILL