



Mäta eller förändra?

Attitydundersökning som ett strategiskt verktyg
i förändringsarbete inom offentlig sektor.

Författare: Eleonor Björnfot
Petra Engelbrektsson
Handledare: Margaretha Milsta
Fördjupningsarbete 10 poäng
Mölnadal: VT -04

Sammanfattning

Arbetets art:	Fördjupningsarbete 10 poäng på programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor med inriktning på pedagogik
Sidantal:	36
Titel:	Mäta eller förändra? Attitydundersökning som ett strategiskt verktyg i förändringsarbete inom offentlig sektor.
Författare:	Eleonor Björnfot och Petra Engelbrektsson
Handledare:	Margaretha Milsta
Datum:	3 juni 2004

Bakgrund

Förändringsarbete är något som pågår mer eller mindre aktivt i de flesta organisationer och vi upplever att det blir mer och mer vanligt att man använder sig av attitydundersökningar i förändringsarbete, för att göra sig en bild av de anställdas behov och åsikter.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera attitydundersökningar som ett strategiskt verktyg i förändringsarbete inom kommunal sektor. Vi vill i denna uppsats ge exempel på hur anställda på olika nivåer i kommunen kan uppfatta en attitydundersökningens roll och funktion i förändringsarbete.

Metod

Vi kan beskriva vår forskningsansats som hermeneutisk, där vi söker förstå attitydundersökningen som en del av förändringsarbete. Vi har använt oss av delvis strukturerade intervjuer och intervjuat anställda på fyra olika ansvarsnivåer i en kommun.

Resultat

Ett av de resultat som framkommit är att alla respondenterna har olika tankar kring attitydundersökningens syfte, roll och funktion. I vår empiri ser vi intressanta skillnader mellan ansvarsnivåerna angående hur man ser på syftet. På de högre ansvarsnivåerna talar de om attitydundersökningen som ett verktyg för att mäta, kartlägga och genomlysa organisationen. På de lägre nivåerna talar man istället om att syftet med den är att genomföra förändringar utifrån uppfattningar om de problemområden som kommer upp i resultatet.

Att informationen inte har fungerat i fallet med attitydundersökningen framgår av ett par av intervjuerna, där respondenterna har svårt att beskriva syftet med denna. Personalchefen menar att det är ute på enheterna som ansvaret för det konkreta förändringsarbetet ligger, medan det i empirin finns en antydning om att man på enheterna anser att detta ansvar ligger hos förvaltningscheferna.

Ett annat resultat är att det råder oklarhet om hur man ska använda sig av resultatet av attitydundersökningen praktiskt. Personalchefen säger att man ska jobba aktivt med resultatet centralt, såväl som hos varje chef, men enligt vår tolkning har respondenterna inte uppfattat det som att några konkreta åtgärder har genomförts.

Nyckelord:

Attitydundersökning
Förändringsarbete
Personalmätning
Kommunal sektor

Förord

Vi vill här ta tillfället i akt att uttrycka vår tacksamhet till vår fantastiska handledare Margaretha Milsta för stöd, uppmuntran och konstruktiv kritik. Vi vill även tacka våra klasskamrater och lärare för deras input som fick oss på rätt spår. Vi hade inte kunnat genomföra denna undersökning utan medverkan från våra intervjupersoner och därför vill vi också tacka dem för att de ställde upp. Tack även till sal B3:01 på ”peddan” som blivit vårt andra hem. Sist men inte minst vill vi tacka Marit Bergman och The Mo för ständig inspiration!

Mölndal 18 maj 2004

Eleonor & Petra

Innehållsförteckning

Inledning och bakgrund	5
Syftesbeskrivning	6
Uppsatsens disposition	7
Teori	7
<i>Förändringsarbete</i>	7
Förändringsarbete i offentlig sektor.....	9
<i>Attitydundersökningar</i>	11
Attityder och åsikter.....	11
Mätning av attityder.....	12
Den aktuella debatten.....	14
Enkäter.....	15
Metod	16
<i>Fallstudie</i>	17
<i>Urval</i>	18
Urval av kommun för fallstudie.....	18
Urval av intervjupersoner.....	18
<i>Val av metod för datainsamling</i>	19
Intervju som metod.....	19
Utförning av intervjuguider.....	20
Genomförande.....	20
<i>Bearbetning av data</i>	21
<i>Undersökningens tillförlitlighet</i>	21
Validitet.....	21
Reliabilitet.....	22
<i>Självkritik</i>	23
Den empiriska berättelsen	23
<i>Förändringsarbete</i>	24
Administrativ nivå.....	24
Förvaltningschefer.....	24
Enhetschefer.....	25
Medarbetare.....	27
<i>Attitydundersökningens roll och funktion</i>	28
Administrativ nivå.....	28
Förvaltningschefer.....	29
Enhetschefer.....	30
Medarbetare.....	32
Analys och diskussion	33
<i>Varför använder man en attitydundersökning i förändringsarbete?</i>	33
Attitydundersökningens syfte.....	33
Mäta eller förändra?.....	34
<i>På vilket sätt använder man sig av en attitydundersökning i förändringsarbete?</i>	34
Delaktighet i förändring.....	34
Den politiska domänen.....	35
Information, förankring och ansvar.....	35
Våra reflektioner	36
<i>Förutsättningar i organisationen</i>	36
<i>Värdeskapande attitydundersökning</i>	37
<i>Styrkor och svagheter</i>	37
<i>Vidare forskning</i>	38
<i>Slutkommentar</i>	39
Litteraturförteckning	40

Inledning och bakgrund

Förändringsarbete är något som alltid pågår mer eller mindre aktivt i de flesta organisationer och vi upplever att det blir mer och mer vanligt att man använder sig av attitydundersökningar i förändringsarbete. Vi tror att organisationer med hjälp av attitydundersökningar vill försöka göra sig en bild av vad som behöver förändras. Under vår utbildning på programmet för personal- och arbetslivsfrågor var vi själva delaktiga i genomförandet av en attitydundersökning i en kommun. Då väcktes hos oss många frågor om detta verktygs många möjligheter, men även svårigheter och begränsningar. Diskussionen kring attitydundersökningar i media har också intresserat oss och väckt tankar kring detta fenomen. Dessa frågor och tankar ligger till grund för denna uppsats. Vi valde att fortsätta med att undersöka dessa frågor inom den kommun vi redan hade börjat lära känna.

Om vi då börjar från början. Våren 2001 genomfördes en attitydundersökning i enkätform bland de cirka 700 tillsvidareanställda i en liten kommun i västsverige med 10 000 invånare. Den behandlade många olika områden, som till exempel kompetensutveckling, arbetsmiljö, lön, arbetsorganisation och arbetstider. Attitydundersökningen har nu våren 2004 genomförts för andra gången, för att förhoppningsvis kunna se förändringar och finna mönster. Det är alltså denna undersökning som vi fick möjligheten att svara för. Ju längre arbetet fortskred desto mer började vi fundera över varför och hur man använder sig av en attitydundersökning som ett strategiskt verktyg i förändringsarbete, eftersom vi visste att man inom kommunen arbetar med flera stora förändringsprojekt samtidigt som man bedriver ett ständigt förändringsarbete för att nå sina uppsatta mål. Detta har vi valt att undersöka närmare i denna uppsats och den västsvenska kommunen blir alltså vårt exempel på hur detta kan gå till.

Tankarna på att genomföra en attitydundersökning i kommunen kom för fyra år sedan och den första genomfördes 2001. Det var den då nytillträdde personalchefen som kom med förslaget att genomföra en dylik undersökning och det beslutades i kommunfullmäktige att den skulle skrivas in i kommunens arbetsmiljöpolicy och återkomma minst vart tredje år.

I arbetsmiljöpolicyen beskrivs det övergripande målet som att kommunen *”arbetar aktivt med att skapa ett positivt arbetsklimat och en god arbetsmiljö där alla medarbetare ska ha inflytande, delaktighet, ansvarstagande, engagemang och utvecklingsmöjligheter”*. Vidare eftersträvas klara mål för verksamheten, delegering av ansvar och befogenheter långt ut i organisationen, samt kompetenta utvecklings- och förändringsintresserade medarbetare. I policyen ses cheferna som den viktigaste resursen i arbetsmiljöarbetet, men det poängteras att varje medarbetare har ett eget ansvar för sin psykiska och fysiska hälsa. Vidare i arbetsmiljöpolicyen skriver man att för att nå en god arbetsmiljö och ett gott arbetsklimat krävs bland annat:

- ett systematiskt arbetsmiljöarbete där mätning av ohälsa, trivsel och arbetsskador utgör ett viktigt inslag
- regelbundna attitydmätningar vartannat, dock senast vart tredje år, av medarbetarnas uppfattning om arbetsorganisation, arbetsmiljö och arbetsledning
- årliga utvecklingssamtal med fokus på arbetsmiljö, arbetsresultat och kompetensutveckling
- ett förebyggande hälsoarbete för att motverka ohälsa och nedbringa arbetsskador till nära noll

- att sjukfrånvaron nedbringas med hälften jämfört med år 2000 senast vid utgången av år 2006.

I samtal med personalchefen framkom att syftet med attitydundersökningen är att få en bild av vad som är bra/inte bra i organisationen. Han ville klarlägga hur kommunen uppfattas som arbetsplats och arbetsgivare, vilket han anser är viktigt i rekryteringen. Personalchefens tanke är att alla delar av kommunen ska jobba med resultatet. Dels ska det ske centralt, med till exempel lönepolitik, dels hos varje förvaltnings- och enhetschef. Han vill upptäcka var det är bra och var det är dåligt i organisationen och han vill att man i de olika förvaltningarna och enheterna ska kunna lära av varandras goda exempel eller misstag. Personalchefen menar att kommunen använder sig av en extern utförare av attitydundersökningen dels för att det inte finns tid i organisationen att göra det själv och dels för att anonymiteten inte ska äventyras.

Arbetets gång när det gäller årets undersökning var att först och främst titta över frågorna från den tidigare undersökningen. Frågor togs bort, ändrades och lades till utifrån våra och personalavdelningens reflektioner. Vi försökte att inte ändra för mycket på frågorna för att det skulle vara möjligt att göra jämförelser med den tidigare undersökningen från 2001. Attitydundersökningen delades ut på de olika enheterna i kommunen och de medverkande fick själva skicka in den till oss i ett medföljande kuvert, för att försäkra oss om anonymiteten. Vi sammanställde sedan alla data och skapade diagram för årets undersökning samt jämförelsedigram mellan de två åren. Vi plockade även ut diagram för de olika förvaltningarna och för de enheter som hade 7 eller fler svarande.

Det är mot denna bakgrund vi har formulerat vårt syfte och vår frågeställning.

Syftesbeskrivning

Varför och på vilket sätt använder man sig av en attitydundersökning i förändringsarbete?

Detta är vår frågeställning och syftet med uppsatsen är att studera attitydundersökningar som ett strategiskt verktyg i förändringsarbete inom kommunal sektor.

Vi är intresserade av den kontext som attitydundersökningar genomförs i och därför vill vi undersöka hur man på olika ansvarsnivåer i en kommunal organisation uppfattar:

- hur man arbetar med förändringar.
- den kontext som förändringsarbete genomförs i
- förändringsarbetets styrkor och svagheter.

Vidare vill vi veta:

- hur attitydundersökningens roll och funktion i förändringsarbete uppfattas.
- hur attitydundersökningen förankras i organisationen
- hur man arbetar med resultatet av attitydundersökningen.

Vårt mål är alltså att nå en förståelse för varför och på vilket sätt en kommunal organisation använder sig av en attitydundersökning i förändringsarbete. Vi vill också lära oss om de svårigheter och möjligheter som kan uppstå när man använder sig av en sådan undersökning.

Vi kan här sammanfatta våra frågeställningar till att omfatta två olika tema; *förändringsarbete och attitydundersökningens roll och funktion.*

Uppsatsens disposition

Efter att vi nu klargjort vårt syfte och bakgrunden till uppsatsen, så kommer vi att fortsätta med ett teoriavsnitt där vi närmare beskriver begreppen förändringsarbete och attitydundersökning utifrån tidigare forskning och aktuell debatt. Efter detta har vi valt att beskriva hur vi gått tillväga i ett metodavsnitt. Därefter presenteras den empiriska berättelsen, det vill säga en sammanställning av de data vi samlat in. Detta material analyseras och diskuteras sedan under rubriken Analys och diskussion, där vi försöker knyta an till syfte, teorier och egna tankar. I avsnittet Våra reflektioner för vi en diskussion kring ämnet på ett mer generellt plan och efter detta ger vi även förslag till vidare forskning. Slutligen för vi en kritisk diskussion kring vår uppsats och ger förslag till vilka andra val vi kunde ha gjort.

Teori

Förändringsarbete

Då vårt syfte med denna uppsats är att titta på varför och hur organisationer inom kommunal sektor använder en attitydundersökning som ett strategiskt verktyg i förändringsarbete, har vi här sammanställt teori och tankar kring ämnet förändringsarbete. Dels för att ge en förståelse för fältet och dels för att senare i uppsatsen kunna använda dessa teorier och tankar när vi sammankopplar förändringsarbete med en attitydundersökning. Enligt våra erfarenheter är förändringsarbete något som kan ses som positivt för en organisation. Man vill förändra saker för att förbättra på olika plan och det kan handla om små eller stora förändringar. Förändringsarbete behöver dock inte alltid få positiva följder. Det kan också handla om besparingar inom olika områden och uppsägning av personal.

Det finns en hel del teori inom fältet förändringsarbete och nedan följer en del av den.

Att anställdas och organisationers förändringsvilja och förändringsbenägenhet blir en viktig aspekt i den förändringsprocess som ständigt pågår är föga förvånande, enligt Angelöw.¹ Organisationer förändras ständigt i takt med förändringar i samhället och den rådande konjunkturen, och detta samspel måste hela tiden pågå. Han påpekar också att förnyelsearbete och effektivisering inom både näringsliv och offentlig sektor är något som pågått länge men eftersom förändringstakten i samhället ständigt accelererar är en ökande förändringstakt inom organisationer också att förvänta. Viktiga begrepp i dessa förändringsprocesser har blivit decentralisering av beslut, ökat personalinflytande samt nya ledarskapsfilosofier.²

¹ Bosse Angelöw, Det goda förändringsarbetet, (Lund: Studentlitteratur, 1991), 9.

² Ibid., 12.

Ett sätt att urskilja olika förändringsstrategier kan vara den följande uppdelningen. Angelöw talar här om den toppstyrda, den representativa och den delaktiga förändringsstrategin.³ *Den toppstyrda förändringsstrategin* bygger på att det är några få inblandade som så snabbt som möjligt försöker lösa ett organisatoriskt problem. Denna strategi utgår ifrån att det är ledningen som sitter inne med de bästa lösningarna på kort sikt, och att det inte behövs involvera fler än vad som är absolut nödvändigt. I detta fall är det viktigt att informera de anställda om konkreta åtgärder på ett noggrant sätt så att de inte tycker att åtgärderna är ogenomtänkta och utifrån detta gör motstånd, vilket inte är helt ovanligt inom denna typ av förändringsarbete. De anställda ges ofta ett färdigt åtgärdspaket från ledningen, utan möjligheter till egen påverkan.

Den representativa förändringsstrategin bygger på att representanter för alla inblandade grupper inom organisationen bildar en grupp som deltar i både idéfasen, planeringsfasen samt genomförandefasen av en förändring. De anställda får också fortlöpande information om hur förändringsprocessen framskrider. Under den första fasen är det vanligt att den anställde känner sig delaktig, främst om projektet behandlar en fråga som många länge har velat ska ses över. Problemet kan vara att de anställda inte blir direkt berörda av förändringsarbetet. Om de är delaktiga är det oftast i form av att svara på en enkät eller bli intervjuad av någon i projektgruppen om situationen på arbetsplatsen. Resultaten kan bli väldigt olika. Ibland accepteras åtgärderna och ibland rinner det hela ut i sanden.

Den delaktiga förändringsstrategin bygger på att samtliga berörda ska medverka i förändringsarbetet. Detta innebär naturligtvis att många människor är inblandade. Denna strategi är tidskrävande, men i gengäld får man istället alla på arbetsplatsen som är inblandade att känna engagemang och motivation till förändring. Denna metod innebär också att alla bär ansvar för att processen ska fungera. Med denna variant finns det goda förutsättningar att man kommer att jobba med förändringsarbete som en naturlig del av det vardagliga arbetet, menar Angelöw.

Andra viktiga aspekter inom det ”goda” förändringsarbetet är ömsesidig tilltro, trygghet och tillgång till riklig och direkt information. En väldigt viktig utgångspunkt är att ledningen känner tilltro till att de anställda vill göra sitt bästa utifrån de förutsättningar som föreligger. Detta gäller också de anställda, tilltron måste vara ömsesidig och personalen måste känna förtroende för ledningen. Utan detta är det svårt att genomföra ett gott och konstruktivt förändringsarbete.⁴

Trygghet är också en viktig aspekt som kanske inte alltid är helt uppenbar. I dagens snabba förändringstempo är det viktigt att skapa trygghet i förändring istället för trygghet i det bestående. En viss grad av otrygghet är nog omöjlig att undvika, men om man kan minimera den finns det stora fördelar, både för individen själv såväl som för organisationen. Tryggheten kan förstärkas bland annat genom delaktighet i förändringsarbetet, god information och kanske någon form av sysselsättningsgaranti, det vill säga att den anställda är garanterad fortsatt anställning efter förändringens genomförande.⁵

Bristfällig och förvanskad information är ett stort hinder i ett gott förändringsarbete. Det är inte ovanligt att förändringar föregås av ryktesspridning i varierande omfattning. Detta kan lätt förebyggas om man ger riklig och direkt information till de anställda. Ju mer information,

³ Ibid., 93f.

⁴ Ibid., 104.

⁵ Ibid., 120.

desto mindre möjlighet för ett rykte att fara med osanning.⁶ Vi menar dock att för mycket information kan få motsatt effekt, då medarbetarna inte orkar med att ta in den.

Motivation och förändringsvilja är andra aspekter. Detta måste skapas hos medarbetarna för att förändringsarbetet ska kunna genomföras på bästa möjliga vis. Om de anställda ser behovet av förändring, och nödvändigheten i den, så underlättar detta nämnvärt. Man kan säga att motivationen är själva motorn i förändringsarbetet.⁷

Förändringsarbete i offentlig sektor

Eftersom vi har valt att enbart behandla kommunal sektor i vår uppsats så följer här ett avsnitt om vilka speciella faktorer som kan spela in vid förändringsarbete i en organisation inom den offentliga sektorn.

Kronvall, Olsson och Sköldborg⁸ tar upp två slags förändringssträvanden i offentlig sektor; uppifrån och nerifrån. Den uppifrån planerade förändringen kan liknas vid Angelöws toppstyrda, och den nerifrån planerade förändringen kan närmast jämföras med den delaktiga förändringsstrategin. Författarna menar att det inte är ovanligt att en verksamhet kan bli föremål för både uppifrån och nerifrån planerade förändringar samtidigt.⁹

Enligt Kronvall m.fl kan en uppifrån planerad förändring få följande konsekvenser.¹⁰

- Avsedda attitydförändringar kan stanna vid en ytlig anpassning som inte påverkar handling eller samarbete.
- Personalen kan uppleva att deras personliga erfarenheter och kompetens inte tas tillvara eller inte kommer till användning i förändringsarbetet.
- Orsaker till konflikter och samarbetssvårigheter i samband med förändringar undersöks inte ordentligt utan klassas som personliga angelägenheter.
- Förändringars konsekvenser och effekter undersöks sällan systematiskt, oftast enbart med enkel kvantitativ verksamhetsstatistik.
- Fördjupade kommunikationsklyftor som kan uppstå mellan olika nivåer i organisationen bearbetas inte.

Författarna menar att man från centralt håll i en organisation ofta har en tendens att se mekaniskt på förändringar, då man föreställer sig att vissa åtgärder och strategier ska ge förutsägbara effekter. Kronvall m.fl anser vidare att ett socialpsykologiskt perspektiv på förändring kan ge en bättre utgångspunkt för att förstå dessa processer. Med detta perspektiv menar de att förändring skapas genom överenskommelser i samspelet mellan individer, grupper och mellan olika nivåer i organisationen.

De pekar vidare på att de anställda har skilda uppfattningar om verksamheten beroende på vilken nivå i organisationen de befinner sig på. Dessa skillnader blir viktiga i planering och genomförande av förändringar inom organisationen. Författarna pekar ut fyra domäner i den

⁶ Ibid., 109f.

⁷ Ibid., 87.

⁸ Kai Kronvall, Erik Olsson och Torgny Sköldborg. *Förändring och lärande – en utmaning för offentlig sektor*. (Lund: Studentlitteratur, 1991).

⁹ Ibid., 22f.

¹⁰ Ibid., 24f.

offentliga organisationen; politisk, administrativ, professionell och brukarnas domän. Då vi i vår uppsats valt att inte beakta medborgarperspektivet kommer endast de tre första nivåerna att skildras. Vi menar att författarna beskriver domänerna tämligen oproblematiskt, men kan ändå ge en fingervisning om de skillnader i syn på verksamheten som kan ligga till grund för förändringsproblematik.

Inom den *politiska domänen* möts olika ideologier och intressen i samhället, och här är man sällan enig om hur problem ska lösas. För att kunna nå politiska lösningar utgår man från förenklingar av problem och brister i organisationen. Problemformuleringar utformas i politiska termer, vilket innebär att verksamhetens problem och målsättningar anpassas till den politiska debatten. Detta leder till att det inom den politiska domänen skapas en speciell verklighet utifrån ”idéer i slagordsform” vilka kan vara svåra att omsätta i vardagsarbetet. Vidare baseras de politiska besluten på taktiska överväganden och förhandlingar som har mycket litet med verksamheternas vardagsliv att göra.

I den *administrativa domänen* ska de politiska besluten och målformuleringarna omsättas till ”genomförandeplaner”. Här handlar det om resurser, förvaltning av resurser och beräkningar. Man diskuterar ledarskap, rutiner för vikariat tillsättning, regler för verksamheten i olika kritiska lägen, ansvarsfrågor etc. Här anser författarna att verkligheten lätt får karaktär av att någon ska styras, regleras, mätas och kostnadsberäknas. I den administrativa miljön möter man sällan organisationens klienter. Här diskuteras långsiktiga planer och utvecklas speciella arbetssätt för att förankra och driva igenom de tolkningar som görs av de politiska besluten.

Den *professionella domänen* består av verksamheten närmast medborgarna, där lärare, vårdbiträden, vaktmästare etc. arbetar. På denna nivå ska så de politiska besluten och de administrativa planerna omsättas i praktiken och personalens ambitioner skall omsättas tillsammans med klienter eller patienter. Den professionella personalen får en annan bild av verksamheten än den som skapas i de politiska eller administrativa domänerna. Här genomförs också kontinuerligt förändringar både i arbetsprocesser och i organisation, som kanske inte blir kända på de övriga nivåerna. Detta menar författarna beror på att de anställda dels är angelägna att bevara en självständighet och handlingsfrihet, dels på arbetsuppgifternas karaktär. Samtidigt finns här en strävan att bevara kontrollen över sin domän. En annan viktig orsak är att det dagliga arbetet oftast inte lämnar så mycket utrymme till diskussion och förankring av förändringsinitiativ på övriga nivåer.

Inom varje domän i organisationen har således aktörerna sin egen bild av vilka problem som finns och därmed också vilka förändringar som är viktiga. På alla nivåer i organisationen finns önsknings om förändringar och förslag till förbättringar. På grund av de olika verklighetsuppfattningar som kan råda är sannolikheten stor att personalens ambitioner och intressen kolliderar med den politiska och administrativa domänens beslut och planering. Samspelet mellan nivåerna och därmed beslut, planering och förändring kommer på grund av dessa kollisioner i hög grad att präglas av konflikter.¹¹ Författarna ger några exempel på hur man på politisk och administrativ nivå försöker lösa dessa konflikter. Det kan till exempel vara så att en part uppfattar sig veta bättre och använder sin maktposition för att driva fram sin uppfattning, eller så anser man att medarbetarna själva vet bäst och gör en enkät för att ta reda på vad de tycker. En annan slutsats kan vara att hela verksamheten fungerar dåligt och därför måste omorganiseras, eller så tas det för givet att människor är motvilliga till förändringar och

¹¹ Ibid., 30.

att man därför måste lirka och manipulera för att nå resultat. Författarna poängterar att aktörer inom sin egen domän inte tycks se dessa mänskliga svagheter.¹²

Attitydundersökningar

Kårt barn har många namn och attitydundersökningen är inget undantag. Andra populära namn är medarbetarundersökning, humankapitalmätning, medarbetarindex bland andra. Vad vi menar med en attitydundersökning är en mätning av attityder hos personalen i en organisation, som sedan sammanställs och arbetas med i en organisations förändringsarbete.

Ett strategiskt verktyg i förändringsarbete kan alltså vara att genomföra en attitydundersökning i en organisation.¹³ En attitydundersökning ger möjligheten att kvantifiera fakta- och värdefrågor som annars kan vara väldigt svåra att bedöma. Data kan samlas in genom intervjuer, enkäter eller en kombination av de två. Om det handlar om känsliga frågor kan det ibland vara svårt att få svar på dessa i en enkät, och det kan vara nödvändigt att ta det muntligt. Enligt Granfors Wellemets kan attitydundersökningar med fördel genomföras i både små och stora organisationer. I förändringsarbete kan det vara ett bra utgångsläge att ta reda på vilka attityder människorna i organisationen har. Vi tolkar detta som att genom att mäta attityder inom olika områden så får man en bild av vad som behöver förändras inom organisationen. Hon menar vidare att det genom attitydmätning skapas en slags ”profil” på de anställda i organisationen, vilket annars kan vara svårt att få. Denna profil kan vara skillnaden mellan att lyckas eller ett nederlag i en organisations förändringsarbete.

Attityder och åsikter

Begreppet attityd kan uppfattas på många olika sätt.¹⁴ Granfors Wellemets definition av en attityd är att det är en kombination av tanke, känsla och handling. Hon utvecklar inte detta, men vi tolkar det som att det finns många olika aspekter som ligger bakom en attityd och vi tror att denna blandning också kan leda till att det kan finnas interna konflikter inom en attityd. Man kanske känner en sak rent instinktivt, medan tanken säger att det inte alls är på det sättet. Hon menar vidare att attityder leder till beteenden och det är ju förändring av beteenden som förändringsarbete till stor del handlar om. Attityderna påverkar sedan i sin tur de förväntningar som ställs på det kommande förändringsarbetet. Även Angelöw och Jonssons definition av attityd bygger, likt Granfors Wellemets, på tanke, känsla och handling. Författarna beskriver attitydbegreppet enligt följande:

- En *tanke- eller kunskapskomponent* som handlar om de förställningar och idéer som vi har om ett speciellt objekt, situation eller individ.
- En *känslokomponent* som avser vilka känslor vi hyser mot objektet ifråga.
- En *handlingskomponent* som syftar på vår benägenhet att handla på ett visst sätt i förhållande till den aktuella situationen eller personen.¹⁵

¹² Ibid., 32f.

¹³ Ulrika Granfors Wellemets, *Attitydundersökningar – ett stöd i förändringsarbetet*. (Stockholm: Industrilitteratur ab, Sveriges Verkstadsindustrier Fakta Rapport nr 4 (1997)), 3f.

¹⁴ Se till exempel Granfors Wellemets (1997), Angelöw & Jonsson (2000) samt Fishbein (1967).

¹⁵ Bosse Angelöw, Thom Jonsson, *Introduktion till socialpsykologi*, andra upplagan. (Lund: Studentlitteratur, 2000), 171

En annan aspekt i attitydundersökningar är relationen mellan attityder och åsikter, vilken Fishbein¹⁶ har skrivit en hel del om. Hans forskning är inte helt ny, men vi tycker att han har många viktiga poänger. Han menar att när det handlar om mätning av så komplexa områden som attityder och åsikter, är det viktigt att ha i tanken att svaren blir mer eller mindre begränsade. Han menar vidare att det är viktigt att redan från början skilja mellan begreppen ”attityd” och ”åsikt”. Detta är viktigt eftersom det ofta vid en första anblick verkar som att dessa två inte går att mäta. Hur ska man i tabeller och diagram kunna beskriva människors tankar och känslor? Attityden är ju ett komplext fenomen som det är svårt att bedöma med siffror. Men likväl som vi påstår oss mäta en människa så menar Fishbein att det också går att mäta en attityd. När man mäter en människa så anges också vad på människan som mäts, till exempel hur lång han eller hon är. När det gäller mätningen av en attityd är det också viktigt att beskriva den kontext som attityden mäts i, det vill säga situationen som respondenten befinner sig i. På detta vis menar Fishbein att båda mätningarna blir lika legitima.

När Fishbein pratar om attityder i detta sammanhang så pratar han om en persons känslor, fördomar och förutfattade meningar, idéer, rädslor, hot och övertygelser inom olika områden. Han menar också att en åsikt är ett verbalt uttryck för en attityd. En åsikt symboliserar alltså en attityd. Fishbein anser att attityden alltid är det intressanta i sammanhanget och att åsikten bara har betydelse om vi tolkar den som en direkt symbol för attityden. Enligt honom använder man åsikter för att mäta attityder, när man genomför en attitydundersökning. Det problem som direkt dyker upp är, enligt Fishbein, osäkerheten med att använda en åsikt för att mäta en attityd. Personen i fråga kanske ljuger, och även om han inte medvetet döljer sin verkliga attityd i ämnet i fråga, så kanske han ändrar uttrycket för den på grund av andra saker som till exempel artighet. Det kan också handla om rädsla för att personens verkliga attityd inte ska gå hem hos andra människor. Detta har lett Fishbein till tanken att en persons handlingar kan vara ett säkrare tecken på vilken attityd han har än vad personen säger, det vill säga dennes åsikt. En politiker till exempel visar öppet vänlighet eller fientlighet och döljer sin verkliga attityd, medan denna kanske visas upp inför nära vänner eller förtrogna. Vi frågar oss dock varför en handling inte kan ljuga eller vara falsk på precis samma sätt som en åsikt kan vara. Fishbein resonerar också kring detta, då han säger att på grund av det tidigare resonemanget är det viktigt att se åsikter och beteenden som enbart indikationer på en viss attityd. Fishbein talar sedan om sanningen och menar att den bara kan betecknas av flera förhållandevis konsekventa indikationer, men kan aldrig säkert fastställas. Vi ställer oss frågande till om en sanning finns överhuvudtaget.

Mätning av attityder

Fishbein menar att det också kan vara intressant att veta vad människor säger att de tycker, speciellt om deras handlingar motsäger deras uttryckta åsikter. Om det är så att personen i fråga medvetet uttrycker en ”felaktig” attityd via en åsikt, så mäter vi i så fall den attityd som personen vill att människor ska tro att han har. Han säger också att det är viktigt att utgå från att attityder kan förändras över tid. Vi tolkar det här som att han menar att man behöver mäta åsikter på en regelbunden basis, för att hänga med i hur attityder förändras. Fishbein säger också att bara för att en person har en attityd i en viss fråga så kan man inte utgå från att personen känner på ett visst sätt i en annan fråga. Vi håller med Fishbein här och menar att detta är en mycket viktig tanke. Bara för att en person till exempel vill att det ska bli fred i världen så betyder inte det att denne är vapenmotståndare. Vi skulle också vilja lägga till att

¹⁶ Martin Fishbein, *Readings in attitude theory and measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), 77f

det bör hållas i åtanke att bara för att någon till exempel är ”kvinna över 55” så har hon inte alltid samma åsikt som alla andra ”kvinnor över 55”. Vi menar alltså, i enlighet med Fishbein, att inga individuella slutsatser om attityder dras utifrån en attitydundersökning, utan det enda man kan uttala sig om är hur hela undersökningsgruppen har uttryckt sig.

Fishbein säger att i attitydundersökningar är det lättast att få fram sanna attityder om frågorna i attitydundersökningen är utformade så att de inte lägger någon press eller hot på personen som ska svara. Han säger också att attitydundersökningar inte bör behandla ytterst känsliga frågeställningar eller ytterst specifika situationer. Vi tolkar det som att han menar att det är svårt att få fram exakta svar i dessa fall, då det kan vara svårt att ställa standardiserade frågor, det vill säga frågor som alla uppfattar likadant. Det som, enligt Fishbein, måste accepteras i attitydundersökningar är att möjligheten finns att alla inte har delgivit sin verkliga attityd inom olika frågor, eller att social press har fått personen ifråga att verkligen tro på det han säger. Han menar att det som kan göras är att i så stor utsträckning som möjligt minimera möjligheterna till att inte tala sanning i sina svar. Hur detta ska gå till får vi inga exempel på, men vi tror att det kan handla om att försöka ställa frågor på ett sätt som gör att människor inte känner sig hotade av att deras svar kan få negativa konsekvenser för dem, eller att deras anonymitet hotas.

Fishbein säger också att en attityd har många dimensioner, och att det är förenklat att säga att en person känner sig mer, eller mindre, till exempel informerad än någon annan. Det är omöjligt att jämföra detta och det går heller inte att utläsa från en linjär skala, som ju ofta används i denna typ av undersökningar.¹⁷ Vår reflektion är att det ju inte är säkert att begreppet ”ofta” för en person betyder samma sak för en annan. Det går här inte att mäta någon objektiv verklighet utan det handlar om en viss persons *upplevelse* av ”ofta”. Detta bidrar också till en osäkerhetsfaktor i resultatet.

Hur attitydundersökningar genomförs har stor betydelse för resultatet. Granfors Wellemets säger att innan man genomför en attitydundersökning är det av största vikt att avsikten med densamma bestäms. Olika avsikter kan vara:

- att skapa en gemensam bedömning av verkligheten
- att initiera utveckling
- att mäta och kartlägga
- att utvärdera effekten av förändringar
- att identifiera problem
- att göra en avstämning mot upplagda mål
- att ta fram ett beslutsunderlag för resursplanering
- att utgöra en del i ledningens informationssystem.

Om beställaren av en attitydundersökning inte vet vad resultatet ska användas till bör undersökningen inte genomföras. För att bygga en bra grund för kommande attitydundersökningar måste personalen kunna lita på att svaren bearbetas seriöst. Utifrån resultaten kan till exempel olika åtgärdsprogram skapas, förändringsarbete genomföras och nyckeltal för personalen tas fram.¹⁸

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Granfors Wellemets, 3f.

Granfors Wellemets säger också att för att få en så bra bild som möjligt av ett företag är det viktigt att täcka in tillräckligt många områden i attitydundersökningen. Med bra bild tolkar vi det som att hon menar en heltäckande bild av vad som pågår i företaget. Hon säger också att när resultaten av en undersökning sedan analyseras, bör svaren från olika frågor kunna ställas mot varandra. Detta tolkar vi som att hon menar att det handlar om en jämförelse av resultaten från olika frågor för att till exempel se om uppfattningar på en fråga skiljer sig åt mellan olika åldersgrupper. Vi menar att detta är en viktig aspekt då det genom detta förfarande kan framträda mönster som annars inte syns. Detta för att få en så komplett bild som möjligt av den studerade företeelsen. Granfors Wellemets nämner att en aspekt som är väldigt viktig är den etiska, som i attitydundersökningar oftast handlar om anonymitet. Total anonymitet måste kunna utlovas till dem som deltar i undersökningen och här rekommenderar Granfors Wellemets att en utomstående part sköter insamling och sammanställning av resultatet. Anonymitetsaspekten anser även vi vara av största vikt. Om denna inte kan garanteras tror vi att det blir svårt att få fram ärliga svar. En enkel regel, enligt Granfors Wellemets, är att hålla sig till att enbart redovisa generella resultat i organisationen, och att mer detaljerade resultat som till exempel för en separat enhet, enbart redovisas inom denna.

Beställaren måste också ta ställning till vilka som ska omfattas av undersökningen, nämner Granfors Wellemets. Om inte alla ska vara med, hur ska i så fall urvalet ske? Ju fler som deltar, desto bättre underlag får man för analys och resultatsammanställningar. Om personalen ska känna sig delaktig i olika processer bör inte någon utelämnas, då detta istället kan leda till att personalen gör motstånd. Det är också viktigt att informera alla som berörs av attitydundersökningen, för att på så sätt skapa engagemang och förankring. De som bör informeras är de anställda, alla chefer och de fackliga organisationerna. De bör informeras om syftet, vilka som ska delta, vem som ansvarar och hur den ska genomföras.¹⁹

Den aktuella debatten

Det är dock inte bara forskarna som debatterar kring ämnet attitydundersökningar utan det pågår också en diskussion kring denna företeelse i media. För att återge lite av det senaste inom debatten sammanfattar vi här en artikel ur ett aktuellt nummer av tidningen *Personal & Ledarskap*.²⁰ Här har flera personer från näringslivet uttalat sig om deras företags tankar kring personalmätning, som de har valt att kalla det i artikeln, och hur de har gått tillväga. Det som nämns som viktiga aspekter är att man i organisationerna vill ta reda på vad som skapar värde inom organisationen, vilket attityder anses visa, och det finns också ett ökat intresse av att mäta hälsorelaterade faktorer. Andra viktiga delar som tas upp är att man genom attitydundersökningar vill få tydliga mål för förändringsarbete och även mäta effekten av redan genomförda förändringar. Rätt använd kan en attitydundersökning också fungera som ett verktyg för att förmedla företagskultur.

Representanter från näringslivet betonar i artikeln att det är mycket viktigt för medarbetare att få feedback på mätningen. De har sett att detta påverkar om de anställda svarar nästa gång eller inte. De menar vidare att det är demotiverande för medarbetarna om deras attityder mäts, och det sedan inte sker någon uppföljning av resultatet. De säger också att det faktiskt är åtgärderna som är det viktiga och inte mätningen i sig. En annan åsikt som kommer fram är att man måste få en bild av helheten för att hitta problemen. Hela idén anses vara att man ska

¹⁹ Ibid.

²⁰ Malin Åberg Aas, Uppföljning A och O vid personalmätning, *Personal & Ledarskap*, nr 4 (2004): 18-21.

få tidiga varningar från medarbetarna när något inte är som det ska, innan det syns i företagets resultat. Någon påpekar att de i företaget vill fortsätta med denna typ av undersökning då de inser att organisationen hela tiden måste förändras. För att veta hur dessa förändringar ska genomföras måste medarbetarna tillfrågas om deras inställning. Det viktigaste är att man vet någorlunda väl att det är rätt saker man jobbar med i sitt förändringsarbete. En annan tanke som lyfts i artikeln är att man måste vara varsam med negativa resultat från en undersökning då situationen kan förvärras om den inte hanteras på rätt sätt.

Enkäter

En vanlig metod för att mäta attityder i en organisation kan vara att låta de anställda svara på en enkät. Granfors Wellemets tycker att en enkät är ett bra hjälpmedel vid uppföljning av ett genomfört förändringsarbete.²¹ Dock menar hon att man bör tänka på att enkäter också påverkar beteenden och skapar vissa förväntningar. Vår reflektion är att en aspekt kan vara att enkäter skapar motivation och engagemang i arbetet, på grund av att man upplever att ens åsikter uppmärksammas och att man är delaktig i organisationens förändringsarbete. En annan aspekt är att enkäten skapar förväntningar att något ska hända utifrån resultatet. En tredje aspekt kan handla om förväntningen att ingenting kommer att förändras inom organisationen eftersom det inte har hänt något efter tidigare undersökningar.

När man skapar enkäter är det viktigt att utveckla bra frågor. De ska relateras till uppställda mål och den eventuella problemformulering som togs fram i planeringsfasen. Trost²² menar att det är viktigt att syftet är välformulerat och att det stämmer med vad det är som uppdragsgivaren vill få fram. Detta kan ibland vara det största problemet, att komma fram till ett syfte som är förståeligt för alla inblandade och koncist och konsekvent formulerat. Man kan göra en kvantitativ eller kvalitativ enkätundersökning. Om man vill veta hur många, hur ofta och hur vanligt ska man göra en kvantitativ enkätundersökning med fasta kvantifierbara svarsalternativ, men om man vill förstå eller hitta mönster ska man göra en kvalitativ undersökning med öppna svarsalternativ.²³ Det är också en bra idé att testa enkäten på några personer innan den går ut till hela målgruppen, en så kallad referensgrupp, för att få en så stor kompetens och erfarenhet som möjligt i utvecklandet av enkätundersökningen och för att kunna minimera antalet felställda frågor. Genom detta förfarande kan man i efterhand också visa på att planeringen inför genomförandet har varit grundlig, om detta skulle ifrågasättas.²⁴

Trost menar att när det gäller enkäter är det väldigt viktigt att tänka på begreppet reliabilitet, det vill säga att en mätning är så att säga stabil och inte utsatt för slumpinfluster. Med reliabilitet menar man att en mätning vid en viss tidpunkt ska ge samma resultat vid en upprepad mätning. Ett problem med detta, enligt Trost, är att man då förutsätter ett statistiskt förhållande. Dock finns det andra synsätt, som till exempel det symboliskt interaktionistiska, som menar att vi hela tiden deltar i processer och då kan vi snarare förvänta oss olika resultat vid olika tidpunkter. I enkätundersökningar är det viktigt att sträva efter att nå en hög reliabilitet, och ett sätt att göra detta är att använda sig av vanliga ord och enkla meningar, då detta bidrar till att alla uppfattar frågan på ett liknande sätt. Ett annat viktigt begrepp runt enkäter är validitet. Den traditionella betydelsen är att instrumentet eller frågan ska mäta det den är avsedd att mäta. Vill man till exempel veta hur många gånger i veckan någon läser en

²¹ Granfors Wellemets, 3f.

²² Jan Trost, *Enkätboken* (Lund: Studentlitteratur 2001), 41.

²³ *Ibid.*, 22.

²⁴ *Ibid.*, 42.

tidning, så ska svaren handla om veckan och dess dagar och inte i termer av alltid, ofta, sällan och aldrig.²⁵

Genom att genomföra personalenkäter ökar man möjligheterna till ett öppet klimat på arbetsplatsen enligt Granfors Wellemets. De anställda har här en möjlighet att uttrycka vad de känner i olika frågor, vilket kanske inte är en chans de ges särskilt ofta.²⁶ Vi håller med om detta och menar att genom att lyfta fram problemområden och kritik i en attitydundersökning och sedan på olika plan i organisationen öppet diskutera resultaten kan man bidra till ett öppnare arbetsklimat där man från arbetsgivarhåll visar att medarbetarnas åsikter är viktiga i förändringsarbetet.

Metod

Vi kan beskriva vår forskningsansats som hermeneutisk,²⁷ där vi söker förstå attitydundersökningen som en del av förändringsarbete. Även förändringsarbete äger dock rum i en kontext, och för att förstå denna har vi valt att behandla kommunikation och arbetsklimat inom kommunen. Naturligtvis fungerar även kommunikation och arbetsklimat i ytterligare en kontext till exempel den offentliga sektorn, och så vidare, men dessa ytterligare kontexter har vi valt att inte behandla här.

I vår studie vill vi, enligt hermeneutiken, försöka förstå varje respondents upplevelse och tolkning av den studerade företeelsen, eftersom vi tror att de alla upplever den på olika sätt. Vi tror att det, i de olika individuella tolkningarna, finns delar som återspeglar en helhet, och det är denna helhet vi försöker förstå. Denna helhet skapar vidare en förståelse för de individuella delarna, och sätter dessa i ett nytt ljus. Att man som forskare på detta sätt pendlar mellan helheten och delarna, brukar benämnas den *hermeneutiska spiralen*.²⁸

Den förståelse vi som forskare skapar, speglar inte ”objektivt” respondenternas uttryckta åsikter, tolkningar och perspektiv. Även vi tolkar det vi möter utifrån våra egna referensramar och erfarenheter, och därför kan vår tolkning endast anses besitta en relativ objektivitet.²⁹

Den förståelse vi eftersträvar hoppas vi ska utmynna i nya kunskaper som kan vara till nytta för vår egen del, som fördjupade yrkeskunskaper i vår framtida yrkesroll som Personalvetare. Vi tror också att detta sätt att se på attitydundersökningar - som ett strategiskt verktyg i förändringsarbete - kan vara till nytta för många aktörer, bland annat de som verkar i kommunal sektor.

Vi vill här inte utge oss för att komma med några ”sanningar”, i konventionell mening, om attitydundersökningar och dess roll och funktion i förändringsarbete. Ett begrepp som ”sanning” är inte användbart i mer komplexa sammanhang,³⁰ såsom i studerandet av förändringsprocesser, kommunikation, arbetsklimat och relationer. Vi menar att det i

²⁵ Ibid., 59f.

²⁶ Granfors Wellemets, 3f.

²⁷ Mats Alvesson, Kaj Sköldberg, *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, (Lund: Studentlitteratur, 1994), 114f.

²⁸ Steinar Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, översättning Sven-Erik Torhell (Lund: Studentlitteratur, 1997), 49f.

²⁹ Ibid., 121f.

³⁰ Ibid., 35.

komplexa sammanhang inte finns en objektiv ”sanning” utan endast olika *tolkningar* och *perspektiv*. Därför vill vi i denna uppsats ge exempel på hur anställda på olika nivåer i kommunen kan *tolka, uppfatta och förstå* attitydundersökningens roll i förändringsarbetet.

Fallstudie

Vi vill med vår undersökning förstå varför och på vilket sätt man i vårt exempel använder attitydundersökningen som ett strategiskt verktyg i förändringsarbete. Utifrån hur vi formulerat vår frågeställning och på grund av att vi har ett avgränsat undersökningsområde (attitydundersökningens roll och funktion i förändringsarbetet i en kommun), valde vi att utföra en fallstudie. Merriam³¹ definierar en fallstudie som ”en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse”. Hon tar upp fyra grundläggande egenskaper som utmärker en fallstudie; partikularistisk, deskriptiv, heuristisk samt induktiv egenskap.³²

- Den *partikularistiska* egenskapen innebär att fallstudien fokuserar på en viss situation eller företeelse, i vårt fall attitydundersökning i förändringsarbete.
- Den *deskriptiva* egenskapen i en fallstudie ger en mycket god bild av det studerade ”fallet” och visar dess komplexitet ur flera perspektiv. Man tolkar även sina data med begrepp som normer, regler, attityder och uppfattningar.
- Den *heuristiska* egenskapen bidrar till att ge läsaren bättre förståelse av attitydundersökning i förändringsarbete och även ge insikter om hur saker och ting blivit som de är.
- En fallstudies *induktiva* egenskap är att den ”skapar” ny teori, det vill säga att man från de data man samlat in gör generaliseringar och drar slutsatser. Här har vi dock valt en abduktiv ansats,³³ där vi först fördjupat oss i tidigare forskning kring vårt problemområde, för att ge oss en förförståelse för hur man inom forskningen ser på detta, och sedan har vi gjort våra generaliseringar och dragit våra slutsatser utifrån resultatet, och härigenom försökt skapa förståelse och om möjligt ny teori.³⁴

En annan aspekt med fallstudier är den Backman³⁵ tar upp. Han menar att en fallstudie undersöker ett fenomen i sin kontext där det är svårt att definiera gränserna mellan vad som är fenomenet (attitydundersökning) och kontexten (förändringsarbete, kommunikation, arbetsklimat, relationer etc.).

Som vi ser det är fallstudiens starka sida att man som forskare kommer nära in på undersökningsobjektet, samt att ur flera perspektiv kunna studera företeelsen.

³¹ Sharan B. Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod*, översättning Björn Nilsson (Lund: Studentlitteratur, 1994), 23f.

³² *Ibid.*, 25f.

³³ Åsberg, R. *Ontologi, epistemologi och metodologi*, Göteborg: Göteborgs Universitet, institutionen för pedagogik och didaktik, IPD-rapport 2000:13, 2001, 62f.

³⁴ Alvesson & Sköldberg, 42f.

³⁵ Jarl Backman, *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur, 1998), 49.

Vi kan här sammanfatta avsnittet med att säga att vi har en hermeneutisk forskningsansats och vi använder fallstudien som metod i vår undersökning. Här kan också nämnas att vi i huvudsak behandlar icke-numeriska data i uppsatsen, det vill säga data i form av ord.³⁶

Urval

Urval av kommun för fallstudie

Som vi i inledningen av uppsatsen nämnde fanns det under våren 2004 ett uppdrag utannonserat på Internet där uppdragsgivaren var en medelstor västsvensk kommun.³⁷ Vi tog kontakt med personalchefen på kommunen och bokade ett första möte. Uppdraget gällde att göra en attitydundersökning i form av en enkät bland samtliga tillsvidareanställda. Tillsammans med personalchefen och en medarbetare på personalavdelningen utformade vi den nya enkäten, baserat på den enkät som gjordes 2001.

Under arbetet med att tillsammans med personalavdelningen välja viktiga frågeområden och formulera frågor, väcktes tankar hos oss om att ämnet för vår uppsats skulle handla om problematik och möjligheter med en attitydundersökning. Utifrån våra tankar runt företeelsen formulerade vi vår syftesbeskrivning. Vi valde att avgränsa vår undersökning till kommunal sektor då vi tror att den förståelse vi söker och de slutsatser vi drar endast kan tala för just den sektor vi undersökt. Detta delvis beroende på att vi bedömde relationen mellan politiker och den ”operativa verksamheten” som viktig i kommunal sektor, och vi tror att detta ger denna sektor andra förutsättningar för förändringsarbete än privat sektor.

Utifrån vårt syfte sökte vi litteratur inom ämnena förändringsarbete – både generellt och inom offentlig sektor, attitydundersökningar, enkäter samt metodlitteratur.

Vi tog återigen kontakt med personalchefen i kommunen och frågade om det var möjligt att genomföra en studie kring attitydundersökningens roll och funktion i förändringsarbete i kommunen i fråga. Vårt förslag mottogs positivt, och arbetet med vår uppsats påbörjades omgående. Kommunen vi har valt som vårt exempel har ca 10 000 invånare och är belägen i västra Sverige. Kommunen har idag ca 900 anställda, varav ca 700 är tillsvidareanställda.

Urval av intervjupersoner

Baserat på den teori vi läst såg vi ett behov av att få information om bakgrunden till varför kommunen använder sig av attitydundersökningar. För att dessutom få en inblick i kommunens förändringsarbete och personalavdelningens syn på attitydundersökningen så beslutade vi oss för att göra en inledande intervju med kommunens personalchef. Ett intervjuformulär³⁸ utformades utifrån våra frågeställningar samt relevant teori. Intervjun med personalchefen genomfördes och användes sedan som bakgrundsinformation om attitydundersökningen. Den representerar även hur man på den administrativa nivån ser på attitydundersökningen i förändringsarbete. Det sistnämnda redovisas i uppsatsens empiriska berättelse. Efter att ha bearbetat svaren från denna intervju, beslutade vi intervju personer

³⁶ Åsberg, 69.

³⁷ <http://exjobb.sunet.se>, 2004-01-20

³⁸ Se bilaga 1.

från de tre övriga ansvarsnivåerna, förvaltningschefer, enhetschefer och medarbetare, inom kommunen. Detta styrde vårt val av intervjupersoner.

Som representanter för dessa tre ansvarsnivåer valde vi att intervjua två förvaltningschefer, två enhetschefer samt två medarbetare. Vi har använt oss av ett icke-sannolikhetsinriktat, målinriktat urval,³⁹ det vill säga att urvalet baseras på ett antagande att vi vill upptäcka, förstå och få insikt. Därför har vi gjort vårt urval på ett sätt som gör att vi har haft möjlighet att lära oss så mycket som möjligt. Vi ville prata med personer som är insatta i verksamheten och har åsikter om densamma och vi ansåg att den närmsta chefen var rätt person att bedöma detta. Vi valde att intervjua anställda inom två olika förvaltningar och fick förslag på förvaltningschefer av personalchefen, och dessa föreslog i sin tur enhetschefer som sedan föreslog medarbetare.

Vårt urvalsförfarande påverkar givetvis anonymiteten för respondenterna inom kommunen. De informerades väl om att deras medverkan i undersökningen var känd inom kommunen. Samtliga respondenter godkände detta och flera av dem uttryckte att de stod för vad de tycker. Vi är medvetna om att cheferna i och med detta urvalsförfarande också kunnat påverka valet av respondenter efter ” eget tycke ” och kanske valt personer som de vet är positiva till attitydundersökningen och kommunens förändringsarbete. Vilka konsekvenser detta kan ha fått på vår empiri är svårt att uttala sig om, men vi är medvetna om att en sådan risk föreligger och att resultaten kunde blivit annorlunda med en annan form av urval.

Val av metod för datainsamling

Intervju som metod

För att kunna samla in data med djup och bredd om respondenternas uppfattningar, och dessutom kunna ha möjlighet att följa upp trådar och få förklaringar på uttalanden, valde vi att utföra delvis strukturerade intervjuer.⁴⁰ Som forskare har vi att tänka på ett flertal aspekter när det gäller intervju som metod. Det finns många fallgropar när man ger sig in i intervjuarbetet. Här följer en beskrivning av några av de problem vi mött.

Först och främst vill vi nämna att anonymiteten är grundläggande såväl i en attitydundersökning som i en intervjuundersökning. För att intervjupersonen ska kunna känna tillit och ge så ärliga svar som möjligt är det viktigt att intervjupersonen har möjlighet att vara anonym. Om anonymitet inte kan garanteras måste intervjupersonen informeras om detta.

Som forskare bör man också ha i åtanke huruvida respondenterna ger en rättvis bild av hur det ”är” eller om de förmedlar en bild av hur de *vill* att det ska vara. Här bör man också betänka inom vilka ramar intervjuerna genomförs. Vad är tillåtet, respektive inte tillåtet att säga utifrån kultur och klimat i kommunen, på arbetsplatsen och i samhället i stort?

Vi, som forskare, ser ett behov att utreda frågan om attitydundersökningens roll och funktion i förändringsarbete. Detta kanske dock inte är fallet med respondenterna. Om de inte intresserar sig för frågan kanske de inte ser något behov att reflektera kring denna problematik och på grund av detta kan deras svar brista i utförlighet.

³⁹ Merriam, 61f.

⁴⁰ Kvale, 34f.

Det kan finnas aspekter kring arbetet i kommunen som vi, som utomstående, inte känner till som kan påverka intervjupersonerna till den grad att de ger tillrättalagda svar utifrån vad de tror ledning och överordnade vill höra. Det skulle också kunna vara tvärtom, att respondenterna beskriver sina meningar överdrivet negativt för att få gehör för sina åsikter.

Vi har varit i kontakt med kommunen i två olika roller. Först som uppdragstagare när vi genomförde attitydundersökningen och sedan som forskare i uppsatsarbete. Detta kan dock bidra till att intervjupersonerna förknippar oss mer med uppdragsrollen än forskarrollen och detta skulle kunna leda till misstankar att även intervjuerna görs på uppdrag av kommunen. Vi har därför försökt vara extra tydliga på denna punkt vid intervjuerna.

Vi är medvetna om dessa aspekter men hoppas ändå att vi uppnått en hög grad av tillförlitlighet, både när det gäller empiri och de slutsatser vi drar.

Utformning av intervjuguider

Utifrån vår syftesbeskrivning, personalchefens svar och den teori vi studerat utformade vi en intervjuguide omkring våra två temaområden, förändringsarbete samt attitydundersökningens roll och funktion. Denna intervjuguide användes vid intervjuerna med förvaltningscheferna, enhetscheferna samt medarbetarna.⁴¹

Intervjuguiderna började med allmänna frågor angående förändringsarbete och kommunens långsiktiga mål för detta. Genom den senare frågan ville vi få en uppfattning om hur informerade de anställda kände sig om dessa frågor. När vi läste teorin såg vi också att kommunikation, information och arbetsklimat påverkar en organisations förändringsarbete och vi beslöt oss för att ta reda på hur man upplevde att dessa områden fungerade i vår kommun. Frågorna behandlade kommunikation och arbetsklimat på de olika nivåerna i organisationen. Vidare följde frågor om attitydundersökningens generella roll och funktion i kommunens förändringsarbete, hur undersökningen mottogs vid det första genomförandet och vilka styrkor och svagheter man ser med attitydundersökningen i stort. Vi ställde även frågor om hur man vid den förra attitydundersökningen arbetat med resultatet av denna och hur man planerar att använda sig av resultatet av årets undersökning.

Genom de frågor vi valde att ställa till respondenterna kan vi ha begränsat respondenternas svarsmöjligheter. Om vi istället valt att göra intervjuerna mer öppna och mindre styrda kanske vi fått andra svar och reflektioner på kommunens förändringsarbete och hur respondenterna ser på attitydundersökningens roll och funktion i detta arbete.

Genomförande

Alla intervjuer utom de med förvaltningscheferna genomfördes av oss båda två på respektive respondents arbetsplats, och pågick mellan 45 minuter och 1 timme och 15 minuter. Intervjuerna med förvaltningscheferna genomfördes av endast en av oss, på grund av praktiska förhinder. En av oss var huvudansvarig för att ställa frågor utifrån vår intervjuguide, och den andre ansvarade för att föra minnesanteckningar, samt vara behjälplig med

⁴¹ Se bilaga 1.

följdfrågor och förtydliganden. Samtliga intervjuer spelades in på band. Vi började varje intervju med att diskutera anonymitetsfrågan med respondenterna och vi informerade också om att de skulle få möjlighet att godkänna sammanfattningen av sin intervju innan denna användes i vår uppsats.

En sammanfattning av varje intervju skrevs och skickades för godkännande till varje respondent. Marginella ändringar gjordes innan sammanfattningarna slutligen användes i uppsatsen. Vi är medvetna om att vi redan i våra sammanfattningar har gjort en viss tolkning av resultatet, information kan ha fallit bort eller omtolkats av oss, men då sammanfattningarna godkänts av respondenterna anser vi att dessa ger en god bild av vad som sagts i intervjuerna. På grund av den tolkning vi gjort redan i sammanställningen av resultatet har vi valt att kalla vår resultatdel för ”den empiriska berättelsen” eftersom vi anser att denna rubrik bättre speglar det material vi presenterar. Vi ser våra sammanfattningar mer som berättelser än som objektiva fakta.

Bearbetning av data

Då vi redan i våra intervjuguider byggt upp en frågestruktur utifrån våra temaområden, fick vi också ett relativt lättbehandlat material när vi sammanställte intervjuerna. Vi gjorde en kategorisering⁴² av vårt intervjumaterial där vi gick igenom samtliga sammanfattningar och markerade de olika delarna i texten med olika färger baserat på i vilket temaområde varje del passade in. Utifrån dessa markeringar redovisade vi sedan vårt material temaområde för temaområde, nivå för nivå. Det vill säga att vi först presenterar personalchefens syn på förändringsarbete, sedan förvaltningschefernas, enhetschefernas och slutligen medarbetarnas syn.

För att tydligt svara på vår frågeställning om *varför* och *på vilket sätt* man använder sig av en attitydundersökning i förändringsarbete, har vi i strukturen av vår analys valt att använda oss av dessa två frågor.

Undersökningens tillförlitlighet

Varje studie och undersökning som genomförs bör studeras med ett kritiskt öga, och forskare som läsare bör ställa sig frågan hur väl resultaten stämmer överens med verkligheten samt om de resultat forskaren kommit fram till skulle kunna upprepas, detta vill säga undersökningens validitet och reliabilitet. När det kommer till denna undersökningens tillförlitlighet vill vi här först citera Merriam, som säger att ”Om *förståelse* är den viktigaste grunden för en undersökning, kommer kriterierna för att man ska kunna lita på undersökningens resultat att vara helt annorlunda än om syftet är att upptäcka en lag eller pröva en hypotes.”⁴³

Validitet

Inre validitet gäller frågan om forskningsresultaten överensstämmer med ”verkligheten”. Merriam tar upp några grundläggande strategier för att i en fallstudie försäkra sig om god inre validitet. Nedan följer en beskrivning av hur vi försäkrat oss om detta i vår undersökning.

⁴² Kvale, 172f.

⁴³ Merriam, 176.

Triangulering – detta innebär i vårt fall att vi använt oss av flera informationskällor för att bekräfta våra resultat. Vi har valt att intervjua personer på olika nivåer och från olika förvaltningar för att belysa företeelsen utifrån de olika perspektiv som kan förekomma i kommunen. Vi har även valt att studera officiella dokument i kommunen, som till exempel deras arbetsmiljöpolicy, för att skapa oss en bild av vad man i kommunen centralt/officiellt kommunicerar inom detta område. Även den teori vi studerat har gett oss ytterligare perspektiv på vårt problemområde.

Deltagarkontroll – det vill säga att de intervjuade har fått ta del av beskrivningar och tolkningar. Som tidigare beskrivits har varje respondent läst och godkänt de intervjusammenfattningar, och därigenom de tolkningar vi gjort.

”Horisontell” granskning och kritik – i vårt fall har vi både en ”horisontell” och ”lodrät” granskning och kritik. Vi har av vår handledare under uppsatsprocessens gång fått många synpunkter och idéer i relation till den empiri vi presenterat. Detta har utvecklat vårt tänkande och gett oss nya perspektiv på vårt material. Vidare har vårt material granskats av andra studenter som också befinner sig i en uppsatsprocess.

Extern validitet innebär i vilken utsträckning undersökningsresultaten kan sägas svara för andra situationer än den undersökta. Detta är något som kan ses som en svårighet med en fallstudie, dess generaliserbarhet. ”Resultaten” som framkommer i vår fallstudie är starkt knutna till den specifika situationen och kontexten och det är svårt att göra klara jämförelser med liknande situationer i exempelvis andra kommuner. Arbetsätt, arbetsklimat, kommunikation, relationer och framför allt människor förändras ständigt och dessa faktorer skiljer sig från organisation till organisation. Trots denna generaliseringsproblematik tycker vi oss kunna knyta vårt resultat väl till teorier och tidigare forskning vilket ger oss vissa belägg för att liknande uppfattningar och upplevelser kan existera i andra organisationer där man använder attitydundersökningar i förändringsarbete.

Reliabilitet

Reliabilitet rör frågan i vilken utsträckning våra undersökningsresultat skulle kunna upprepas vid en ny undersökning. I denna fråga menar Merriam att ”Eftersom det finns många olika tolkningar av vad som sker, finns det inte heller några fasta referenspunkter vi kan utgå från för att upprepade gånger mäta en företeelse och på så sätt skapa en i traditionell bemärkelse reliabel mätning.”⁴⁴ Även här spelar alltså den föränderliga världen in, och människors uppfattningar och de studerade faktorerna skiljer sig inte enbart åt mellan olika organisationer, utan även i samma organisation vid olika tidpunkter. Vi hyser i viss mån förhoppningar om att ge de inblandade nya perspektiv på attitydundersökningens roll i förändringsarbete. Detta kanske leder till förändringar och detta påverkar i så fall hur resultaten faller ut vid en upprepad undersökning. Detta skulle kunna vara ett problem om man skulle vilja upprepa undersökningen för att nå ett liknande resultat. Även den forskare som ska återupprepa den gör sina tolkningar, både av respondenternas uppfattningar och den kontext undersökningen genomförs i, utifrån sina kunskaper och tidigare erfarenheter.

⁴⁴ Merriam, 181.

Ett annat problem skulle kunna vara att respondenterna i våra intervjuer reflekterat över och tagit upp vissa frågor till ytan, och eventuellt bearbetat dessa ytterligare efteråt. Detta har kanske bidragit till att de vid en uppföljande undersökning kommit ett stycke längre i sina tankar kring attitydundersökningen. Kanske leder detta till att intervjufrågor om respondenternas uppfattningar får andra svar eftersom de intervjuade har gjort nya reflektioner och bearbetningar. Även denna aspekt påverkar hur väl undersökningresultatet skulle kunna upprepas.

Vi har i detta metodavsnitt försökt redogöra för vår position i undersökningsprocessen utifrån vår roll som forskare. Vidare har vi gjort en tydlig redovisning av vårt tillvägagångssätt, för att ge andra forskare möjlighet att själva ta ställning till undersökningens tillförlitlighet genom att jämföra det empiriska materialet som framkommit vid de olika undersökningstillfällena.

Självkritik

När vi i vårt urval valde att låta varje chef komma med förslag på personer vi kunde intervjua, sa vi aldrig uttryckligen att vi ville ha personer med många åsikter, utan utgick från att cheferna valde denna typ av person. Detta är något vi nu i efterhand tycker att vi kunde ha gjort, men vi bedömer inte att denna form av urval har påverkat det empiriska materialet i någon större utsträckning, då vi upplever att samtliga deltagare har svarat uppriktigt och inte har varit rädda för att ge kritik.

Vid tiden för intervjuer valde vi av tidsmässiga skäl att inte intervjua någon på den politiska nivån. Vi trodde inte heller att denna nivå hade tillräcklig inblick i verksamheten. Nu i efterhand kan vi se att det ändå hade varit intressant att få deras perspektiv på varför och på vilket sätt man använder sig av attitydundersökningen i förändringsarbetet.

Den empiriska berättelsen

Under denna rubrik redovisas i sammanfattad form de data som framkommit i våra intervjuer. De olika nivåerna är, som beskrivits tidigare, den administrativa nivån - personalchefen, förvaltningschefer, enhetschefer samt medarbetare. Av anonymitetsskäl har vi valt att döpa om respondenterna, och vi har valt namn som har samma begynnelsebokstav som den nivå de representerar. Exempelvis är Frida förvaltningschef och Mattias medarbetare. Undantaget är dock Peter där begynnelsebokstaven står för P som i personalchef.

I detta avsnitt lägger vi inte in några egna värderingar utan försöker redovisa resultatet så objektivt som möjligt. Vi är medvetna om att vi redan i sammanfattningen av intervjuerna har gjort en viss omedveten tolkning av det som sagts.

Vi väljer att redovisa resultaten tema för tema, nivå för nivå för att underlätta läsning och förståelse.

Förändringsarbete

Administrativ nivå

Peter anser att förändringsarbetet i kommunen bedrivs på en mängd olika plan – ofta med en ekonomisk fokus, vilket försvårar när man vill skapa delaktighet i förändringsprocessen. I övrigt anser han att ett gott förändringsarbete bygger på: delaktighet, att det genomförs med en ”build-up-modell”, det vill säga nerifrån och upp och att man gemensamt diskuterar frågor. En svårighet som Peter ser med förändringsarbete är att kunna både ge och ta emot information, då han anser att för att få delaktighet krävs inte bara information utan kommunikation.

I kommunen centralt, anser Peter att det finns en stor insikt om problemdefinition och mål, vilket han anser är en styrka. Det kan dock finnas olika åsikter om vilka åtgärder man bör göra. Han menar vidare att det inom kommunen finns många bra chefer som är en styrka i förändringsarbetet. Som svagheter i förändringsarbetet ser Peter att det i det politiska systemet är svårt att skapa enighet om vad man vill, han tror att man på den politiska nivån inte vill inse vad kommunen inte klarar av - att man kanske måste lägga ner viss verksamhet. En annan svårighet ser han i frågan hur man får delaktighet i förändringsarbetet om det egentligen är ett besparingsarbete.

Förvaltningschefer

Folke tror att kommunen definierar ett gott förändringsarbete som ett som går smidigt, utan för stora problem, som går framåt och som präglas av gemensam samverkan. Förändringsarbetet i kommunen handlar mycket om besparingar och Folke menar att detta arbete tar alltför stor kraft. Han menar att verksamheten inte utvecklas på ett naturligt sätt på grund av stora besparingskrav. Folke ser det vidare som att dessa mål påverkar allt förändringsarbete.

Folke anser att en styrka i kommunen förändringsarbete är att det finns lojal personal som jobbar hårt och är solidariska med kommunen. Han menar också att politikerna i de flesta fall har ställt upp och försökt hitta lösningar. När det gäller svagheter menar Folke att verksamheten ”rullar på i samma hjulspår”. Politiker och medborgare räknar med att verksamheten ska vara som den alltid varit. Denna syn finns till viss del även hos medarbetarna. Detta tror Folke kan bero på att det politiska blocket som är i majoritet har varit så en mycket lång tid och då blir förändringsbenägenheten mindre eftersom det fortsatta styrandet inte anses vara hotat.

Folke upplever att det finns en god kommunikation inom förvaltningen. Men han menar att information alltid kan ge problem på grund av ryktesspridning. Därför anser han att korta informationsvägar är viktigt. Folke upplever arbetsmiljön som gott och behagligt. Han anser dock att det kan vara lite dåligt med styrning i kommunen. Folke anser inte att klimatet är fullt ut öppet, där finns en viss rädsla för konflikter, som inte tas upp ”direkt vid bordet”. När det gäller relationen politiker – verksamhet i kommunens förändringsarbete, upplever Folke att det nuvarande kommunalrådet driver frågor hårdare, vilket han menar är positivt. Han menar också att det finns en öppenhet mellan förvaltningscheferna.

Folke har försökt genomföra ett antal förändringar som mött motstånd från olika håll. Han mötte stort motstånd både från allmänhet och från politiker när beslut skulle tas angående en nedläggning. Detsamma gällde vid en annan planerad nedläggning, där även media engagerades. Folke menar att motståndet kan bero på att kommunen är liten och man värnar om "sitt". Folke poängterar här också vikten av att ha medarbetarna med sig när man ska genomföra en förändring.

Frida tror att kommunen ser ett gott förändringsarbete som en förändring åt ett positivt håll som är bestående. De styrkor hon ser i kommunens förändringsarbete är att man seriöst jobbar med det man tycker ska förändras. "Det man säger är det man jobbar efter." Det som hon ser som en svaghet i kommunen är förankringen. Information och förankring måste genomsyra hela organisationen och nå alla som jobbar i den.

På frågan om hur hon upplever kommunikationen allmänt inom förvaltningen så svarar hon att hon inte tycker att den är riktigt bra. Hon upplever det som om det går många rykten, både sanna och osanna och att det lätt blir missförstånd. Hon menar att det är något som brister i kommunens informationsstruktur när det blir på detta vis. Hon upplever själv att hon inte får tillräcklig information, men hon vet inte varför. Informationen fungerar bättre mellan mellanchefer och medarbetare och hon tror att detta beror på att det är kortare kommunikationsvägar mellan dem. Hon upplever att mycket av informationen inom kommunen har en informell karaktär. Hon skulle här vilja se en förändring i strukturen så att informationen får en mer formell form. När det gäller det allmänna arbetsklimatet betonar Frida än en gång kommunikationens inflytande. Om information inte är av formell form kan detta leda till en viss utsatthet.

Hon upplever ett genuint intresse från politikerna i kommunens satsningar och hon tycker att de bryr sig om att bra rehabiliteringsarbete bedrivs och att personalen mår bra.

När det gäller motstånd mot förändringar har inte hon upplevt någon specifik situation, men tror att det finns ett inbyggt motstånd mot förändringar. "Man vet vad man har men inte vad man får." Hon upplever inte att det är svårt för henne att motivera mellancheferna, men tror nog att de i sin tur har det lite svårare och möter mer motstånd, när de vill genomföra förändringar. Hon har inte upplevt att det har kommit förslag på förändringar nerifrån som har mött motstånd.

Enhetschefer

Eva tror att kommunen ser det goda förändringsarbetet som att alla i kommunen ska jobba tillsammans för att komma närmare varandra, från gräsrotsnivå till politiker. Hon vill också att politikerna ska lyssna till kommuninvånarna och höra vad de vill. Hon tror att ökad kommunikation är enda vägen att gå. När det gäller förändringar hon genomför så tycker hon att det är viktigt att medarbetarna lyssnar på det hon säger och att de förstår vad hon menar. Hon vill att de ska engagera sig i förändringen. Hon ser att ett av kommunens långsiktiga mål bör vara att få bort det glapp som nu finns mellan politiker och gräsrotsnivå.

En styrka hon ser i kommunens förändringsarbete är att alla har möjlighet att göra sig hörda, från lägsta nivå. Man får helt enkelt vara med och bestämma. Svagheten är enligt Eva att allt är fokuserat på ekonomin. Man talar hela tiden om bristen på pengar, men hon tycker att det ibland verkar som om stora pengar lätt kan klubbas igenom och de mindre beloppen ständigt

skjuts upp. Projekt skjuts upp hela tiden, och detta kan leda till en uppgivenhet hos de anställda.

Kommunikationen inom förvaltningen kan alltid bli bättre, menar Eva, men hon tycker att den är bra. Hon tycker att de har ett öppet klimat och man kan säga sin mening. Hon tycker också att de har ett bra arbetsklimat i allmänhet. Dock skulle hon vilja att alla de som jobbar tillsammans kunde ses lite oftare, då det ofta är så att man missar varandra på grund av olika skift och dylikt. Informationen sprids inte alltid så väl som den skulle kunna spridas.

Hon tycker att man har en bra relation till politikerna i hennes nämnd. Det är ett öppet klimat och några av dem brukar komma och hälsa på och se hur det går med verksamheten. Hon tror dock inte att detta nödvändigtvis är fallet i resten av förvaltningen eller kommunen. Hon vill gärna att politikerna ska delta ännu mer, för att få en bättre förståelse för deras behov. De försöker också göra sin del. Att spara är aldrig roligt, men man försöker hitta områden där man kan dra in.

Eva upplever att man ibland möter motstånd när man vill genomföra förändringar. Ibland är det nerifrån när de anställda upplever att något försämrats eller att de känner sig hotade. Motstånd kommer även uppifrån, men detta leder ofta till ökad "fighting spirit" bland de anställda. Man försöker komma upp med en ny plan istället.

Erik tror att man i kommunen ser ett gott förändringsarbete som att pejla tankarna som finns hos de anställda i organisationen. Han ser attitydundersökningen som en del av detta. Han hoppas att man sammanställer dessa tankar och försöker göra något åt det. Han tror att man vill att cheferna ska närma sig sina medarbetare och fånga upp vad som händer på enheterna och i organisationen. Han tror också att man vill att cheferna ska arbeta i grupp och stötta varandra.

Ett problem som Erik ser i kommunen är att det har varit en väldigt hög omsättning på chefer på höga nivåer. Det blir en brist på kontinuitet. Han tror att detta är ett problem som drabbar små kommuner, då många som kommer utifrån och får en chefspost ofta ser den som ett steg i karriären, en slags mellanstation.

Erik känner att kommunen har tappat mot sin grannkommun som har många eldsjälar och en positiv och framåtsträvande attityd. Det handlar om image och kommunchefen måste i huvudsak vara en marknadsförare. Han tycker att det behövs en positivare bild av kommunen, för "framgång föder framgång". Det behövs en ny kommunchef som river tag i situationen. Allt gnäll och klagande påverkar klimat, inställning och attityd hos alla i kommunen och detta föder mycket ont. En styrka i kommunen är att man har en lojal, trofast befolkning, men man behöver någon som kan locka fram den styrkan som finns. Svagheter i förändringsarbetet är att det inte satsas några pengar. Erik tycker också att kommunen bör satsa på att höja invånarnas utbildningsnivå, för att också öka deras förändringsbenägenhet. Föräldrarnas ovilja till förändring förs ner genom generationerna. "Många tror att de fortfarande är på 50-talet".

Erik upplever att kommunikationen på enheten fungerar bra. Mycket beroende på att man har jobbat tillsammans så länge. Man känner även politikerna väl och några jobbar till exempel på enheten. Problemen uppkommer oftast med de chefer och politiker som har varit med för länge, man måste få de nya att stanna kvar längre än de gör så att de lär känna kommunen och genom detta får ett genuint engagemang för den. Han upplever att kommunikationsvägarna inom kommunen i stort är bra och korta. Erik tycker att man på enheten har ett väldigt gott

och öppet arbetsklimat. Man stödjer och hjälper varandra. Han tror dock att det kan vara värre på andra förvaltningar.

Erik tycker att det finns en bra kommunikation mellan politiker och verksamheten. Problemet är att politikerna inte är speciellt förändringsbenägna och vill att allt ska vara som förr och att alla ska vara vänner. De förstår att man måste spara, men vill inte vara delaktiga i besluten. De blir handlingsförlamade på grund av till exempel personliga relationer. Nu orkar man på Eriks enhet inte ens komma med sådana förslag längre. De nya politikerna kan vara lite tvärtom och vill istället in och röja upp, men detta fungerar inte heller.

När Erik har försökt att få igenom förändringar har det hänt att han stött på motstånd. Han möter ibland motstånd nerifrån och då är det oftast de "äldre" som har åsikter. De nya och yngre är oftast mer förändringsbenägna. När han möter motstånd uppifrån handlar det oftast om pengar. De vill oftast också bevara strukturen och är misstänksamma mot allt som är nytt. Allt ska vara som det alltid varit.

Medarbetare

Mattias menar att ett gott förändringsarbete för kommunen till stor del handlar om att hålla ekonomin i schack. Om de kan lyckas med detta tror han att många visioner kan förverkligas. Mattias tycker att samarbetet runt ett projekt i kommunen är en styrka i förändringsarbetet. Alla jobbar hårt och motiverat med satsningen. En svaghet tycker han är att ekonomin styr allt. Man blir tvungen att jobba hårt för att påvisa att satsningar kommer att generera "friska" pengar, det vill säga pengar som inte kommer från kommunen.

I stort förekommer det ordentliga kommunikationsproblem i kommunen, enligt Mattias. Man delar inte med sig av information utan sitter på den och använder den som en strategisk metod, vilket inte gynnar någon. Detta förekommer på alla nivåer.

Mattias tycker att de har ett bra arbetsklimat på enheten, men menar att det är mindre bra på andra enheter i kommunen. Han tror att detta beror på att de som jobbar där inte tar ansvar fullt ut för sitt arbete. När det handlar om relationen politiker – verksamhet så tycker han att det fungerar bra i deras förvaltning. Några politiker bryr sig och kommer och hälsar på vilket upplevs som mycket positivt. De kommer och frågar personalen om saker för att få mer kött på benen inför beslut. Dock menar Mattias att många politiker i kommunen är väldigt frånvarande och har ingen aning om vad som händer i verksamheten.

Mattias tycker inte direkt att man mött motstånd vid önskan om förändring. Han tror däremot att de har det värre på andra förvaltningar

Mikael tror att förändringsarbetet i kommunen är väldigt styrt av ekonomin. Det måste finnas täckning ekonomiskt för att det överhuvudtaget ska hända någonting. Han vet inte alls hur kommunen definierar ett gott förändringsarbete, men nämner att man måste skära i personalen för att få det att gå ihop.

Mikael tycker att kommunen borde vara flexibel eftersom det är en så pass liten kommun, men upplever att så inte är fallet. Han tycker inte att det direkt pågår något stort förändringsarbete i organisationen, men vet inte direkt vilka det är som är bromsklossar.

Andra svagheter som Mikael ser är att mycket gammalt ligger kvar. Han vet inte riktigt vad det kan bero på, men nämner att det kan vara på grund av att många politiker sitter på sina poster i årtionden och de tycker att saker och ting ska ha sin gilla gång och inte förändras för mycket. Han tror att det kan behövas lite nytt friskt blod i organisationen och fler högskoleutbildade.

När det handlar om kommunikationen i verksamheten tycker Mikael att den är bra mellan honom och hans enhetschef. Han tror inte att all information som når enhetschefen kommer till honom och hans medarbetare, men anser att detta kanske inte alltid är nödvändigt. Med kommunchefen har man aldrig haft någon kommunikation. Han tror att kommunikationsvägarna i kommunen är för muntliga ibland, det sker inte så mycket över mail, då det inte är alla som använder sig av det, och det finns inget intranät. Mikael tycker att de har ett bra arbetsklimat på hans arbetsplats. Han tror också att det är bra på de andra arbetsplatserna inom hans förvaltning. Han tror dock att det inte är lika bra inom till exempel vården. Han tycker också att det är ett öppet klimat när det gäller att kunna säga vad man tycker.

Mikael tycker att relationen mellan politiker och verksamheten inte fungerar så bra. Han upplever att politikerna bara sitter och bestämmer utan att titta närmare på verksamheten. Han tror att de kanske talar mer med enhetschefen. Han upplever också att de tittar på hur närliggande kommuner gjort i liknande frågor och bara kopierar dem utan att först undersöka om detta är något som fungerar i deras egen kommun. Han tillägger dock att han inte riktigt vet hur mycket man kan begära av fritidspolitiker.

Mikael upplever att det finns utrymme för förändringar och att ledningen är öppen för dessa, så länge de inte kostar mer än det aktuella upplägget. Han upplever att hans enhetschef är öppen för nya saker, men att han har en väldigt liten buffert för sådant arbete. Om det kostar, så är det kört.

Attitydundersökningens roll och funktion

Administrativ nivå

Peter menar att man genom en attitydundersökning får en bild av vad som är bra respektive inte bra i kommunen. Det blir klarlagt hur kommunen uppfattas som arbetsgivare och arbetsplats – vilket han anser som viktigt vid rekrytering. Tanken är att man ska ”jobba med resultaten” hos varje chef, men även centralt. Vidare ska attitydundersökningen ge underlag för att upptäcka om det finns någonstans det är mycket bra/dåligt, för att ge möjlighet till jämförelse mellan arbetsområden. Den chef som fått ”bra siffror” i resultatet får fungera som en förebild för andra. Peter menar också att undersökningen utförs för att systematiskt få kunskap om läget i kommunen. Tanken är att varje chef ska förbättra både arbetsplatsen och sig själv som ledare utifrån denna kunskap.

Peter menar att användandet av enkät för insamlandet av data är den enda metod som skulle fungera. Dels för att det skulle vara svårt att på något annat sätt samla in så mycket information från så många anställda, dels trycker han på vikten av anonymitet, vilket han säger är en annan anledning till att extern utförare valts.

Chefernas mottagande av attitydundersökningen 2001 upplevdes mycket positivt av Peter. Han tycker att cheferna hade mer förväntningar då, och menar att man kanske inte var så insatt i vad frågorna kunde leda till. Det var ingen som upplevdes som negativt inställd till enkäten, men det var det däremot vid undersökningen denna gång. Några chefer har uttryckt att ”det kan bara bli negativa svar när jag bara ska spara hela tiden”. Peter menar att cheferna inte får ”skylla ifrån sig” och säger att ”det gäller att gilla läget”.

I och med att undersökningen är tämligen omfattande menar Peter att den har rätt stor betydelse men han ser den som ett komplement till pärmen,⁴⁵ samt övriga riktlinjer och policys som finns som stöd i personalarbetet. Han menar att förändringsarbete handlar mycket om hur man hanterar personalen. Peter menar att attitydundersökningen svarar på hur många som upplever en viss sak. Han upplever att den ger ett ”facit”, man får reda på förhållanden ”underifrån”. Han ser den vidare som ”en bra verktygslåda”. Med årets undersökning ser han en möjlighet till jämförelse mellan de båda undersökningsåren.

Peter anser att attitydundersökningens styrka är att den fungerar som ett ”facit”. Han menar att personalen svarar på konkreta frågor och man får då reda på hur det faktiskt är, förutsatt att man får en ”hyfsad svarsfrekvens”. En svaghet menar han kan vara om personalen egentligen förstått vad de svarat på. Vidare är det viktigt att tänka på om frågorna är relevanta och tydliga.

Peter poängterar även vikten av att testa frågorna i enkäten innan den går ut till personalen. Även vikten av de anställdas tilltro poängteras – därför har man valt att använda extern utförare.

Tanken med enkätresultaten från 2001 var att dessa skulle kommuniceras tillbaka till cheferna. Dels redovisades resultatet totalt för hela kommunen, dels förvaltningsvis. Sedan fick varje område ”sitt” resultat att arbeta med på respektive enhet. Peter berättar att man på arbetsplatsträffar gått igenom resultaten för sin enhet, i flera omgångar, som ett led i förändringsarbetet. Han poängterar att detta arbete kanske har försjunkit i glömska då en ”pärm” för ”Systematiskt arbetsmiljö- och personalarbete” kommit ut ungefär samtidigt som resultaten från enkäten 2001. Exempel på förändringar som genomförts är att ge de som arbetar deltid och som vill utöka till heltid, möjlighet till detta. Ett annat resultat är att det tidigare Utvecklings- och Lönesamtalet delades upp i två separata samtal, för att inte ge för mycket betoning på lönedelen.

Förvaltningschefer

Folke säger att syftet med attitydundersökningen är att man får reda på vad de anställda tycker, förutsatt att de fyller i enkäten ärligt. Han ser det som ett bra redskap för att göra förändringar och för att bli bättre arbetsgivare. Vidare menar han att det är positivt för medarbetarna att man reflekterar över frågorna som tas upp i enkäten. Attitydundersökningen blir en del i arbetet med kommunens långsiktiga mål.

När det gäller mottagandet av enkäten hos cheferna upplevdes detta som positivt, när denna skulle genomföras första gången, och *Folke* upplever mottagandet som fortsatt positivt denna gång. Han menar också att det är bra att man nu kan jämföra resultaten mellan de båda åren.

⁴⁵ Den interna pärmen för arbetsmiljö- och personalarbete.

Folke ser attitydundersökningen som viktigare och viktigare ju oftare man utför den. På detta sätt ser medarbetarna sin möjlighet att kunna påverka. Han hoppas att man som arbetsgivare tar åt sig av informationen/kritiken och försöker bli bättre, det ser i alla fall Folke som ambitionen med attitydundersökningen. Folke upplever att attitydundersökningen förankrades väl. Att attitydundersökningen görs regelbundet och att den fungerar som ett bra underlag för att kunna bli bättre anser Folke vara undersökningens styrkor. Svårigheter anser han vara att få ett bra deltagande, helst vill Folke ha ett 100 % -igt deltagande i enkätsvar.

Resultaten av enkäten för 2001, presenterades totalt för hela kommunen och där kunde man dra vissa slutsatser, men Folke kände att medarbetarna i förvaltningen kanske inte tog till sig så mycket av detta då man inte var tillräckligt många svarande för att få resultaten särredovisade. Folke säger att man inte har genomfört några förändringar utifrån resultatet av enkäten 2001.

Folke planerar att gå igenom resultaten av årets undersökning på ett personalmöte, men säger att man kanske behöver ta upp det ytterligare någon gång.

Frida anser att syftet med attitydundersökningen är att man gör en genomlysning av de olika arbetsområdena och utifrån denna försöker man hitta förbättringsområden. Eftersom hon inte har jobbat så länge för kommunen så känner hon inte att hon kan uttala sig om hur man har använt sig av resultatet från undersökningen som gjordes 2001, men hon upplever att det är ”något som man tittat på”

Frida upplever att det inte var ”något snack” när enkäterna kom ut denna gång. ”Det är klart att det finns en funktion med attitydundersökningar.” Funktionen med attitydundersökningen är enligt Frida att man ska koppla den till kommunens mål. Den ska vara heltäckande och för alla återkommande. Hon anser att det är först efter att man genomfört den fler gånger som man kan börja utläsa resultat. Utifrån svarsfrekvensen kan man se hur informationen och förankringen runt enkäten har varit. Låg svarsfrekvens, dålig information och förankring och vice versa. Dock kan det ju vara att man på en arbetsplats är ”helt förbannade” och att det därför blir en bra svarsfrekvens även om information och förankring varit dålig.

Frida upplever att man ska vara försiktig med enkäter. Man får inte fråga något utan att ha tänkt igenom frågan ordentligt. Man måste alltid koppla tillbaka, hitta förändringsområden och verkligen diskutera dessa.

Frida vet ännu inte vad detta års attitydundersöknings resultat kommer att ge, och kommer heller inte att bestämma sig för hur hon ska arbeta med detta resultat innan hon sett det. Hon hoppas på att hitta förbättringsområden på olika enheter och ser fram emot att få arbeta med resultatet.

Enhetschefer

Eva hoppas att syftet med attitydundersökningen är att man i kommunen ska få reda på hur det ligger till och utifrån resultatet göra en plan för förbättringar. Vad hon vet så användes inte resultatet alls på enheten 2001, då de hamnade i kategorin övrigt på grund av låg svarsfrekvens. Då de inte fick något eget resultat var det svårt att se vad som skulle kunna göras. Eva vill dock göra förbättringar och hoppas att årets resultat kan säga något.

År 2001 var mottagandet av enkäten svalt. Flera av de anställda tänkte: varför ska jag fylla i den här? De ville inte kontrolleras och kände misstänksamhet. Det blev lite ”storebror ser dig”! Så har det inte varit i år. Kanske för att inget hemskt hände efter förra gången. Hon tycker att de fick bra information av förvaltningschefen. Den kändes tillräcklig. Förvaltningschefen tryckte också på vikten av att skicka in den, för att de skulle kunna få ett eget resultat att jobba med.

Det som hon ser som en möjlighet med attitydundersökningen är att hon hoppas att folk tar till sig resultatet. Hon tycker att det är viktigt med förändringar i sättet att vara. Hon tycker också att kommunen ska jobba med att skapa en positiv bild. Svårigheten som hon ser är att det kan vara svårt för personalen att ta till sig resultatet och använda dessa. Eva hoppas att resultaten från årets attitydundersökning kommer att användas i hela förvaltningen.

Erik tror att syftet med attitydundersökningen är att man vill kartlägga vad folk tycker om kommunen och hur det är att arbeta i den. Han upplever att undersökningen är ärligt menad och att man vill jobba med att förändra de områden som de anställda inte tycker fungerar. Han upplever inte att de använde resultaten på hans enhet i någon större utsträckning. I kommunen tycker han att man tog fasta på att man fick reda på att ohälsan kan bero på arbetsgivaren. Han upplever att ansvaret för att resultatet av undersökningen används ligger hos förvaltningscheferna.

När enkäten dök upp 2001 var det många som var lite ängsliga över anonymitetsfrågan och man vågade kanske inte uttrycka vad man egentligen tyckte. I år var det lättare. Alla visste vad det var för något och kunde rutinen. Det pratades väldigt lite om attitydundersökningen på enheten. Erik upplever att funktionen med undersökningen är att på ett uttömmande sätt få veta vad folk tycker. Man kanske tror man vet vad folk tycker, men så är inte alltid fallet.

Han tycker att han själv fått bra information om undersökningens syfte och att det stod klart för alla vad den innebar.

Det underlättar också förändringstakten om man vet vilka förändringar man ska fokusera på. Han ser inga direkta svårigheter med en dylik undersökning. Han ser den som ett bra instrument när det handlar om så stora arbetsgrupper och olika yrkeskategorier och ser inga direkta alternativ på grund av att gruppen som undersöks är så stor.

Erik tycker att man ska ta till sig resultaten av attitydundersökningen vare sig man vill eller inte och jobba med förändringar. Erik anser att attitydundersökningen har många styrkor och möjligheter om den används på ”rätt sätt”. Med rätt sätt menar han att man inte bara samlar in data och konstaterar saker, utan att man gör något. Det blir ofta så att ett resultat blir liggande och Erik uppfattar att så var fallet sist. Många chefer har också sina egna tankar om vad som bör göras, men om man inte pratar med sina medarbetare är det lätt att man slår huvudet i väggen. Han upplever att ansvaret för att resultatet av undersökningen används ligger hos förvaltningscheferna.

Erik planerar att använda sig av årets resultat i personalkonferenser. Där ska man ha en öppen diskussion om de resultat som är förvånande och överraskande. Han tror dock att man redan har bra koll på hur allt står till. Det som han tror kommer att bli viktigast är personalvårdande insatser angående hur man trivs och på det administrativa planet.

Medarbetare

Mattias är positiv till enkäten, både 2001 och nu, och menar att han inte har hört något annat från sina kollegor. Han ser att funktionen med attitydundersökningen är att det kan leda till förändringar på lång sikt. Han tycker att informationen varit tillräcklig och bra.

Styrkor och möjligheter med undersökningen är enligt Mattias att man kan få en bild av hur man egentligen mår i organisationen och vad som bör satsas på. Han tror att svagheter är att en del nog är rädda för att fylla i vad de egentligen tycker och tänker. Man vågar inte vara ärlig, och anpassar sina svar. På detta vis kommer inte allt fram. Han tror att det är svårt att få ett heltäckande och ärligt resultat.

När det gäller attitydundersökningen hoppas Mattias att den kommer att ge ett brett resultat och förhoppningsvis framkommer vissa problemområden man kan ta tag i. Förra gången kom det till exempel fram information om vissa påhopp som förekom i organisationen, som man inte visste om. Dock kan resultatet bli missvisande och svårt att använda sig av om man hamnar i "övrigt-kategorin" på grund av för låg svarsfrekvens. Man känner till exempel på enheten att förra omgångens sjukskrivningstal för hela kommunen inte stämde in på deras enhet, där de sällan är sjuka.

Mattias vill också se om det skett förändringar från resultatet förra gången, och se om det är något man kan ta till sig från det.

Mikael hoppas att syftet med attitydundersökningen är att få fram dåliga saker som man kan förändra för att skapa en bättre arbetsmiljö och för att människorna i organisationen ska må bättre. Han hoppas också att den kan leda till bra ekonomiska beslut.

När enkäten genomfördes första gången var Mikael's första undran; varför? Han kommer också ihåg att det var många frågor och att man verkligen fick tänka till. Han upplevde att flera av hans kollegor hade svårt att komma ihåg att genomföra den. Den blev liggande och hade låg prioritet, då arbetsbelastningen i övrigt är hög. När enkäten kom denna gång tänkte Mikael; redan? Han tänkte på vad som egentligen hänt sedan sist, men kunde inte komma på något. Han menar att attitydundersökningen inte är något man diskuterar på arbetsplatsen. Informationen om attitydundersökningens genomförande kom från enhetschefen, men han minns inte vad som sades. Han tycker att attitydundersökningens funktion i kommunen är att man nog tänker till lite extra runt olika frågor, man kommer på saker och säger till genom sina svar i undersökningen. Dessa svar får sedan de som "beställt" undersökningen ta del av och arbeta utifrån. Funktionen på enheten är att man ska se om något är galet, och kunna förändra detta. Fast enbart om det inte kostar något, naturligtvis. Detta är en ständigt återkommande känsla, enligt Mikael.

Mikael ser enorma styrkor med en attitydundersökning i enkätform. Man kan till exempel se om man satsar på fel saker, och i så fall styra om ekonomi och resursfördelning. Men det är viktigt att man tar den på allvar och vill förändra saker, för att det ska fungera. Han är inte säker på att man egentligen vill förändra saker i kommunen. Han tycker också att möjligheten till anonymitet är ett plus. Man vågar säga vad man tycker, saker som man kanske inte vill säga till sin chef. Svagheter är åter igen ekonomin. Man kanske hittar viktiga områden att förändra, men det finns inga pengar för det. Enkäten tar också tid att genomföra, vilket kanske kan leda till en låg svarsfrekvens. Den behöver vara högre för att man ska kunna dra så bra slutsatser som möjligt. Han tror att många inte fyller i eftersom man inte har märkt några

förändringar sedan förra gången man genomförde den. Kanske kunde någon slags belöning hjälpa till. Han poängterar också att man kan svara väldigt olika på liknande frågor, som till exempel frågorna om hur man ser på kommunen som arbetsplats respektive arbetsgivare, på grund av olika erfarenheter. Detta kan leda till att det blir svårt att få en helhet.

Mikael kan inte dra sig till minnes att man använt resultatet från enkäten 2001 på något speciellt sätt. Ingen uppföljning har skett, förutom den initiala informationen om resultatet, som han tror att de fick.

Mikael tror inte att det finns någon planering för hur årets undersökningsresultat ska användas, men han vill att det ska användas i de olika arbetslagen som underlag för diskussion och för att kunna få fram nya tankar.

Analys och diskussion

Detta avsnitt har vi delat upp i två delar utifrån vår problemformulering. Här analyserar och diskuterar vi våra data utifrån vårt syfte, valda teorier och tidigare forskning.

Varför använder man en attitydundersökning i förändringsarbete?

Attitydundersökningens syfte

Något som framkommit i intervjuerna är att alla respondenterna har olika tankar kring attitydundersökningens syfte och vilken roll och funktion den har i kommunen. Detta visar på att det inte inom kommunen kommuniceras någon enhetlig tanke kring undersökningens syfte, roll och funktion. Så gott som alla tycker att det är en bra idé med en attitydundersökning men de verkar inte riktigt veta varför den genomförs. De flesta svarar att man har fått information om syfte och funktion, men få kan återge vilken den var, och när och av vem man fick den. Enligt Granfors Wellemets är det av yttersta vikt att kommunicera syftet till dem som ska delta i undersökningen. Enligt en respondent är det väldigt viktigt att man kopplar attitydundersökningen till kommunens mål. Detta kan vara en av avsikterna med enkäten enligt Granfors Wellemets som menar att man på detta sätt kan göra en avstämning mot upplagda mål. Detta är dock inte ett syfte som nämns från den administrativa nivån.

I vår empiri ser vi intressanta skillnader mellan ansvarsnivåerna angående hur man ser på syftet. På de högre ansvarsnivåerna talar de om attitydundersökningen som ett verktyg för att mäta, kartlägga och genomlys organisationen. På de lägre nivåerna talar man istället om att syftet med den är att genomföra förändringar utifrån uppfattningar om de problemområden som kommer upp i resultatet. Det verkar som om det finns olika avsikter med attitydundersökningen på olika ansvarsnivåer.

Kronvall m.fl talar om olika domäner i en offentlig organisation.

I *den administrativa domänen*, där vi räknar in den administrativa nivån och förvaltningscheferna, ska man skapa ”genomförandeplaner” utifrån politiska beslut och sådant är också fallet i denna attitydundersökning. Kronvall, Olsson och Sköldborg säger här att i denna domän får verkligheten lätt karaktär av någon ska styras, regleras, mätas och kostnadsberäknas och man möter sällan organisationens klienter. Detta stämmer väl överens

med att man på dessa nivåer i kommunen uttrycker det som att man först och främst ska kartlägga och mäta, med mindre vikt på konkreta åtgärder. Personalchefen menar att attitydundersökningen ska klargöra hur kommunen uppfattas som arbetsplats och arbetsgivare och den ska också visa var i kommunen man har det bra och var man har det dåligt för att kunna lära av varandra. Man vill systematiskt få kunskap om hur läget är i kommunen. Han har valt en enkät för att han ser detta som den enda möjligheten när det är så många deltagare. Han nämner även att han ser attitydundersökningens resultat som ett "facit", vilket man kan jämföra med Granfors Wellemets tankar kring en "profil" av företaget. Hon och Personalchefen verkar vara eniga om att denna bild kan vara svår att få på något annat sätt än att göra en attitydundersökning

Att man i *den professionella domänen*, i vår kommun enhetscheferna och medarbetarna, ser attitydundersökningens syfte som ett verktyg för att finna problemområden att sedan jobba med aktivt för att åstadkomma förändringar är föga förvånande enligt teorin. Det är på dessa nivåer som man ska omsätta de beslut som tas och de åtgärder som planeras i den administrativa domänen. Det är ute i verksamheten som man varje dag möter de förändringsbehov som finns och tydligt ser hur det dagliga arbetet påverkas av dem. Det är också här det finns tid, tillfälle och intresse att upptäcka och diskutera dessa behov.

Mäta eller förändra?

Något som vi reagerade på är att man i arbetsmiljöpolicyn i vår kommun enbart använder sig av ordet *mätning* när man skriver om attitydundersökningens syfte och inte skriver något om åtgärder som ska följa på mätningen eller varför man genomför denna mätning. Vad är det egentligen man vill ha ut av en sådan mätning? Personalchefen säger att "vi får veta hur det är, ett facit". Han säger också att man får en verktygslåda, vilket han tyvärr inte utvecklar. Fishbein säger att visst kan man mäta attityder, men det är många aspekter som man måste ta med i beräkningen. En av dessa är den kontext som attityden mäts i, det vill säga situationen som respondenten befinner sig i.

Hur tänker man då att attitydundersökningen ska användas efter det att mätningen har skett? Här kommunicerar personalchefen att man ska jobba aktivt med resultatet centralt, såväl som hos varje chef, men enligt vår tolkning har respondenterna inte uppfattat det som att några konkreta åtgärder har genomförts. Personalchefen nämner några förändringar som skett utifrån resultaten av den förra attitydundersökningen, men det är bara någon som i intervjun kan nämna en åtgärd som gjorts. Denna reflektion utvecklas senare i nästa avsnitt.

På vilket sätt använder man sig av en attitydundersökning i förändringsarbete?

Delaktighet i förändring

Personalchefen menar i intervjun att förändringsarbetet inom kommunen ska bygga på delaktighet och att det ska genomföras med en "*build-up*"-modell, att förändringar ska komma nerifrån och färdas uppåt i organisationen. Vi tolkar det som att attitydundersökningen är det verktyg man centralt inom kommunen använder för att kartlägga vilka områden de anställda upplever att man behöver förändra. Vi menar att kommunen

gjorde ett gott val när de beslöt sig för att *alla* tillsvidareanställda i kommunen skulle delta i attitydundersökningen, då detta enligt både oss och Granfors Wellemets ökar möjligheterna till en god bild av organisationen, men även bidrar till ökad demokrati och delaktighet. Även enhetscheferna poängterar vikten av engagemang från samtliga inom enheten för att förändringar ska kunna genomföras på ett bra sätt. Vi skulle här kunna tolka det som att man i kommunen har en, i Angelöws ord, delaktig förändringsstrategi. Detta genom att samtliga tillsvidareanställda får sin röst hörd i attitydundersökningen och att de problemområden som framkommer diskuteras och bearbetas på arbetsplatsmöten på varje enhet.

Vi får också uppfattningen att några av respondenterna ser attitydundersökningen som något som kommer från centralt håll. Som exempel nämns att den som ”beställt” undersökningen ska ta del av och arbeta utifrån resultatet, och att ansvaret ligger hos förvaltningscheferna. Vi tolkar detta som att man upplever attitydundersökningen som delvis toppstyrd. Härigenom kan vi ana det Kronvall m.fl. påpekar, att verksamheten blir föremål för förändringar både ”uppifrån” och ”nerifrån” samtidigt. Detta skulle då också kunna förklara varför de konkreta åtgärderna och uppföljning av attitydundersökningen till viss del verkar ha ”fallit mellan stolarna”.

Den politiska domänen

Vi har även utifrån intervjuerna tolkat det som att det finns en tröghet i organisationen och att förändringsbenägenheten är låg. Enligt respondenterna har detta i vissa fall i organisationen lett till att man slutar komma med förslag, då man vet att politikerna aldrig kommer att ta de önskvärda besluten. De tror att man på den politiska nivån inte vill inse vad som behövs för att få ekonomin att gå ihop och att man kanske blir tvingade att lägga ner viss kommunal verksamhet för att stödja annan. Med Angelöws ord är trygghet i förändringar viktigt för individ och organisation. Vi tolkar det som att detta kan vara ett problem i kommunen där vi, utifrån våra intervjuer, uppfattar förändringsbenägenheten som låg.

De flesta respondenterna uttrycker att relationen mellan politiker och verksamhet är god. Man känner varandra väl, eftersom politikerna har suttit på sina poster länge och vissa arbetar dessutom i kommunen. Ett par av de intervjuade uttalar sig dock en aning mer kritiskt och hävdar att en del av politikerna inte alls följer med i vad som händer. De vill att politikerna ska visa ett större engagemang i vad som pågår i organisationen. Dessa tankar speglar Kronvall, Olsson och Sköldborgs teori kring den *politiska domänen*. Som de nämner har många politiska beslut mycket lite med hur verksamheten fungerar i vardagen att göra.

Information, förankring och ansvar

Våra respondenter hade synpunkter på hur information färdas i organisationen. Några av de intervjuade nämner att informationsvägarna är alltför långa och oftast informella, och man menar att detta leder till missförstånd och rykten. Detta stämmer väl överens med Angelöws teori om att när information är bristfällig och förvanskas så blir den ett hinder i förändringsarbete och kan leda till ryktesspridning. Ett par av respondenterna såg ett behov av en mer formell informationsspridning inom kommunen.

Att informationen inte har fungerat i fallet med attitydundersökningen framgår av ett par av intervjuerna, där respondenterna har svårt att beskriva syftet med denna. När det handlar om

hur resultatet av attitydundersökningen ska användas tolkar vi det som att informationen har brutit. Återrapportering av undersökningens resultat har skett både till chefer och till medarbetare, men av empirin framgår att detta inte har lett till några åtgärder. Granfors Wellemets anser att det redan innan undersökningen genomförs ska stå klart vem som ansvarar för vad i processen. Personalchefen menar att det är ute på enheterna som ansvaret för det konkreta förändringsarbetet ligger, medan det i empirin finns en antydning om att man på enheterna anser att detta ansvar ligger hos förvaltningscheferna. Vi tolkar detta som att det råder oklarhet om vem som har ansvaret för arbetet med att följa upp attitydundersökningen samt hur detta arbete ska gå till.

Vid den förra undersökningen var svarsfrekvensen ca 75 %, i år visar det sig att den endast är närmare 60 %. Respondenterna påpekar att man utifrån undersökningens svarsfrekvens kan se hur information och förankring fungerat. De menar att dålig information och förankring visar sig i en låg svarsfrekvens. Som vi beskrivit tidigare upplevs informationskanalerna generellt i kommunen som informella och delvis präglade av ryktesspridningar och detta skulle kunna vara en förklaring till varför svarsfrekvensen sjunkit. Dock upplever de allra flesta av respondenterna att informationen kring attitydundersökningen varit god och dessutom upplevs misstänksamheten mot den som mindre än vid föregående undersökningstillfälle. Hur kan det då komma sig att svarsfrekvensen sjunker, trots att de anställda, enligt vår empiri, känner sig väl informerade och positivt inställda till attitydundersökningen?

En förklaring skulle kunna vara det näringslivsrepresentanterna tar upp i Personal & Ledarskap. De påpekar att feedback och utförda åtgärder utifrån attitydundersökningen påverkar om de anställda kommer att svara i nästa undersökning. Från intervjuerna får vi uppfattningen att konkreta förändringar varit få, i den ena förvaltningen till och med obefintliga. Granfors Wellemets säger att de anställda måste kunna lita på att deras svar behandlas seriöst, om man från centralt håll vill skapa en bra grund för kommande undersökningar. I ”seriöst” tolkar vi in både anonymitetsaspekten ur de svarandes synvinkel men även att de problemområden som identifieras genom undersökningen bearbetas systematiskt och sedan redovisas. Hon menar vidare att enkäter skapar förväntningar, och kopplat till vår kommun skulle man kunna förstå den minskade svarsfrekvensen som att de förväntningar som skapades vid undersökningstillfället 2001 inte har infriats och därför kanske fler av de anställda väljer att inte svara på undersökningen denna gång.

Våra reflektioner

Förutsättningar i organisationen

I en ideal förändringssituation som följer på en attitydundersökning, tas det tag i problem som visar sig i resultatet och de ansvariga försöker göra sitt bästa för att lösa dem. Dock kanske detta inte alltid är fallet. Resultatet kan ibland visa saker som de har gjort sitt bästa för att förtränga och det är inte omöjligt att man fortsätter med detta även efter att ha fått det svart på vitt. Man kanske använder sig av taktiken att om man inte pratar om det så finns det inte. De hoppas att det ska falla i glömska medan problemen ligger under ytan och bara förvärras ytterligare så länge inget görs åt dem. Kanske blir det så att resultaten hamnar i en låda om de ger en negativ bild av något inom förvaltningen eller enheten, då man inte vill inse att detta faktiskt kan vara ett problem som behöver lösas. Detta kan vara en av anledningarna till att resultatet har använts i så liten utsträckning. Det kan också vara så att en chef inte orkar ta tag

i det som är jobbigt. I dessa situationer är det mycket viktigt att chefen i fråga får det stöd denne behöver från sin egen chef.

Chefernas förutsättningar att genomföra förändringar utifrån attitydundersökningens resultat är något som är otroligt viktigt. Detta är säkert inte alltid det lättaste. Det kan till exempel finnas problem med konflikter och mobbing på vissa arbetsplatser och det krävs ett starkt ledarskap för att reda ut sådana situationer. Kanske är chefen själv inblandad och har ingen respekt hos sina medarbetare. Hur kan man då gå vidare? Kanske har man som chef fått ett väldigt dåligt resultat och att sedan ställa sig upp framför sina medarbetare och redovisa detta kan leda till stort obehag.

Ekonomiska resurser och bristen på dessa kan vara ett annat stort problem. Kanske kan man klart se delar som behöver förändras, men det finns helt enkelt inga pengar att göra det för. Detta tror vi kan leda till känslor av uppgivenhet och hopplöshet inför förändringsarbete i allmänhet. Det krävs även stöd uppifrån så att cheferna inte känner sig ensamma i sin situation. Samtliga respondenter uttrycker att besparingskraven påverkar allt förändringsarbete. Vi upplever att bristen på pengar ligger som en ”våt filt” över hela organisationen och respondenterna fokuserar mycket på detta. Det finns idéer hos de anställda i kommunen, men det upplevs som att det sällan finns pengar att förverkliga dem. De negativa tankarna som enligt våra respondenter härjar i organisationen kan bli till en nedåtgående spiral och motivation och engagemang försämras.

Värdeskapande attitydundersökning

Några av tankarna i artikeln i Personal och Ledarskap fick oss att fundera över att använda en attitydundersökning som en del i skapandet av en organisations varumärke, eller så kallad image. Genom att man utför en attitydundersökning kommuniceras det från centralt håll att de anställda och deras åsikter är viktiga. Attitydundersökningen får här funktionen att försöka skapa en positiv bild av organisationen i fråga. Detta kan få många positiva följder då ”framgång föder framgång” som det uttalades i en av intervjuerna. Genom att skapa en positiv bild av kommunen inåt, men även utåt för invånarna, kan den inneboende styrka och lojalitet som finns i kommunen som man talat om i ett par av intervjuerna komma upp till ytan. På så sätt kan förändringsarbetet underlättas i kommunen och här finns en chans att stärka organisationens kultur. Detta kan ske genom till exempel att attitydundersökningen uppmärksammas i media.

Styrkor och svagheter

Hur tänker vi nu kring företeelsen attitydundersökningar efter att ha forskat kring fenomenet och skrivit denna uppsats? Vi tycker att attitydundersökningar har flera styrkor, speciellt i organisationer med många anställda, där det kan vara svårt att nå alla medarbetare på något annat sätt. Undersökningen kan, med gott förarbete, ge en mycket god bild av attityder kring önskade frågeområden, även om den kanske inte är fullständig. Något som vi ser som ett stort plus är anonymiteten i en attitydundersökning. Detta påpekade även våra respondenter. Att ha möjligheten att fritt ge sin mening i olika frågor är en av attitydundersökningens stora fördelar. På detta vis kan det komma fram saker som aldrig hade kommit fram på arbetsplatsträffar. Detta är en aspekt som vi anser behöver stå i fokus. Anonymiteten får under inga omständigheter kompromissas.

Av vår empiri och den teori vi läst anser vi att attitydundersökningen blir en större styrka i organisationens förändringsarbete när man ser på den i ett längre perspektiv. Först efter flera gånger kan man börja se ihållande mönster, men även hur attityder förändras. Här bör man dock ha i åtanke att organisationer och samhällen förändras över tid och att detta kan påverka attitydundersökningen. Till exempel så byts chefer ut och det kan även ske förändringar i samhället som till exempel nedläggningar inom näringslivet, som kan påverka människors attityder.

Kanske kan också de slutsatser vi drar utifrån våra intervjuer vara beroende av att årets attitydundersökning bara är den andra i ordningen. Man har i kommunen kanske ännu inte hittat arbetsformer och rutiner för hur undersökningen ska förankras, genomföras och följas upp, och detta påverkar naturligtvis hur våra respondenter ser på attitydundersökningen. Om vi skulle återvända om 15 år, så kanske våra respondenter är väl insatta i varför och på vilket sätt attitydundersökningen i kommunen genomförs. Man bör i ledningen vara medvetna om att det kan ta tid för de anställda att se styrkan i en attitydundersökning och över tid kan eventuell misstänksamhet bytas mot tillit, vilket förhoppningsvis kan leda till ökad svarsfrekvens och ärlighet.

Vi anser att det också finns svårigheter med att använda en attitydundersökning för att ”pejla läget” i en organisation. I framtagningsprocessen finns stora möjligheter att styra vilka frågor som ska eller inte ska vara med i undersökningen. De frågor man ställer och hur man formulerar dem påverkar vilka svar man får. Vi anser att det är viktigt att tänka på att representanter från olika delar och nivåer av organisationen bör vara med i framtagandet av enkäten, och skapa det som Granfors Wellemets kallar en *referensgrupp*. Dels för att minimera risken att ”besvärliga” frågor inte kommer med, dels för att detta leder till ökad delaktighet och legitimitet, då fler har tagit del i processen. Vi ser även en risk i att syfte, mål och ansvarsfrågor som inte uttrycks tydligt nog till samtliga anställda, kan leda till ryktesspridningar och skapa misstänksamhet. Att syftet bör vara välformulerat och att det stämmer bra överens med den information som arbetsgivaren verkligen vill få fram, vill vi understryka. Som anställd ska man heller inte behöva tveka när det gäller frågan om *vem* det är som har tagit initiativ till genomförandet, *vem* som ansvarar för de olika momenten, och *vem* attitydundersökningen är tänkt att gagna.

Vidare forskning

Något som vi reagerade på i resultatet var att flera av de intervjuade sa att de hade det bra på den egna enheten, men att det troligtvis var värre på andra enheter. Detta kom fram både när vi frågade om kommunikation och arbetsklimat. Om alla tycker att de har det bra på sin enhet, varför tror då flera av respondenterna att andra har det sämre än de själva? Kan det vara så att de skyddar sin egen enhet när det kommer utomstående och ställer frågor? Kronvall, Olsson och Sköldborg pratar om att man har en strävan efter att behålla kontrollen över sin egen domän. Detta skulle också få konsekvenser i ett förändringsarbete. Kanske är man inom en enhet medveten om att det finns problem, men utåt vill man visa sig stark. Detta kan leda till att problemen aldrig kommer upp till ytan, då man kan vara ovillig att öppna upp en diskussion och försöka förändra det som inte är bra. Detta fenomen hade varit intressant att forska vidare om.

En annan intressant fråga som vi mötte på vägen och som hade varit intressant att fördjupa sig ytterligare i är ansvarsfrågan. Vem har ansvar för de olika stegen i processen med att använda sig av en attitydundersökning i förändringsarbete, och hur kommuniceras detta ansvar till kommunens alla delar?

Slutkommentar

Slutligen uppfattar vi det som att man i kommunen använder attitydundersökningen mer som ett strategiskt *mätinstrument*, än som ett strategiskt *verktyg* i förändringsarbete. Inom den administrativa domänen talar man om attitydundersökningens syfte som att mäta, kartlägga och identifiera problem. Helt i linje med kommunens arbetsmiljöpolicy och den teori vi behandlat. Men personalchefen tar även upp att man både på central och på enhetsnivå ska använda resultatet till att genomföra konkreta förändringar. Vår tolkning av resultaten från vår studie är att det saknas en genomgripande strategi för arbetet med resultaten från attitydundersökningen. När förändringsområden identifierats verkar man från centralt håll tro att själva förändringsarbetet ska gå av sig själv. Detta är dock omöjligt om inte att alla som deltar i förändringsprocessen känner sig delaktiga och vet vad den handlar om, det vill säga att man mottagit tillräcklig information kring syfte, mål och ansvar för uppföljning. Utifrån vår teori och empiri anar vi att dessa problem inte är unika för just vår kommun, utan troligtvis även kan förekomma i andra offentliga organisationer.

Vi har under arbetet med denna uppsats blivit medvetna om att attitydundersökningar inom kommunal sektor är ett relativt outforskat fenomen. Vi tror att dessa undersökningar ännu inte har nått sin fulla potential som verktyg i organisationers förändringsarbete. Vi behöver nå större förståelse och kunskap om attitydundersökningens svårigheter och möjligheter, för att den ska bli ett så användbart verktyg som möjligt. Förhoppningsvis har vi med denna uppsats fört attitydundersökningen ännu en bit framåt i dess utveckling.

Litteraturförteckning

Alvesson, Mats och Kaj Sköldbörg. *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur, 1994.

Angelöw, Bosse. *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur, 1991.

Angelöw, Bosse och Thom Jonsson. *Introduktion till socialpsykologi*, andra upplagan. Lund: Studentlitteratur, 2000.

Arbetsmijöpolicy, internt dokument i kommunen.

Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, 1998.

Fishbein, Martin. *Readings in Attitude Theory and Measurement*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1967.

Granfors Wellemets, Ulrika. *Attitydundersökningar – ett stöd i förändringsarbetet*. Stockholm: Industrilitteratur ab, *Sveriges Verkstadsindustrier Fakta Rapport* nr 4 (1997).

Kronvall, Kai, Erik Olsson och Torgny Sköldbörg. *Förändring och lärande – en utmaning för offentlig sektor*. Lund: Studentlitteratur, 1991.

Kvale, Steinar. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, översättning Sven-Erik Torhell. Lund: Studentlitteratur, 1997.

Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*, översättning Björn Nilsson. Lund: Studentlitteratur, 1994.

Trost, Jan. *Enkätboken*, Lund: Studentlitteratur, 2001.

Åberg Aas, Malin. Uppföljning A och O vid personalmätning. *Personal & Ledarskap*, nr 4 (2004): 18-21.

Åsberg, Rodney. *Ontologi, Epistemologi och metodologi – en kritisk genomgång av vissa grundläggande vetenskapsteoretiska begrepp och ansatser*. Göteborgs Universitet, institutionen för pedagogik och didaktik, IPS-rapport nr 2000:13, reviderad upplaga september 2001.

Intervjufrågor till Personalchefen

1. Hur definierar kommunen ett gott förändrings-/förbättringsarbete?
2. Vilka är kommunens långsiktiga mål inom förändrings-/förbättringsarbete?
3. Vilka styrkor ser du i kommunens förändrings-/förbättringsarbete?
4. Vilka svagheter ser du i kommunens förändrings/förbättringsarbete?
5. Vilket är syftet med att kartlägga attityder i kommunen?
6. Varför valde man att använda sig av en enkät?
7. Hur tänkte man använda resultaten av enkäten 2001?
8. Hur har arbetsplatserna använt sig av resultatet av enkäten 2001?
9. Har ni genomfört några förändringar/förbättringar? **Ge exempel!**
10. Hur upplever du mottagandet hos cheferna när enkäten skulle genomföras första gången 2001?
11. Har du märkt någon skillnad inför detta års undersökning?
12. Vilken funktion tycker du att attitydundersökningen har i kommunens förändrings-/förbättringsarbete?
13. Har syftet förändrats något inför årets undersökning?
14. Vilka styrkor/möjligheter ser du med enkäten?
15. Vilka svagheter/svårigheter ser du med enkäten?
16. Ser du några alternativ till att använda en attitydundersökning i enkätform i förändrings-/förbättringsarbetet?

Intervjufrågor till förvaltningschefer

1. Hur tror du att kommunen definierar ett gott förändringsarbete?
2. Vilka ser du som kommunens långsiktiga mål inom förändringsarbete?
3. Vilka styrkor ser du i kommunens förändringsarbete?
4. Vilka svagheter ser du i kommunens förändringsarbete?
5. Hur upplever du att kommunikationen fungerar mellan olika nivåer i kommunen?
6. Hur upplever du generellt arbetsklimatet i kommunen?
7. Hur upplever du relationen politiker – verksamhet i kommunens förändringsarbete?
8. Hur uppfattar du syftet med attitydundersökningen i kommunen?
9. Hur upplever du att arbetsplatserna har använt sig av resultatet av enkäten 2001?
10. Har ni genomfört några förändringar utifrån detta resultat? **Ge exempel!**
11. Har du någon gång stött på motstånd när du försökt genomföra en förändring?
– varifrån?
– vad tror du att det beror på?
12. Hur upplevde du mottagandet hos cheferna när enkäten skulle genomföras första gången 2001?
13. Har du märkt någon skillnad inför detta års undersökning?
14. Vilken funktion tycker du att attitydundersökningen har i kommunens förändringsarbete?
15. Hur upplever du informationen och förankringen angående attitydundersökningen?
16. Vilka styrkor/möjligheter ser du med attitydundersökningen?
17. Vilka svagheter/svårigheter ser du med attitydundersökningen?
18. Upplever du att några frågeställningar saknas i attitydundersökningen?
19. Ser du några alternativ till att använda en attitydundersökning i enkätform i förändringsarbetet?
20. Hur planerar er förvaltning att jobba med resultatet av attitydundersökningen 2004?

Intervjufrågor till enhetschefer

1. Hur tror du att kommunen definierar ett gott förändringsarbete?
2. Vilka ser du som kommunens långsiktiga mål inom förändringsarbete?
3. Vilka styrkor ser du i kommunens förändringsarbete?
4. Vilka svagheter ser du i kommunens förändringsarbete?
5. Hur upplever du att kommunikationen fungerar mellan olika nivåer i kommunen?
6. Hur upplever du generellt arbetsklimatet i kommunen?
7. Hur upplever du relationen politiker – verksamhet i kommunens förändringsarbete?
8. Hur uppfattar du syftet med attitydundersökningen i kommunen?
9. Hur har ni på din enhet använt er av resultatet av enkäten 2001?
10. Har ni genomfört några förändringar utifrån detta resultat? **Ge exempel!**
11. Har du någon gång stött på motstånd när du försökt genomföra en förändring?
- varifrån?
- vad tror du att det beror på?
12. Hur upplevde du mottagandet hos medarbetarna när enkäten skulle genomföras första gången 2001?
13. Har du märkt någon skillnad inför detta års undersökning?
14. Vilken funktion tycker du att attitydundersökningen har i kommunens förändringsarbete?
15. Hur upplever du informationen och förankringen angående attitydundersökningen?
16. Vilka styrkor/möjligheter ser du med attitydundersökningen?
17. Vilka svagheter/svårigheter ser du med attitydundersökningen?
18. Upplever du att några frågeställningar saknas i attitydundersökningen?
19. Ser du några alternativ till att använda en attitydundersökning i enkätform i förändringsarbetet?
20. Hur planerar er enhet att jobba med resultatet av attitydundersökningen 2004?

Intervjufrågor till medarbetare

1. Hur tror du att kommunen definierar ett gott förändringsarbete?
2. Vilka ser du som kommunens långsiktiga mål inom förändringsarbete?
3. Vilka styrkor ser du i kommunens förändringsarbete?
4. Vilka svagheter ser du i kommunens förändringsarbete?
5. Hur upplever du att kommunikationen fungerar mellan olika nivåer i kommunen?
6. Hur upplever du generellt arbetsklimatet i kommunen?
7. Hur upplever du relationen politiker – verksamhet i kommunens förändringsarbete?
8. Hur uppfattar du syftet med attitydundersökningen i kommunen?
9. Hur har ni på din enhet använt er av resultatet av enkäten 2001?
10. Har ni genomfört några förändringar utifrån detta resultat? **Ge exempel!**
11. Har du/dina arbetskamrater någon gång stött på motstånd när du/ni försökt genomföra en förändring?
 - a. varifrån?
 - b. vad tror du att det beror på?
12. Vilka var dina/dina arbetskamraters tankar inför attitydundersökningen 2001?
13. Vilka var dina/dina arbetskamraters tankar inför detta års undersökning?
14. Vilken funktion tycker du att attitydundersökningen har i kommunens förändringsarbete?
15. Vilken funktion tycker du att attitydundersökningen har i förändringsarbetet på din enhet?
16. Hur upplever du informationen och förankringen angående attitydundersökningen?
17. Vilka styrkor/möjligheter ser du med attitydundersökningen?
18. Vilka svagheter/svårigheter ser du med attitydundersökningen?
19. Upplever du att några frågeställningar saknas i attitydundersökningen?
20. Ser du några alternativ till att använda en attitydundersökning i enkätform i förändringsarbetet?
21. Hur planerar din enhet att jobba med resultatet av attitydundersökningen 2004?