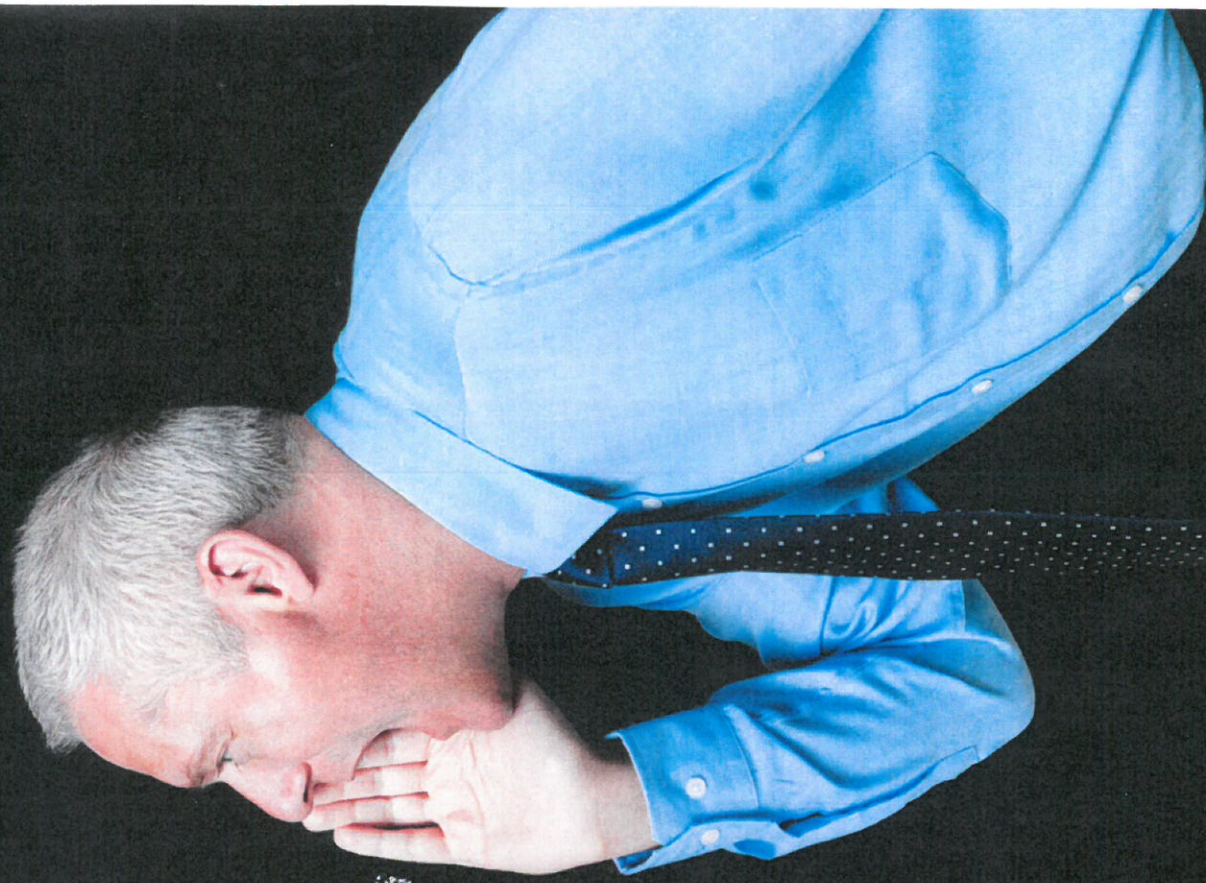


Dyra röster men få bryr sig om svaren

Varje år lägger offentlig sektor ned mer än 150 miljoner kronor på medarbetarundersökningar som inte kopplas till vare sig mål eller kundnöjdhet. Ny forskning visar att medarbetarundersökningar varken gör medarbetarnas röster hörda eller utvecklar organisationen. Däremot visar en granskning av 26 börsföretag att resultatet från medarbetarundersökningar fungerar som insiderinformation, eftersom det går att utläsa kommande kursförändringar ur dem.

TEXT NINI DICKSON



Medarbetarundersökningar tenderar att skapa en illusion av att företaget lyssnar på sina medarbetare,

men medarbetarnas röst tunnlas ut på vägen till ledningen. Just nu håller Peter Svensson, som återfinns på den företagsvetenskapliga institutionen vid Lunds universitet, på att sammanställa studien "Att lyssna på medarbetaren – en kritisk studie av medarbetarundersökningar" tillsammans med Magnus Larsson vid Copenhagens Business School och Robert Holmberg vid institutionen för psykologi vid Lunds universitet.

De tre forskarna har gjort fallstudier av sju organisationer – stora och små samt privata och offentliga – och intervjuat mellan 80 och 90 personer.

Är det då nyttigt och meningsfullt att göra medarbetarundersökningar?

Enligt Peter Svensson beror det på vad man vill ha ut.
– Ett problem är att man ibland inte vet det. Det är något man ska göra, en tradition och något som HR-avdelningen släpper en. Syftet kan vara allt från att förbättra arbetsvillkoren till att öka effektiviteten i företaget. Det kan innebära en motsättning, men det dilemman blundar man ofta för.

DE TRE HAR STUDERAT vilka effekter medarbetarundersökningar har på grupper och organisationer.

– En viktig slutsats är att medarbetarundersökningar tenderar skapa en illusion av att man lyssnar på medarbetarna. Men tittar man på hur man följer upp undersökningarna så försvinner medarbetarna på vägen, säger Peter Svensson.

Han tar som exempel att tusen personer ska svara med error till fem-mor på en mängd frågor. Resultaten blir genomsnittsvärden och statistiken

blir mer och mer abstrakt ju närmare ledningen den kommer.

– Helt ska den utmynna i några punkter som ledningen kan jobba strategiskt med, till exempel att ledarskapet ska försäkras. Medarbetarens röst tunnlas ut och försvinner och svaren påverkar inte arbetsmiljö och arbete, åtminstone inte som man har tänkt sig.

Enligt Peter Svensson verkar sättet att arbeta vara standardiserat och de sju undersökta organisationerna har jobbat mer eller mindre på samma sätt. Ibland har de återkopplat sina resultat till enskilda arbetsgrupper på mellan sju och nio personer. Även om han ser problem blir det i alla fall en arena för att göra sin röst hörd.

– Företagen som säljer undersökningarna säger att det är viktigt att kunna jämföra mellan år än mellan olika avdelningar. Men även det är ett problem. Organisationer förändras ständigt och ingen vet ens riktigt exakt hur många som jobbar i de stora organisationerna. I offentlig sektor påverkar den politiska miljön. Det betyder att det varit två val de senaste tio åren, vilket gör jämförelser svåra.

Människor är inte dumma men de fattar dumma beslut säger Peter Svensson.

– Om jag som lärare får 4,2 i betyg på en kurs, där jag fick 3,4 året innan, betraktas det som en framgång. Men kurserna är inte direkt jämförbara, bland annat därför att det är andra studenter, andra kurser att jämföra med och olika förväntningar. Siffror kan vara väldigt förflösta. De skapar en känsla av tydlighet och trygghet i en komplex värld.

Peter Svensson säger att det är något med kvantifieringen som är spännande, men att man länge har vetat att den gömmer verkligheten och är politiskt problematisk.

Hans andra slutsats är att medarbetarundersökningar påverkar



– Chefen får emot ett kuvert, som på en skolas utlysning, och sprätter upp på sitt rum för att se om siffrorna är röda eller gröna. Man kan lika gärna kalla medarbetarundersökningar för manager surveys, säger forskaren Peter Svensson.

inte känner frustration och motstånd ibland.

Det här synsättet tycker han åspeglas även i förklaringarna till resultaten från undersökningarna.

– Man säger att det inte är så konstigt om resultaten har sjunkit eftersom man har sagt upp x antal medarbetare eller lagt ner gymmet. Det är inte oviktigt att medarbetarna är nöjda, men det är bara en aspekt på verksamheten, säger Peter Svensson och tillägger:

– Eftersom vissa undersökningar är viktade vet den smarta chefen vad den ska satsa på för att få upp betyget.

Det är ett klassiskt exempel på att utvärderingar definierar vilka beslut vi fattar snarare än utvärderar beslut.

Han säger att de som säljer undersökningarna ofta tror att de är mer vetenskapliga än de verkligen är. Peter Svensson tycker att forskarna har ett viktigt ansvar att förmedla att saker är mer komplicerade än de verkar.

– I en affärsvärld efterfrågas enkla lösningar på komplexa problem. Men att byta ut en ledare för att man har identifierat ledarskapsproblem löser inte nödvändigtvis problemen. I ledarskap existerar i relationerna mellan ledare och dem som blir ledda.

HAN DRAR EN TREDJE slutsats och det är att medarbetarna skapas av undersökningarna. För att kunna göra en medarbetarundersökning måste man veta vilka man ska skicka den till. Ska konsulterna vara med? De som jobbar några timmar ibland eller bara höljderna? Man tvingas konstruera kriterier.

– Det här kanske är ett litet problem i småföretagen men ett stort i stora organisationer. Om man säger att man måste ha varit aktiv sex månader de senaste två åren för att vara med, får man en praktisk lösning på ett administrativt problem. Men viktiga röster försvinner om man inte har med långtidssjuka och tjänstlediga.

Om man har som syfte att arbeta med arbetsmiljön och arbetsplatsdemokrati tycker Peter Svensson att det finns bättre metoder.

– Medarbetarsamtalet är ett bättre sätt även om man inte kan vara anonym. Men om medarbetaren måste vara anonym för att våga uttrycka sin åsikt är det i sig ett sjukdomstecken.

Han tycker att mellanmänniska samtal ofta är verkingsfulla.

– Om de inte ses som vetenskapliga för att man inte kan räkna ut ett medelvärde är det ett lågt pris att betala.

Peter Svensson tror att det finns ett starkt tryck på arbetsgivare att man ska göra medarbetarundersökningar på ett institutionaliserat sätt, eftersom det är ett praktiskt paket och ses som ett sätt att ta sitt arbetsmiljöansvar.

– Det finns en risk att om man tar bort dem tar man bort en av de möjligheter, välfungerande eller ej, som finns för medarbetarna att uttrycka sina ståndpunkter. Därför handlar det mer om att tolka dem med känslighet och försiktighet. Och komplettera med mellanmänniska samtal, säger Peter Svensson. ●



Pelle Edmark, Erik Kämekeull och Erik Gouffin visar i Diversity Management's rapport om medarbetarundersökningar vilken är kopplad till organisationsmål. De visar även på en paradox. Undersökningarna säger sig medarbetarna känna till målet och hur de kan bidra till det. De underkänner däremot ledningens förmåga att kommunicera och tillgripa målet.

Mångmiljonsatsning bidde ... ingenting

Det går inte att visa något samband mellan medarbetarnas och medborgarnas nöjdhet med svenska myndigheter. Det visar en rapport från konsultföretaget Diversity Management.

Medarbetarundersökningar kostar offentlig sektor minst 150 miljoner kronor årligen. Vi kände en frustration över hur mycket tid och pengar som läggs ner på medarbetarundersökningar och hur lite som kommer ut, säger Pelle Edmark på Diversity Management.

Kollegan Erik Kämekeull tillägger att det är viktigare att ha en fungerande företagskultur som fokuserar mer på prestation och kundnytta än enbart på nöjda medarbetare.

De beslöt sig för att undersöka om de fanns ett samband mellan kund-

och medarbetarnöjdhet. Tack vare offentlighetsprincipen fick de ut de senaste fem årens undersökningar från 99 av de 130 statliga myndigheter som har fler än 50 anställda.

– Myndigheterna och undersökningsföretagen ägnar tid åt att skapa frågor men inte lika mycket tid åt att ta hand om och bearbeta resultaten. De leder inte till några åtgärder, säger Pelle Edmark.

Svaren varierar också mycket lite. Betygen andrades i genomsnitt 3,5 procent mellan mätillfällena. Och de gånger betyget sänktes, höjdes det ofta vid nästa mätning.

– Nöjd medarbetarindex tenderar att ligga på 70 procent oavsett vad man gör, säger Erik Kämekeull.

Kundnöjdheten på de undersökta myndigheterna varierade däremot mellan 50 och 75 procent. Medarbetarna

är oftast nöjda än medborgarna. Rapporten visar att det inte finns någon korrelation mellan nöjda medarbetare och nöjda kunder.

Diversity Management gjorde också en enkät som HR-ansvariga på nästan hälften av myndigheterna svarade på. De undrade varför undersökningarna görs, hur de används och vilka brister de har.

– De används som ett arbetsmiljöverktyg, för att upprätta handlingsplaner och för att sätta fokus på HR-frågorna internt. Att använda dem som underlag för ekonomisk planering kom allra längst ner på listan.

Men trots att undersökningarna inte leder till några förändringar tyckte inte myndigheterna att de hade några brister, säger rapportförfattarna.

NINNI DICKSON

Svaren kan förutsäga kursen

Medarbetarundersökningar kan innehålla information om hur börsnoterade företag kommer att utvecklas på några års sikt. Det visar en genomgång av 26 börsföretag.

Efter att ha arbetat med att utveckla medarbetarundersökningar i mer än 20 år är Mårten Westberg, vd för Europeiska institutet för beteendevetenskaplig analys, en varm förespråkare av skräddarsydda index.

– Grundtanken i många medarbetarundersökningar är att alla företag är lika och det är de inte. Vad medarbetarna tycker om sin närmaste chef kan vara det viktigaste i sju eller åtta av tio företag, men ibland är det helt oviktigt, säger Mårten Westberg.

De vanligast förekommande viktiga faktorerna är chefen, ledningen, motivation, utveckling och samarbete. Men inget företag har exakt de komponenterna i sitt skräddarsydda index.

HANS SENASTE PROJEKT handlar om att förutspå kursutvecklingen för ett företags aktie på basis av medarbetarundersökningar. Efter att analyserat resultaten från medarbetarundersökningar på 26 svenska börsföretag, alla med fler än tusen anställda, ser han ett klart samband både mellan resultat och börskurs och mellan resultat och lönsamhet.

– Där vårt skräddarsydda index sjönk från ett till ett annat var aktiekursen i genomsnitt endast 9 procent högre vid slutet av nästföljande år. Där det i stället steg var kursen hela 24 procent högre, säger Mårten Westberg.

Han förklarar det med att den som har alltså behöver för att göra ett bra jobb också levererar.

– Och då går det bra för företaget. Och när det går bra för företaget noterar aktiemarknaden det efter ett tag, när den nya produkten kommer ut, eller när säljsiffrorna skuter uppåt.

Även lönsamheten var bättre i före-



Mårten Westberg vill visa att medarbetarundersökningar är underskattade som strategiska verktyg. Därför ska han nu själv handla aktier utifrån undersökningarnas resultat.

tag med högt skräddarsytt indexvärde. Och det visade sig redan samma år.

– Lönsamhet är ett odiskutabelt mål för de flesta verksamheter. Leder från sina skräddarsydda index. Han hoppas att portföljen om två år har stigit så pass att han kan publicera ett resultat, som visar att resultat från medarbetarundersökningar är insider information och underskattat som strategiskt verktyg.

MÅRTEN WESTBERG HAR FÅTT MOD FÖRSKARE på Handels högskolan i Stockholm och på psykologiska institutionen i Göteborg på råger och tillsammans ska de

NINNI DICKSON

**Frihet främjar
innovation**

Sidan 20

**Tema: Hälsa
stavas helhet**

Sidan 24

**Sortera rätt
i konflikterna**

Sidan 27

**Dyra undersökningar
som ingen bryr sig om**

Sidan 30

**Om personalchefers
strul och strategier**

Sidan 38

Behoven som styr

Personalvetaren **Desirée Rova** har koll
på medarbetarnas drivkrafter.
Sidan 18