

”Fel analys ger verkningslösa åtgärder”

DEBATT Ett av de stora problemen med dagens medarbetarundersökningar är att enkäterna består av ett stort antal standardiserade frågor vilket innebär att många medarbetare varken förstår eller kan relatera vissa frågor till sin egen arbetssituation. Det skriver Lars Göran Wallgren, civilekonom och filosofie doktor i arbets- och organisationspsykologi.

Av Diversity Managements konsultrapport (P&L nr 5/2014) framgår att delar av den offentliga sektorn i Sverige spenderar mer än 150 miljoner kronor om året på medarbetarundersökningar trots att resultaten från mätningarna inte bidrar till organisationernas utveckling. Bra att denna typ av ineffektivitet lyfts fram eftersom detta bara är toppen på ett isberg, då samma fenomen även finns i den privata sektorn.

Men det har blivit en pseudodebatt huruvida ett nöjd medarbetarindex (NMI) är användbart eller inte när det grundläggande problemet i själva verket är något annat. En medarbetarundersökning är trots allt ett ypperligt bra sätt att samla in personalens känslor, upplevelser och attityder – bara den genomförs på rätt sätt.

Det finns säkert många bra exempel där medarbetarundersökningen gagnar de anställda och bidrar till organisationens utveckling, men tyvärr är nog de flesta mätningar ett spel för galleriet. Medarbetarundersökningar har blivit en institutionell företeelse utan att ledningen funderar på kostnaderna i förhållande till nyttan.

Konsulterna beskriver hur fel det är att bedriva medarbetarundersökningar i tron att kunna öka en organisations effektivitet och presenterar en egenutvecklade metod i sin rapport. Det finns mängder av metoder vars syften är att öka effektiviteten i en organisation, så varför inte använda enkätundersökningar bland anställda för att välja rätt förändrings- och utvecklingsmetod och för att följa upp utveckling och resultat? De tre konsulterna genomförde faktiskt en enkätundersökning bland HR-ansvariga på 100 myndigheter för att skaffa sig en uppfattning och dra sina slutsatser för att sedan presentera en lösning på problemet, dock kanske inte så opartisk.

Ett av de stora problemen med dagens medarbetarundersökningar är att enkäterna består av ett stort antal standardiserade frågor vilket innebär att många medarbetare varken förstår eller kan relatera vissa frågor till sin egen arbetssituation. Med dagens informationsteknologi och webbaserade enkäter finns det bra möjligheter att rikta och dirigera vissa frågor till vissa grupper av de anställda.

Problemet är också fokuseringen på nöjd medarbetarindexet (NMI) som räknas fram och alla dessa stapeldiagram som jämförs år från år. Men det är ganska ovidkommande att problematisera och diskutera eventuell nytta eller onytta med NMI.

Det fundamentala felet med många medarbetarundersökningar är att frågedesignen och analysen av svaren inte sker på ett beprövat beteendevetenskapligt sätt. Konsekvensen av detta blir att eventuella åtgärder som ledningen initierar tillsammans med personalen oftast blir verkningslösa och bidrar till att personal tappat förtroendet för medarbetarundersökningar.

Stressindex är ett bra exempel. En enkät kan innehålla en fråga huruvida man känner sig stressad eller inte i arbetet och i värsta fall kan svaren på denna fråga ligga till grund för ett index, oftast på en skala från 1 till 100. Det finns otroligt mycket forskningsresultat som pekar på vad det är som gör att vi blir stressade i arbetet och det är dessa faktorer som ska återspeglas i enkätfrågorna.

Det handlar om att designa undersökningsmodeller som bygger på orsak och verkan. Rent generellt är det faktorer såsom arbetsbelastning, tvetydiga krav, möjligheten att fatta beslut angående sina egna arbetsuppgifter och socialt stöd från arbetskollegor som påverkar huruvida vi blir stressade eller inte. Statistiskt går det att påvisa om och i vilken grad dessa faktorer påverkar stressnivån i en organisation, vilket också ger en vägledning till eventuella åtgärder som behöver genomföras.

Graden av motivation bland personalen är populärt att mäta vilket jag själv tycker är mycket viktigt, men de som har studerat och forskat inom arbetsmotivation vet att motivation är en hypotetisk konstruktion, ett icke observerbart fenomen, svårt att kvantifiera och mäta. Däremot finns det forskning som visar vilka faktorer som gör att vi blir motiverade och som kan ligga till grund för ett mått på personalens arbetsmotivation.

Medarbetarundersökningar består ofta av standardiserade rapporter som köps av ett externt bolag där den undersökta organisationen inte har tillgång till insamlade data. Det största argumentet är att personalens anonymitet måste säkerställas så att inte någon chef kan ta reda på vad någon eller några i personalen har svarat. Förvisso sant men i dag finns det metoder som säkerställer anonymitet så att det externa undersökningsföretaget kan lämna ifrån sig data.

Utifrån ett HR-perspektiv är det ganska bisarrt att inte ha tillgång till värdefulla data som personalen har lämnat ifrån sig för det är väl få verksamhetsberättelser och årsredovisningar som inte beskriver personalen som sin ”viktigaste resurs”. Om en medarbetarundersökning är en köpt tjänst får man som beställare, med stor sannolikhet, betala extra för en analys som inte ingår i standardrapporten. Ni kan tänka er vad en ekonomiansvarig skulle säga om han eller hon fick höra ”jaha, du vill ha en annan typ av analys av vår profit and loss? Ja, då får vi beställa en sådan, det kostar några konor och tar ett par dagar”.

Den pågående debatten, och ifrågasättandet av medarbetarundersökningar, är välbehövlig och nyttig då dagens sätt att genomföra undersökningar i mångt och mycket har nått vägs ände och ett paradigmskifte behövs. Vad vore alternativet till en undersökning i enkätform för organisationer på 100, 500 eller 1000-tals anställda? Att sammanställa resultatet från alla medarbetarsamtal? Den kvalitativa formen av undersökningar som arbetsgrupper,

fokusgrupper och djupintervjuer är bra instrument, men dessa ska användas för att styra designen av en enkät eller i uppföljningen av något specifikt resultat i en mätning.

Om en enkät har beteendevetenskaplig förankring, anpassad till verksamheten och målgruppen av medarbetare samt att data är tillgängliga för vetenskapliga statistiska analyser finns en stor potential för att en medarbetarundersökning blir ett strategiskt instrument för medarbetar- och organisationsutveckling. Och de som vill fortsätta att beräkna nöjd medarbetarindex kan väl få göra det.



Foto: Jan
Davidsson

LARS GÖRAN WALLGREN
civilekonom och filosofie doktor
i arbets- och organisationspsykologi