

Medarbetarengagemang som styrmått

– Stockholms stad och Aktivt Medskapandeindex –

Erik Gauffin & Carl Lindbo

Företagsekonomiska institutionen

Examensarbete för civilekonomexamen, 30 HP

Civilekonomprogrammet, 240 HP

Höstterminen 2014

Handledare: Roland Almqvist & Niklas Wällstedt

English title: Employee Engagement as Performance Indicator

Stockholm Business School



Förord

Vi hade redan tidigt under hösten diskuterat sinsemellan och bestämt oss för att inte skriva något förord. Vi ansåg att förord tenderar att bli en lång harang av diffusa tack till höger och vänster och som inte tillför den utomstående läsaren något nämnvärt. Under processens gång har vi dock kommit till insikten att en civilekonomuppsats inte skriver sig själv och inte heller uteslutande av oss. Denna uppsats har snarare vuxit fram i dialog med våra uppsatsförfattarkollegor och handledare samt med stöd från andra för studien viktiga individer. Arbetet med att författa en civilekonomuppsats visade sig vara en intensiv, mödosam men framförallt spännande resa som kantats av både uppförsbackar, hinder och glädjeämnen. Vidare kan vi bäst beskriva vår uppsatsprocess som mycket intressant och lärorik då vi som forskare givits möjligheten att djupdyka i ett spännande och aktuellt ämne. Denna uppsats hade som sagt inte varit möjlig att författa utan hjälp och stöttning från olika håll och kanter. Vi känner därför att vi ändå vill ta tillfället i akt och inleda denna studie med att uppmärksamma och tacka de personer som vi tycker äras bör.

Där med vill vi först och främst rikta ett särskilt stort tack till våra två handledare Roland Almqvist och Niklas Wällstedt vid Institutet för kommunal ekonomi (IKE). De har utgjort ett värdefullt bollplank och har med kuslig precision kunnat ge rätt råd vid rätt tillfälle och visat vilka fallgropar som legat framför oss i uppsatsförfattandet (som vi trots detta ändå raskt lyckats trilla ned i). De har då lotsat oss rätt genom konstruktiv kritik och generöst delat med sig av erfarenhet och vetenskapliga kunskaper. Vi vill även specifikt tacka alla de från Stockholms stad som tagit sig tid att medverka i de intervjuer som utgjort studiens empiriska grund. Vidare riktas ett stort tack till Eva Palmheden Kalms som varit oss behjälplig och bidragit till studien på många sätt under resans gång. Även ett tack till våra opponenter som nagelfarit denna uppsats och på så vis bidragit till att höja slutproduktens kvalitet. Till sist vill vi rikta vår tacksamhet till alla er andra som på något vis bidragit till färdigställandet av denna uppsats.

Erik Gauffin & Carl Lindbo

Stockholm den 12 januari 2015

Sammanfattning

Titel: Medarbetarengagemang som styrmått – Stockholms stad och Aktivt Medskapandeindex

Bakgrund: Tidigare forskning har sökt definiera medarbetarengagemang och beskriva dess samband med en organisations prestationsnivå. Framgångsrika organisationer har visat sig ha högt medarbetarengagemang. Däremot har lite forskning gjorts som undersöker hur medarbetarengagemang implementerats som styrmått i ett verksamhetsstyrningssystem. Forskning inom området verksamhetsstyrning har visat att styrmåtts effektivitet kan förminska p.g.a. att grundläggande rationaliteter i verksamhetsstyrningssystemet och i det faktiska arbetet med styrning är motstridiga.

Forskningsfråga: Hur påverkas styrning av medarbetarengagemang av hur medarbetarengagemang är implementerat i en organisations verksamhetsstyrningssystem och hur verksamhetsstyrningen i organisationen fungerar i praktiken?

Syfte: Studiens syfte är att visa hur medarbetarengagemang används som styrmått i en organisations verksamhetsstyrningssystem och hur det påverkas av förhållanden i organisationen. Fokus för studien är hur skillnader mellan den teoretiska rationalitet som kan ligga till grund för styrmått och den praktiska rationalitet som ofta präglar styrning i praktiken påverkar medarbetarengagemang som styrmått. Studien söker beskriva hur medarbetarengagemangs konceptualisering och operationalisering som styrmått påverkar effekten av styrning av medarbetarengagemang.

Slutsats: Denna studie visar att eftersom medarbetarengagemang konceptualiserats som ett psykologiskt tillstånd och operationaliserats som frågor i den studerade organisationens årliga medarbetarenkät så behandlas styrmåttet som en del i medarbetarenkätens utvärderingsprocess. Denna process präglas av kommunikativ rationalitet, medan verksamhetsstyrningssystemet kännetecknas av målrationalitet. Detta medför att de teoretiska samband som ligger till grund för medarbetarengagemang som styrmått bortses ifrån på grund av måttets och processens motstridiga rationaliteter. Studien visar att hur medarbetarengagemang konceptualiseras och operationaliseras tillsammans med vilka förhållanden som föreligger i en organisation påverkar hur det styrs och hur effektiv styrning av medarbetarengagemang blir.

Metod: En kvalitativ studie bestående av tio semistrukturerade intervjuer med elva respondenter som arbetar med personalfrågor och/eller är i chefsposition i Stockholms stad.

Nyckelord: *Medarbetarengagemang, verksamhetsstyrningssystem, styrning, rationalitet, styrmått.*

Abstract

Title: Employee Engagement as Performance Indicator

Background: Previous research about employee engagement has explored definitions of employee engagement and how it is related to organizational performance. High levels of employee engagement are often found in successful organizations. However, little research has been performed regarding how employee engagement is adapted into a performance management system. Research regarding performance management systems shows that implementation of performance indicators in such systems can face difficulties caused by conflicting rationalities in the system itself and the practical reality it is designed to manage.

Research Question: How is management of employee engagement affected by the way it is implemented into an organization's performance management system and the way performance management actually functions within the organization?

Aim: This study explores how the prevailing conditions in an organization and its performance management system affect the management of employee engagement. The study focuses on how conflicting rationalities between the theoretical foundation for employee engagement as a performance indicator and the practical rationality that dominates the management process affect management of employee engagement. It seeks to describe how the conceptualization and operationalization of employee engagement into a performance indicator can affect the outcome of the management process.

Conclusion: This study shows that since employee engagement is conceptualized as a psychological state and operationalized as part of the studied organization's annual employee survey, it is evaluated and managed through the same evaluation process as the rest of the survey. This process is characterized by a communicative rationality, while the performance management system and employee engagement as a performance indicator is characterized by an instrumental rationality. Due to the conflicting rationalities, the evaluation process does not promote actions focused on reaching the target level of employee engagement, but rather to reach goals defined through a discourse characterized by communicative rationality. The manner in which employee engagement is conceptualized and operationalized can affect which process it is managed through, and thus how effectively it is managed.

Method: A qualitative study performed through ten semi-structured interviews with eleven managers and members of the HR staff within the City of Stockholm.

Keywords: *Employee Engagement, Management Control, Rationalities, Performance Management Systems.*

Innehåll

Förord	1
Sammanfattning	2
Abstract	3
Figurer	6
1 Introduktion	7
1.1 Inledning	7
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och forskningsbidrag.....	9
2 Litteraturstudie och analysmodell	10
2.1 Inledning	10
2.2 Medarbetarengagemang som begrepp.....	10
2.2.1 Medarbetarnöjdhet	11
2.2.2 Motivation.....	11
2.2.3 Engagemang	11
2.3 Medarbetarengagemang och resultat	12
2.3.1 Samband mellan medarbetarengagemang och organisationens prestationsnivå.....	12
2.3.2 Varför leder medarbetarengagemang till ökad prestation?.....	13
2.3.3 Andra förklaringar till medarbetarengagemang-prestationsnivåsambandet	15
2.4 Verksamhetsstyrning och rationalitetsmodeller	16
2.4.1 Målrationalitet i verksamhetsstyrningssystem	18
2.4.2 Kommunikativ rationalitet i verksamhetsstyrningssystem	19
2.4.3 Motstridiga rationalitetsmodeller.....	19
2.5 Analysmodell	20
3 Metod	22
3.1 Inledning	22
3.1.1 Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt	22
3.2 Forskningsmetodik.....	23
3.2.1 Undersökningsmetod	23
3.3 Datainsamlingsmetod.....	24
3.3.1 Teoretiskt ramverk	24
3.3.2 Empirisk data	24
3.3.3 Dokumentstudie	25

3.3.4	Urvalsmetod	25
3.4	Metod- och källkritik	26
3.4.1	Metodkritik	26
3.4.2	Källkritik.....	27
3.5	Forskningsetiska aspekter.....	28
3.6	Forskningskvalitet.....	29
4	Empiri och analys.....	30
4.1	Inledning	30
4.2	Stockholms stads organisationsstruktur.....	30
4.2.1	Stockholms stads ledning och styrning	30
4.2.2	Stadsledningskontoret.....	31
4.2.3	Fackförvaltningar.....	31
4.2.4	Stadsdelsförvaltningar	32
4.3	Integrerat system för ledning och uppföljning (ILS)	32
4.3.1	Analys	33
4.4	Stockholms stads arbete med medarbetarengagemang.....	34
4.4.1	Analys	35
4.5	Vad säger AMI?	36
4.5.1	Analys	38
4.6	Målvärde för AMI.....	39
4.6.1	Analys	40
4.7	Medarbetarenkäten	40
4.7.1	Analys	42
5	Sammanfattande analys och diskussion	44
5.1	Inledning	44
5.2	Sammanfattande analys.....	44
5.3	Diskussion.....	45
6	Konklusion.....	49
7	Studiens begränsningar.....	51
8	Referenser.....	52
9	Bilagor	54
9.1	Bilaga 1 – Intervjuguide	54
9.2	Bilaga 2 - Respondenter.....	55

Figurer

Figur 1 – Exempel på två styrmått präglade av olika rationaliteter	21
Figur 2 – Stockholms stads organisationsstruktur.....	31
Figur 3 – Stockholms stads modell för ledning, styrning och uppföljning	33

1 Introduktion

1.1 Inledning

Det är idag vanligt att stora företag och organisationer försöker förbättra sin prestationsnivå genom mätningar av hur medarbetare i organisationen upplever och känner för sin arbetsplats (Wiley, 2006). En metod för att sammanställa sådana mätningar innefattar att indexera resultaten till ett styrmått som benämns *medarbetarengagemang*.

Styrmått och nyckeltal som på olika sätt mäter ett företags personals attityder till sitt arbete har utvecklats under en relativt lång tidsperiod. Sedan 1970-talet har organisationer gjort mätningar av hur anställda upplever sina arbetsuppgifter och sin arbetsplats med avsikten att kunna kartlägga medarbetarnas effektivitet och produktivitet (Van Rooy & Oehler, 2013). Ursprungligen mättes endast hur medarbetarna kände inför sina arbetsuppgifter, men under 1980- och 1990-talen utvidgades mätningarna till att inkludera exempelvis fysisk och social arbetsmiljö. Utvecklingen av mätningarna har sedan dess gått mot att inbegripa ännu fler parametrar som exempelvis medarbetarnas engagemang och motivation (ibid).

Akademisk forskning har kunnat belägga att medarbetarengagemang har en positiv korrelation med en organisations prestationsnivå (Hewitt, 2013; Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Wright, Cropanzano & Bonett, 2007). Begreppet medarbetarengagemang har även fått ansenlig uppmärksamhet och flera olika sätt att conceptualisera begreppet har presenterats under de senaste femton åren (Macey & Schneider, 2008). Parallellt med denna utveckling har medarbetarengagemang vuxit fram som det främsta verktyget att arbeta med för att öka prestationsnivån hos personalen (Van Rooy & Oehler, 2013). Metoder har utvecklats för att kunna använda medarbetarnöjdhet och medarbetarengagemang som ett styrmått (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees & Gatenby, 2012; Hsu & Wang, 2008). För att kunna mäta medarbetarnas engagemang genomförs, som tidigare nämnts, oftast regelbundna enkätundersökningar bland personalstyrkan inom en organisation (Wiley, 2006). Enkätsvaren sammanställs och indexeras sedan till ett nyckeltal som anses vara ett mått på medarbetarnas nöjdhet eller engagemang (ibid).

1.2 Problematisering

Studier har tidigare gjorts om medarbetarnöjdhet och medarbetarengagemang som fenomen, hur det är kopplat till prestation och finansiella resultat samt hur organisationer på olika sätt mäter det. Det som kan konstateras är att få studier har gjorts som behandlar hur medarbetar-

engagemang som nyckeltal och styrmått används praktiskt i organisationer. Denna uppsats studerar hur medarbetarnöjdhet används som styrmått i praktiken, detta eftersom en sådan studie skulle kunna ge en ökad klarhet och förståelse av hur måttet påverkas av praktiska omständigheter samt hur organisationers förståelse av styrmåttet påverkar hur de använder det i sin styrning.

Att introducera ett styrmått i en verksamhet kan leda till stort motstånd från personalen (Townley, 2002). Genom att försöka mäta prestationsnivån i en organisation kommunicerar ledningen förväntningar till personalen. Upprättandet av styrmått medför att handlingar kopplas samman med resultat enligt ett rationellt samband (Broadbent & Laughlin, 2009; Townley, Cooper & Oakes, 2003). I praktiken kan samband som ligger bakom styrmått verka verklighetsfrånvända, förenklande eller framstå som försök till detaljstyrning, vilket gör att de inte accepteras som legitima (Townley, 2002). Townley (2002) visar hur olika rationalitetsmodeller kan förklara varför en intern konflikt uppstår när styrmått introduceras i en verksamhet. Om ett styrmått grundat i teoretiska orsakssamband ska styra en verksamhet där vedertagna sanningar grundade i praktisk erfarenhet råder uppstår en konflikt mellan en teoretisk rationalitet och en praktisk rationalitet (ibid). Detta kan medföra att styrmåttet helt eller delvis ignoreras (ibid). Den styreffekt som man önskar uppnå när styrmåttet införs kan då bli en annan än den avsedda (ibid). Medarbetarfrågor är inte ett nytt område för verksamhetsstyrning, men i jämförelse med rent ekonomisk redovisning är området inte lika präglad av styrning genom nyckeltal och styrmått (Wiley, 2006). Därför är det tänkbart att styrmått inom detta område i högre grad uppvisar konflikter mellan rationalitetsmodeller vilket kan påverka verksamhetsstyrning av medarbetar-engagemang. Det är möjligt att den i teorin vedertagna korrelationen mellan medarbetar-engagemang och ekonomisk prestation medför att medarbetarengagemang används som styrmått i organisationer utan att det nödvändigtvis reflekteras över hur organisationsmiljön ser ut, vilket kan försvåra styrning mot ökat medarbetarengagemang. Hur styrning mot ökat medarbetarengagemang påverkas av motstridiga rationalitetsmodeller är outforskat, och det är möjligt att detta leder till att styrmåttet ignoreras av organisationens medlemmar eller att det ger missvisande bilder av det verkliga medarbetarengagemanget. Sådana svårigheter att använda medarbetarengagemang som styrmått kan medföra att styrning mot ökat medarbetarengagemang är problematiskt. Denna studie söker besvara följande fråga:

Hur påverkas styrning av medarbetarengagemang av hur medarbetarengagemang är implementerat i en organisations verksamhetsstyrningssystem och hur verksamhetsstyrningen i organisationen fungerar i praktiken?

1.3 Syfte och forskningsbidrag

Syftet med denna uppsats är att belysa hur medarbetarengagemang används som styrmått i en organisations verksamhetsstyrningssystem. Denna uppsats visar hur medlemmar i organisationen ser på medarbetarengagemang som styrmått i jämförelse med den funktion medarbetarengagemang fyller i verksamhetsstyrningssystemet. Uppsatsen söker sammankoppla begreppet medarbetarengagemang med verksamhetsstyrningskoncept för att utöka den existerande bilden av hur medarbetarengagemang definieras och mäts med hur styrning av medarbetarengagemang fungerar.

En studie av ett styrmått som kopplar samman personalens attityder med organisationens resultat möjliggör också en bild av hur medarbetare accepterar eller förkastar styrning inom detta område. Medarbetarnas upplevelse av mätningar av medarbetarengagemang ger tillfälle för att beskriva hur verksamhetsstyrning inom området når legitimitet i en organisation. Studien kan också tjäna som exempel på hur medarbetarengagemang faktiskt mäts, och därmed visa hur styrning av medarbetarengagemang kan påverkas av hur det conceptualiseras och operationaliseras. Denna uppsats torde vara av intresse för samtliga organisationer och företag som mäter eller överväger att mäta medarbetarnöjdhet i syfte att använda som styrmått. Detta med utgångspunkt i att dessa mätningar skulle kunna innebära omotiverade kostnader för organisationen ifall mätningarna inte ingår i en övergripande och genomtänkt plan där frågor som mening och mål är centrala.

Till grund för studien ligger kvalitativa intervjuer med chefer och HR-personal i Stockholms stad, en stor organisation som använder sig av medarbetarengagemang som styrmått. Studien inspireras av ett hermeneutiskt synsätt, och målet för intervjuerna är att försöka förstå hur styrmåttet betraktas och används i organisationen.

2 Litteraturstudie och analysmodell

2.1 Inledning

Detta kapitel utgör studiens teoretiska ramverk. Ramverket syftar till att möjliggöra en beskrivning av hur medarbetarengagemang används som styrmått i praktiken. Kapitlet är uppdelat i tre delar. Kapitlets första del beskriver vilken innebörd som läggs i begreppet medarbetarengagemang och ger en bakgrundsbild som förklarar det sammanhang som gör att detta begrepp väljs för att mäta medarbetarattityder. Den andra delen kartlägger medarbetarengagemangs teoretiska koppling till prestationsnivå eftersom det har en direkt påverkan på de orsakssamband som ligger till grund för medarbetarengagemang som styrmått i ett verksamhetsstyrningssystem. Den tredje delen är inriktad mot att ge förklaringsmodeller till hur verksamhetsstyrningssystem är uppbyggda. Dessa förklaringsmodeller ger en bild av hur styrmått kopplar samman handlingar med mål, och ligger till grund för den analysmodell som avslutar kapitlet.

2.2 Medarbetarengagemang som begrepp

Styrning av medarbetarengagemang är ett resultat av en process inriktad på mätning av medarbetares attityder, och följande stycke visar hur begreppet medarbetarengagemang och hur det mäts vilar på tidigare steg i denna process. Mätningar av medarbetares attityd inför deras arbete har utvecklats under lång tid (Wiley, 2006). Man har använt olika begrepp för att representera medarbetarnas inställning till sitt arbete, och begreppen har valts i avsikt att koppla medarbetarnas inställning till antingen medarbetarnas prestation eller till organisationens resultat (Van Rooy & Oehler, 2013). Vilket begrepp som varit dominerande har varierat över tid, och överlappning av vilka som använts förekommer (ibid). Olika begrepp som använts är nöjdhet, plikt känsla¹, motivation och engagemang (ibid). Dessa delar många karaktärsdrag och i många fall innefattar ett begrepp aspekt av ett annat begrepp (Macey & Schneider, 2008; Johnson & LeBreton, 2004).

Under 1970-talet var medarbetarenkäter relativt nytt, och medarbetarens nöjdhet med arbetet var det begrepp som var dominerande (Van Rooy & Oehler, 2013). Under 1980-talet gick utvecklingen mot att mäta både medarbetarnas plikt känsla till organisationen men även

¹ Egen översättning av eng. *commitment* vars innebörd ligger nära både "plikt känsla" och "engagemang" men inte kan anses vara

medarbetarnas motivation (Van Rooy & Oehler, 2013). Nöjdhet har hela tiden mäts parallellt med de övriga (ibid). Under 1990-talet blev användandet av medarbetarmått med fokus på dessa begrepp mer utbrett, och begreppet medarbetarengagemang började uppmärksammas från omkring år 2000 (ibid).

Ur svenskt perspektiv har verksamhetsstyrningsmodeller som balanserat styrkort bidragit till användningen av mått av nöjdhet, motivation och engagemang, eftersom flera av de företag som tidigt anammade balanserat styrkort använde sig av ett medarbetarperspektiv som ett femte styrkortsperspektiv, vilket medförde att användning av medarbetarmått ökade (Olve, Roy & Wetter, 1999).

2.2.1 Medarbetarnöjdhet

Medarbetarnöjdhet kan definieras som ”ett angenämt eller positivt sinnestillstånd som härrör ur en utvärdering av ens arbete eller arbetsrelaterade upplevelser” (Locke, 1976, citerad i Saari & Judge, 2004, s. 396, egen översättning). Detta sinnestillstånd är kopplat till hur företeelser på arbetsplatsen – exempelvis arbetskamrater, chefer eller arbetsmiljön – är fördelaktiga för medarbetaren (Diestel, Wegge & Schmidt, 2014). Medarbetarnöjdhet kan anses bero på hur en person känner för och tänker kring de erfarenheter de får på sin arbetsplats, och består därför av både en kognitiv och en emotionell del (Saari & Judge, 2004).

2.2.2 Motivation

En tänkbar definition av motivation i detta avseende är de interna och externa krafter som leder till ett arbetsrelaterat beteende (Ambrose & Kulik, 1999). Den totala påverkan som de interna och externa krafterna har avgör intensiteten och karaktären hos det arbetsrelaterade beteendet (ibid). Enligt vissa sätt att tolka motivation är det endast relevant att mäta ur beteendesynpunkt, d.v.s. att en ökning motivationsnivån bör speglas av ökning av prestationsnivån, allt annat lika, medan andra sätt att mäta motivation innefattar både prestationsnivå och psykologiska faktorer (ibid).

2.2.3 Engagemang

En vanlig utgångspunkt för betydelsen av medarbetarengagemang bygger på Kahns (1990) definition som innebär att en engagerad medarbetare i högre grad identifierar sig med sin yrkesroll och fyller ut sin yrkesroll med karaktärsdrag kopplade till sin självbild. Denna definition har legat till grund för hur medarbetarengagemang konceptualiserats för mätningar i organisationsmiljö, men olika tolkningar av definitionen har medfört att konceptualiseringar av

medarbetarengagemang i forskningssammanhang har varierat (Macey & Schneider, 2008). Macey och Schneider (2008) kategoriserar de olika användningarna av begreppet i tre huvudsakliga konceptualiseringar. Medarbetarengagemang kan betraktas som ett psykologiskt tillstånd där aspekter av nöjdhet (exempelvis när det leder till en positiv känsla av energi och entusiasm), plikt-känsla, deltagande och bemyndigande (engelska *empowerment*) kan anses ingå som delar av en helhet (ibid). Engagemang kan även ses ur beteendesynvinkel, där ett engagerat beteende präglas av initiativtagande, proaktivitet, extra ansträngning och medarbetarskap (ibid). Ett sista sätt att betrakta medarbetarengagemang är kopplat till personlighet (ibid). Beroende på hur personliga värden överensstämmer med organisatoriska värden kan en assonans eller dissonans skapas (ibid). Detta ligger till grund för vilka förutsättningar som finns för uppvisande av engagemang som psykologiskt tillstånd eller som beteende (ibid). Macey och Schneider (2008) beskriver att det är av vikt för mätning av medarbetarengagemang att den utgår från en tydlig konceptualisering av begreppet medarbetarengagemang. Att inte ha en tydlig bild av vad man försöker mäta är problematiskt, och medför att operationaliseringen, d.v.s. den faktiska mätmetoden, av begreppet blir missvisande (ibid).

2.3 Medarbetarengagemang och resultat

Följande stycke visar kopplingen mellan olika mått på medarbetarengagemang och en organisations prestationsnivå. I stycket inkluderas även andra begrepp som medarbetarnöjdhet, vilka är relaterade till medarbetarengagemang. Anledningen till detta är att ge en komplett bild av kopplingen mellan medarbetares attityder och prestationsnivå. Att identifiera länken mellan engagerade medarbetare och konkreta ekonomiska resultat är avgörande för att förstå varför mätning och styrning av medarbetarengagemang anses vara av vikt. Denna bild kompletteras med alternativa förklaringar till varför prestationsnivå och medarbetarengagemang är korrelerade.

2.3.1 Samband mellan medarbetarengagemang och organisationens prestationsnivå

Van Rooy och Oehler (2013) beskriver mätningar av medarbetarengagemang som ett kraftfullt och effektivt redskap för företagsledningen att införskaffa information om vad som fungerar väl i organisationen men framförallt vad som behöver förbättras. Detta för att öka motivationen och produktiviteten hos medarbetarna men även för att lyckas behålla nyckelanställda inom organisationen. Nöjda medarbetare presterar bättre i sin yrkesroll och detta i sin tur leder till att organisationen de arbetar i presterar bättre (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Detta indikerar att det finns belegg för att ansträngningar från organisationsledningens sida mot att förbättra

medarbetarnöjdheten skulle kunna påverka både organisationens resultat samt medarbetarna i en positiv riktning (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Två, av varandra oberoende, studier drar även slutsatsen att medarbetarengagemang som nyckeltal är den främsta indikatorn på hur effektivt en organisations incitamentsprogram fungerar (Van Rooy & Oehler, 2013; Judge et al., 2001). Detta är något som är av särskild betydelse då kraven ökar på ledningen att utarbeta strategier som påverkar produktiviteten i en för organisationen positiv riktning (ibid). Sharma och Kaur (2014) tar fasta på problematiken kring definitionen av begreppet medarbetarengagemang men understryker även att engagemang hos medarbetarna inom en organisation i stor utsträckning bidrar till en organisations resultat i termer av förbättrad lönsamhet, kundnöjdhet samt långsiktiga ekonomiska resultat.

Vidare har en större metaanalys kommit till slutsatsen att det existerar ett tydligt statistiskt samband mellan engagerade medarbetare och positivt resultat för organisationen (Wright et al., 2007). En positiv korrelation gick att finna inom samtliga branscher och typer utav arbeten som studerades (ibid). En annan metaanalys har emellertid funnit en relativt blygsam genomsnittlig korrelation (0,17) mellan prestation och arbetstillfredsställelse på individnivå då en mängd olika faktorer som skulle kunna tänkas påverka vägs in (ibid). Den genomsnittliga korrelationen är dock starkare (0,31) i studier som enbart fokuserat på nöjdheten med själva arbetet, d.v.s. utan att väga in samtliga faktorer som eventuellt skulle kunna påverka medarbetarnöjdheten (ibid). Det finns även ett positivt samband mellan en hög grad av medarbetarengagemang och omsättningsökning i organisationer (Hewitt, 2013). De organisationer med hög nivå (75e percentilen) av medarbetarengagemang överträffar allt som oftast också börsens generalindex samt har en totalavkastning 50 % över genomsnittet 2011 (ibid). Slutligen slår Hewitt (2013) fast att de organisationer i studien med lägst nivån av medarbetarnöjdhet (den lägsta kvartilen) däremot hade en totalavkastning som var 50 % lägre än genomsnittet.

2.3.2 Varför leder medarbetarengagemang till ökad prestation?

En hög grad av medarbetarengagemang stärker en organisations förmåga att behålla talangfulla medarbetare inom organisationen, samt att få dessa att bidra till verksamheten i större uträkning, korrelera med nivån av engagemang inom en organisation (Judge et al., 2001). Medarbetare som identifierar sig med sitt arbete är också mer engagerade och investerar mer möda och energi i sitt arbete än medarbetare som inte kopplar jobb och identitet (Sharma & Kaur, 2014). Det finns även indikationer på att engagerade medarbetare anstränger sig mer än oengagerade medarbetare vilket medför en positiv effekt på den individuella samt organisationens prestation och

produktivitet vilket förefaller vara i samklang med vad Böckerman och Ilmakunnas (2012) samt Sharma och Kaur (2014) kommer fram till i sina studier. Den kritiska punkten är när den uppmätta informationen ska omvandlas till effektfulla och praktiska åtgärder. Tidigare studier visar också att det är här många företag och organisationer upplever svårigheter (Van Rooy & Oehler, 2013).

Böckerman och Ilmakunnas (2012) belyser även förhållandet i ett omvänt perspektiv och påpekar att olyckliga människor har en tendens att betona samt lägga mer vikt vid negativa aspekter av sitt arbete vilket i sin tur leder till en lägre arbetsinsats och produktivitet. Denna negativitet har också visat sig ha spridningseffekter på organisationens övriga anställda och deras arbetsrelaterade resultat vilket lätt bildar en negativ och för organisationens produktivitet destruktiv spiral (ibid).

Nöjda medarbetare är även mindre benägna att strejka eller vidta andra liknande åtgärder gentemot arbetsgivaren, vilket är en faktor som kan få stor ekonomisk påverkan för en organisation (Judge et al., 2001). Vidare finns belägg för att anställda som känner sig nöjda med sin arbetssituation har en lägre sjukfrånvaro än medarbetare som är missnöjda och en lägre sjukfrånvaro leder i sin tur till positiva effekter för produktiviteten (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Detta påstående baserar Böckerman och Ilmakunnas (2012) på statistiska undersökningar och studier som visat att personer som inte är nöjda med sin arbetssituation tenderar att ha hög sjukfrånvaro samt ogiltig frånvaro. Produktiviteten blir även lidande då personalomsättningen ökar till följd av att personal slutar p.g.a. att de inte trivs med sin arbetssituation (Judge et al., 2001). Då personalomsättningen ökar så ökar även kostnaderna för nyanställningar för att ersätta de som slutar vilket även de avspeglas i fallande produktivitet (Sharma & Kaur, 2014). Nyanställda tenderar även att ha en period av inläring av de nya arbetsuppgifterna, en period då den nyanställde inte är fullt ut produktiv och det fordras även att andra anställda tar sig tid att lära upp och hjälpa de nya vilket i sin tur påverkar deras och i det långa loppet hela organisationens produktivitet i en negativ riktning. Anställda som är missnöjda med sin arbetssituation tenderar även att råka ut för fler olyckor i sitt arbete vilket, rent krasst, påverkar produktiviteten negativt (Sharma & Kaur, 2014). En arbetsolycka innebär ett produktionsbortfall för den enskilda medarbetaren men kan även orsaka större störningar i produktionsprocessen, beroende på vilken typ av verksamhet som organisationen bedriver (ibid).

2.3.3 Andra förklaringar till medarbetarengagemang-prestationsnivåsambandet

Ett varningens finger som dock höjts i forskningsdebatten är att det finns en risk att det existerar icke observerbara faktorer som eventuellt påverkar både produktivitet och arbetstillfredsställelse. Denna brasklapp är än så länge enbart av teoretisk karaktär även om det är fullt möjligt att sådana förhållanden faktiskt existerar (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). De organisationer som har allra högst produktivitet har också en generellt sett högre grad av högutbildad arbetskraft och som också är mer nöjda med sin arbetssituation än genomsnittet (Judge et al., 2001). Det finns därmed en risk att statistik som bygger på en hög andel högproduktiva organisationer inte ger en rättvisande korrelation sett till genomsnittet.

Det är även svårt att helt segregera faktorer kopplade till en medarbetares arbetssituation från externa livsfaktorer. Wright et al. (2007) påvisar även att de externa faktorerna, såsom psykisk hälsa, som inte rör själva arbetet och arbetssituationen de facto många gånger har en större inverkan på arbetsprestationen än till vilken grad medarbetaren är nöjd med sin situation på arbetsplatsen eller inte. Det är istället medarbetarens totala livssituation som avgör huruvida han eller hon är produktiv i sitt arbete (ibid). Det är således mycket svårt för företagsledningen att påverka alla aspekter av en medarbetares livssituation vilket krävs för att med säkerhet påverka och styra produktiviteten i en organisation (ibid). Man bör också vara tydlig med att de flesta studier som gjorts på ämnet framförallt utgår från individnivå men förhållandet anses ändå kunna aggregeras till organisationsnivå (Van Rooy & Oehler, 2013; Böckerman & Ilmakunnas, 2012).

Bowling (2007) menar att det kan finnas ett omvänt kausalt samband, d.v.s. att medarbetares nöjdhet beror på hur de upplever sin arbetsprestation och inte tvärtom. Ifall medarbetare upplever sig vara framgångsrika så är de generellt sett också mer nöjda. Judge et al. (2001) förkastar inte denna teori men verifierar den inte heller. De påstår istället att sambandet gäller åt båda hållen och att engagerade medarbetare påverkar de ekonomiska resultaten positivt men att de positiva resultaten också gör medarbetarna mer nöjda och stolta över prestationen. I och med detta bildas en symbios som verkar positivt i bägge riktningar (Judge et al., 2001).

Bowling (2007) beskriver vidare ett begrepp som kallas *organisationsbaserad självkänsla* och förklaras som till vilken utsträckning medarbetarna anser sig värderas som medlemmar i organisationen. Det är denna självkänsla som i själva verket styr hur nöjda medarbetarna känner sig och denna självkänsla styrs i sin tur av hur medarbetarna upplever sin arbetsprestation (ibid). De anställdas attityd och inställning till sina arbetsuppgifter har därmed större inverkan på prestationen än deras grad av nöjdhet. Inställning och attityd beskrivs och andra sidan som svårare för

företagsledningen att påverka med diverse incitamentsprogram och belöningssystem vilket gör att det ställs större krav på att ”rätt” medarbetare rekryteras. Bowling (2007) understryker däremot att det finns flertalet fördelar för en organisation att ha nöjda och engagerade medarbetare men hävdar att det inte finns ett tillräckligt starkt kausalt samband mellan nöjdhet och prestation för att kunna med säkerhet verifiera att sambandet existerar i praktiken.

2.4 Verksamhetsstyrning och rationalitetsmodeller

För att möjliggöra en analys av hur medarbetarengagemang kvantifieras som styrmått samt dess plats i ett verksamhetsstyrningssystem används teorier som visar hur styrmått är kopplade till mål. Dessa teorier fördjupas med verktyg som tillåter analys av målkopplingens karaktär.

Verksamhetsstyrningssystem innehållande nyckeltal används för att mäta aktiviteter och resultat av aktiviteter i verksamheten för att kunna stämma av om organisationen rör sig mot sina mål (Jordan & Messner 2012). Otley (2003) använder begreppet *performance management* för att beskriva en sådan styrning. *Performance management* översätts herefter till *verksamhetsstyrning*, och *performance management system* blir därmed det nätta ordet *verksamhetsstyrningssystem*. Verksamhetsstyrning syftar till att möjliggöra styrning av den verksamhet som sker inom en organisation i riktning mot organisationens mål (Otley, 2003). Otley (2003) skiljer mellan *performance management* och *management control*, där *performance management* anses vara starkare orienterat kring organisationens mål, i synnerhet strategiska sådana.

Ett verksamhetsstyrningssystem kan betraktas som ett konceptuellt ramverk där man strukturerar önskade verksamhetsmål samt för målen nödvändiga medel i kausala kedjor (Broadbent & Laughlin, 2009). Otleys (1999) analysmodell för verksamhetsstyrningssystem bygger på fem frågor utifrån vilka man kan kategorisera ett systems särdrag. Perspektiven syftar till att koppla ihop organisationens strategiska mål med de nödvändiga medel som verksamheten behöver kunna tillhandahålla för att nå målen.

Otleys (1999, s. 365-366, egen översättning) fem perspektiv är formulerade som frågor till stöd för tillämpning av dem:

1. Vilka är huvudmålen som är centrala för organisationens framtida framgång, och hur går den tillväga för att utvärdera uppnåendet för vart och ett av dessa mål?
2. Vilka strategier och planer har organisationen anammat och vilka är processerna och aktiviteterna som den har bestämt kommer att krävas för att framgångsrikt implementera dessa? Hur bedömer och mäter den genomförandet för dessa aktiviteter?
3. Vilken prestationsnivå behöver organisationen uppnå i vart och ett av områdena definierade i de första två frågorna, och hur går den tillväga för att sätta lämpliga prestationsmål för dem?
4. Vilka belöningar kommer chefer (och andra anställda) att erhålla genom att uppnå dessa prestationsmål (eller, motsättligt, vilka påföljder blir de drabbade av ifall de misslyckas med att nå dem)?
5. Vilka är informationsflödena (feedback- och feed-forward-kretslopp) som är nödvändiga för att möjliggöra för organisationen att lära sig från dess erfarenheter, och att anpassa sitt nuvarande beteende baserat på dessa erfarenheter?

Ett sätt att kategorisera Otleys (1999) fem frågor är att betrakta fråga 1 och 3 som måldefinierande frågor och fråga 2, 4 och 5 som medeldefinierande frågor (Broadbent & Laughlin, 2009). Broadbent och Laughlin (2009) använder de engelska uttrycken *ends* och *means*, vilka vi har valt att översätta som *mål* samt *medel*. Fråga 1 syftar till att definiera verksamhetens övergripande mål, medan fråga 2 definierar de medel som behövs för att kunna nå dem. Fråga 3 i sin tur definierar målvärden inom de områden som framträder i fråga 2. Fråga 4 och 5 kompletterar bilden med att ge beskrivningar för nödvändiga medel som behövs inom organisationen för att kunna styra mot målen.

Ferreira och Otley (2009) utvecklar femfrågemodellen genom att bl.a. signalera att organisationsmiljön spelar en roll i utformningen för verksamhetsstyrningssystemet. Broadbent och Laughlin (2009) använder sig av rationalitetsmodeller baserade på Webers och Habermas olika modeller för rationalitet för att utveckla Ferreira och Otleys (2009) verksamhetsstyrningsmodell för hur de bakomliggande karaktärsdragen i organisationsmiljön påverkar verksamhetsstyrningssystemen. Baserat på två övergripande rationalitetsmodeller, målrationalitet (tyska *zweckrationalität*, engelska *instrumental rationality*) och kommunikativ rationalitet, bygger Broadbent

och Laughlin (2009) upp tvås grundtyper av verksamhetsstyrningssystem där orsak-verkansambanden mellan mål och medel betraktas olika. Dessa två typer av verksamhetsstyrningssystem bygger i sin tur på andra modeller av rationalitet för att förklara och motivera hur medel och förutsättningar leder fram till mål (ibid).

Målrationalitet är en av Webers rationalitetsmodeller som bygger på orsak-verkansamband och att man givet ett mål väljer medel utifrån ett syfte att nå målet (Kalberg, 1980). Att en handling ska leda till att man når målet gör att rationella handlingar begränsas till de som visar på ett verkansamband mellan handling och mål (ibid). Verksamhetsstyrningssystem som präglas av målrationalitet kan anses kännetecknas av att styrmått, indikatorer och nyckeltal är utvalda baserat på dess koppling till organisationens övergripande mål, antingen direkt eller via ett annat mål eller indikator (Broadbent & Laughlin, 2009).

2.4.1 Målrationalitet i verksamhetsstyrningssystem

I ett målrationalitetsbaserat verksamhetsstyrningssystem byggs sambanden mellan mål och medel upp med hjälp av teoretisk och formell rationalitet (Broadbent & Laughlin, 2009). Dessa rationalitetsmodeller förklarar varför medel leder fram till målet (ibid). Teoretisk rationalitet är baserat på en teoretisk conceptualisering av verkligheten, där konceptens inbördes relation prövas för att kunna visa på kausala samband (Kalberg, 1980). Genom ett teoretiskt upprättat kausalt samband kan man konstatera att ett önskat resultat kan nås genom vissa handlingar eller åtgärder, d.v.s. att ett teoretiskt samband upprättas mellan mål och medel. Formell rationalitet tar sin grund i samband kopplade till formler, lagar och regelverk (ibid). Inom verksamhetsstyrningssystem kan många ekonomiska nyckeltal betraktas som grundade i formell rationalitet (ibid). Teoretisk och formell rationalitet bygger upp starka och i teorin förutsägbara kausala kedjor, vilket gör att ett verksamhetsstyrningssystem baserat på dessa rationalitetsmodeller kan kallas transaktionellt (Broadbent & Laughlin, 2009). Den höga graden av formalitet i de verksamhetskedjor som upprättats inom systemet gör att målet kan ses som ett utbyte mot de förutsättningar och medel som systemet har formulerat (ibid). Ett verksamhetsstyrningssystem som är baserat på målrationalitet har typiskt sett en formaliserad beslutsordning och systemet uppmanar till ett uppifrån och ner-perspektiv på hur mål sätts, där en liten grupp individer med hjälp av teoretiska och formella rationaliteter konstruerar de samband som sedan styr verksamheten (ibid).

2.4.2 Kommunikativ rationalitet i verksamhetsstyrningssystem

Kommunikativ rationalitet är en rationalitetsmodell utvecklad av Habermas (Broadbent & Laughlin, 2009). I ett verksamhetsstyrningssystem baserad på kommunikativ rationalitet sätts mål upp genom diskursiva processer där organisationsmedlemmar och intressenter deltar, idealiskt sett på lika villkor, för att nå konsensus kring organisationens mål (ibid). Webers modell substantiv rationalitet är den modell som typiskt sett motiverar hur mål och medel är sammanlänkade i ett verksamhetsstyrningssystem präglad av kommunikativ rationalitet (ibid). Substantiv rationalitet behandlar värderingar, och visar hur orsakssamband upprättas mellan olika värdebaserade begrepp (Kalberg, 1980). Denna modell kan förklara hur vedertagna sanningar om hur värdebaserade och abstrakta begrepp är relaterade och hur de byggs upp inom en grupp av människor (Townley, 2002). För att förklara vilka aktiviteter som skapar förutsättningar används praktisk rationalitet (Broadbent & Laughlin, 2009). Praktisk rationalitet kan ses som ett pragmatiskt resonemang som en individ använder för att avgöra vilka handlingar som leder fram till önskade mål (Kalberg, 1980). Broadbent och Laughlin (2009) beskriver hur praktisk rationalitet i en organisationsmiljö kan ses som medel, vilket kan innefatta praktisk och teoretisk kunskap, för att behärska den fysiska världen. Ett system baserat på kommunikativ rationalitet kan kallas för relationellt, då det bygger på att intressenter i verksamheten genom interaktion kommer överens om mål och medel (ibid).

2.4.3 Motstridiga rationalitetsmodeller

Townley (2002) beskriver hur ett verksamhetsstyrningssystem implementerats i en museiverksamhet i offentlig sektor. Implementeringen präglades av motsättningar mellan krav från museiledningen på att utveckla indikatorer baserade på teoretisk och formell rationalitet och den praktiska och substantiva rationalitet som präglade de anställdas handlingar (ibid). De anställda uppfattade att styrmått baserade i teoretisk och formell rationalitet var alltför förenklade, jämfört med exempelvis de mer erfarenhetsbaserade samband som upprättats genom praktisk rationalitet. Genom att studera implementeringen med rationalitetsmodeller som analysmodell kan Townley (2002) visa var konfliktpunkterna finns, och varför verksamhetsstyrningssystemet, trots användande av tvångsmedel från ledningshåll, får svårt att vinna intern legitimitet. Townley et al. (2003) visar på liknande problem. Huvudsakliga konfliktkällor är att teoretisk rationalitet inte anses praktiskt applicerbar och att formell rationalitet anses skära sig med den etiska hänsyn som man anser vara grundläggande i museiverksamhet.

2.5 *Analysmodell*

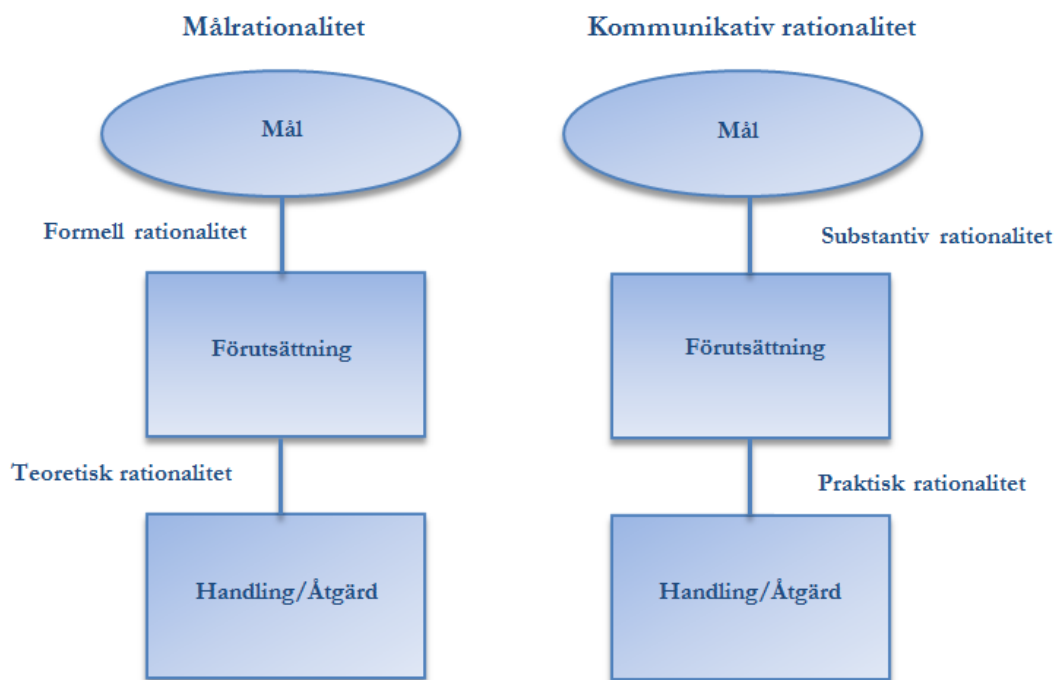
Denna studie tar sin utgångspunkt i medarbetarengagemang som ett teoretiskt begrepp, och söker sammanfoga detta med modeller för hur man använder sig av verksamhetsstyrning och styrmått för att visa hur mätning och styrning av medarbetarengagemang ser ut.

Litteraturstudien visar att medarbetarengagemang är det begrepp som bäst anses koppla medarbetarattityder med prestation. Det finns ingen enighet kring hur medarbetarengagemang bör conceptualiseras vilket gör att en studie av hur medarbetarengagemang används bör göras i medvetenhet om vilken conceptualisering som studieobjektet använder sig av. Eftersom medarbetarengagemang kan conceptualiseras som ett psykologiskt tillstånd, ett beteende eller som ett resultat av personlighetstyp bör mätningar anpassas efter den bild av begreppet man använder sig av (Macey & Schneider, 2008).

Flera studier har gjorts som visar att medarbetarengagemang och medarbetarnöjdhet är korrelerade med hög prestationsnivå och goda resultat i en organisation. Även om graden av korrelation och sambandets natur har varit föremål för diskussion kan det antas att det är gynnsamt för ett företag att försöka öka sitt medarbetarengagemang. Detta samband är viktigt att belägga för att visa hur medarbetarengagemang som styrmått kopplas mot en organisations mål i ett verksamhetsstyrningssystem.

För att kartlägga hur medarbetarengagemang används som styrmått kommer Otleys (1999) femfrågemodell användas i kombination med Broadbent och Laughlins (2009) användning av Webers och Habermas rationalitetsmodeller. Otleys (1999) och Broadbent och Laughlins (2009) modeller för verksamhetsstyrningssystem kommer i denna studie användas för att studera ett enda mått. Deras modeller kommer därför att anpassas i detta syfte. Otley (1999) visar hur ett verksamhetsstyrningssystem består av kopplingar mellan medel och mål. Medarbetarengagemang kan antas vara ett av flera medel för att uppnå organisationens övergripande mål. Då vi endast studerar hur medlet medarbetarengagemang leder till övergripande mål upprättar vi ett ramverk över denna koppling. För att ge en tillfredställande beskrivning av hur styrning av medarbetarengagemang sker i praktiken väljer vi att dela upp begreppet *medel* som det används i Broadbent och Laughlins beskrivning av Otley (1999). Genom att använda oss av delarna *förutsättningar* och *handlingar/åtgärder* (se Figur 1) är det möjligt att med större precision skilja mellan medel som aktiviteter och medel som delmål. Figur 1 visar hur handlingar och åtgärder resulterar i de förutsättningar som är nödvändiga för att nå måluppfyllelse. De tre första frågorna i Otleys

(1999) femfrågemodell vägleder hur tolkningar görs av vad som är mål, förutsättningar och handlingar/åtgärder.



Figur 1 – Exempel på två styrmått präglade av olika rationaliteter

Broadbent och Laughlins (2009) två huvudsakliga typologier av verksamhetsstyrningssystem kommer ligga till grund för beskrivningen av organisationen i studien. Broadbent och Laughlins (2009) typologier anpassas också för att beskriva hur kopplingarna mellan handlingar/åtgärder, förutsättningar och mål ser ut för ett enskilt styrmått. Rationalitetsmodellerna i typologierna används för att beskriva varför och hur handlingar/åtgärder, förutsättningar och mål anses vara sammankopplade med orsakssamband. Broadbent och Laughlins (2009) typologier beskriver ett transaktionellt verksamhetsstyrningssystem präglat av målrationalitet och ett relationellt verksamhetsstyrningssystem präglat av kommunikativ rationalitet. Denna studie behandlar enskilda styrmått, vilket medför att Broadbent och Laughlins (2009) typologier lägger grunden för två typer av styrmått, målrationala styrmått och kommunikativt rationella styrmått. De exempel på rationalitetsmodeller som står angivna i Figur 1 är baserade på Broadbent och Laughlin (2009). Om anledningen till att handlingar/åtgärder anses leda fram till att förutsättningar och mål nås bäst förklaras med teoretisk och formell rationalitet tyder det på att styrmåttet är målrationalt. Ifall kopplingen bäst förklaras med praktisk eller substantiv rationalitet signalerar detta att målet är kommunikativt rationellt.

3 Metod

3.1 Inledning

I detta kapitel beskrivs de metodval som använts för att besvara problemformuleringen samt fullgöra uppsatsens syfte. Vidare redogör metodkapitlet för uppsatsens vetenskapliga förhållningssätt, forskningsmetodik samt empiriinsamlingsmetod. Därutöver behandlas de etiska aspekter studien för med sig samt kritisk reflektion gällande val av referenser och metodik. Det primära syftet med detta kapitel är att ge läsaren det underlag som krävs för att kunna bedöma studiens tillförlitlighet.

3.1.1 Vetenskapsteoretiskt förhållningssätt

Utgångspunkten för samt syftet med studien är att visa hur medarbetarengagemang används som styrmått och följs upp praktiskt. För att angripa denna problematik görs en kvalitativ studie av Stockholms stad där de olika förvaltningarna används som utgångspunkt för studien för att sedan integreras med övergripande nivåer i organisationen. I och med detta kan studien beskrivas som hermeneutiskt inspirerad. Utgångspunkten i den hermeneutiska teoribildningen är att delarna enbart kan begripas när den fogas samman med helheten (Alvesson & Sköldberg, 2008). Det motsatta förhållandet är att helheten är uppbyggt av delar, helheten kan därmed begripas ur dess delar vilket utgör den så kallade hermeneutiska cirkeln (ibid). Samtidigt antyder den hermeneutiska cirkeln att delarna bara kan begripas genom helheten och helheten bara genom dess delar. Hermeneutiken bildar därigenom snarare en spiral än en cirkel. Med andra ord börjar den i en del, för att sedan länka samman delarna med helheten som därutav ges en ny åskådning som härleds tillbaka till den undersökta delen, och så vidare. Genom fördjupade studier av medarbetarengagemang som nyckeltal och problematiken kring det praktiska användandet av detta i organisationer med ett hermeneutiskt inspirerat synsätt blir det möjligt att studera teorin kring medarbetarengagemang ur nya perspektiv.

I forskning med kvalitativ metod är det subjektets perspektiv som utgör utgångspunkten (Alvesson & Sköldberg, 2008). I arbetet med denna studie har ansatsen pendlat mellan induktiv och deduktiv, där insikter under empirisamling väglett valet av teoretiska förklaringsmodeller, vilka i sin tur format de frågor som använts i senare intervjuer. I de fall där skillnader funnits mellan svaren i intervjuer och de teoretiska modeller som lagt grunden till frågorna, har den teoretiska modellen ifrågasatts och kompletterats.

Begreppet deduktion beskrivs ofta som den klassiska forskningsansatsen där forskaren utifrån en teori formulerar hypoteser som sedermera prövas mot verkligheten genom observationer. Sedan falsifieras alternativt verifieras tesen beroende på testets utfall (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Induktion å andra sidan tar sin utgångspunkt i det motsatta förhållandet, d.v.s. från reella observationer som analyseras och sedan mynnar ut i generaliseringar inom den teoretiska referensramen (ibid). När det handlar om praktiskt inriktad forskning, vilket denna studie kan betraktas som, är det dock vanligt att en kombination och alternering av deduktiv- och induktiv metod passar bättre och därför tillämpas, vilket rubriceras som en abduktiv forskningsansats (ibid). Det empiriska materialet har under insamlingsfasen bidragit till utformningen av det teoretiska ramverket. Sammantaget har arbetsprocessen karaktäriserats av växelspel mellan empirin och teorin, vilka gradvis omprövats med hänsyn till varandra. Baserat på detta kan studiens ansats beskrivas som abduktiv.

3.2 Forskningsmetodik

3.2.1 Undersökningsmetod

Det teoretiska ramverket är uppbyggt av ekonomiska teorier från akademisk litteratur och forskningsartiklar. Det empiriska materialet är hämtat från elva semistrukturerade intervjuer med tio enskilda respondenter som representerar olika förvaltningar, avdelningar och enheter samt stadsledningskontoret inom Stockholms stad och som har praktisk erfarenhet av arbete med styrmåttet Aktivt Medskapandeindex (AMI). Detta material kompletteras även med relevant källmaterial, exempelvis dokument från den studerade organisationen.

Grunden till studiens empiriska resultat utgörs av de semistrukturerade intervjuerna. I intervjuer med kvalitativ karaktär eftersöks svar med stora inslag av detaljrikedom i syfte att fånga upp respondentens betraktelsesätt (Bryman & Bell, 2011). Vidare avser intervjuerna att tydliggöra hur respondenterna upplever och tänker kring det praktiska arbetet med medarbetarengagemang, AMI som styrmått samt de situationer och den problematik som uppstår i kölvattnet av detta arbete. Som komplement till de semistrukturerade intervjuerna görs en dokumentstudie då det är ett effektivt verktyg för att underbygga påståenden och data som insamlats från övriga källor (Yin, 2007).

Tidigare utarbetade teorier och forskningsstudier i kombination med det införskaffade empiriska materialet gällande det praktiska användandet av AMI syftar till att utgöra grundvalar för vidare analys och diskussion gällande AMI-användningen.

3.3 Datainsamlingsmetod

3.3.1 Teoretiskt ramverk

Den litteraturstudie som ligger till grund för uppsatsens teoretiska ramverk baseras i huvudsak på tidigare akademisk forskning och då framförallt publicerade artiklar. För att lokalisera för studien relevanta forskningsartiklar har databaser vid Stockholms universitet utnyttjats samt sökfunktionen Google Scholar. För att finna de bäst lämpade artiklarna för denna studie användes sökningar på specifika nyckelord. De artiklar som sedermera valts ut för att ingå i teoriavsnittet har sitt ursprung i diverse akademiska journaler och tidskrifter, detta för att säkerställa att studien vilar på en adekvat teoretisk grund.

3.3.2 Empirisk data

Lejonparten av det empiriska materialet härstammar från kvalitativa semistrukturerade intervjuer med relevanta representanter från flera förvaltningar inom Stockholms stad som i sin vardag arbetar med AMI på olika sätt.

Beroende på arbetets förhållandevis specifika ämne och utgångspunkt är de intervjuer som gjorts semistrukturerade (Bryman & Bell, 2011). Dessa semistrukturerade intervjuer har utgått från en utarbetad intervjuguide med noga arrangerade teman som följts upp av mer specificerade följdfrågor (se bilaga 1). Tanken är att intervjuguiden ska utgöra ett ramverk i syfte att försäkra att alla teman behandlas samt att de inledande frågorna till varje tema formuleras på ett likartat vis så att samtliga respondenter ges samma förutsättningar. I och med att intervjuerna grundar sig i relativt få men övergripande teman ges intervjurespondenterna förhållandevis stora möjligheter att divergera från de ställda frågorna och själva utforma innehållet i intervjuerna. Genom att ge respondenten denna möjlighet, att efter eget tycke bidra till att utforma intervjun, säkerställs det att de aspekter som respondenten anser vara viktiga och relevanta också berörs i tillräcklig utsträckning (Bryman & Bell, 2011). Detta är även något som möjliggör att nya angreppssätt inom ämnet blir belysta och inte förbises av uppsatsförfattarna (ibid). De frågor som ställs är som tidigare nämnts inte uteslutande limiterade till intervjuguidens utformning, följdfrågor anpassas och formuleras fortlöpande under intervjun beroende på respondentens utlåtanden. Detta ger intervjuerna en mer flexibel karaktär. Efter studiens inledande pilotintervju utvärderades intervjuguiden för att försäkra att efterföljande intervjuer inte förbiser intressanta och för studien viktiga aspekter som framkommit under första intervjun.

Studien är grundad i tio halvtimmes-timmeslånga intervjuer. Antalet intervjuer är valt i syfte att säkerställa en tillräckligt bred empiriskt grund för att författarna i senare skede ska kunna analysera och dra adekvata och väl grundade slutsatser. Kontakten med respondenterna har i ett initialt skede skett via e-post där de olika förvaltningarna fått information om studiens inriktning för att sedan kunna välja ut lämpliga respondenter. Intervjuerna har skett genom fysiska möten på respektive förvaltnings kontor, i tysta och avskilda mötesrum. Intervjuerna har ägt rum mellan en till två respondenter och två intervjuare. Samtliga intervjuer har spelats in samt transkriberats för att garantera att inga för studien centrala kommentarer av misstag förbisetts. Bandning ger även möjlighet att fånga respondentens egen formulering och de tonlägen orden sägs i. Inspelning av intervjun ger intervjuaren möjligheten att rikta sin fulla uppmärksamhet mot respondenten och vad denne säger vilket även ökar chansen att relevanta följdfrågor lyckas formuleras av intervjuaren (Bryman & Bell, 2011). Transkriberingarna av intervjuerna har skett tätt inpå själva intervjun för att underlätta arbetet med samt ge en överblick av det empiriska materialet. Det är dock viktigt att understryka att transkriberingarna av genomförda intervjuer är översättningar som silats genom ett filter bestående av författarens personliga tolkningar samt grundläggande förståelse.

Samtliga respondenter har erbjudits ett exemplar av den färdigställda uppsatsen, när denna sedermera är färdigställd, om detta är av intresse.

3.3.3 Dokumentstudie

Dokumentstudien är baserad på det källmaterial som tillhandahållits av Stockholms stad så som statistik och rapporter gällande AMI och NMI (Nöjd Medarbetarindex), budget, årsredovisning samt policydokument som personalpolicybeskrivning. I de fall där teoretiska beskrivningar av system och styrmått varit nödvändiga har dessa sökts upp. När respondenter har lagt fram dokument som de upplevt relevanta för ämnet har dessa dokument studerats, för att öka förståelsen för organisationen i allmänhet samt den koppling dokumentet har till respondentens svar i övrigt.

3.3.4 Urvalsmetod

Stockholms stad som organisation valdes på grundval av dess storlek samt att de har en historia av att årligen mäta medarbetarengagemang samt inkludera detta mått i verksamhetsstyrningen. Intervjurespondenterna valdes genom bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2011). De valda förvaltningarna gavs en övergripande förklaring av vad studien syftade att undersöka. Därefter valde förvaltningarna själva ut enligt deras åsikt lämpade representanter att medverka i

intervjuerna. Respondenterna har varit både män och kvinnor i olika åldrar samt i olika befattningar men de alla har haft gemensamt är att de på olika sätt har gedigen och relativt lång erfarenhet av verksamhetsstyrning i offentlig sektor samt AMI som styrmått. Respondenterna har främst, men inte uteslutande, bestått av HR-personal samt enhets- och avdelningschefer (se bilaga 2). Nio av respondenterna har huvudsakligen arbetat med personalfrågor. Två respondenter har varit avdelningschefer, sex respondenter har varit enhetschefer.

3.4 Metod- och källkritik

3.4.1 Metodkritik

Kvalitativ forskning som sådan har en betydande begränsning vilket är dess höga grad av subjektivitet (Bryman & Bell, 2011). Forskarens subjektiva preferenser genomsyrar och färgar ofta studien när det kommer till framförallt framställande och tolkningar. Dessutom karaktäriseras den kvalitativa forskningsmetodiken av att den generellt sett är mycket svår att upprepa då den inte bygger på några standardiserade processer (Bryman & Bell, 2011). Detta beror till stor del på den bristande transparensen i utförandet av forskningen och då även hur slutsatserna dragits (Bryman & Bell, 2011). Slutsatserna av en kvalitativ studie kan vara svåra att applicera på andra förhållanden, vilket kräver att man tar fäste på de samband som kan anses vara teoretiskt generella.

Deltagande observationer utgör ett alternativ till de kvalitativa intervjuerna. Den information och de data som kan utrönas genom deltagande observationer är inte möjlig att tillskansa sig genom enbart intervjuer. Om det hade varit möjligt att observera arbetsprocesserna, gällande framtagandet och uppföljningen av AMI, på plats ute i organisationerna så hade detta troligen genererat en betydande mängd information om de praktiska arbetsprocesserna. Deltagande observation som alternativ i det här fallet är dock inte realistiskt med hänsyn till studiens begränsade tidsresurser men framförallt fanns ingen möjlighet för förvaltningarna att praktiskt medverka till dessa observationer på kort varsel. Det faller sig därmed naturligt att, för bästa resultat, använda kvalitativa intervjuer som primär metod för insamling av empiri i denna studie. En annan fördel med intervjuer som metod är att respondenterna ges möjligheten att beskriva sina upplevelser med egna ord och formuleringar samt reflektera över det arbete som till vardags, med stor sannolikhet, fortlöper automatiskt. I en intervjusituation har respondenten också tiden att i lugn och ro återkoppla och reflektera över tidigare uppkomna situationer som kan tillföra studien upplysningar av vikt.

De slutsatser som dras efter en genomförd dokumentstudie ska betraktas som ledtrådar eller spår som bör uppmärksammas men dock borde inte dessa fungera som ett fastställt och slutgiltigt resultat (Yin, 2007). Yin (2007) vill även poängtera det väsentliga i att ha kännedom om de studerade dokumentens primära syfte samt det klientel för vilket de är skapade. Detta syftar till att undvika villfarelse och rent felaktig argumentation. Eftersom denna uppsats syftar till att undersöka organisationers praktiska arbete med medarbetarengagemang som styrmått utgör dokumenten, tillhandahållna av Stockholms stad, förvisso relevant information men kommer först och främst att nyttjas som komplement till det material som insamlats genom intervjuerna.

3.4.2 Källkritik

Källkritik utgör ett pragmatiskt sätt att bearbeta ny kunskap som till stor del grundar sig i insikt gällande sakförhållanden och biaser (Thurén, 2003). Ett för denna specifika studie kritiskt skede är när det teoretiska materialet lokaliseras och hämtats från artikeldatabaser med hjälp av slagningar på enskilda nyckelord.

För att garantera en hög kvalitet och tillförlitlighet till studiens teoretiska ramverk har ambitionen varit att använda tillräckligt högt rankade och väl ansedda akademiska artiklar. Dessa artiklar har som tidigare nämnts kompletterats med annat teoretiskt källmaterial. Selektionen av de nämnda artiklarna har sin primära utgångspunkt i en rankinglista över akademiska journaler (Harvey, Kelly, Morris & Rowlinson, 2010). De artiklar som ges en hög rang har genomgått ett noggrant granskningsförfarande (engelska *peer-review*) vilket garanterar att artikeln är tillförlitlig (Ryan, Scapens & Theobald, 2007). Ambitionen har varit att välja ut artiklar som når upp till höga nivåer, men även lägre rankade artiklar har använts som komplement i de fall dess innehåll anses vara av väsentligt värde för denna studie.

Gällande artiklarnas publiceringsår har, i möjligaste mån, så tidsnära artiklar som möjligt selekterats (Thurén, 2003). Detta syftar till att säkerställa ett högt vetenskapligt värde på den information på vilken det teoretiska ramverket byggts (Alvesson & Skoldberg, 2008). Studier av medarbetarnöjdhet samt medarbetarengagemang har som tidigare nämnts pågått kontinuerligt sedan 1970-talet vilket medför en risk att viss forskning hunnit bli obsolet. I och med att ämnet som sådant är noga studerat i den akademiska världen finns en risk i att nyare och modernare forskning har utvecklat eller motbevisat äldre studier. Därmed finns ytterligare ett incitament för denna studie att hålla sig med samtida publicerade källor. När akademiska artiklar nyttjats som källor är det av yttersta vikt att påminnas om att artiklarnas upphovsmän eventuellt kan ha snedvridit eller på något sätt återgett informationen felaktigt när de brukade informationen i eget

syfte. Insikten om detta krävs för att på ett godtagbart sätt hantera texternas innehåll (Thurén, 2003).

3.5 Forskningsetiska aspekter

Etiska överväganden har genomsyrat studien i avseende att värna om individskyddet för de personer som deltagit och bidragit med information. Utgångspunkt för det etiska förhållningssättet efter vilket studien är genomförd är Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2009). Vid möten med intervjuobjekt samt andra representanter inom Stockholms stad har syftet med studien initialt klargjorts. Detta har gjort det möjligt för intervjurespondenterna att införskaffa sig ytterligare information om uppsatsen samt utvärdera sitt eget eventuella deltagande. Detta förhållningssätt är i samklang med Vetenskapsrådets (2009) uppställda informationskrav.

Respondenterna har inledningsvis blivit upplysta om att de förblir anonyma genom hela studien vilket innebär att konfidentialitetskravet tillmötesgås i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Konfidentialiteten gör det möjligt för intervjuobjekten att känna trygghet och våga öppna sig och svara uppriktigt på de frågor som ställs dem (Vetenskapsrådet, 2009). Detta torde medföra att respondenterna beskriver än mer detaljrikt och djuplodande de aspekter som annars skulle kunna anses vara av känslig natur. Ett konkret exempel kopplat till denna studie skulle kunna vara att respondenten bekänner vissa brister i mätningarna eller uppföljningen av AMI-måttet. Intervjuerna som bandats och transkriberats nyttjas enbart av studieförfattarna. Intervjumaterialet redovisas därmed inte för utomstående annat än som syntetiserad empiri i själva uppsatsen, där respondenternas namn fingerats, och då även gemensamt med information hämtad från de övriga intervjuerna. I och med detta tillvägagångssätt garanteras intervjuobjektens anonymitet. Anledningen till att vi preciserar vilken respondent som vi citerar är för att tydliggöra att citaten och åsikterna härstammar från olika respondenter.

Intervjuobjekten ges möjlighet att inte svara på de frågor som de av någon anledning anser vara opassande eller härrör för känsliga områden. Respondenten kan när som helst avbryta intervjun utan att närmare precisera varför, detta med beaktande av Vetenskapsrådets samtyckeskrav (Vetenskapsrådet, 2009).

3.6 Forskningskvalitet

I syfte att säkerställa uppsatsens tillförlitlighet kompletteras intervjuerna, som tidigare nämnts, med en dokumentstudie av tillhandahållet källmaterial. I möjligaste mån tillhandahålls dokumentation gällande studiens forskningsprocess samt beskrivning av de tillvägagångssätt som använts (Bryman & Bell, 2011). Andra aspekter som bidrar till studiens tillförlitlighet är de reviderande processer som uppsatsen löpande har utsatts för, i form av flertalet handledningstillfällen samt opponeringar. Uppsatsen har skrivits i ambitionen att i möjligaste mån minimera inverkan från personliga värderingar och förutfattade meningar från uppsatsförfattarnas sida. Ansträngningar har gjorts för att undvika detta genom att vikten av objektivitet kontinuerligt har diskuterats. Det är dock omöjligt att vara helt opåverkad av personliga faktorer, vilket påverkar hur man närmar sig ämnet och analyserar det material som insamlats.

4 Empiri och analys

4.1 Inledning

Empirikapitlets ambition är att belysa, exemplifiera och analysera det praktiska arbetet med medarbetarengagemang som styrmått på förvaltningsnivå i Stockholms stad. Detta avsnitt karakteriseras av att det växelvis skiftar mellan återgivning av det insamlade empiriska materialet samt analys av det samma. I analyserande stycken används den analysmodell som etablerades i stycke 2.5 för att sätta det empiriska materialet i ett sammanhang. Under insamlingen av empirimaterialet har fokus lagts på hur Stockholms stad har arbetat med sin medarbetarenkät, då denna ligger till grund för mätning av medarbetarengagemang.

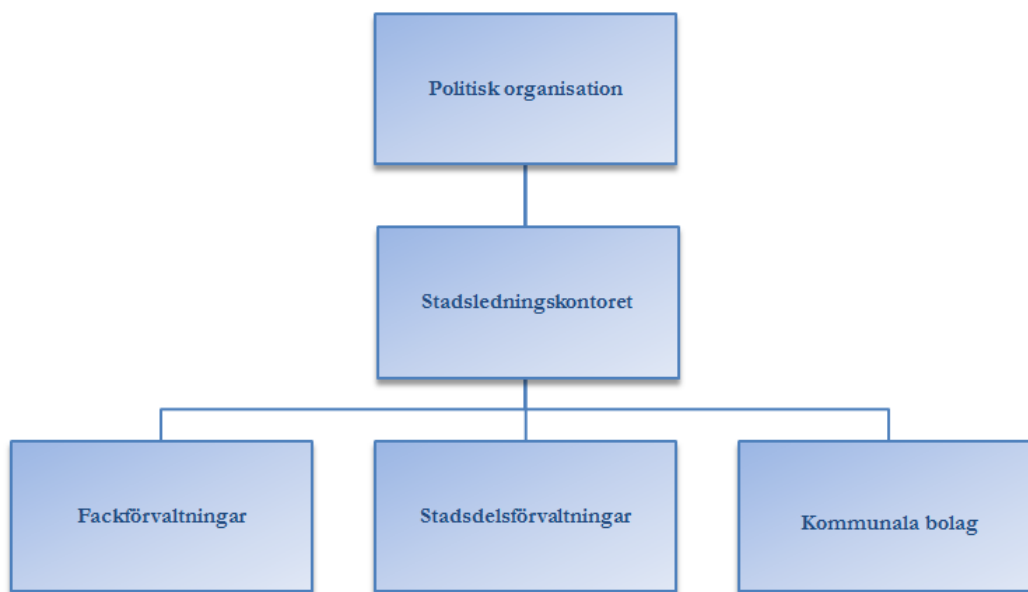
Kapitlet tar avstamp i organisationsstrukturen i Stockholms stad och stadens verksamhetsstyrningssystem Integrerat Ledningssystem (ILS), då organisationsstrukturen och organisationens politiska ledning påverkar dess verksamhetsstyrning. På ett tidigt stadium beskrivs stadens mått AMI, vilket är en operationalisering av medarbetarengagemang. Utifrån detta redogör vi för hur våra respondenter betraktar och använder AMI. Vi inleder med hur respondenterna betraktar styrmåttets innebörd och avslutar med hur de beskriver det konkreta arbetet med det.

De citat som presenteras i kapitlet är samtliga hämtade från de intervjuer som genomförts med representanter från Stockholms stad. Citaten är utvalda baserat på hur väl de exemplifierar den tolkning som uppsatsförfattarna gjort av det totala intervjumaterialet. Med anledning av konfidentialitetskravet är de namn som kopplas till citat fingerade.

4.2 Stockholms stads organisationsstruktur

4.2.1 Stockholms stads ledning och styrning

Stadens budget är ett styrdokument som är central för samtliga verksamheter i staden och övriga styrdokument som exempelvis verksamhetsplaner ska underordna sig denna. Budgeten fastslås av kommunfullmäktige (KF) som är det högsta beslutande organet i Stockholms stad. Stadens budget utgör ett verktyg för att bana ut kommunens övergripande färdriktning (Stockholms stad, 2014a/2014g).



Figur 2 – Stockholms stads organisationsstruktur (Stockholms stad, 2014a/2014h)

Bolagsstyrelser, nämnder och övriga verksamheter tar de mer reella besluten gällande de steg som ska tas i syfte att nå den vision samt de mål som kommunfullmäktige har beslutat om i samband med budget och verksamhetsplanering (Stockholms stad, 2014a/2014g/2014h). Arbetet följs upp genom verksamhetsberättelser samt tertialrapporter² (ibid).

4.2.2 Stadsledningskontoret

Stadsledningskontoret utgör kommunstyrelsens förvaltning samt inrymmer koncernledningen för stadens företag. Vidare ansvarar stadsledningskontoret för uppföljandet samt genomdrivandet av de beslut som kommunfullmäktige fattar. I uppdraget ingår även att säkra att Stockholms stad har en välordnad ekonomi i balans både på lång och på kort sikt. Detta uppnås genom en effektiv ekonomistyrning, aktiv omvärldsbevakning och strategisk utveckling. (Stockholms stad, 2014f).

4.2.3 Fackförvaltningar

Fackförvaltningarna ansvarar och står för driften av de verksamheter som rör Stockholms stad som helhet, t.ex. stadsplanering, idrott, bibliotek, skola, gatuskötsel, miljö och fastighetsförvaltning (Stockholms stad, 2014b).

² *Rapporter bestående av nämndernas ekonomiska utfall.*

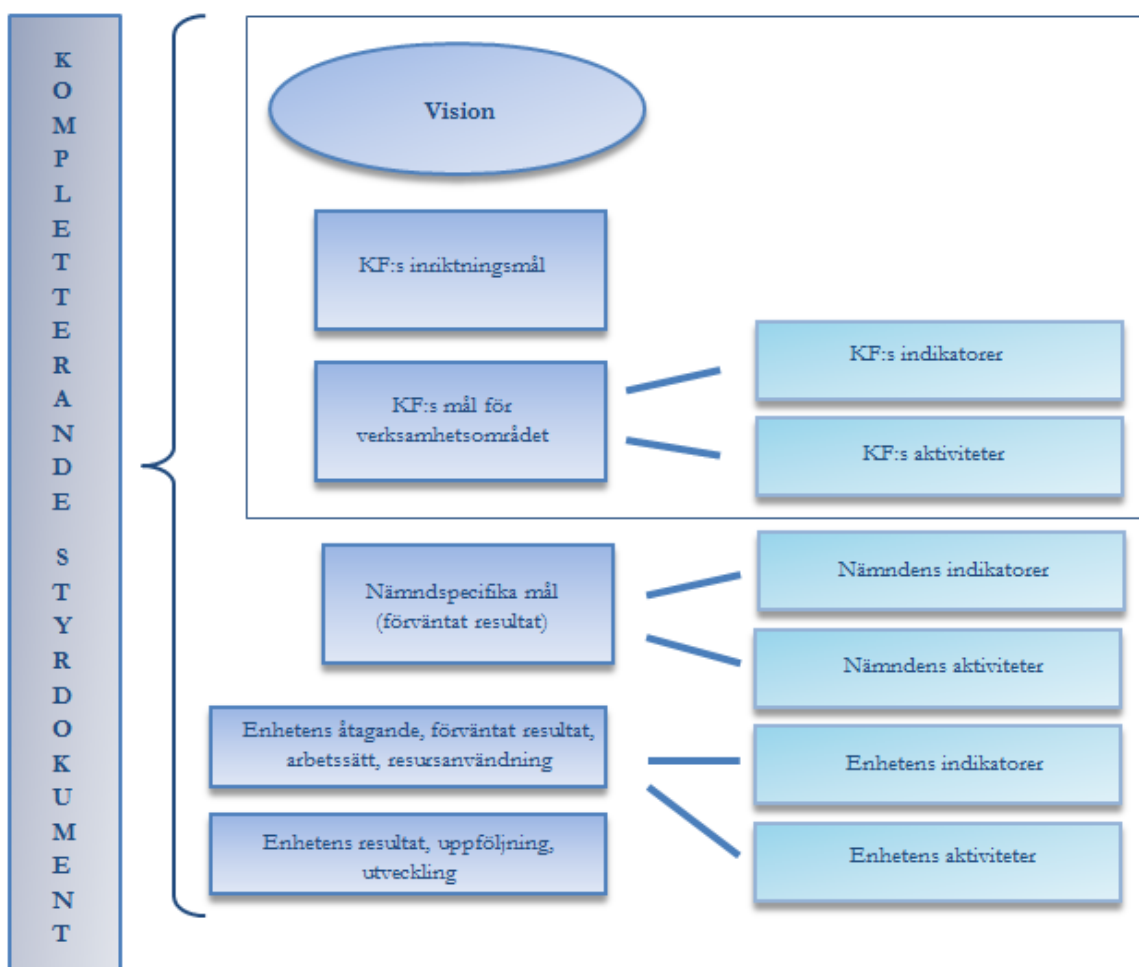
4.2.4 Stadsdelsförvaltningar

Stadsdelsförvaltningarna är uppdelade i geografiska områden, i vilka de har samma uppgifter. Stadsdelsförvaltningarna svarar för exempelvis förskola, äldreomsorg, stadsmiljöarbete (t.ex. underhåll av parker), konsumentvägledning, socialpsykiatri samt kulturverksamhet (Stockholms stad, 2014e).

4.3 Integrerat system för ledning och uppföljning (ILS)

Stockholms stads ILS kan beskrivas som stadens balanserade styrkort och utgör ett system för integrerad ledning och uppföljning av stadens olika verksamheter samt dess ekonomi. ILS omfattar hela organisationen Stockholms stad, d.v.s. de verksamheter som bedrivs både av bolagen samt de olika nämnderna. Styrmodellen har sin utgångspunkt i Stockholms stads vision (*Vision 2030 – ett Stockholm i världsklass*) som redogör för vilka utmaningar staden har framför sig, långsiktiga målsättningar och strategier kopplade till långsiktig varaktig utveckling (Stockholms stad, 2014c).

Riktlinjer och program revideras också genom ILS. Verksamhets- samt inriktningsmål ska uppdateras efter vad som föreslås genom de reviderade riktlinjerna (Stockholms stad, 2014c). Kommunfullmäktige har, utifrån stadens vision, slagit fast olika inriktningsmål kopplade till kommunens verksamhetsgrenar, d.v.s. nämnderna samt bolagen. I stadens budget, som fastslås av kommunfullmäktige, bestäms de indikatorer som mäter de aktiviteter som syftar till att uppnå de fastslagna målen. Enligt en respondent på stadsledningskontoret utvecklas dessa mål delvis av tjänstemän som lägger fram förslag på tänkbara mål, och delvis av folkvalda politiker. I senare skede preciserar styrelser och nämnder de målsättningar för respektive verksamhetsområde, som utstakats av kommunfullmäktige, genom att sätta upp nämnd- samt styrelsespecifika målsättningar. Förutom de aktiviteter och indikatorer som kommunfullmäktige har beslutat om har styrelser samt nämnder möjligheten att själva fatta beslut om egna aktiviteter och indikatorer för uppföljning av respektive verksamhet (ibid).



Figur 3 – Stockholms stads modell för ledning, styrning och uppföljning (Stockholms stad, 2014a/2014b)

Förvaltningar och enheter är ålagda att sätta årliga målvärden i verksamhetsplanen för de olika indikatorerna som kommunfullmäktige beslutat om. Resultaten utvärderas i förhållande till målvärdena. Nyckeltal ska också rapporteras, men för dessa sätts inga uttalade målvärden. Figur 3 visar rangordningen för målsättning. Nämndspecifika mål gäller för den förvaltning som styrs av nämnden. Aktiviteter anpassas så att de sker i linje med indikatorerna.

4.3.1 Analys

Stockholms stads styrning kan anses präglad av målrationalitet, även om en sådan bild bör modifieras med tanke på att det är en politiskt styrd organisation. Det slutgiltiga målet, Vision 2030, formuleras och bryts ned i verksamhetsområdesmål baserat på politiska värderingar, vilka präglas av substantiv rationalitet. På en stadsövergripande nivå bryter tjänstemän och politiker ner verksamhetsområdesmålen i de förutsättningar som krävs för att nå dem, vilka sedan tjänar som indikatorer utifrån vilka förvaltningar, avdelningar och enheter ska sätta målvärden och

därefter arbeta mot. I förvaltningsledningen läggs kompletterande indikatorer till ifall dessa anses nödvändiga för att ge en komplett bild av nödvändiga förutsättningar för måluppfyllelse. Beroende på de övergripande målens natur kan den bakomliggande rationaliteten för indikatorerna variera. I de fall där formell eller teoretisk rationalitet är möjligt används indikatorer med denna koppling till målen. I vissa fall är substantiv rationalitet bättre lämpad då målen är värdebaserade.

En viktig anledning till att vi anser att ILS präglas av målrationalitet är hur mål och medel definieras ”uppifrån och ned”. Verksamhetsstyrningssystemets centrala indikatorer bestäms av tjänstemän och politiker som avgör orsakssambanden utifrån vilka indikatorer väljs. Följande citat visar hur centralt bestämda indikatorer betraktas på förvaltningsnivå.

J. K. Polk: ”Det är en samlad målformulering som ska gälla för alla nämnders personal- eller medarbetarfrågor. Och därmed så får det något slags kapitel i alla nämnders verksamhetsplaner. Det liksom bara trillar ner i hela strukturen, det här, allt som har med medarbetarna att göra.”

I enlighet med Broadbent och Laughlins (2009) syn på målrationalitet i verksamhetsstyrningssystem bestäms indikatorerna av en mindre grupp politiker och ledande tjänstemän. Systemet signalerar att handlingar bör väljas utifrån hur väl de skapar de förutsättningar som är identifierade i verksamhetsstyrningssystemet. ILS bygger inte på att alla mål sätts uppifrån; förvaltningar, avdelningar och enheter har möjlighet att sätta egna mål och formulera egna indikatorer utifrån de övergripande målen.

4.4 Stockholms stads arbete med medarbetarengagemang

Stockholms stads arbete med medarbetarfrågor är en del i att nå stadens mål, Vision 2030. Målet för medarbetarfrågorna är, enligt en respondent på stadsledningskontoret, att vara en attraktiv arbetsgivare för att kunna attrahera medarbetare med rätt kompetens. Kommunfullmäktige har i ILS inkluderat ett antal indikatorer på framgång inom medarbetarområdet. Ett exempel är sjukfrånvaro, som man anser kunna signalera exempelvis arbetsmiljöproblem inom en enhet eller förvaltning. Genom en medarbetarenkät som genomförs årligen kan medarbetarnas inställning till sin arbetsplats synliggöras. Indikatorer i styrsystemet utgår ofta från frågor i medarbetarenkäten.

Måttet Aktivt Medskapandeindex (AMI) är en indikator som används för att visa på starka sidor inom medarbetarområdet. AMI är Stockholms stads namn på det identiska måttet Hållbart Medarbetarengagemang (HME) som är utvecklat av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (Lutz, 2013). I denna uppsats används uttrycket AMI för att hänvisa till måttet. AMI är utvecklat

för att visa medarbetarengagemang, och samtidigt möjliggöra jämförelser mellan verksamheter genom en gemensam metod och frågor som är formulerade för att vara allmängiltiga. Jämförelser bör endast göras med medvetenhet om att olika verksamheter har olika externa förutsättningar för att påverka sitt medarbetarengagemang.

AMI grundas i nio frågor som ställs till organisationens samtliga anställda i en medarbetarenkät. Frågorna är grupperade tre och tre i undergrupperna *motivation*, *ledarskap* och *styrning*. Undergruppen *motivation* rör medarbetarens känslor inför arbetet. *Ledarskap* behandlar hur medarbetaren uppfattar att sin chef fördelar ansvar och uppmärksammar framgång. *Styrning* handlar i sin tur om hur och i vilken utsträckning medarbetaren upplever att organisationens mål är tydliga, kända och hur väl de följs upp.

Hur det faktiska arbetet med medarbetarengagemang varierar från förvaltning till förvaltning. En respondent frågades om förvaltningarna på egen hand utvärderade resultatet från mätning av medarbetarenkäten.

J. Madison: ”Ja det gör man, det väljer man själva absolut! Sen har [stadsledningskontoret] rekommenderat att man ändå försöker integrera resultaten som en del i verksamhetsplaneringen. Jag måste ändå understryka att det ändå bara är någon slags rekommendation, alla gör precis som dem själva vill i slutändan.”

Det finns således skillnader i hur utvärderingsprocessen ser ut mellan de olika förvaltningarna i staden.

4.4.1 *Analys*

Aktivt Medskapandeindex (AMI) bygger på en konceptualisering av medarbetarengagemang som psykologiskt tillstånd snarare än beteende eller personlighetsdrag. Frågorna inom undergruppen *motivation* har tydliga paralleller med delar av grunderna för aspekten av medarbetarengagemang som klassificeras som psykologiskt tillstånd. Tecken på detta är enkätfrågan ”Jag ser fram emot att gå till jobbet” (Lutz, 2013, s. 7) som väl beskriver de aspekter av nöjdhet som enligt Macey och Schneider (2008) utgör en del av medarbetarengagemang. Undergrupperna *ledarskap* och *styrning* lägger särskild vikt vid bemyndigande, vilket också går i linje med Macey och Schneiders (2008) konceptualisering av medarbetarengagemang som psykologiskt tillstånd.

Lutz (2013) uppdelning av medarbetarengagemang i delindex som *motivation*, *ledarskap* och *styrning* kan ses som tydliga exempel på en teoretisk rationalitet, där teoretiska koncept har definierats och organiserats i en kausal kedja. Sambandet mellan medarbetarengagemang och prestation finns också belagt, vilket gör att den teoretiska rationaliteten förmår koppla handlingar på enhetsnivå

med måluppfyllelse (Sharma & Kaur, 2014; Hewitt, 2013; Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Wright et al., 2007; Judge et al., 2001). AMI-måttet stärker bilden av hur ILS präglas av mål-rationalitet.

4.5 Vad säger AMI?

Hur styrning sker baserat på resultaten av AMI-mätningen beror i stor utsträckning på hur de som använder resultatet uppfattar vad måttet betyder. Hur de olika förvaltningarna tolkar vad AMI som mått faktiskt säger dem har visat sig gå isär. På flera håll har det utkristalliserats en bild av AMI som skulle kunna uppfattas som kritisk då den inte kan anses vara i samklang med hur signalerna från måttet är avsett att uppfattas. Flera respondenter har uttryckligt sagt att de ser AMI som något av en ögonblicksbild som indikerar hur det sett ut den senaste månaden snarare än hur det har sett sig sett över hela det gångna året vilket är det egentliga syftet med mätningarna.

M. Fillmore: "Det är ju ett försök till att fånga någon form av välmående naturligtvis eller allmänt mående i verksamheten. AMI tenderar att bli ett dagsformsrelaterat tyckande ibland, det blir så att säga en ögonblicksbild, så ja det är vad man tyckte den 1 till 28 september så kan jag se att det är. Vidare tycker jag att det blir en lite för ytlig analys, det blir i för sig ett ingångsvärde att titta på vad man tyckte just då men skulle vi göra den här mätningen idag så skulle man inte säga samma sak så vad ger det mig?"

Respondenten beskriver här sin syn på AMI som det generella välbefinnandet i organisationen då mätningen genomförs. Vidare gör respondenten gällande att på grund av att mätningarna tenderar att enbart ge en bild av verkligheten som den ser ut just för måttillfället så blir analysen av resultatet lidande med relativt begränsat resultat som följd.

Z. Taylor: "Jag är lite skeptisk när det gäller mätningar och undersökningar rent generellt för det finns så mycket som kan läggas i det så att säga och man kan vinkla och vrida i all oändlighet. Det som jag tycker kan vara bra med AMI som mått är att det används och mäts på samma sätt av kommuner över hela landet vilket gör det möjligt att göra jämförelser."

Nästa respondent har ett överlag kritiskt förhållningssätt till denna typ av mätningar men framhåller ändå att undersökningarna av AMI möjliggör interna jämförelser mellan förvaltningarna inom Stockholms stad samt externa jämförelser med Sveriges övriga kommuner.

A. Jackson: "Nöjdhet med den allmänna arbetsmiljön skulle jag sammanfatta det som. Sen är AMI-måttet i sig mer för att jämföra med andra förvaltningar i Stockholms stad samt staden som helhet. Det anser jag vara den främsta styrkan med AMI som sådant men sedan måste man borra sig djupare för att nyttja själva resultatet. AMI säger mig alltså inte så mycket mer än som en indikation."

Även nästa respondent beskriver AMI som ett mått på personalens tillfredsställelse med den rådande arbetsmiljön. Respondenten framhåller även liksom den föregående citerade respondenten att styrkan med måttet ligger i den interna och externa jämförbarheten. Respondenten understryker dock att måttet i sig inte berättar hela sanningen och att det därför krävs ett relativt omfattande analysarbete för att organisationen ska kunna tillgodogöra sig kunskapen och resultaten som mätningarna ger fullt ut.

J. Monroe: "Jag tror att AMI är på något sätt ett kvitto för hur alla har jobbat men ute på enheterna så ser de inte det som ett kvitto utan det är jag som ser det som ett kvitto. Enheterna ser nog inte det som ett kvitto utan dem ser nog mer sina egna mål som dem själva satt upp som ett kvitto på hur verksamheten utvecklas."

En annan respondent beskrev sin syn på AMI som ett kvitto för hur organisationens arbete som helhet hade fortlöpt under året. Respondenten underströk emellertid att detta troligen inte var någon bild som delades ute på förvaltningens enskilda enheter då dessa istället tenderar att rikta sitt fokus på internt uppsatta, kortsiktiga och mer verksamhetsnära mål.

J. Monroe: "Jag har förstått att enheterna anser att det är lättare att titta på mer konkreta och verksamhetsnära mål som dem själva satt upp internt. Detta upplever jag beror på att frågorna som rör AMI i medarbetarenkäten är formulerade på ett lite flummigt sätt vilket leder till att inte riktigt alla förstår frågorna och vart hän det bär på så att säga. Jag anser att eftersom frågorna är anpassade för omkring 46 000 anställda så blir det allt för generella för att det ska fungera, de hade behövt vara mer specifika i min mening."

Samma respondent beskriver vidare sin syn på varför enheterna väljer att lägga fokus på sina egna mer konkreta och verksamhetsnära mål istället för AMI. Anledningen uppges härröra från hur AMI-frågorna är formulerade i enkäten. Respondenten upplever att eftersom AMI-frågorna är formulerade för att rikta sig till och passa stadens samtliga anställda, vilka har vitt skilda arbetsuppgifter, så blir frågorna allt för ospecifika och många gånger verkningslösa.

J. Monroe: "AMI är ändå ett bra mått på så sätt att det påminner cheferna om att det finns aspekter att jobba vidare med, även om kanske inte alla svarande förstår varje fråga till 100 %. Jag brukar säga att AMI är ett stort mått som i vissa hänseenden måste tas med en nypa salt men att det ändå är en relativt bra indikator på vart vi ligger."

Respondenten framhåller dock att det finns positiva aspekter kopplade till AMI-måttet. En sådan aspekt som beskrivs är att de olika cheferna inte kan slå sig till ro då de kontinuerligt får konkreta indikationer på att det finns saker kvar att göra och att förbättra. Respondenten medger att även om AMI bör betraktas med viss reservation så beskriver måttet förhållandevis väl var organisationen befinner sig för tillfället.

4.5.1 *Analys*

Baserat på hur respondenterna uppfattar AMI framgår det att man i första hand betraktar det som ett mått som ger en övergripande bild av medarbetarnas attityd till sitt arbete vid en viss tidpunkt. Bilden av måttet är i första hand kopplad till hur medarbetarengagemanget har varit, d.v.s. mätning av tidigare prestationer, och betraktas inte i någon stor utsträckning som ett mått som ligger till grund för målvärden. Respondenterna anger att AMI uppvisar en fundamental skillnad gentemot mått av medarbetarnöjdhet vilken består i att man nu försöker bortse från mätningar av tillfredsställelse och dylikt som leder till passivitet på arbetsplatsen. Tillfredsställelse och nöjdhet är aspekter av medarbetarnöjdhet som enligt Macey och Schneider (2008) inte ingår i medarbetarengagemang. Detta stärker bilden av att AMI som mått på engagemang är förankrad i organisationen.

I och med att en relativt stor del av respondenterna ser AMI som en ögonblicksbild upplevs det som svårt att tolka och analysera resultaten från mätningarna. Med beskrivningen av AMI som en tillfällig och isolerad bild av hur medarbetarna upplever arbetssituationen kan det verka lönlöst att planera mer långtgående strategier för måttets utveckling i förvaltningen då det ändå påverkas i så pass stor utsträckning av de händelser som inträffar och den stämning som råder strax innan mätningen genomförs.

En aspekt av AMI upplevs samtidigt som positiv och negativ. AMI-frågorna upplevs som generella vilket gör att de är applicerbara på alla verksamheter, något som möjliggör jämförelser mellan enheter, avdelningar och förvaltningar. Detta anses vara en styrka. Samtidigt upplevs frågorna vara för ospecifika, och därmed inte vara till nytta i utvärderingsprocessen. Vidare hävdar en respondent att mer specificerade frågor troligen hade givit ett större genomslag och gehör hos enheterna på dennes förvaltning.

Samma respondent framhåller dock att AMI är ett användbart mått i det avseendet att det indikerar vart man i alla fall ligger för stunden samt att det får effekten att organisationens chefer inte slappnar av då de kontinuerligt påminns om att det finns frågor och problem kvar att tackla. Detta kan ses som en indikation på att AMI inte betraktas som ett styrmått med syfte att nå uppsatta mål utan snarare ett mätvärde som konkretiserar hur det har varit tidigare. Detta medför att det teoretiska sambandet går förlorat i viss mån.

4.6 Målvärde för AMI

Då AMI är en indikator beslutad av kommunfullmäktige ska varje förvaltning i den årliga verksamhetsplanen sätta ett målvärde som förvaltningen ska sträva efter att nå. Två huvudsakliga resonemang bakom hur ett målvärde sätts har framkommit. Målvärdet sätts i förvaltningsledningen, och nedan visas hur personer som varit delaktiga i en sådan process beskriver hur de upplever att ledningen resonerar.

J. K. Polk: "Men OK, vi är ålagda att ange målvärden, då försöker vi väl ligga åtminstone, höja oss lite grann år från år, åtminstone, att vi ska ligga lite över snittet för staden. Det är liksom ungefär så."

Liknande arbetssätt beskrivs av respondenter från de flesta förvaltningarna i studien. Man utgår från förra årets värde och höjer ambitionsnivån ett par steg.

A. Jackson: "[Hypotetiskt resonemang] Om jag hade 86 i år, eller vi hade, ska jag säga, på avdelningen, ska jag sätta 88 som mål för [20]15? Ja, men ja, måste jag tänka "är det rimligt?". Ja, men det är väl rimligt."

Faktorer som påverkar denna metod för att sätta ett målvärde är att det ska medföra en höjning jämfört med idag, att det ska vara jämförbart med stadens genomsnittliga värde och huruvida målet bedöms vara nåbart under året. En alternativ metod används av en förvaltning vi pratat med, vilket är att man endast jämför sig med stadens övergripande mål för AMI. Denna förvaltning låg på ett AMI-värde som låg en enhet över stadens snitt, och valde att inte öka förvaltningens målvärde.

Det ses som svårt att avgöra vad som vore ett bra övergripande mål för AMI. En bild som återges är att det inte går att definiera vad ett perfekt AMI-värde är, men att det inte är rimligt att ha ett alltför högt värde.

Intervjuare: "Varför tror du inte att det är bra att ligga för högt?"

Z. Taylor: "Det känns som att då har man ingenting att sträva efter, det känns som att det inte riktigt... Man ska inte ligga så högt, helt enkelt, så perfekt kan det inte vara, då är det något fel på verkligheten."

Respondenten fortsätter med att beskriva att enheter med väldigt högt resultat ibland ifrågasätter varför man ska följa upp resultatet från en medarbetarenkät med exempelvis en handlingsplan, och anser att dessa enheter istället bör fokusera på att bibehålla resultatet. Det finns en skepsis mot att inte ha utvecklingspotential för arbetet.

A. Jackson: "Ska jag göra någon omorganisering som jag vet inte kommer att vara jättepopulärt så vet jag också att det här kommer ju ge negativt resultat för AMI. Så hur mycket, är det värt att sträva efter ett högre AMI år efter år efter år?"

Det finns också en bild av att AMI påverkas negativt av förändringar i organisationen, och att ett högt AMI-värde skulle kunna vara ett tecken på stagnering.

4.6.1 Analys

Jämfört med Otleys (1999) femfrågemodell kan man se att AMI som styrmått kan anses vara utformat med goda svar på de första två frågorna. Staden har en bild av hur medarbetarfrågorna ska kopplas mot stadens övergripande mål, och kopplingen mellan medarbetarengagemang och målet för medarbetarfrågor är etablerad i forskning. Att definiera vilken prestationsnivå som är nödvändig för att nå målet är problematiskt, och kvantifiering av medarbetarengagemang i förhållande till mål praktiseras inte. Målvärde för kommande år sätts baserat på föregående års nivå, utan att relatera till vilket målvärde som kan anses nödvändigt för att nå de övergripande medarbetarmålen. Respondenter anger flera praktiska skäl för detta: att avgöra vad som är en nödvändig nivå är en komplicerad fråga där svaret är olika för varje enhet. Dessutom sätts målet i samband med ett stort antal andra verksamhetsmål vilket gör att man endast kan lägga begränsad tid på att utvärdera AMI-målet. Trots detta är det sätt man faktiskt sätter målet relevant, då det visar en grundläggande syn på arbetet med medarbetarengagemang.

Utvärderingsprocessen som sker efter att man tagit del av resultaten från medarbetarenkäten framstår här som viktig. Målvärde sätts endast utifrån att man ska försöka förbättra sig, och misstro finns mot alltför höga resultat. Alltför höga resultat anses medföra risk för att förbättringsarbetet avstannar. Vikten av utvärderingsprocessen och att höja ambitionerna signalerar att förbättringsarbetet i sig är värdeladdat.

4.7 Medarbetarenkäten

Styrning mot högre medarbetarengagemang sker i årscykler och inleds i samband med att resultaten från den årliga medarbetarenkäten analyseras. Enkäten består av cirka 60 frågor som visar hur medarbetarna ser på sitt engagemang och sin psykosociala arbetsmiljö. Frågorna väljs ut av stadsledningskontoret i samråd med personalchefer från de olika förvaltningarna. Varje förvaltning har möjlighet att lägga till ett valfritt antal frågor till medarbetarenkäten som enbart deras medarbetare besvarar. I vissa fall där detta görs väljs de förvaltningsspecifika frågorna ut genom en överläggning mellan chefer inom förvaltningen samt fackliga företrädare.

AMI-värdet för en förvaltning, avdelning och enhet är ett sammanvägt resultat av frågor i medarbetarenkäten, och behandlas som en del i processen att utvärdera resultatet i medarbetarenkäten. AMI-frågorna och frågor som behandlar ifall cheferna ställer tydliga krav

samt om medarbetarna vet vad som förväntas av dem utgör indikatorer som kommunfullmäktige beslutat om, och som varje förvaltning ska sätta målvärden för samt följa upp under året. Vissa förvaltningar lägger således till egna frågor till enkäten, och några väljer att låta egna frågor fungera som förvaltnings-specifika indikatorer.

När man bearbetar resultatet av medarbetarenkäten behandlas alla frågor var och en för sig. De frågor som man anser sticka ut får vidare uppmärksamhet, och kan ligga till grund för eventuella åtgärdsplaner. På frågan om särskild uppmärksamhet läggs vid frågor kopplade till AMI svarar en respondent:

***W.H. Harrison:** "Det jag är van vid det är att man tittar på faktiskt alla frågor och går igenom dem."*

Man utgår i hög grad från det man anser vara mest relevant utifrån enhetens, avdelningens eller förvaltningens förhållanden när man avgör vilka de viktigaste frågorna att arbeta med är. Ett sätt att analysera enkätresultatet börjar på medarbetarnivå.

***J. Tyler:** "[N]är vi har pratat i vår grupp så har inte chefen varit med, utan vi har då delat upp oss i olika grupper, med inte så många i varje grupp, och så har man då bestämt vilka frågor som i den lilla gruppen har tyckts varit intressantast att ta ut, vi har liksom vaskat ut några frågor, och så sen har man då redogjort för det i storgrupp, så har vi gjort det och utifrån det så har man då kunnat se vilka frågor som då har fått mest, ja, utifrån det så diskuterar vi oss fram och vi tar fram de som har fått mest kommentarer och så ser vi, så kommer vi fram till några, så får vi se om det är de frågorna som vi tycker, då, så det är liksom, det är den, så det är som en process, så..."*

En liknande process återfinns på en annan avdelning.

***A. Jackson:** "Och då gjorde vi helt enkelt så här att vi satte oss i smågrupper, och fick man sätta sig i smågrupperna och diskutera resultatet och prioritera. Och sen körde vi bara prioritera på post-it-lappar och sen upp med alla post-it-lappar, vi körde som en workshop på någon whiteboard, och sen så såg vi "Vad tyckte flest?". Så det var en ganska enad grupp."*

***Intervjuare:** "Så det blev tydligt vilka frågor som?"*

***A. Jackson:** "Ja, jag tyckte det, och när jag då föreslog "ska vi ta den här, den här och den här?" så resonerade vi om det och sen, vi kör på det så jag kände att vi var väldigt enade."*

Analysen av resultatet från medarbetarenkäten är i dessa fall till stor del ett kollektivt arbete, där medarbetarna tillsammans kommer fram till vilka de viktigaste frågorna att agera på är. Frågor med koppling till AMI eller andra indikatorer fokuseras endast på om de sticker ut.

Frågorna granskas främst utifrån det som en respondent benämnde "graden av angelägenhet", vilket kan betraktas som hur viktig frågan anses vara.

J.K. Polk: "Och det blir liksom kombinationen av graden av angelägenhet och det resultatet vi redovisar som på något sätt blir grunden för vad man väljer ut, så skulle jag vilja beskriva det. I någon mån just när man talar om resultatet, hur man pratar då om fördelningen över skalan. Resultatet i vid bemärkelse, inte bara snittet, utan "här ser vi att det är tre stycken som är helt missnöjda, så kan vi inte ha det, när det gäller den här frågan för den här frågan betyder att det här måste vi styra upp", alltså den typen av resonemang."

Något sänkta värden på frågor som exempelvis "Jag känner mig respekterad av mina kollegor" kan anses kräva stora åtgärder, eftersom man gör bedömningen att låga värden inte bör förekomma över huvud taget för dessa typer av frågor. Man kan samtidigt anse att vissa frågor saknar relevans för en särskild enhet eller avdelning, och därför tycka att mycket låga värden inte nödvändigtvis medför krav på åtgärdsplaner. Detta medför att hur frågorna är formulerade till viss del påverkar hur de prioriteras.

J. Monroe: "[AMI-]Frågorna är ganska luddiga och generella, det skulle behövas mer specifika frågor för att verkligen förstå vad de anställda tycker och tänker."

Ovanstående citat illustrerar att de frågor på vilka AMI bygger kan betraktas som mindre angelägna eller abstrakta vilket medför att det är mindre sannolikt att de hamnar i fokus för handlingsplaner.

4.7.1 *Analys*

Tillvägagångssättet i arbetet med medarbetarenkäten präglas av kommunikativ rationalitet. Frågorna utvärderas och prioriteras utifrån det som medarbetare på enheten anser är viktigast. Genom att det görs en prioritering av frågornas vikt kan det antas att medarbetarna skapar en mer eller mindre uttalad målbild för hur man önskar att den sociala arbetsmiljön ser ut, och därefter rangordnar frågorna utifrån denna målbild. De ämnen som anses vara viktigast är grundade i värderingar och i praktiska hänsynstaganden. Exempel på värderingsbaserade ämnen som nämns är diskrimineringsfrågor. Många frågor som anses viktiga är av praktisk karaktär, exempelvis nämns ineffektiva möten som föremål för åtgärder. Att frågor med en substantivt eller praktiskt rationell koppling till målbilden prioriteras ger ökat stöd till bilden av att arbetet med medarbetarenkäten är präglad av kommunikativ rationalitet.

En bild som stärker vår tolkning är den deliberativa process som omvandlar enkätresultatet till handlingsplaner. Broadbent och Laughlins (2009) beskrivning av kommunikativ rationalitet visar på vikten av jämlikhet i diskussionen. Man kommer överens om målbilden och att alla får komma till tals, något som återspeglas i svaren från respondenterna där en chef i ett fall inte deltog i diskussioner, vilket kan antas vara för att främja att alla åsikter yttrades. Ett gruppsamtal där man strävar efter att nå konsensus kring problem innefattar i regel att man (underförstått eller

medvetet) kommer överens om en gemensam bild av ett målstadium, vilken sedan ligger till grund för en diskussion om hur man bäst åtgärdar problem. Eftersom arbetet med medarbetarenkäten är en årligt återkommande process behöver inte målbilden byggas upp på nytt årligen, utan finns med i gruppens medvetande. En sådan målbild kan t.ex. delvis återspeglas när organisationen genomför arbete för att ta fram en gemensam värdegrund.

Enkätens utvärderingsprocess visar att ramverk baserade på substantiva och praktiska rationaliteter byggs upp för att avgöra vilka handlingar som leder fram till den önskade målbilden. Eftersom medarbetare prioriterar frågor av praktisk karaktär framträder bilden av att man utgår från de problem man möter i vardagen. Respondenter beskriver hur varje enskild medarbetare först gör en egen tolkning och frågeprioritering av resultatet. Kalbergs (1980) beskrivning av individens pragmatiska val av handling för att kringgå hinder stämmer överens med hur medarbetare närmar sig utvärderingsprocessen. Fokus på praktiska frågor går i linje med Broadbent och Laughlins (2009) beskrivning av hur praktisk rationalitet främst används för att avgöra vilka handlingar/åtgärder och förutsättningar som krävs för att nå önskade mål. I detta fall väljer man att fokusera på konkreta frågor som förhindrar att man når målbilden. Ett tecken på att det även upprättas en substantiv rationalitet är att värdeladdade frågor tillskrivs stor vikt. Värdebaserade frågor prioriteras utifrån hur de är kopplade till målbilden. Frågor kopplade till AMI värderas baserat på samma kriterier som övriga frågor i medarbetarenkäten, vilket medför att de AMI-frågor som inte har en koppling till den målbild som en enhet enats kring får ringa uppmärksamhet.

5 Sammanfattande analys och diskussion

5.1 Inledning

Detta kapitel inleds med en sammanhängande bild av vår analys, för att ge en översikt av vår tolkning av det empiriska materialet. Därefter förs en diskussion kring vilka implikationer detta har för styrning av medarbetarengagemang. Diskussionens mål är att visa på problemområden vid styrning av medarbetarengagemang, baserat på de problem som framkommit i vår studie.

5.2 Sammanfattande analys

Vi har utgått ifrån Broadbent och Laughlins (2009) typologier för att klassificera ILS, och beskrivit det som ett målrationalt system. Baserat på beskrivningar i intervjuer och i dokument har vi försökt skapa en bild av de rationalitetsmodeller som präglar systemet. Broadbent och Laughlins (2009) typologier är breda och konceptuella för att möjliggöra kategorisering av verksamhetsstyrningssystem. När vi beskriver ILS som målrationalt anser vi inte att systemet helt och hållet överensstämmer med beskrivningen av typologierna. Vi upplever att det faktum att målen och medlen i ILS definieras av en styrande grupp samt att förvaltningar, avdelningar och enheters handlingar ska syfta till att nå dessa mål gör att målrationalitet är den rationalitetsmodell som bäst beskriver ILS.

Stadens indikator Aktivt medskapandeindex (AMI) är ett mått på medarbetarengagemang. Mättet präglas av teoretisk rationalitet, och baserat på den forskning som gjorts i ämnet kan vi konstatera att det finns en målrational koppling mellan att styra mot ökat medarbetarengagemang och stadens medarbetarmål (Hewitt, 2013; Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Wright et al., 2007).

När vi granskat hur AMI mäts, hur resultatet utvärderas och hur man styr mot ökat medarbetarengagemang finner vi en skarp gräns mellan den teoretiska rationalitet på vilken AMI är grundat och en annan rationalitetsmodell. Vi tolkar arbetet med medarbetarenkäten och AMI som uppbyggt som ett parallellt verksamhetsstyrningssystem i miniatyr baserat på kommunikativ rationalitet som tar sin utgångspunkt i värdena från medarbetarenkätresultatet. Värden från medarbetarenkäten tjänar i detta ramverk som förutsättningar för att nå mål som definieras genom kommunikativ rationalitet. Utvärderingsprocessen är ett tecken på detta, där man genom deliberation avgör frågors vikt och pekar ut de handlingar och åtgärder som behöver genomföras för att nå önskade mål. I och med att grunden för mätningar av AMI ligger i medarbetarenkäten och att styrning av AMI sker i utvärderingsprocessen av enkätresultatet överlappar kedjor av

medel, förutsättningar och mål präglade av kommunikativ rationalitet de teoretiska samband som ligger till grund för styrning mot ökat medarbetarengagemang.

Att man på alla nivåer i organisationen finner det problematiskt att sätta ett slutligt målvärde beror delvis på att måttet är beroende av många olika faktorer, men det är samtidigt ett tecken på att man i det praktiska arbetet med medarbetarfrågor präglas av en kommunikativ rationalitet vars mål är separat från det mål som AMI syftar till. När mål sätts för AMI-värdet söks ständig förbättring genom att ständigt höja målvärdet i små steg. Respondenter beskriver att alltför höga resultat kan vara ett problem, eftersom det gör att motivation saknas för fortsatt strävan mot förbättring. Detta kan dels ses som ett tecken på att man inte accepterar det teoretiska måttet AMI som faktiskt medarbetarengagemang, men också att utvärderingsarbetet och den kommunikativa processen värderas högt. Att man, baserat på målrationalitet, sätter ett målvärde skickas signalen att det finns en slutlig nivå att nå, vilket innebär att förbättringsprocessen när målet är nått blir mindre viktig. Detta kan rimma illa med de mål som är satta via den kommunikativa rationaliteten som kan vara av värderingskaraktär och där processens fortgående kan vara det huvudsakliga.

5.3 Diskussion

Bilden av motstridiga rationaliteter mellan medarbetarengagemang som styrmått och det praktiska arbetet signalerar att det här finns ett problemområde som behöver utforskas och hanteras för att effektivt kunna utöva verksamhetsstyrning mot ökat medarbetarengagemang. Vi utgår från studiens empiriska material för att föra en diskussion kring detta problemområde och dess natur samt hur andra förhållanden än de vi stött på i den studerade organisationen skulle kunna påverka det. Målet är att kartlägga de dimensioner vi stött på i problemområdet, för att visa på praktiska komplikationer att ta hänsyn till och visa hur styrning av medarbetarengagemang kan påverkas av dess implementering.

Otley (1999) beskriver hur målet med verksamhetsstyrningssystem är att möjliggöra styrning av verksamheten och inte bara mätning av prestationsnivån. Vi finner att den kommunikativa rationalitet som präglar arbetet med medarbetarenkäten gör att de teoretiska samband som medarbetarengagemang som styrmått är grundat i bortses ifrån. Detta medför att styrmåttet medarbetarengagemang i praktiken har en lägre styrande effekt där arbetsprocessen präglas av en kommunikativ rationalitet då man inte fokuserar på områden som styrmåttet anger ökar medarbetarengagemanget. Det betyder dock inte att arbete som präglas av kommunikativ

rationalitet leder till att medarbetarengagemang förblir oförändrat. De mål som sätts upp med hjälp av kommunikativ rationalitet kan leda till ökat medarbetarengagemang och kan ligga i linje med organisationens övriga mål (exempelvis personalpolicys). Den diskurs där arbetet med medarbetarenkäten behandlas påverkas av vad organisationen värderar och prioriterar, och om aspekter av medarbetarengagemang ges uppmärksamhet i organisationen kommer de mål som sätts upp genom kommunikativ rationalitet att formuleras med hänsyn till detta. Medarbetarengagemanget ökar ifall förutsättningarna för ökat medarbetarengagemang helt eller delvis sammanfaller med de förutsättningar som de handlingsplaner som upprättats baserat på medarbetarenkäten försöker uppnå. Styrmåttet vägleder dock inte framtida agerande och dess främsta funktion blir i stället att mäta resultatet av föregående års arbete. I denna studie finns ett tydligt empiriskt exempel på detta, då organisationens medlemmar i huvudsak ser styrmåttet som en resultatmätning. Att måttet verkligen är tänkt att styra verksamheten signaleras av att det finns krav på att ange ett målvärde att styra mot, samt att man genom konceptualisering och operationalisering av medarbetarengagemang kommunicerat hur målvärdena bör nås. Detta visar på ett grundläggande problem att ta hänsyn till när medarbetarengagemang kombineras med verksamhetsstyrning. Townley (2002) och Townley et al. (2003) visar hur det kan vara problematiskt att uppnå styrning enligt ett teoretiskt rationellt samband inom ett verksamhetsområde präglat av en praktisk rationalitet. Att införa medarbetarengagemang som ett fungerande styrmått i en organisation där arbetet med medarbetarfrågor präglas av kommunikativ rationalitet riskerar därför att bli kostsamt.

Andra förhållanden i organisationen kan medföra att medarbetarengagemang som styrmått fungerar annorlunda än vad som uppvisats i denna studie. I de fall där organisationers arbete med medarbetarfrågor motsvarande denna studies medarbetarenkät i grunden präglas av en teoretisk rationalitet kan det vara möjligt att både mäta och styra medarbetarengagemang utan de motstridigheter som hittills beskrivits förekommer. I dessa fall kan andra problem föreligga. Studiens respondenter beskriver hur styrmått kan vara otillräckliga för att beskriva den verklighet de uppfattar. Det arbetssätt för att utvärdera resultatet från alla frågor i medarbetarenkäten (inklusive medarbetarengagemangsfrågorna) som används i den studerade organisationen möjliggör att fokus läggs på områden som är av vikt för enskilda enheter. Styrning som enbart inriktas mot etablerade teoretiska samband riskerar att bli för enkelspårig. Detta är ett tecken på att styrning av medarbetarengagemang inte är okomplicerad i fall där både styrmått och arbetsprocess präglas av teoretisk rationalitet.

Denna studie är genomförd i en organisation där medarbetarengagemang har konceptualiserats som ett psykologiskt tillstånd. För att operationalisera medarbetarengagemang har man valt att ställa tematiserade enkätfrågor i den årliga medarbetarenkäten för att mäta medarbetarnas inställning till arbetet och hur de upplever de förhållanden som leder till ökat medarbetarengagemang. Hur medarbetarengagemang först konceptualiserats och sedan operationaliserats bidrar till att styrning av medarbetarengagemang inte särskiljs från styrning mot andra målsättningar. Konceptualiseringen av medarbetarengagemang som psykologiskt tillstånd medför att mätningar inriktar sig mot medarbetarens uppfattningar och upplevelser, vilket leder till att en operationalisering av begreppet byggs på input som medarbetaren lämnar. Operationaliseringen av begreppet har i detta fall medfört att mätning av medarbetarengagemang resulterar i samma typ av data som övriga frågor i medarbetarenkäten. Detta i sin tur har bidragit till att resultatet från mätningen behandlas i en arbetsprocess präglad av kommunikativ rationalitet, vilket påverkar hur styrning av medarbetarengagemang sker. Baserat på Macey och Schneiders (2008) andra konceptualiseringar av medarbetarengagemang är det tänkbart att de beskrivna problemen kan undvikas om medarbetarengagemang konceptualiseras som exempelvis beteende. Då beteende till skillnad från psykologiskt tillstånd är observerbart är det möjligt att måttet operationaliseras baserat på mätbara beteenden som visar initiativtagande och proaktivitet, snarare än frågor kring exempelvis hur medarbetare uppskattar sin motivationsnivå. Om mätning av medarbetarengagemang använder en annan typ av data är det tänkbart att det får en tydligare särställning vilket gör det lättare att separera från den kommunikativt rationella arbetsprocessen. Samtidigt kan risken öka för att måttet inte uppmärksammas ifall det inte ingår i en existerande arbetsprocess. Att få måttet att uppmärksammas kan antas vara särskilt problematiskt om styrmåttet och arbetsprocesser för övriga medarbetarfrågor präglas av motstridiga rationaliteter. Det skulle alltså kunna vara svårt att förankra den bakomliggande rationaliteten bakom medarbetarengagemang konceptualiserat som beteende, men den faktiska processen skulle dock se annorlunda ut jämfört med medarbetarengagemang som psykologiskt tillstånd. Detta visar hur både konceptualisering och operationalisering av medarbetarengagemang kan göra att faktisk styrning av medarbetarengagemang påverkas.

Townley (2002) och Townley et al. (2003) visar hur introduktionen av verksamhetsstyrningssystem präglade av målrationellitet möter motstånd och ses som illegitima där en motstridig praktisk rationalitet präglar den verksamhet som systemet söker styra. I studien framstår AMI som ett styrmått präglat av en teoretisk rationalitet som behandlar ett område där praktisk och

substantiv rationalitet dominerar. Trots detta verkar måttet betraktas som relativt legitimt av studiens respondenter. Det anses förhållandevis väl spegla medarbetarnas engagemangsnivå vid ett visst tillfälle. Fördelar med att kvantifiera medarbetarengagemang anses vara att det möjliggör jämförelser mellan enheter och att framsteg i arbetet med medarbetarfrågor blir synliga. Här bidrar det teoretiskt rationella måttet till viss del med legitimitet till den mer informella arbetsprocessen, genom att skapa en koppling till akademisk forskning. Studien visar hur medarbetarengagemang som styrmått betraktas som relativt legitimt, trots att det präglas av en annan rationalitetsmodell än den som dominerar arbetet med medarbetarfrågor. Här framträder ett annat möjligt utfall av en krock mellan motstridiga rationalitetsmodeller, nämligen att en praktisk rationalitetsmodell dominerar arbetet, medan verksamhetsstyrningssystemets teoretiska rationalitetsmodell gör att det praktiska arbetet formaliseras. Detta resultat nyanserar bilden av hur rationalitetsmodeller kan interagera.

6 Konklusion

Målet för denna studie har varit att beskriva styrning mot ökat medarbetarengagemang och visa hur det påverkas av förhållanden av praktisk natur i organisationen. Vårt fokus när vi studerat detta styrmått har varit hur medlemmarna i organisationen ser på måttet och hur de arbetar med det i praktiken. Vår analys har baserats på Otleys (1999) och Broadbent och Laughlins (2009) texter om verksamhetsstyrning, vars inriktning mot styrning istället för mätning har satt sin prägel på våra utgångspunkter i analys och diskussion. Den diskussion som följer på analysen har ambitionen att beskriva det problemområde som uppstår när man försöker styra en organisations medarbetarengagemang.

Det teoretiska begreppet medarbetarengagemangs innebörd, definition och samband med prestationsnivå är väl beskrivna i tidigare forskning. Denna studie beskriver begreppets kontakt med verksamhetsstyrningsteorier och expanderar därmed bilden av medarbetarengagemang. Genom att visa hur styrning av medarbetarengagemang är beroende av förhållanden i organisationen bidrar studien med en bild av hur konceptualisering och operationalisering av medarbetarengagemang kan påverka hur medarbetarengagemang fungerar i ett verksamhetsstyrningssystem. I den studerade organisationen infördes medarbetarengagemang som ett styrmått baserat på en teoretisk rationalitet. Konceptualiseringen och operationaliseringen av medarbetarengagemang medförde att resultatet av mätningen behandlades tillsammans med resultatet från en medarbetarenkät, en arbetsprocess präglad av kommunikativ rationalitet.

Studien visar även på praktiska problem som kan uppstå när medarbetarengagemang används som styrmått. I studien blir måttet utvärderande i stället för att vara styrande och vägledande eftersom styrmåttet och verksamhetsstyrningssystemet präglas av en annan typ av rationalitet än den som dominerar det praktiska arbetet med att förbättra det. Detta gör att de frågor som prioriteras i det praktiska arbetet inte nödvändigtvis bidrar till ökat medarbetarengagemang. Studien visar hur motstridiga rationaliteter är något som bör tas i beaktande när verksamhetsstyrningssystem innehåller medarbetarengagemang som styrmått. I de fall där det praktiska arbetet med att förbättra medarbetarengagemang präglas av kommunikativ rationalitet kan tvingande styrning baserat på teoretiska samband leda till motstånd (jfr Townley, 2002; Townley et al, 2003). Ett alternativt ställningstagande är att välja att mäta istället för att styra medarbetarengagemang, d.v.s. använda det som ett mått på resultatet från den kommunikativt rationella arbetsprocessen. I ett sådant fall är användandet av målvärden för medarbetar-

engagemang mindre givande då det praktiska arbetet ändå inte sker direkt mot målet. I detta fall kan organisationsledningens bidrag till ökat medarbetarengagemang ta sig uttryck i att delta i den diskurs som styr den kommunikativa rationaliteten genom att lyfta fram och förstärka frågor som man genom teoretiska samband kopplat till högre medarbetarengagemang.

I denna studie har vi studerat ett enskilt styrmått, medarbetarengagemang, och visat hur effektiviteten i styrning med hjälp av måttet beror på ett flertal bakgrundsfaktorer i en organisation. Många av dessa bakomliggande faktorer är svåra att kontrollera och styra. Värdet att få ett styrmått att fungera effektivt kan vara mindre än ansträngningen det kräver att förändra de rationaliteter som präglar en arbetsprocess. Vår reflektion baserat på denna studie är att medarbetarengagemang som styrmått bör användas med hänsyn till påverkan av förhållanden av praktisk natur i organisationen.

7 Studiens begränsningar

En av studiens begränsningar härstammar från metodvalet, där det antal intervjuer som genomfördes endast kan ge en begränsad bild av det praktiska arbetet med medarbetarengagemang. Respondenter har angett att arbetssätten varierar mycket mellan olika förvaltningar i Stockholms stad. Det faktum att några intervju svar skiljer sig påtagligt från vad övriga respondenter gjorde gällande bekräftar denna bild. Vi har utgått från den bild som är återkommande hos respondenter från flera olika förvaltningar för att kunna ge en så nyanserad bild som möjligt. Majoriteten av studiens respondents arbetsområden är inriktat på medarbetarfrågor och HR. Det är möjligt att hur andra medarbetare upplever arbetet med medarbetarenkäten och AMI skiljer sig från respondenterna, då de inte har samma förförståelse och engagemang för ämnesområdet. Respondenterna har dock kunnat erbjuda en överskådlig bild av hur arbetet med AMI och medarbetarenkäten ser ut, då de är delaktiga i flera steg i processen.

De intervjurespondenter som deltog i studien representerade förvaltningar som samtliga låg på eller nära medelvärdet för Stockholms stads övergripande AMI-värde. Det är tänkbart att studiens urvalsmetod har medfört att endast respondenter som inte kände sig missnöjda med sitt AMI-resultat valde att delta. Det är möjligt att styrning mot ökat medarbetarengagemang ser annorlunda ut ifall nivån på styrmåttet ligger långt över eller under organisationens medel, något som studien i så fall inte behandlat.

En annan aspekt som bör belysas i detta avsnitt är att det som forskare de facto inte är möjligt att förhålla sig helt och hållet opartisk. Alla människor har tidigare erfarenheter som präglar deras personliga värderingar och fördomar. Som författare av en akademisk uppsats har det självfallet gjorts kraftansträngningar för att som forskare förhålla sig neutral i den mån det är möjligt. Rent praktiskt har detta gjorts genom fortlöpande diskussioner, författarna sinsemellan, gällande vikten av objektivitet.

8 Referenser

1. Alvesson, M., och Sköldberg, K. (2008), ”*Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*”, Studentlitteratur, upplaga 2.
2. Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 231-292.
3. Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
4. Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
5. Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods 3e*. Oxford University press.
6. Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: a study using matched survey and register data. *ILRRReview*, 65(2), 244-262
7. Diestel, S., Wegge, J., och Schmidt, K-H., 2014. ”The Impact Of Social Context On The Relationship Between Individual Job Satisfaction And Absenteeism: The Roles Of Different Foci Of Job Satisfaction And Work-Unit Absenteeism”. *Academy of Management Journal*, 57(2), 353-382.
8. Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber
9. Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
10. Harvey, C., Kelly, A., Morris, H., & Rowlinson, M. (2010). *Academic Journal Quality Guide*. The Association of Business Schools. Version 4.
11. Hewitt A., 2013. Trends in Global Engagement: Where do Organizations Need to Focus Attention? *Strategic HR Review*, 13(1), 24-31.
12. Hsu, S. H., & Wang, Y. C. (2008). The development and empirical validation of the Employee Satisfaction Index model. *Total Quality Management*, 19(4), 353-366.
13. Johnson, J., och LeBreton, J. (2004). ”History and Use of Relative Importance Indices in Organisational Research”. *Organisational Research Methods*, 7(3), 238-257.
14. Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564.
15. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
16. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
17. Kalberg, S. (1980). Max Weber's types of rationality: Cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, 1145-1179.
18. Lutz, Ö. (2013). *Hållbart medarbetarengagemang i kommuner och landsting – HME, modell och användaranvisningar*. Sveriges Kommuner och Landsting. Tillgänglig via: <http://skl.se/tjanster/omwebbplatsen/sok.23.html?q=hme&submitButton.x=0&submitButton.y=0>, hämtad 2014-12-09
19. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
20. Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Balanced scorecard i svensk praktik: [ledningsverktyg för strategisk verksamhetsstyrning]*. Liber ekonomi. Upplaga 3
21. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
22. Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither?. *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.

23. Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2007), "Research Method and Methodology in Finance and Accounting", Thomson Learning, upplaga 2.
24. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management*, 43(4), 395-407.
25. Sharma, S. K., & Kaur, S. (2014). An Introspection of Employee Engagement: A Quantitative Content Analysis Approach. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 13(2), 38-57.
26. Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
27. Stockholms stad (2014a). *Budget 2015*. Stockholms stad. Tillgänglig via <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Budget/>, hämtad 2015-01-09
28. Stockholms stad (2014b). *Fackförvaltningar*, http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Fackforvaltningar/#listrad_Kulturforvaltningen, uppdaterad 9 november 2014, hämtad 2014-11-09.
29. Stockholms stad (2014c). *Ledningssystemet ILS*, <http://www.stadshusab.stockholm.se/ekonomi-och-styrning/ils/>, uppdaterad 8 november, hämtat 2014-11-10
30. Stockholms stad (2014d). *Organisation*, <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/>, uppdaterad senast 6 november 2014, hämtad 2014-11-04.
31. Stockholms stad (2014e). *Stadsdelsförvaltningar*, <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Stadsdelsforvaltningar/>, uppdaterad 9 november 2014, hämtat 2014-11-10.
32. Stockholms stad (2014f). *Stadsledningskontoret*, <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Forvaltningar-och-bolag/Stadsledningskontoret/>, uppdaterad 8 november 2014, hämtad 2014-11-09.
33. Stockholms stad (2014g). *Vision och verklighet*, <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Vision-2030/Vision-och-genomforande/%20>, uppdaterad 4 juni 2014, hämtad 2014-11-09.
34. Stockholms stad (2014h). *Årsredovisning 2013*. Stockholms stad. <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Budget/Arsredovisning/> , hämtad 2014-12-05.
35. Thurén, T. (2003). *Sant eller falskt?: metoder i källkritik*. Krisberedskapsmyndigheten.
36. Townley, B. (2002). The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 163-179.
37. Townley, B., Cooper, D. J., & Oakes, L. (2003). Performance measures and the rationalization of organizations. *Organization Studies*, 24(7), 1045-1071.
38. Van Rooy, D. och Oehler K. (2013). *The Evolution of Employee Opinion Surveys – The Voice of Employee as a Strategic Business Management Tool*. The Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. Tillgänglig via <http://www.shrm.org/research/articles/pages/theevolutionof.aspx>, Hämtad 2014-09-22
39. Vetenskapsrådet (2009). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet. Tillgänglig via <http://www.codex.vr.se/texts/hsfr.pdf>, Hämtad 2014-10-27.
40. Wiley, J., (2006). The Strategic Employee Survey. I R. Burke, & C. Cooper, ed. 2006. *The Human Resources Revolution – Why Putting People First Matters*. kap 14. Elsevier.
41. Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93-104.
42. Yin, R. K., & Nilsson, B. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Liber.

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 – Intervjuguide

I detta appendix redovisas den guide som fungerat som intervjuunderlag under de intervjuer som genomförts med representanter från Stockholms stad. Det som dock bör understrykas är att detta enbart är ett underlag innehållande teman kring vilka intervjuerna förts. Dessa frågeteman har kompletterats med diverse följdfrågor kopplade till de svar respondenterna givit. Med andra ord så är detta inte på något vis någon fullständig redogörelse för samtliga frågor som ställdes respondenterna.

Intervjuguide

Inledande förklaring för respondenten gällande dennes anonymitet samt hur intervjumaterialet kommer behandlas under uppsatsens fortskridande.

Vad är ditt ansvarsområde och din bakgrund?

Hur bidrar förvaltningen/enheten till stadens övergripande mål?

Hur sker belöningar/erkännande av prestationer inom förvaltningen?

Hur använder ni resultatet från medarbetarenkäten och särskilt då AMI-resultaten?

- Praktiskt exempel på åtgärder/Styrning baserat på ovanstående?

Vad anser du att AMI-måttet säger?

- Styrmått?
- Vad är skillnaden mellan AMI och NMI?
- Jämför ni med andra förvaltningar?
- Vilken nivå på AMI anser du är bra?

Hur ser du på förvaltningens övriga styrmått?

- Vilka är viktigast?
- Vilka uppmärksammas mest?
- Vilka styrmått anses viktiga inom förvaltningen och vilka anses viktiga av förvaltningsnämnd/KF?

Vilka resultatmått mäter förvaltningen? Vilka resultat är viktiga att uppnå?

- Behandlas detta någonsin i relation till medarbetarmått?

Hur går det till när man sätter strategiska mål för AMI och andra medarbetarenkätfrågor?

Skulle du kunna beskriva processen?

Hur följer man upp resultaten av enkäten? Finns det någon utarbetad process?

- Framsteg innan nästa mätning?

9.2 Bilaga 2 - Respondenter

Detta appendix innehåller en kortfattad bakgrundsbeskrivning av de respondenter som intervjuats för studiens räkning. Bakgrundinformationen syftar till att öka uppsatsens trovärdighet genom att klargöra att de personer som intervjuats besitter adekvat kunskap och erfarenhet gällande det ämne som studien behandlar. Respondenternas namn är fingerade för att säkerställa källornas anonymitet. Bakgrundinformationen är utformad med hänsyn till konfidentialitetskravet i syfte att informationen som tillhandahålls inte ska kunna härledas tillbaka till respondenterna.

Respondenters position och bakgrund

J. Madison: Personalchef på en av Stockholms stads förvaltningar med drygt tio års erfarenhet med personalfrågor i Stockholms stad.

J. Monroe: Personalchef på en av Stockholmstads stads förvaltningar med över tio års erfarenhet från arbete med personalrelaterade frågor i Stockholms stad.

J. Q. Adams: Chef på stadsledningskontoret med erfarenhet av arbete av utformningen av medarbetarenkäten samt AMI-måttet. Respondenten har många års erfarenhet av arbete inom Stockholms stad.

A. Jackson: Avdelningschef på en av Stockholms stads förvaltningar med över fem års erfarenhet av arbete inom flera olika personalenheter inom staden.

M. Van Buren: Avdelningschef med ansvar för utbildning och administration på en av Stockholms stads förvaltningar. Respondenten har över 15 års erfarenhet från olika arbetsområden inom Stockholms stad.

W.H. Harrison: Personalchef i en av Stockholms stads förvaltningar. Respondenten har drygt fem års erfarenhet av personalrelaterade frågor i Stockholms stad och dessförinnan flerårig erfarenhet från likande frågor i det privata näringslivet.

J. Tyler: HR-konsult i en av Stockholms stads förvaltningar. Respondenten har arbetet med olika arbetsuppgifter inom personalområdet i över 30 år.

J.K. Polk: Kvalificerad utredare i en av Stockholms stads förvaltningar med över 20 års erfarenhet av olika arbetsuppgifter inom Stockholms stad.

Z. Taylor: Tillförordnad personalchef i en förvaltning inom Stockholms stad med drygt ett års erfarenhet på posten. Respondenten var dessförinnan HR-konsult med tio års erfarenhet från kommunal verksamhet varav flertalet av dessa inom Stockholms stad.

M. Fillmore: Enhetschef på en av Stockholms stads förvaltningar med verksamhets- samt budgetansvar. Respondenten har drygt två års erfarenhet inom Stockholms stad. Dessförinnan chef och entreprenör i det privata näringslivet.

Stockholm Business School

Stockholm University

SE-106 91 Stockholm

Tel: 08 – 16 20 00

www.sbs.su.se



**Stockholm
University**