

ATT VIDGA SIN KOMFORTZON

**- hur en arbetsplats påverkas av en
intervention baserad på konst och kultur**

**En studie av AIRIS år 2005-2008
(inklusive Genklang Vara år 2006-2008)**

**Stiftelsen IMIT
Michael Eriksson**

Februari 2009

Sammanfattning

Artists in residence, Airis, går ut på att skapa djupgående och genomgripande samarbeten mellan kulturlivet och arbetsplatser inom privat och offentlig sektor. Fokus ligger på de kreativa processer som sätts igång när en professionell konstnär möter livet på en arbetsplats.

Inför år 2005 års AIRIS-projekt kontaktades Stiftelsen IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology) av Skådebanan Västra Götaland med uppdraget att studera, kvantitativt, hur en arbetsplats påverkades av den intervention baserad på konst och kultur som AIRIS innebar. Under fyra år har vi haft förmånen att följa de deltagande arbetsplatserna under deras deltagande i AIRIS, men även arbetsplatserna inom systerprojektet Genklang Vara under två år.

Den kvantitativa datainsamlingen har gjorts genom en enkät vid projektstart respektive vid projektavslutning. De analyser och mätningar som används för att försöka fånga interventionens påverkan är:

- Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation (Ekvall, 1996)
- Förekomsten av offensiva och defensiva handlingsrutiner (Kylén, 1999)
- Förekomsten av experimenterande
- Hanteringen av komplexitet och osäkerhet (Adler, 1999)
- Synen på planering och effektivitet (Adler, 1999)
- Typ av förändringsstrategi (Norrgren, Hart, Schaller, 1996)

Förändringarna i sjukfrånvaron visar att korttidssjukfrånvaron i genomsnitt och hos flertalet av arbetsplatserna i Genklang Vara, utvecklats mer positivt än hos Vara kommun i stort under året man genomfört sitt AIRIS-projekt. Dock verkar förändringen inte vara beständig efter projektets avslutande.

De signifikanta förändringarna i den kvantitativa studien talar om ”träffar nya människor och får nya perspektiv på arbetet” respektive ”bryter de konventionella mönstren”. Dessa kan ses som närliggande till två egenskaper som i dessa sammanhang ofta tillskrivits konstnärerna, nämligen förmågan att arbeta med alternativa perspektiv respektive förmågan att arbeta med det oförutsägbara. Vidare talar ”trenderna” i det kvantitativa materialet om ett ”minskat motstånd mot förändringar” respektive synen på ”en bra chef ser nya möjligheter och anpassar verksamheten till dessa”. Dessa trender signalerar en ökad förändringsbenägenhet, en öppenhet för det nya både direkt (minskat motstånd) och indirekt (ta tillvara på möjligheter). I det kompletterande kvalitativa materialet återkommer upprepade gånger upplevelsen på olika nivåer i de deltagande organisationerna av att insatserna lett till ett ökat samarbete och en ökad sammanhållning liksom ofta även ett förbättrat arbetsklimat.

Genom AIRIS-projektet och konstnärerna kan sägas att chefer och medarbetare på de deltagande arbetsplatserna fått en knuff som flyttat dem delvis ur sina komfortzoner och i många fall vidgat deras komfortzonen. Detta skapar potentiellt ett större utrymme för förändring och innovation. För att utveckla innovationsprocesserna behöver organisationerna utveckla sin förmåga att dels ta till sig ny kunskap genom att identifiera och förstå potentiellt värdeskapande ny kunskap, dels ta fram ny kunskap, nya koncept och kommersiella innovationer genom aktivt experimenterande och genererande av potentiellt värdeskapande kunskap. Integrationen av skapande- och tillvaratagandeprocesserna utpekas som väsentlig för att möjliggöra både en effektiv och innovativ produktutvecklingsprocess.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	Sid 2
Innehållsförteckning	Sid 3
AIRIS	Sid 4
Kvantitativa resultat	Sid 5
Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation	Sid 5
Offensiva-Defensiva handlingsrutiner	Sid 5
Kreativ logik – Effektivitetslogik	Sid 5
Effekter av projektet och bidrag till förbättring av indikatorer	Sid 6
Bakgrundsvariabler	Sid 7
T-test före-efter	Sid 8
Korrelation mellan index – eftermätning	Sid 9
Index Klimat	Sid 9
Index Effektivitet respektive Kreativitet	Sid 10
Index Defensiv	Sid 10
Index Effekt1 respektive Effekt2	Sid 10
Index klimat	Sid 11
Index effektivitetslogik	Sid 12
Index kreativitetslogik	Sid 13
Index defensiva handlingsrutiner	Sid 14
Index Effekt1 respektive Effekt2	Sid 15
Slutsatser	Sid 17
Resultat sjukfrånvaro	Sid 18
Slutsatser	Sid 20
Kvalitativa resultat	Sid 21
Vad uppnådde man med deltagandet?	Sid 21
PR-värde enligt Skådebanans beräkningar	Sid 22
Bostadsbolagets beräkningar	Sid 22
Slutsatser	Sid 23
Referenser	Sid 25
Bilaga 1	Enkätfrågor
Bilaga 2	Frekvensfördelning förmätning
Bilaga 3	Frekvensfördelning eftermätning

Artists in residence, Airis, går ut på att skapa djupgående och genomgripande samarbeten mellan kulturlivet och arbetsplatser inom privat och offentlig sektor. Fokus ligger på de kreativa processer som sätts igång när en professionell konstnär möter livet på en arbetsplats. Airis drivs av Skådebanan Västra Götaland Kultur och Arbetsliv (numer Tillt AB), www.tillt.se.

Bakgrunden till Airis är viljan att ta tillvara på den kompetens om kreativa processer och erfarenhet av det oförutsägbara som finns inom kultursektorn och använda den i arbetsplatsens förändrings- och utvecklingsarbete. Under processen förmedlar konstnären sin förmåga att tänka nytt och annorlunda.

Konstnärerna som deltar i Airis är handplockade av Skådebanan. De finns på arbetsplatsen i genomsnitt en dag i veckan under åtta månader. Konstnären och projektgruppen på arbetsplatsen bestämmer tillsammans vilka områden man vill jobba med och tar gemensamt fram en konkret handlingsplan.

Inför år 2005 års AIRIS-projekt kontaktades Stiftelsen IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology) av Skådebanan Västra Götaland med uppdraget att studera, kvantitativt, hur en arbetsplats påverkades av den intervention baserad på konst och kultur som AIRIS innebar. Inom vår verksamhet finns en bred erfarenhet av studier kring förändringsarbete i alla typer av verksamheter och vi valde, efter samtal med hälften av arbetsplatserna som deltagit i AIRIS 2004, ett batteri av inom fältet etablerade och beprövade instrument.

Under fyra år har vi haft förmånen att följa de deltagande arbetsplatserna under deras deltagande i AIRIS, men även arbetsplatserna inom systerprojektet Genklang Vara under två år. Sedan år 2006 har vi även kompletterat den kvantitativa datainsamlingen med en begränsad insamling av kvalitativ data, främst med intervjuer på de deltagande arbetsplatserna, men även tagit del av Skådebanans utvärderingsmöte med deltagare från arbetsplatserna. Sedan år 2007 har vi även inhämtat uppgifter om frånvaroutvecklingen på de deltagande arbetsplatserna.

Kvantitativa resultat

Datainsamlingen har gjorts genom en enkät vid projektstart respektive vid projektavslutning. Genom att konstruera enkäten med hjälp av etablerade index med prognostisk validitet har vi bra jämförelsedata. De analyser och mätningar som används för att försöka fånga interventionens påverkan är exempelvis:

- Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation (Ekvall, 1996)
- Förekomsten av offensiva och defensiva handlingsrutiner (Kylén, 1999)
- Förekomsten av experimenterande
- Hanteringen av komplexitet och osäkerhet (Adler, 1999)
- Synen på planering och effektivitet (Adler, 1999)
- Typ av förändringsstrategi (Norrgrén, Hart, Schaller, 1996)

Organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation: Detta instrument växte fram i ett forskningsprogram i Sverige under 1980-talet kring organisatoriska förutsättningar som stimulerar eller hämmar kreativitet och innovation. I grunden innehåller instrumentet 50 frågor omfattande tio dimensioner. Dimensionerna är resultatet av flera större faktoranalyser. De tio faktorerna är: *Utmaning* – Organisationsmedlemmarnas engagemang i och känsla för verksamheten och dess målsättning; *Frihet* - Den självständighet i beteendet som människorna i organisationen utövar; *Idéstöd* - Det sätt på vilket nya idéer bemöts; *Tillit* - Den känslomässiga trygghet i relationerna som ges; *Livfullhet* - Den dynamik som finns i organisationen; *Lekfullhet* - Den lättsamhet som råder; *Debatt* - I vilken utsträckning det förekommer möten och kollisioner mellan synpunkter, idéer och olika erfarenheter och kunskaper; *Konflikter* - Förekomsten av personliga emotionella spänningar (i motsats till idéspänningar, ”debatter”) i organisationen; *Risktagande* - Organisationens benägenhet att tolerera osäkerhet; *Idétid* – Den tid man kan använda och använder för utarbetande av nya idéer. Mats Sundgrén har tillsammans med Göran Ekvall utarbetat ett reducerat instrument, omfattande tio frågor – en per dimension, som använts i flera studier (Sundgrén, 2004).

Offensiva-Defensiva handlingsrutiner: I sin forskning kring interaktionsmönster i arbetsgrupper, har Sven Kylén argumenterat för fokusering på arbetsgruppers interaktionsmönster i syfte att kunna tillägna sig förmågan att reducera defensiva hindrande handlingsrutiner och utveckla stödjande offensiva handlingsrutiner. Kylén har tagit fram ett instrument som mäter arbetsgruppers handlingsrutiner vilka påverkar lärande, förändringskapacitet och effektivitet. Instrumentet omfattar 25 variabler, 15 defensiva och 10 offensiva. Det defensiva interaktionsmönstret kännetecknas av slutenhet, odiskuterbarhet och obalans mellan ord och handling. En bristfällig helhetssyn och självcentrering framskyntar som väsentliga i interaktionen. Det offensiva interaktionsmönstret kännetecknas av öppenhet för nya idéer, genomförandet av förbättringar och förändring av samspelet mellan gruppmedlemmarna med syfte att både utveckla arbetsmetoder och produkt/tjänst. Tillsammans med Kylén har ett reducerat instrument utarbetats som tar hänsyn till överlappen som finns med Ekvalls tio dimensioner (se ovan).

Kreativ logik - Effektivitetslogik

Forskning om vilka företag som har mest uthållig konkurrenskraft visar på att det är företag som har ett tydligt fokus på innovation, kreativa processer och förnyelse. De senaste årtiondens ökade konkurrens och fokusering på kostnadsnedskärningar har lett till en ensidig fokusering på en *effektivitetslogik*. De flesta organisationer är idag inte speciellt bra på att upptäcka, välja och att ta tillvara nya möjligheter. Organisationer är ofta fångade i sina historiska framgångar, i starka processer eller etablerade rutiner och avsaknad av en *kreativ logik*.

Förekomsten och utvecklingen av den kreativa logiken utgör för många verksamheter den grundläggande förutsättningen för att kommersiella innovationer kan tas fram och därmed underlaget till en uthållig verksamhet, såväl affärsmässigt som mänskligt resursmässigt. Kreativ logik fokuserar på organisatorisk kreativitet och markerar härigenom kreativitet i ett företagssammanhang och dess samverkande natur med andra i en organisation. Mycket av dagens kunskap om kreativitet bortser från den kontext i vilken kreativiteten vuxit fram och är därför oanvändbar.

Kreativ logik fokuserar att tänka utanför ramarna och ifrågasätta det existerande. Detta påminner mycket om den roll som konst och kultur ofta tar sig. *Effektivitetslogik* fokuserar snarare effektivt genomförande av det gällande. Här ryms förbättringar av det gällande men sällan innovativa hopp i utvecklingen. Samtidigt kräver en hållbar och innovationsbaserad tillväxt en balans mellan styrande logiker, mellan kreativ och effektivitets logik. Det handlar inte om antingen eller, utan om både och.

EFFEKTIVITETS LOGIK	KREATIV LOGIK
Fokus på att minimera avvikelser ifrån uppsatta planer och budgetar	Planer och budgetar är nödvändiga men det viktigaste är det kontinuerliga experimenterandet och de framväxande resultaten
Osäkerhet skall minimeras genom ett rigoröst planeringsarbete	Osäkerhet upplevs vara en förutsättning för att utveckla nya tankebanor och att hitta nya möjligheter
Komplexitet hanteras bäst genom nedbrytning	Komplexitet hanteras genom att ge många helhetsbilder
Effektivitet uppnås genom funktionell specialisering och minimerade beroenden mellan arbetsgrupper	Gränsöverskridande möten och kombinationer av kompetenser och perspektiv är en förutsättning för framgång
Beslut fattas på i förväg ekonomiskt mätbara data	Beslut fattas utifrån resultaten av experimenterande

Figur 1 Jämförelse mellan effektivitetslogiken och den kreativa logiken

Effekter av projektet och bidrag till förbättring av indikatorer

Effekterna av mer genomgripande förändringsprojekt och på flera av indikatorerna dröjer ofta ett till tre år efter projektet. Det har dock visat sig att det instrument vi använder i denna studie ofta ger en indikation på de områden som förbättringar finns inom, även om det inte säger något om dess slutliga potential, förändringens storlek. Utfallet visar deltagarnas uppskattning i samband med att konstnären avslutar sitt knappa år på arbetsplatsen.

Frågegrupperna har varit två, där den första är: I vilken grad anser du att projektet på din arbetsplats bidrar till följande

- bättre fysisk arbetsmiljö
- bättre arbetsklimat
- förbättrat samarbete
- ökat engagemang i arbetet
- ökat arbetsinnehåll
- mer varierande arbetsuppgifter
- ökat informationsutbyte
- ökad helhetssyn

Den andra frågeställningen har varit: I vilken grad bidrar projektet till förändringar på följande indikatorer

- produktivitet
- kvalitet
- kostnadsnivå
- sjukfrånvaro
- stressnivå

För att kunna dra mer generaliserbara slutsatser av de kvantitativa resultaten har vi bedömt att observationer från 25-30 stycken arbetsplatser krävs, vilket vi nu har. Denna rapport baseras på svaren från 36 arbetsplatser och totalt 1097 enkäter. Svarefrekvensen i eftermätningarna har i genomsnitt varit 76 procent på arbetsplatserna.

Den statistiska bearbetningen och tolkningen har gjorts tillsammans med Professor Joseph Schaller vid Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet, och Professor Flemming Norrgren vid MORE (Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship), Chalmers tekniska högskola.

Bakgrundsvariabler

Respondenter

Kön:

Kvinnor	70 %
Män	29 %
Uppgift saknas	1 %

Ålder:

- 30	11 %
31-40	23 %
41-50	30 %
51-60	27 %
61-	6 %
Uppgift saknas	3 %

Befattning:

Chef	11 %
Medarbetare	87 %
Uppgift saknas	2 %

Etnicitet:

Nordisk, inkl svensk	88 %
Utomnordisk	2 %
Uppgift saknas	10 %

Denna variabel fanns inte med år 2005. Redovisningen baseras på 80 procent av insamlade svar.

T-test före-efter

Nedan redovisas medelvärdena i för- respektive eftermätningarna, fråga för fråga. I slutet av tabellen finns fyra index: Klimat; Effektivitet; Kreativitet, respektive; Defensiv (för ytterligare information kring index, se efterföljande avsnitt).

	Mättillfälle	N	MEAN	STD	SE
Fråga 1: Utmaning	förmätning	553	5,6311	1,05873	,04502
	eftermätning	443	5,5824	1,13734	,05404
Fråga 2: Idéstöd	förmätning	554	5,0776	1,15496	,04907
	eftermätning	442	5,1335	1,09537	,05210
Fråga 3: Tillit	förmätning	553	5,2333	1,24739	,05304
	eftermätning	443	5,1919	1,17928	,05603
Fråga 4: Frihet	förmätning	551	5,0708	1,13637	,04841
	eftermätning	443	5,0813	1,09408	,05198
Fråga 5: Lekfullhet	förmätning	547	5,1024	1,23759	,05292
	eftermätning	443	5,0926	1,20068	,05705
Fråga 6: Debatt	förmätning	549	4,4062	1,25595	,05360
	eftermätning	444	4,4054	1,21969	,05788
Fråga 7: Risktagande	förmätning	551	4,8276	1,03276	,04400
	eftermätning	439	4,7813	1,05878	,05053
Fråga 8: Dynamik	förmätning	551	4,7114	1,14027	,04858
	eftermätning	442	4,8054	1,20210	,05718
Fråga 9: Konflikt	förmätning	550	3,3891	1,48749	,06343
	eftermätning	444	3,3536	1,40740	,06679
Fråga 10: Idétid	förmätning	548	3,8394	1,15829	,04948
	eftermätning	444	3,8514	1,15619	,05487
Fråga 11: Fokuserad och effektiv	förmätning	550	5,3527	,87837	,03745
	eftermätning	444	5,4302	,92719	,04400
Fråga 12: Nya tankebanor	förmätning	549	4,4772	1,12452	,04799
	eftermätning	444	4,5360	1,03704	,04922
Fråga 13: Nya människor	förmätning	550	3,9018	1,38078	,05888
	eftermätning	443	4,1174	1,39804	,06642
Fråga 14: Okonventionell	förmätning	540	3,5167	1,17239	,05045
	eftermätning	436	3,6927	1,13949	,05457
Fråga 15: Reflekterar	förmätning	550	4,1745	1,13340	,04833
	eftermätning	443	4,1219	1,10676	,05258
Fråga 16: Lär av varandra	förmätning	549	4,6612	1,06793	,04558
	eftermätning	444	4,6081	1,13612	,05392
Fråga 19: Tydliga planer	förmätning	549	5,1913	1,20591	,05147
	eftermätning	442	5,1290	1,25053	,05948
Fråga 20: Hålla sig till planer	förmätning	543	4,9871	1,12413	,04824
	eftermätning	441	4,9569	1,07045	,05097
Fråga 21a: Chef håller planer	förmätning	539	4,8720	1,26003	,05427
	eftermätning	434	4,9747	1,18177	,05673
Fråga 21b: Chef ser nya möjligheter	förmätning	539	5,2263	1,19041	,05127
	eftermätning	437	5,0870	1,31914	,06310
Fråga 21c: Ekonomiska beslut på mätbara grunder	förmätning	535	4,5159	1,46214	,06321
	eftermätning	430	4,5535	1,40948	,06797
Fråga 21d: Prövande av nya arbetssätt	förmätning	538	4,1004	1,30647	,05633
	eftermätning	436	4,0963	1,35269	,06478

Fråga 21e: Söker minimera osäkerhet	förmätning	531	3,7043	1,38631	,06016
	eftermätning	430	3,6674	1,32700	,06399
Fråga 21f: Osäkerhet som möjlighet	förmätning	523	3,9178	1,30242	,05695
	eftermätning	425	3,9976	1,18461	,05746
Fråga 21g: Självständiga arbetsgrupper	förmätning	535	4,4916	1,33219	,05760
	eftermätning	429	4,4079	1,32165	,06381
Fråga 21h: Tydlig ansvarsfördelning	förmätning	519	4,3526	1,36452	,05990
	eftermätning	423	4,3522	1,33004	,06467
Fråga 21i: Gränsöverskridande möten	förmätning	539	4,8887	1,42816	,06152
	eftermätning	435	4,7816	1,43383	,06875
Fråga 22a: Motstånd	förmätning	543	4,1713	2,38037	,10215
	eftermätning	438	3,8973	2,36603	,11305
Fråga 22b: Egoexpansion	förmätning	537	3,9516	2,10399	,09079
	eftermätning	436	3,7959	2,14253	,10261
Fråga 22c: Handling före analys	förmätning	535	3,3645	2,15240	,09306
	eftermätning	439	3,2711	2,09954	,10021
Fråga 22d: Taktik	förmätning	540	3,1296	2,36272	,10168
	eftermätning	438	3,3105	2,32279	,11099
Fråga 22e: Undvikande	förmätning	537	4,8603	2,25291	,09722
	eftermätning	437	4,7025	2,31733	,11085
Klimat	förmätning	554	4,8502	,82538	,03507
	eftermätning	444	4,8539	,83027	,03940
Effektivitet	förmätning	552	4,8332	,69113	,02942
	eftermätning	444	4,8372	,68723	,03261
Kreativitet	förmätning	552	4,3191	,70506	,03001
	eftermätning	444	4,3346	,74348	,03528
Defensiv	förmätning	548	3,9009	1,65854	,07085
	eftermätning	443	3,7997	1,63480	,07767

Figur 2. T-test före-efter

Not: Fråga 17, 18, 23 och 24 används endast i eftermätningarna.

Korrelationer mellan index – eftermätning

Vid tolkning av en enskild fråga, såväl som respondent som utvärderare, finns risk för ”mätfel”. Därför byggs ofta faktorer och dimensioner upp av flera frågor (observationer). Den statistiska säkerheten i de resultat och slutsatser som framkommer blir således högre vid användning av index.

I detta material använder vi oss av enskilda frågor ur befintliga index. De utvalda frågorna har stor statistisk validitet för respektive faktor/dimension eller index. Trots detta är det nödvändigt att ”återskapa” respektive index för att erhålla statistiskt säkerställda slutsatser.

Index Klimat

Instrumentet kring organisatoriskt klimat för kreativitet och innovation är byggt på tio dimensioner, med fem frågor i varje dimension. Vi använder här en fråga per dimension och vårt index Klimat omfattar således en fråga per dimension, totalt tio frågor.

Index Effektivitet respektive Kreativitet

Professor Niclas Adler har utifrån sin forskning kring experimenterande, hantering av komplexitet och osäkerhet samt synen på planering och effektivitet, skapat det batteri av frågor som vi använder och som relaterar till definitionerna av effektivitetslogik respektive den kreativa logiken. Respektive grupp av frågor formar respektive index.

Index Defensiv

Instrumentet kring offensiva och defensiva handlingsrutiner omfattar 15 defensiva variabler vilka grupperar sig i fem faktorer. Vi använder en fråga per faktor och index defensiv återskapar det defensiva interaktionsmönstret med en fråga per faktor, totalt fem frågor.

Index Effekt1 respektive Effekt2

Dessa index är skapade av Norrgren et al inom forskningen kring förändringsstrategier och vi använder dem i princip i deras ursprungliga form.

		Klimat	Effektiv.	Kreativ.	Defensiv	Effekt1	Effekt2
Klimat	Pearson Correlation	1	,369(**)	,675(**)	-,614(**)	,217(**)	-,124(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,010
	N	444	444	444	443	436	432
Effektivitet	Pearson Correlation	,369(**)	1	,461(**)	-,229(**)	,113(*)	-,121(*)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,018	,012
	N	444	444	444	443	436	432
Kreativitet	Pearson Correlation	,675(**)	,461(**)	1	-,384(**)	,297(**)	-,116(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,016
	N	444	444	444	443	436	432
Defensiv	Pearson Correlation	-,614(**)	-,229(**)	-,384(**)	1	-,100(*)	,094
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,036	,050
	N	443	443	443	443	436	432
Effekt1	Pearson Correlation	,217(**)	,113(*)	,297(**)	-,100(*)	1	-,627(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,000	,036		,000
	N	436	436	436	436	437	432
Effekt2	Pearson Correlation	-,124(**)	-,121(*)	-,116(*)	,094	-,627(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,012	,016	,050	,000	
	N	432	432	432	432	432	433

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figur 3. Korrelationer mellan index - eftermätning

Not: Minustecken på ett index beror av att dessa har en "omvänd" skala relativt övriga index.

Index klimat

Nedan redovisas mätningarna för var och en av de 36 arbetsplatser som ingår i studien. Av tabellen framgår att förändringarna av index klimat mellan för- och eftermätning är generellt små.

Arbetsplats	Klimat				
	Före		Efter		Förändring (Efter-Före)
	Medel	Std avvikelse	Medel	Std avvikelse	
P1	4,39315	1,090628	4,8	1,137927	0,406850395
P2	4,128917	1,155459	4,281842	1,103937	0,152924726
P3	5,020174	1,115093	4,84207	0,97737	-0,178104026
P4	4,240847	1,293271	4,075211	1,069594	-0,165635755
P5	4,752632	1,230994	4,338739	1,135114	-0,413892512
P6	4,383877	1,37143	4,136679	1,023521	-0,247197954
P7	4,905	1,165611	4,642704	1,129312	-0,262295754
P8	5,113618	0,928414	4,71707	1,08553	-0,396548018
P9	4,273513	1,165967	4,369231	0,873227	0,095718187
P10	3,945	1,256942	4,324265	1,221715	0,379264706
P11	3,782172	0,895939	4,57	0,956798	0,787827663
O1	4,870514	0,874079	4,743527	0,886806	-0,126987248
O2	4,662382	1,06365	5,187864	1,062938	0,525482419
O3	5,229166	0,741974	4,968494	0,949108	-0,260672431
O4	4,522865	1,48285	4,81	1,138456	0,287134906
O5	4,995411	1,234134	4,853556	1,179172	-0,141855422
O6	4,944737	1,077758	4,571429	1,025272	-0,373307995
O7	5,264595	1,007161	5,478655	0,815624	0,214060476
O8	4,973415	0,900481	5,005882	1,132075	0,032467498
O9	4,799277	0,906504	4,379338	1,044758	-0,419939217
O10	5,39069	1,006554	5,40976	1,013739	0,019070213
O11	4,169565	0,930356	4,255348	1,031992	0,08578261
O12	4,945731	0,867987	4,73416	0,882713	-0,211570273
O13	4,49476	1,37283	4,626041	1,375812	0,131281097
O14	4,825118	0,830874	4,811023	1,177738	-0,014094434
O15	5,406061	0,71206	5,4	0,993373	-0,006060606
O16	4,425905	0,850319	4,457377	1,168921	0,031471178
O17	5,221739	0,98667	4,489992	0,984209	-0,731747502
O18	4,499617	1,005422	5,217155	0,890879	0,717537836
O19	4,001487	1,279016	4,42759	0,931535	0,42610276
O20	5,455	0,903649	5,304386	1,069702	-0,150614035
O21	4,674964	1,170538	5,311438	1,022799	0,63647387
O22	5,285714	0,9778	4,783333	0,969096	-0,502380952
O23	4,701299	0,939515	4,696154	1,144728	-0,005144855
O24	5,41042	0,926218	5,705	0,701171	0,294579832
O25	3,480435	1,634027	3,857143	1,030273	0,376708075
Medelvärde PRIVATA arb pl	4,448991	1,151795	4,463437	1,064913	0,014446514
Medelvärde OFFENTLIGA arb pl	4,826035	1,027297	4,859386	1,024916	0,033351112

Figur 4. Medelvärden för index klimat i för- respektive eftermätning, samtliga arbetsplatser. Not. Px avser en arbetsplats inom det privata näringslivet, Ox en inom offentlig verksamhet.

Index effektivitetslogik

Nedan redovisas mätningarna för var och en av de 36 arbetsplatser som ingår i studien. Av tabellen framgår att förändringarna av index effektivitet mellan för- och eftermätning är generellt små.

Arbetsplats	Effektivitetslogik				
	Före		Efter		Förändring (Efter-Före)
	Medel	Std avvikelse	Medel	Std avvikelse	
P1	4,590902	1,057071	4,828571	1,104401	0,237669904
P2	4,518519	1,132043	4,434879	1,198681	-0,08363965
P3	4,73892	1,356374	4,648166	1,039104	-0,09075376
P4	4,483987	1,351157	4,277793	1,495893	-0,20619344
P5	5,300752	1,222847	4,640507	0,931521	-0,66024492
P6	4,86646	1,098992	4,318989	0,985525	-0,54747024
P7	4,904135	1,023873	4,626053	1,120399	-0,27808217
P8	4,738649	1,069989	4,598964	1,256155	-0,13968531
P9	4,897708	1,189398	4,991592	1,137212	0,093884142
P10	4,267126	1,298371	4,757878	1,107779	0,490752003
P11	4,489708	1,12415	4,557143	0,93441	0,067435116
O1	4,602286	0,870194	4,757368	0,745905	0,155081678
O2	4,695174	0,962024	4,883228	1,113336	0,188054469
O3	4,591417	0,878902	4,517259	0,930681	-0,07415806
O4	4,414705	1,430307	5,1	1,250212	0,685295139
O5	4,631154	1,339082	4,504861	1,262211	-0,12629278
O6	4,470301	1,299934	4,252781	1,32343	-0,21751972
O7	5,006616	1,111981	4,939421	1,102286	-0,0671956
O8	4,828513	1,178661	5,285714	1,000077	0,457200822
O9	4,844627	1,106093	4,457455	1,191227	-0,38717185
O10	4,672659	1,484278	5,073056	1,151388	0,40039683
O11	4,770186	1,025395	4,514459	1,175611	-0,25572692
O12	4,266088	1,328545	4,288209	0,883448	0,022121031
O13	4,748348	1,077512	4,942161	0,768067	0,193813023
O14	4,154934	1,156731	4,440789	1,018695	0,28585474
O15	4,961404	0,932557	4,775103	1,137445	-0,18630005
O16	4,578818	0,772342	4,628773	0,916484	0,049954682
O17	5,049689	0,891177	4,581518	1,086303	-0,46817192
O18	4,382276	1,146133	4,580657	1,03108	0,198380982
O19	4,701533	1,504206	4,66149	1,14066	-0,0400439
O20	5,470301	1,220075	5,298835	1,296228	-0,17146543
O21	4,552068	1,143138	5,108043	0,98837	0,555975612
O22	4,489796	1,313265	4,285714	1,11971	-0,20408163
O23	4,801793	1,056777	4,771868	1,029351	-0,02992531
O24	5,26652	1,074686	5,327444	1,062769	0,060924098
O25	4,301013	1,461546	4,397959	1,261338	0,096946559
Medelvärde PRIVATA arb pl	4,708806	1,174933	4,607321	1,119189	-0,10148439
Medelvärde OFFENTLIGA arb pl	4,690089	1,150622	4,734967	1,079452	0,04487786

Figur 5. Medelvärden för index effektivitetslogik i för- respektive eftermätning, samtliga arbetsplatser. Not. Px avser en arbetsplats inom det privata näringslivet, Ox en inom offentlig verksamhet.

Index kreativitetslogik

Nedan redovisas mätningarna för var och en av de 36 arbetsplatser som ingår i studien. Av tabellen framgår att förändringarna av index kreativitet mellan för- och eftermätning är generellt små, men vissa frågor uppvisar signifikanta förändringar.

Arbetsplats	Kreativ logik				
	Före		Efter		Förändring (Efter-Före)
	Medel	Std avvikelse	Medel	Std avvikelse	
P1	4,001553	1,30249	4,133333	1,313112	0,131779951
P2	3,782368	1,242158	3,889766	1,287262	0,107398244
P3	4,278713	1,346802	4,153407	1,119485	-0,125306274
P4	3,635791	1,273988	3,643734	1,445613	0,007942995
P5	4,37037	1,325273	4,038025	1,038887	-0,332345262
P6	4,021739	1,209623	3,770064	1,069197	-0,251674927
P7	4,268194	1,211279	4,312819	1,167822	0,044625422
P8	4,566303	1,112897	4,184211	1,199217	-0,382092375
P9	3,956878	1,096412	3,881766	1,039231	-0,075111701
P10	3,637509	1,320548	4,026144	1,436264	0,388634713
P11	3,735435	1,118527	4,077778	1,18477	0,342342318
O1	4,240675	0,928908	4,360147	0,889914	0,119472691
O2	3,95719	0,959047	4,588542	0,947736	0,631351785
O3	4,394254	1,051055	3,95237	0,979687	-0,441883918
O4	4,080371	1,267525	5,044444	1,123778	0,964073496
O5	4,242111	1,117019	3,799066	1,420808	-0,443045104
O6	4,638596	0,971058	4,165578	1,336338	-0,473018035
O7	4,566467	1,11628	4,901488	1,172396	0,335021241
O8	4,204344	0,902482	4,474673	1,075171	0,270329197
O9	4,491863	1,165024	4,105987	1,304227	-0,385875518
O10	4,294484	1,095251	4,551539	1,153333	0,257055031
O11	3,826087	1,062485	3,957574	1,004737	0,131486694
O12	4,342983	1,057933	4,319253	0,865766	-0,023729822
O13	3,88824	1,197771	4,243004	1,166129	0,354764087
O14	4,2838	0,909186	4,338208	1,040706	0,054408334
O15	4,62381	0,915199	4,675444	0,904459	0,051633987
O16	3,961437	0,984234	4,146532	1,360911	0,185094588
O17	4,676329	1,092369	4,09077	1,10181	-0,585558544
O18	4,014339	1,024935	4,553694	0,843506	0,539354975
O19	3,818483	1,360789	3,818813	1,155665	0,000330513
O20	5,072807	1,110426	4,948506	0,97479	-0,124301494
O21	4,295668	1,225784	4,687259	1,0638	0,391591099
O22	4,174603	1,016178	4,092593	0,959195	-0,082010582
O23	4,116162	1,079242	4,051111	1,019762	-0,065050505
O24	4,807362	0,938435	4,949708	0,93253	0,142345466
O25	3,450373	1,61506	3,52381	1,203922	0,073436748
Medelvärde PRIVATA arb pl	4,023169	1,232727	4,010095	1,209169	-0,013073354
Medelvärde OFFENTLIGA arb pl	4,258513	1,086547	4,333605	1,080043	0,075091056

Figur 6. Medelvärden för index kreativitetslogik i för- respektive eftermätning, samtliga arbetsplatser. Not. Px avser en arbetsplats inom det privata näringslivet, Ox en inom offentlig verksamhet.

Två av de frågor som ingår i index kreativitet, fråga nr 13 och 14 i vår enkät (se bilaga 1), uppvisar en signifikant förbättring efter AIRIS-insatsen:

1. Vid eftermätningen träffar man oftare nya människor och får nya perspektiv på sitt arbete ($t = 2.43, p < .05$). Fråga 13
2. Vid eftermätningen bryter man oftare de konventionella mönstren ($t = 2.36, p < .05$)
Fråga 14

Ytterligare en av frågorna i index kreativitet visar på en tendens till säkerställd förbättring:

3. Det finns en tendens att man vid eftermätningen beskriver en bra chef som kan se en nya möjlighet och anpassar verksamheten till det ($p < .10$). Fråga 21b

För det specifika resultat i respektive fråga se även bilaga 2 och 3.

Index defensiva handlingsrutiner

Nedan redovisas mätningarna för var och en av de 36 arbetsplatser som ingår i studien. Av tabellen framgår att förändringarna av index defensiv mellan för- och eftermätning är generellt små, men en av frågorna uppvisar en signifikant förändring.

Arbetsplats	Defensiva rutiner				Förändring (Efter-Före)
	Före		Efter		
	Medel	Std avvikelse	Medel	Std avvikelse	
P1	4,296002	2,118531	4,026667	2,169609	-0,269335394
P2	4,234667	2,204394	4,010526	2,21679	-0,224140351
P3	2,940312	1,765412	2,680406	1,839103	-0,259905907
P4	5,333395	2,196699	4,555861	1,867911	-0,778089816
P5	4,357895	2,310711	4,14285	1,757893	-0,215044283
P6	5,058333	2,620673	4,428625	2,488585	-0,629708538
P7	4,28	2,534579	4,258057	2,129718	-0,021942574
P8	3,929149	1,971385	4,694737	2,020509	0,765587914
P9	4,618383	2,655336	4,284615	1,947933	-0,33376722
P10	5,665789	2,08476	4,364706	2,227642	-1,301083591
P11	5,018097	2,219563	3,871111	2,234414	-1,146986
O1	3,246724	1,653651	3,467631	2,097065	0,220906586
O2	2,682868	1,940084	2,37497	1,846532	-0,307898458
O3	2,801408	1,892877	3,034063	2,037672	0,232654374
O4	3,865694	2,062016	4,22	2,450099	0,354306361
O5	2,648243	1,667564	3,147677	1,808902	0,499433528
O6	3,88	1,972291	4,111189	2,242533	0,231188563
O7	3,76888	2,369079	2,734591	1,432418	-1,034288872
O8	2,936986	1,788536	3,270588	2,17469	0,333602251
O9	3,246574	1,683065	4,212091	2,091025	0,965516695
O10	2,386973	1,48027	2,322356	1,253815	-0,064616846
O11	5,12253	2,005874	4,532737	2,082715	-0,589792482
O12	3,292637	2,038849	4,010554	1,732697	0,717916589
O13	4,149782	2,589678	3,376132	2,639888	-0,773649799
O14	3,455414	1,797329	4,031536	2,302318	0,576122665
O15	2,761905	1,490958	3,666667	2,364063	0,904761905

O16	4,140223	1,685019	3,381665	2,885474	-0,758557438
O17	3,504348	1,868771	3,999617	1,926188	0,495269569
O18	3,933577	2,212051	2,437991	1,723623	-1,49558561
O19	3,875446	2,174722	3,676388	1,965912	-0,19905855
O20	4,1	2,308727	3,531871	2,22285	-0,568128655
O21	3,296401	2,280376	2,950101	2,544558	-0,346300549
O22	2,885714	1,596425	3,733333	2,443077	0,847619048
O23	3,581385	1,852097	3,320308	2,032204	-0,261077589
O24	3,022584	1,802141	2,607368	1,514462	-0,415215613
O25	5,239526	2,576708	4,542857	2,543795	-0,696668549
Medelvärde PRIVATA arb pl	4,521143	2,243822	4,119833	2,081828	-0,401310524
Medelvärde OFFENTLIGA arb pl	3,513033	1,951566	3,467771	2,094343	-0,045261635

Figur 7. Medelvärden för index defensiv i för- respektive eftermätning, samtliga arbetsplatser.

Not. Px avser en arbetsplats inom det privata näringslivet, Ox en inom offentlig verksamhet.

En av frågorna i index defensiv, motstånd (fråga 22a i vår enkät (se bilaga 1)), uppvisar en tendens till signifikant förbättring efter AIRIS-insatsen:

1. Det finns en tendens att motstånd förekommer i mindre utsträckning vid eftermätningen ($p < .10$). Fråga 22a

För det specifika resultatet i en enskild fråga se bilaga 2 och 3.

Indexen Effekt1 respektive Effekt2

Nedan redovisas mätningarna för var och en av de 36 arbetsplatser som ingår i studien. Av tabellen framgår att de redovisade effekterna i indexen Effekt1 respektive Effekt2 generellt är små, men några av frågorna pekar på områden där förbättringar förekommer.

Arbetsplats	Effekt1		Effekt2	
	Efter		Efter	
	Medel	Std avvikelse	Medel	Std avvikelse
P1	2,175137	0,667275053	2,641026	0,49770794
P2	1,960197	0,625698699	2,900877	0,39379674
P3	2,142196	0,898719049	2,433595	0,58756529
P4	1,644375	0,704797502	2,697962	0,36920841
P5	1,438868	0,770471241	2,769791	0,69044197
P6	1,732039	0,655465434	2,770141	0,52243935
P7	1,43693	0,557908077	2,900939	0,35572469
P8	2,059211	0,742484685	2,736842	0,45902241
P9	2,409455	0,665002832	2,411616	0,41534547
P10	1,742188	0,711134905	2,770833	0,45222601
P11	2,120536	0,64010185	2,619048	0,48233648
O1	2,094573	0,794021375	2,546396	0,53327426
O2	2,002519	0,794376115	2,497631	0,43028123
O3	1,635193	0,560816552	2,615863	0,2580973
O4	2,143056	0,643342786	2,566667	0,48836036
O5	1,802268	0,805397943	2,53009	0,64671285

O6	2,010649	0,76888288	2,609936	0,74366457
O7	2,440022	0,678332813	2,350502	0,49228712
O8	1,878156	0,797094155	2,973389	0,66334468
O9	1,98401	0,757041335	2,529087	0,49205724
O10	1,630658	0,787170481	2,536794	0,42056449
O11	1,303796	0,481386435	2,746783	0,68747071
O12	1,760458	0,585434055	2,742939	0,17213259
O13	1,855497	0,632654386	2,643526	0,22222222
O14	1,812174	0,757826968	2,65095	0,53944611
O15	2,158208	0,736984382	2,592105	0,42688479
O16	2,102595	1,025745754	2,499769	0,69716312
O17	2,050175	0,693205689	2,397705	0,47787926
O18	2,405918	0,704012556	2,425473	0,49132385
O19	1,974988	0,663974242	2,641997	0,54050248
O20	2,194079	0,731368772	2,581546	0,76183089
O21	2,145821	1,012062793	2,551663	0,57735027
O22	2,0625	0,737733013	2,666667	0,82724922
O23	1,226852	0,522909363	3,098765	0,4078334
O24	2,23125	0,560167339	2,7	0,33325942
O25	2,134524	0,607571353	2,809524	0,41462633
Medelvärde PRIVATA arb pl	1,896466	0,694459939	2,695697	0,47507407
Medelvärde OFFENTLIGA arb pl	1,961598	0,713580541	2,620231	0,50983275

Figur 8. Medelvärden för index Effekt1 respektive Effekt2 i för- respektive eftermätning, samtliga arbetsplatser. Not. Px avser en arbetsplats inom det privata näringslivet, Ox en inom offentlig verksamhet.

Även om vi på indexnivå inte ser någon stor effekt, kan vi på enskild frågenivå göra några intressanta observationer. 8 av 10 av respondenterna anser att AIRIS bidragit till att förbättra arbetsklimatet respektive samarbetet inom verksamheten (4 av 10 anger att AIRIS bidragit i hög grad). 4 av 10 anger att AIRIS bidragit till förbättringar av produktivitet respektive kvalitet.

Dessa resultat har inte kunnat säkerställas statistiskt, men när det gäller arbetsklimate och samarbete överensstämmer utfallet med vad som framkommit i intervjuer och andra utvärderingar (se t.ex. kvalitativa resultat nedan).

Slutsatser

Insamlad kvantitativa data har bearbetats statistiskt för att identifiera signifikanta förändringar och samband. Det finns två signifikanta skillnader mellan före-efter ($p < .05$) och det finns två tendenser till skillnader ($p < .10$).

1. Vid eftermätningen träffar man oftare nya människor och får nya perspektiv på sitt arbete ($t = 2.43, p < .05$). Fråga 13
2. Vid eftermätningen bryter man oftare de konventionella mönstren ($t = 2.36, p < .05$)
Fråga 14
3. Det finns en tendens att man vid eftermätningen beskriver en bra chef som kan se en nya möjlighet och anpassar verksamheten till det ($p < .10$). Fråga 21b
4. Det finns en tendens att motstånd förekommer i mindre utsträckning vid eftermätningen ($p < .10$). Fråga 22a

Vidare kan vi konstatera att 4 av 5 anser att AIRIS gett ett positivt bidrag till arbetsklimatet och samarbetet inom arbetsplatsen, och mer än en tredjedel av medarbetarna svarar att AIRIS bidragit i ganska eller mycket hög grad till:

förbättrat samarbete
förbättrat arbetsklimat
ökad kvalitet
ökad produktivitet

Sammantaget pekar resultaten på ett minskat motstånd mot förändringar och ett ökat utrymme för förekomst av en kreativ logik. Arbetsplatserna uppvisar en bättre förmåga att arbeta med det oförutsägbara och med alternativa perspektiv. Ökad trivsel och samarbete inom verksamheten är andra vanligt förekommande effekter. Samtidigt kan vi notera att effekterna under projektiden tycks vara störst på individnivå.

Vissa arbetsplatser som tidigare deltagit i AIRIS menar att deltagandet lett till en lägre sjukfrånvaro. Sedan år 2006 har vi försökt att erhålla information avseende sjukfrånvaron från arbetsplatserna, men det har varit svårt att erhålla jämförbara siffror över längre tid och dessa beror sannolikt av ett större antal ej kontrollerbara yttre faktorer. Inom AIRIS systerprojekt Genklang Vara har dock relativt sett goda förutsättningar erbjudits. Samtliga enheter tillhör Vara kommun och i stort sett alla har samma redovisningssystem. Dessutom finns en jämförelsegrupp i kommunens övriga (ej i projektet deltagande) enheter.

Totalt har 19 arbetsplatser inom Vara kommun fördelade över två år genomfört var sitt Airis-projekt. En jämförelse kan göras mellan förändringar avseende sjukfrånvaron för de enheter som deltagit i Genklang och motsvarande genomsnitt för samtliga enheter inom Vara kommun. Jämförelsen avser den ackumulerade sjukfrånvaron för perioden 200608-200707 jämfört med perioden 200508-200607, och redovisar förändringen avseende dels korttidsfrånvaron (1-14 dagar), dels långtidsfrånvaron (60 dagar eller mer). Redovisade förändringar avser således perioden då Genklang pågått med basvärdet i närmast föregående tolv månadersperiod (=100).

<i>Enheter</i>	<i>Korttidssjukfrånvaro</i>	<i>Långtidssjukfrånvaro</i>
Genklang 1	150,0	100,0
Genklang 2	190,0	62,6
Genklang 3	51,3	35,9
Genklang 4	127,0	58,8
Genklang 5	99,7	301,9
Genklang 6	81,5	75,5
Genklang (enhet 1-6)	106,0	62,9
Vara kommun	118,7	105,7

Figur 9. Förändring inom kort- respektive långtidssjukfrånvaron för perioden Genklang Vara pågått jämfört med närmast föregående tolv månadersperiod.

Ovanstående statistik visar att försämringen avseende korttidssjukfrånvaron i de enheter som deltagit fullt ut i Genklang Vara är ett endast är en tredjedel av den genomsnittliga försämringen i kommunen. När det gäller långtidssjukfrånvaron visar Genklang-enheterna på en kraftig förbättring samtidigt som kommunen i genomsnitt visar på en viss försämring. Samtidigt kan noteras att korttidssjukfrånvaron försämrats i lika många enheter som den förbättrats, medan långtidssjukfrånvaron förbättrats i alla enheter förutom en.

För enheterna som deltagit i Genklang Vara år två ser vi följande utveckling:

<i>Enheter</i>	<i>Korttidssjukfrånvaro</i>	<i>Långtidssjukfrånvaro</i>
A	-12	-71
B	-24	-71
C	-9	602
D	-16	131
E	170	var noll året innan
F	-22	-100
G	48	34
H	-7	var noll året innan
Genklang år två (A-H)	-8,9	16,6
Vara kommun	-6,5	-3,6

Figur 10. Procentuella förändringen Genklang-året jämfört med föregående tolv månadersperiod av kort- respektive långtidssjukfrånvaron

Även de flesta arbetsplatser som deltagit i Genklang Vara år två visar på en bättre utveckling avseende korttidsfrånvaron än vad samtliga arbetsplatser inom Vara kommun haft samma period. Även om skillnaden inte är lika stor som den vi såg i Genklang Vara år ett, är den tydligare och värdet av den beräknas till cirka 600.000 kronor, för Vara kommun. Däremot framgår att förändringarna i långtidssjukfrånvaron sannolikt är kopplade till andra faktorer.

Vi kan också titta på utvecklingen för de arbetsplatser som deltagit i Genklang Vara år två året innan deltagandet, d.v.s. parallellt med genomförandet av Genklang Vara år ett. Intressant är också att titta på hur utvecklingen avseende sjukfrånvaron har varit för arbetsplatserna som deltog i Genklang Vara år ett, året efter deltagandet, d.v.s. parallellt med genomförandet av Genklang Vara år två. Är den positiva utvecklingen bestående?

	Utveckling korttidssjukfrånvaro året innan Genklang	Utveckling av korttidssjukfrånvaron året efter Genklang Vara
Arbetsplatser Genklang Vara år ett		1,91
Arbetsplatser Genklang Vara år två	21,82	
Vara kommun (samtliga arbetsplatser)	18,7	-6,5

Figur 11. Procentuell förändring av korttidssjukfrånvaron, för respektive år med Genklang Vara (sex respektive åtta arbetsplatser), jämfört med Vara kommun totalt

Här framgår att de enheter som i Genklang Vara år två uppvisar en mer positiv utveckling än Vara kommun totalt, hade en sämre utveckling än Vara kommun totalt, året innan de deltog i Genklang Vara. Vidare framgår att de arbetsplatser som deltog i Genklang Vara år ett och då visade på en mer positiv utveckling än Vara kommun totalt, under året efter deltagandet i Genklang Vara haft en betydligt sämre utveckling än Vara kommun totalt. Arbetsplatserna i Genklang Vara år ett har inte lyckats bibehålla den positiva utvecklingen. Tänkbara orsaker kan vara:

- ingen av arbetsplatserna har lyckats fortsätt på/upprätthålla den inslagna vägen (förändringen är inte genomförd på ett år (Genklang Vara-året) utan tar längre tid och efter Genklang Vara-året överlämnas stafettspinnen till ledningen/organisationen ett driva processen vidare).
- utvecklingen är ett exempel på en s.k. Hawthorne-effekt (den förändring av vardagen som ett projekt som Genklang Vara innebär och den uppmärksamhet som de deltagande arbetsplatserna får både internt och externt, ger en positiv effekt, som följaktligen försvinner när projektet avslutas eller blir det ”normala”)

Slutsatser

Förändringarna i sjukfrånvaron visar att korttidssjukfrånvaron i genomsnitt och hos flertalet av arbetsplatserna, utvecklats mer positivt än hos Vara kommun i stort under året man genomfört sitt AIRIS-projekt. Dock verkar förändringen inte vara beständig efter projektets avslutande. Samtidigt är slutsatserna osäkra dels p.g.a. det begränsade antalet observationer, dels då det är sannolikt att sjukfrånvaron påverkas av många faktorer.

Kvalitativa resultat

Telefonintervjuer har genomförts med företrädare för cirka hälften (12 stycken) av de arbetsplatser som deltagit i AIRIS år 2003-2006. Samtliga deltagande arbetsplatser (23 stycken) har sökts, men urvalet utgörs av dem som besvarat förfrågan. Samtliga arbetsplatser som kontakt upprättats med har varit villiga att delta i studien. Pilotprojektets fyra arbetsplatser har inte omfattats av studien.

I intervjuerna ställdes frågor kring vad man velat uppnå med projektet och vilka resultat man nådde, vad som hänt i verksamheten sedan projektavslut och hur resultaten förvaltats, samt var man står idag och vilka effekter som AIRIS lett till.

Vad uppnådde man med deltagandet?

Alla intervjuade arbetsplatser är idag mycket nöjda med sitt deltagande i AIRIS. De syften man säger sig ha haft överensstämmer väl med de resultat man säger sig ha uppnått. Följande resultat säger flera av arbetsplatserna att AIRIS ledde till:

- AIRIS ledde till att en grupp av medarbetare eller organisatoriska enheter, som var geografiskt eller organisatoriskt spridda, förenades. Projektet skapade gemenskap och sammanhållning inom gruppen.

”AIRIS blev en arena för att mötas över gränserna, med sociala kontakter, såväl inom som utom arbetsplatsen. Vi fick större förståelse för varandra, och AIRIS innebar en extrem kompetensväxling.”

- AIRIS ledde till en ökad kommunikation, såväl inom en organisatorisk enhet som mellan organisatoriska enheter.
- AIRIS ledde till ett förbättrat arbetsklimat på arbetsplatserna.
- AIRIS ledde till att medarbetarna växte och fick en ökad självkänsla. Ledarna lärde sig mycket om människor och om medarbetarna av att genomföra ett AIRIS-projekt.

”Projektet fick personalen att växa. De har bättre orkat med de tuffa utmaningar vi gått igenom efterföljande år.”

- AIRIS ledde till att medarbetarna vågade mer och blev mer öppna för nya saker. Det ”blev högre i tak” och en öppnare atmosfär.

”Gör man det man alltid gjort, får man det man alltid fått. Man måste söka bortom det förutsägbara.”

”Det är nästan aldrig de korrekta lösningarna, som följer normerna, som genererar verkliga innovationer. Utan det att man vågar göra tvärtemot det förväntade.”

- AIRIS ledde till att arbetsplatserna fick nya perspektiv på sin verksamhet. Att medarbetarna började ifrågasätta strukturer och mönster som visade sig inte vara ändamålsenliga.

”AIRIS ruskar om en del i vardagen. Man får kliva ur sina dagliga problem och se saker på nya sätt.”

Några av arbetsplatserna talar också om den ”mentala friskvård” som projektet innebar för medarbetarna. Till exempel nämns både fram och baksidan av ”avsaknaden av resultatkrav” i projekten. Det beskrivs som en utmaning för individ och organisation att ge sig in i något så öppet och samtidigt otroligt befriande och lättande att tillåtas ”fånga stunden”.

Effekterna på länge sikt är mer svårfångade. Dels har AIRIS ofta varit en del i en utveckling, tillsammans med flera andra insatser, såväl parallellt som sekventiellt, dels har arbetsplatserna genomgått större och mindre förändringar sedan AIRIS, så att det idag är omöjligt att säga annat än att de flesta är eniga om att AIRIS bidragit på ett positivt sätt till den utveckling som man genomgått.

Av Skådebanan har vi erhållit beräkningar av PR-värdet för några av arbetsplatserna samt en beräkning som en av arbetsplatserna har gjort av värdet på de effekter som deras AIRIS-projekt gett dem:

PR-värde enligt Skådebanans beräkningar.

SCA, Lilla Edet 4 minuter SVT Aktuellt 20071104. Motsvarar ca 6,5 miljoner kronor (beräknat baserat på kostnaden för TV-reklam i TV4 och Dagens Industris uppskattningar för redaktionellt material).

AstraZeneca, Mölndal 17 pressklipp. Motsvarande värde ca 8 miljoner (beräknat baserat på Dagens Industris uppskattningar av värdet av redaktionellt material).

ABB Kabeldon, A-sås 20 minuter på SVT Kobra. Motsvarande ca 10 miljoner kr. Göteborgs Kulturkalas i Göteborgs-Posten. Motsvarande ca 0,5 miljoner kronor. Övriga pressklipp i fackpress. Motsvarande ca 1 miljoner kronor. Totalt ca 11,5 miljoner kronor

Bostadsbolagets beräkningar:

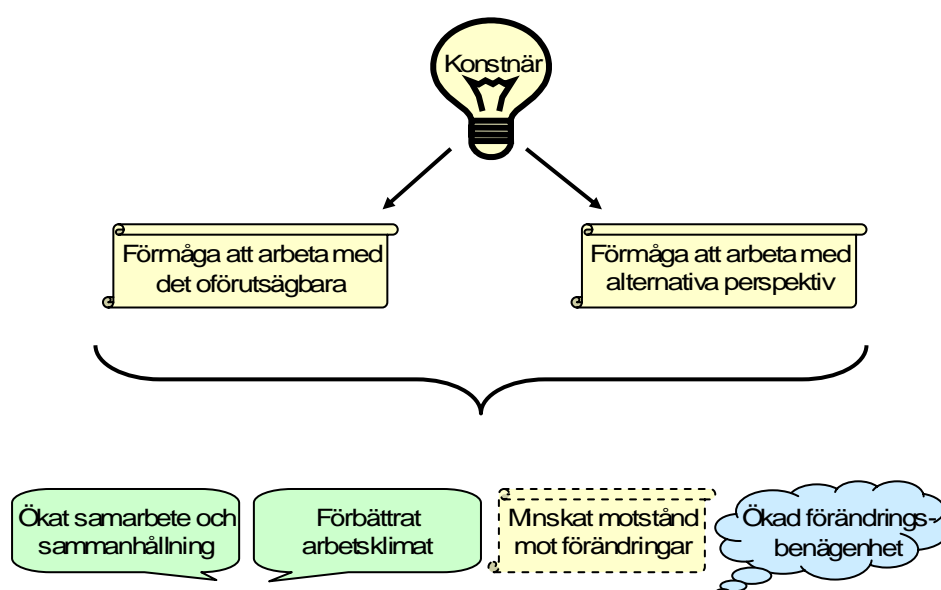
En satsning på ca 200.000 kr i AIRIS-projekt gav följande utfall utslaget på ca 80 pers:

- *Minskade kostnader för ohälsa till ett värde av 1,3 miljoner kr fördelat över 2 år.*
- *Nöjd kundindex hade ökat med 10 % och Bostadsbolaget ligger nu högst i koncernen.*
- *Nöjd medarbetarindex hade ökat med 16 %.*
- *Medialt värde beräknat till ca 1,5 miljoner.*

Totalt värde för Bostadsbolaget ca 5 miljoner kronor.

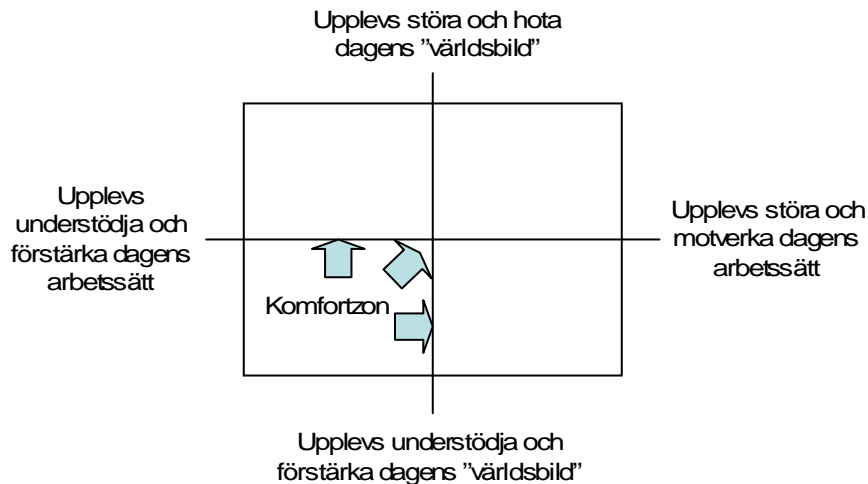
Slutsatser

De signifikanta förändringarna i den kvantitativa studien talar om ”träffar nya människor och får nya perspektiv på arbetet” respektive ”bryter de konventionella mönstren”. Dessa kan ses som närliggande till två egenskaper som i dessa sammanhang ofta tillskrivits konstnärerna, nämligen förmågan att arbeta med alternativa perspektiv respektive förmågan att arbeta med det oförutsägbara. Vidare talar ”trenderna” i det kvantitativa materialet om ett ”minskat motstånd mot förändringar” respektive synen på ”en bra chef ser nya möjligheter och anpassar verksamheten till dessa”. Dessa trender signalerar en ökad förändringsbenägenhet, en öppenhet för det nya både direkt (minskat motstånd) och indirekt (ta tillvara på möjligheter). I det kompletterande kvalitativa materialet återkommer upprepade gånger upplevelsen på olika nivåer i de deltagande organisationerna av att insatserna lett till ett ökat samarbete och en ökad sammanhållning liksom ofta även ett förbättrat arbetsklimat.



Figur 12. Påverkan på en arbetsplats av en intervention baserad på konst och kultur

Här kan paralleller göras med resonemanget om ”komfortzoner” som vi ser i andra studier. Det finns en obenägenhet hos medarbetare och chefer att lämna sin ”komfortzoner” och testat nya tillvägagångssätt eller vågar utmana de dominanta antaganden som styr beslut och handlingar.



Figur 13. Ledares och medarbetares läsning i komfortzoner (fritt efter Adler&Beer)

Genom AIRIS-projektet och konstnärerna kan sägas att chefer och medarbetare på de deltagande arbetsplatserna fått en knuff som flyttat dem delvis ur sina komfortzoner och i många fall vidgat deras komfortzonen. Detta skapar sannolikt ett större utrymme för förändring och innovation. Elmquist (2007) menar att produktutvecklingsprocesserna i större organisationer främst handlar om att ta fram väl definierade produkter så effektivt som möjligt och att innovativa koncept har stora svårigheter att påverka denna process. Två problem som framkommer är dels organisationernas tilltro till att man själv har all nödvändig kunskap, dels att organisationerna redan tror sig ha identifierat alla möjligheter och det är bara att välja och vraka. För att utveckla innovationsprocesserna behöver organisationerna utveckla sin förmåga att dels ta till sig ny kunskap genom att identifiera och förstå potentiellt värdeskapande ny kunskap, dels ta fram ny kunskap, nya koncept och kommersiella innovationer genom aktivt experimenterande och genererande av potentiellt värdeskapande kunskap. Integrationen av skapande- och tillvaratagande-processerna utpekas som väsentlig för att möjliggöra både en effektiv och innovativ produktutvecklingsprocess (ibid).

Referenser

- Adler, N. (1999) *Managing Complexity in Product Development – Three Approaches*. EFI. Stockholm School of Economics.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990) *The Critical Path to Corporate Renewal* Harvard Business School Press
- Beer, M. & Nohria, N. (2000) *Breaking the code of change* Harvard Business School Press, Boston MA
- Ekvall, G. (1996). *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. European Journal of Work and Organizational Psychology , 5(1): 105-123
- Elmqvist, Maria (2007) *Enabling Innovation – Exploring the prerequisites for innovative concepts in R&D*, Chalmers tekniska högskola (doktorsavhandling)
- Eriksson, M. & Sundgren, M. (2005), *Managing Change: Strategy or Serendipity – Reflections from the merger of Astra and Zeneca*, Journal of Change Management, Vol 5 No 1: 15-28.
- Hatchuel, A. (2001). *The Two Pillars of New Management Research*. British Journal of Management , 12(Special Issue): S33-S39.
- Hatchuel, A., Le Masson, P., & Weil, B. (2001). *From R&D to R-I-D: Design Strategies and the Management of "Innovation Fields"*. Paper presented at the EIASM 8th International Product Development Management Conference, Enschede, the Netherlands.
- Kylén, S. (1999). *Interaktionsmönster i arbetsgrupper - offensiva och defensiva handlingsrutiner*. Psykologiska Institutionen Göteborgs Universitet & FENIX Forskningsprogram (doktorsavhandling)
- Norrgren, F., Hart, H. & Schaller, J. (1996), *Förändringsstrategiers effektivitet*, CORE WP1996:3
- Styhre, A. & Eriksson, M. (2007) *Bring in the art and get the creativity for free – A study of the Artists in Residence project*, Creativity and Innovation Management
- Sundgren, M. (2004). *New thinking, management control & instrumental rationality - Managing organizational creativity in pharmaceutical R&D*. Gothenburg: Institute for Management of Innovation and Technology.

Bilaga 1

Enkätfrågor

I förmätningen utgår fråga 17, 18, 23 och 24.

Uppgifter om dig som besvarar enkäten:

- | | |
|---------------------|---|
| Kön | <input type="checkbox"/> Kvinna |
| | <input type="checkbox"/> Man |
| Ålder | <input type="checkbox"/> -20 |
| | <input type="checkbox"/> 21-30 |
| | <input type="checkbox"/> 31-40 |
| | <input type="checkbox"/> 41-50 |
| | <input type="checkbox"/> 51-60 |
| | <input type="checkbox"/> 61- |
| Befattning | <input type="checkbox"/> Chef |
| | <input type="checkbox"/> Medarbetare |
| Etnisk tillhörighet | <input type="checkbox"/> Svensk |
| | <input type="checkbox"/> Nordisk, dock inte svensk |
| | <input type="checkbox"/> Europeisk, dock inte nordisk |
| | <input type="checkbox"/> Utomeuropeisk |

Markera/ringa in det svarsalternativ som du tycker bäst stämmer överens med din egen uppfattning.

1. I vilken grad känner du ett personligt engagemang för verksamheten och dess målsättning?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

2. I vilken grad känner du att klimatet på arbetsplatsen i grunden är positivt och uppmuntrar nya idéer? (idéer som främjar den huvudsakliga verksamheten)

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

3. Känner du att man på arbetsplatsen kan komma upp med nya idéer och åsikter utan att bli utsatt för snabb kritik?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

4. I vilken grad känner du att verksamheten ger utrymme för dig att lösa problem och vidta de åtgärder som du tycker är lämpligast i ett givet tillfälle?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

5. I vilken grad känner du att det råder en otvungen atmosfär på din arbetsplats där allvaret i uppgiften kan blandas med tokiga idéer och humor?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

6. I vilken grad upplever du att det förekommer tillräckligt med möten där en mångfald av olika synpunkter, idéer, erfarenheter och kunskaper kommer fram?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

7. I vilken grad anser du att man på din arbetsplats tillvaratar de möjligheter som dyker upp? (möjligheter som främjar den huvudsakliga verksamheten)

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

8. I vilken grad anser du att atmosfären på din arbetsplats är medryckande?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

9. I vilken grad anser du att din arbetsplats karakteriseras av revirbevakande?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

10. I vilken grad anser du att arbetstempot i verksamheten medger tid för att pröva nya idéer?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

11. I vilken grad anser du att du är fokuserad och effektiv i ditt arbete idag?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

12. I vilken utsträckning prövar du nya och annorlunda tankebanor i ditt arbete?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

13. I vilken grad träffar du i ditt dagliga arbete nya människor och får nya perspektiv på ditt arbete?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

14. I vilken grad bryter du med de konventionella mönstren på din arbetsplats?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

15. I vilken grad har du idag förutsättningar att reflektera över ditt eget arbete?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

16. I vilken grad lär ni er av arbetet och varandra i arbetet idag?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

17. Hur betydelsefullt har Airis varit för dig i ditt arbete?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

18. I vilken grad är Airis ett viktigt projekt för verksamheten?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

19. I vilken grad finns det tydliga planer och mål som styr ditt dagliga arbete?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

20. I vilken grad är det viktigt att hålla sig till och inte avvika ifrån de planer som finns?

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

21. I vilken grad anser du att följande påståenden (a-i) stämmer in på er arbetsplats?

- a) **En bra chef hos oss är en person som kan hålla uppsatta planer och budgetar**

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

b) En bra chef hos oss är en person som kan se när en ny möjlighet uppkommer och anpassa verksamhetens planer och budgetar efter denna

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

c) I vår verksamhet fattar vi beslut på ekonomiskt mätbara grunder

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

d) I vår verksamhet fattar vi beslut baserat på resultaten av ett kontinuerligt prövande av nya arbetssätt och olika alternativ

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

e) I vår verksamhet ser vi osäkerhet som ett problem och försöker hitta sätt att snabbt minimera den

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

f) I vår verksamhet ser vi osäkerhet som en möjlighet och prövandet av nya och alternativ arbetssätt som ett sätt att hantera denna möjlighet

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

g) vår verksamhet försöker vi se till att alla arbetsgrupper kan arbeta självständigt utan alltför mycket beroenden till andra arbetsgrupper

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

h) I vår verksamhet är det ledningen som ansvarar för helheten och olika specialistfunktioner har ett tydligt och avgränsat ansvar för sin del av helheten

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

i) I vår verksamhet är det viktigt med gränsöverskridande möten och att hela tiden kombinera kompetenser och perspektiv

- (1) Inte alls
- (2) Lite
- (3) Ganska lite
- (4) En del
- (5) Ganska mycket
- (6) Mycket
- (7) I utomordentligt hög grad

22. I vilken utsträckning anser du att följande påståenden (a-e) stämmer in på din arbetsplats?

a) Det finns problem som hindrar en bra arbetsprestation, men detta pratar man helst inte om

- (1) Inte alls
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
- (9) I högst grad

b) De flesta försöker få arbetsgruppen du tillhör att handla i enlighet med sina personliga önskemål

- (1) Inte alls
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
- (9) I högst grad

c) Inriktningen på resultat hindrar utvecklingen av ett gott arbetsklimat

- (1) Inte alls
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
- (9) I högst grad

d) Vill man kunna påverka verksamheten är det viktigare att hålla sig vän med "de rätta" personerna än att ha goda idéer och förslag

- (1) Inte alls
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
- (9) I högst grad

e) Man undviker öppna konflikter med varandra

- (1) Inte alls
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
- (9) I högst grad

23. I vilken grad anser du att AIRIS-projektet på din arbetsplats bidrar till följande?

a) Bättre fysisk arbetsmiljö

- (1) Inte alls
- (2) I låg grad
- (3) I ganska hög grad
- (4) I mycket hög grad

b) Bättre arbetsklimat

- (1) Inte alls
- (2) I låg grad
- (3) I ganska hög grad
- (4) I mycket hög grad

c) Förbättrat samarbete

- (1) Inte alls
- (2) I låg grad
- (3) I ganska hög grad
- (4) I mycket hög grad

d) Ökat engagemang i arbetet

- (1) Inte alls
- (2) I låg grad
- (3) I ganska hög grad
- (4) I mycket hög grad

e) Ökat arbetsinnehåll

- (1) Inte alls
- (2) I låg grad
- (3) I ganska hög grad
- (4) I mycket hög grad

f) Mer varierande arbetsuppgifter

- (1) Inte alls
- (2) I låg grad
- (3) I ganska hög grad
- (4) I mycket hög grad

g) Ökat informationsutbyte

- (1) Inte alls
- (2) I låg grad
- (3) I ganska hög grad
- (4) I mycket hög grad

h) Ökad helhetssyn

- (1) Inte alls
- (2) I låg grad
- (3) I ganska hög grad
- (4) I mycket hög grad

24. I vilken grad bidrar AIRIS-projektet till förändringar på följande indikatorer?

a) Produktivitet

- (1) Säkerställda förbättringar
- (2) Troliga förbättringar
- (3) Inte alls
- (4) Troliga försämringar
- (5) Säkerställda försämringar

b) Kvalitet

- (1) Säkerställda förbättringar
- (2) Troliga förbättringar
- (3) Inte alls
- (4) Troliga försämringar
- (5) Säkerställda försämringar

c) Kostnadsnivå

- (1) Säkerställda förbättringar
- (2) Troliga förbättringar
- (3) Inte alls
- (4) Troliga försämringar
- (5) Säkerställda försämringar

d) Sjukfrånvaro

- (1) Säkerställda förbättringar
- (2) Troliga förbättringar
- (3) Inte alls
- (4) Troliga försämringar
- (5) Säkerställda försämringar

e) Stressnivå

- (1) Säkerställda förbättringar
- (2) Troliga förbättringar
- (3) Inte alls
- (4) Troliga försämringar
- (5) Säkerställda försämringar

Tack för Dina svar!

Bilaga 2

Frekvensfördelning förmätning

Fråga 1: Utmaning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	,7	,7	,7
	2,00	4	,7	,7	1,4
	3,00	7	1,3	1,3	2,7
	4,00	57	10,3	10,3	13,0
	5,00	136	24,5	24,6	37,6
	6,00	242	43,7	43,8	81,4
	7,00	103	18,6	18,6	100,0
	Total	553	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		554	100,0		

Fråga 2: Idéstöd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	,7	,7	,7
	2,00	16	2,9	2,9	3,6
	3,00	20	3,6	3,6	7,2
	4,00	112	20,2	20,2	27,4
	5,00	184	33,2	33,2	60,6
	6,00	177	31,9	31,9	92,6
	7,00	41	7,4	7,4	100,0
	Total	554	100,0	100,0	

Fråga 3: Tillit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,2	,2	,2
	2,00	23	4,2	4,2	4,3
	3,00	18	3,2	3,3	7,6
	4,00	92	16,6	16,6	24,2
	5,00	175	31,6	31,6	55,9
	6,00	158	28,5	28,6	84,4
	7,00	86	15,5	15,6	100,0
	Total	553	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		554	100,0		

Fråga 4: Frihet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	,7	,7	,7
	2,00	13	2,3	2,4	3,1
	3,00	27	4,9	4,9	8,0
	4,00	106	19,1	19,2	27,2
	5,00	179	32,3	32,5	59,7
	6,00	190	34,3	34,5	94,2
	7,00	32	5,8	5,8	100,0
	Total	551	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		554	100,0		

Fråga 5: Lekfullhet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	1,4	1,5	1,5
	2,00	9	1,6	1,6	3,1
	3,00	28	5,1	5,1	8,2
	4,00	115	20,8	21,0	29,3
	5,00	161	29,1	29,4	58,7
	6,00	166	30,0	30,3	89,0
	7,00	60	10,8	11,0	100,0
	Total	547	98,7	100,0	
Missing	System	7	1,3		
Total		554	100,0		

Fråga 6: Debatt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	1,6	1,6	1,6
	2,00	37	6,7	6,7	8,4
	3,00	75	13,5	13,7	22,0
	4,00	144	26,0	26,2	48,3
	5,00	180	32,5	32,8	81,1
	6,00	93	16,8	16,9	98,0
	7,00	11	2,0	2,0	100,0
	Total	549	99,1	100,0	
Missing	System	5	,9		
Total		554	100,0		

Fråga 7: Risktagande

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	,5	,5	,5
	2,00	7	1,3	1,3	1,8
	3,00	28	5,1	5,1	6,9
	4,00	172	31,0	31,2	38,1
	5,00	196	35,4	35,6	73,7
	6,00	124	22,4	22,5	96,2
	7,00	21	3,8	3,8	100,0
	Total	551	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		554	100,0		

Fråga 8: Dynamik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	1,1	1,1	1,1
	2,00	16	2,9	2,9	4,0
	3,00	50	9,0	9,1	13,1
	4,00	133	24,0	24,1	37,2
	5,00	221	39,9	40,1	77,3
	6,00	104	18,8	18,9	96,2
	7,00	21	3,8	3,8	100,0
	Total	551	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		554	100,0		

Fråga 9: Konflikt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	65	11,7	11,8	11,8
	2,00	95	17,1	17,3	29,1
	3,00	128	23,1	23,3	52,4
	4,00	145	26,2	26,4	78,7
	5,00	69	12,5	12,5	91,3
	6,00	38	6,9	6,9	98,2
	7,00	9	1,6	1,6	99,8
	9,00	1	,2	,2	100,0
	Total	550	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		554	100,0		

Fråga 10: Idétid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	13	2,3	2,4	2,4
	2,00	65	11,7	11,9	14,2
	3,00	107	19,3	19,5	33,8
	4,00	210	37,9	38,3	72,1
	5,00	121	21,8	22,1	94,2
	6,00	29	5,2	5,3	99,5
	7,00	3	,5	,5	100,0
	Total	548	98,9	100,0	
Missing	System	6	1,1		
Total		554	100,0		

Fråga 11: Fokuserad och effektiv

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,2	,2	,2
	2,00	1	,2	,2	,4
	3,00	9	1,6	1,6	2,0
	4,00	67	12,1	12,2	14,2
	5,00	225	40,6	40,9	55,1
	6,00	208	37,5	37,8	92,9
	7,00	39	7,0	7,1	100,0
	Total	550	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		554	100,0		

Fråga 12: Nya tankebanor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	20	3,6	3,6	3,6
	3,00	75	13,5	13,7	17,3
	4,00	198	35,7	36,1	53,4
	5,00	157	28,3	28,6	82,0
	6,00	77	13,9	14,0	96,0
	7,00	22	4,0	4,0	100,0
	Total	549	99,1	100,0	
Missing	System	5	,9		
Total		554	100,0		

Fråga 13: Nya människor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	3,1	3,1	3,1
	2,00	71	12,8	12,9	16,0
	3,00	129	23,3	23,5	39,5
	4,00	158	28,5	28,7	68,2
	5,00	98	17,7	17,8	86,0
	6,00	61	11,0	11,1	97,1
	7,00	16	2,9	2,9	100,0
	Total	550	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		554	100,0		

Fråga 14: Okonventionell

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	30	5,4	5,6	5,6
	2,00	65	11,7	12,0	17,6
	3,00	157	28,3	29,1	46,7
	4,00	199	35,9	36,9	83,5
	5,00	67	12,1	12,4	95,9
	6,00	17	3,1	3,1	99,1
	7,00	5	,9	,9	100,0
	Total	540	97,5	100,0	
Missing	System	14	2,5		
Total		554	100,0		

Fråga 15: Reflekterar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	1,4	1,5	1,5
	2,00	31	5,6	5,6	7,1
	3,00	93	16,8	16,9	24,0
	4,00	213	38,4	38,7	62,7
	5,00	144	26,0	26,2	88,9
	6,00	52	9,4	9,5	98,4
	7,00	9	1,6	1,6	100,0
	Total	550	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		554	100,0		

Fråga 16: Lär av varandra

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	,4	,4	,4
	2,00	17	3,1	3,1	3,5
	3,00	43	7,8	7,8	11,3
	4,00	173	31,2	31,5	42,8
	5,00	195	35,2	35,5	78,3
	6,00	106	19,1	19,3	97,6
	7,00	13	2,3	2,4	100,0
	Total	549	99,1	100,0	
Missing	System	5	,9		
Total		554	100,0		

Fråga 19: Tydliga planer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	1,1	1,1	1,1
	2,00	14	2,5	2,6	3,6
	3,00	17	3,1	3,1	6,7
	4,00	100	18,1	18,2	25,0
	5,00	168	30,3	30,6	55,6
	6,00	183	33,0	33,3	88,9
	7,00	61	11,0	11,1	100,0
	Total	549	99,1	100,0	
Missing	System	5	,9		
Total		554	100,0		

Fråga 20: Hålla sig till planer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	1,1	1,1	1,1
	2,00	9	1,6	1,7	2,8
	3,00	29	5,2	5,3	8,1
	4,00	114	20,6	21,0	29,1
	5,00	200	36,1	36,8	65,9
	6,00	154	27,8	28,4	94,3
	7,00	31	5,6	5,7	100,0
	Total	543	98,0	100,0	
Missing	System	11	2,0		
Total		554	100,0		

Fråga 21a: Chef håller planer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	1,4	1,5	1,5
	2,00	14	2,5	2,6	4,1
	3,00	44	7,9	8,2	12,2
	4,00	131	23,6	24,3	36,5
	5,00	157	28,3	29,1	65,7
	6,00	146	26,4	27,1	92,8
	7,00	39	7,0	7,2	100,0
	Total	539	97,3	100,0	
Missing	System	15	2,7		
Total		554	100,0		

Fråga 21b: Chef ser nya möjligheter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	,7	,7	,7
	2,00	16	2,9	3,0	3,7
	3,00	17	3,1	3,2	6,9
	4,00	87	15,7	16,1	23,0
	5,00	168	30,3	31,2	54,2
	6,00	187	33,8	34,7	88,9
	7,00	60	10,8	11,1	100,0
	Total	539	97,3	100,0	
Missing	System	15	2,7		
Total		554	100,0		

Fråga 21c: Ekonomiska beslut på mätbara grunder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	27	4,9	5,0	5,0
	2,00	31	5,6	5,8	10,8
	3,00	46	8,3	8,6	19,4
	4,00	136	24,5	25,4	44,9
	5,00	158	28,5	29,5	74,4
	6,00	104	18,8	19,4	93,8
	7,00	33	6,0	6,2	100,0
	Total	535	96,6	100,0	
Missing	System	19	3,4		
Total		554	100,0		

Fråga 21d: Prövande av nya arbetssätt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	23	4,2	4,3	4,3
	2,00	36	6,5	6,7	11,0
	3,00	90	16,2	16,7	27,7
	4,00	193	34,8	35,9	63,6
	5,00	116	20,9	21,6	85,1
	6,00	71	12,8	13,2	98,3
	7,00	9	1,6	1,7	100,0
	Total	538	97,1	100,0	
Missing	System	16	2,9		
Total		554	100,0		

Fråga 21e: Söker minimera osäkerhet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	39	7,0	7,3	7,3
	2,00	62	11,2	11,7	19,0
	3,00	123	22,2	23,2	42,2
	4,00	159	28,7	29,9	72,1
	5,00	98	17,7	18,5	90,6
	6,00	41	7,4	7,7	98,3
	7,00	9	1,6	1,7	100,0
	Total	531	95,8	100,0	
Missing	System	23	4,2		
Total		554	100,0		

Fråga 21f: Osäkerhet som möjlighet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	28	5,1	5,4	5,4
	2,00	53	9,6	10,1	15,5
	3,00	78	14,1	14,9	30,4
	4,00	194	35,0	37,1	67,5
	5,00	121	21,8	23,1	90,6
	6,00	43	7,8	8,2	98,9
	7,00	6	1,1	1,1	100,0
	Total	523	94,4	100,0	
Missing	System	31	5,6		
Total		554	100,0		

Fråga 21g: Självständiga arbetsgrupper

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	19	3,4	3,6	3,6
	2,00	32	5,8	6,0	9,5
	3,00	52	9,4	9,7	19,3
	4,00	130	23,5	24,3	43,6
	5,00	179	32,3	33,5	77,0
	6,00	112	20,2	20,9	97,9
	7,00	11	2,0	2,1	100,0
	Total	535	96,6	100,0	
Missing	System	19	3,4		
Total		554	100,0		

Fråga 21h: Tydlig ansvarsfördelning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	3,1	3,3	3,3
	2,00	38	6,9	7,3	10,6
	3,00	69	12,5	13,3	23,9
	4,00	141	25,5	27,2	51,1
	5,00	142	25,6	27,4	78,4
	6,00	99	17,9	19,1	97,5
	7,00	13	2,3	2,5	100,0
	Total	519	93,7	100,0	
Missing	System	35	6,3		
Total		554	100,0		

Fråga 21i: Gränsöverskridande möten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	2,5	2,6	2,6
	2,00	23	4,2	4,3	6,9
	3,00	41	7,4	7,6	14,5
	4,00	120	21,7	22,3	36,7
	5,00	135	24,4	25,0	61,8
	6,00	145	26,2	26,9	88,7
	7,00	61	11,0	11,3	100,0
	Total	539	97,3	100,0	
Missing	System	15	2,7		
Total		554	100,0		

Fråga 22a: Motstånd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	78	14,1	14,4	14,4
	2,00	87	15,7	16,0	30,4
	3,00	93	16,8	17,1	47,5
	4,00	51	9,2	9,4	56,9
	5,00	73	13,2	13,4	70,3
	6,00	49	8,8	9,0	79,4
	7,00	54	9,7	9,9	89,3
	8,00	29	5,2	5,3	94,7
	9,00	29	5,2	5,3	100,0
	Total		543	98,0	100,0
Missing	System	11	2,0		
Total		554	100,0		

Fråga 22b: Egoexpansion

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	68	12,3	12,7	12,7
	2,00	99	17,9	18,4	31,1
	3,00	87	15,7	16,2	47,3
	4,00	64	11,6	11,9	59,2
	5,00	93	16,8	17,3	76,5
	6,00	43	7,8	8,0	84,5
	7,00	59	10,6	11,0	95,5
	8,00	13	2,3	2,4	98,0
	9,00	11	2,0	2,0	100,0
	Total		537	96,9	100,0
Missing	System	17	3,1		
Total		554	100,0		

Fråga 22c: Handling före analys

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	115	20,8	21,5	21,5
	2,00	123	22,2	23,0	44,5
	3,00	101	18,2	18,9	63,4
	4,00	45	8,1	8,4	71,8
	5,00	52	9,4	9,7	81,5
	6,00	36	6,5	6,7	88,2
	7,00	37	6,7	6,9	95,1
	8,00	13	2,3	2,4	97,6
	9,00	13	2,3	2,4	100,0
	Total		535	96,6	100,0
Missing	System	19	3,4		
Total		554	100,0		

Fråga 22d: Taktik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	186	33,6	34,4	34,4
	2,00	106	19,1	19,6	54,1
	3,00	68	12,3	12,6	66,7
	4,00	37	6,7	6,9	73,5
	5,00	49	8,8	9,1	82,6
	6,00	29	5,2	5,4	88,0
	7,00	19	3,4	3,5	91,5
	8,00	26	4,7	4,8	96,3
	9,00	20	3,6	3,7	100,0
	Total	540	97,5	100,0	
Missing	System	14	2,5		
Total		554	100,0		

Fråga 22e: Undvikande

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	36	6,5	6,7	6,7
	2,00	54	9,7	10,1	16,8
	3,00	89	16,1	16,6	33,3
	4,00	56	10,1	10,4	43,8
	5,00	90	16,2	16,8	60,5
	6,00	70	12,6	13,0	73,6
	7,00	63	11,4	11,7	85,3
	8,00	47	8,5	8,8	94,0
	9,00	32	5,8	6,0	100,0
	Total	537	96,9	100,0	
Missing	System	17	3,1		
Total		554	100,0		

Bilaga 3

Frekvensfördelning eftermätning

Fråga 1: Utmaning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,2	,2	,2
	2,00	7	1,6	1,6	1,8
	3,00	13	2,9	2,9	4,7
	4,00	49	11,0	11,1	15,8
	5,00	107	24,0	24,2	40,0
	6,00	174	39,1	39,3	79,2
	7,00	92	20,7	20,8	100,0
	Total	443	99,6	100,0	
Missing	System	2	,4		
Total		445	100,0		

Fråga 2: Idéstöd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	,4	,5	,5
	2,00	6	1,3	1,4	1,8
	3,00	17	3,8	3,8	5,7
	4,00	93	20,9	21,0	26,7
	5,00	151	33,9	34,2	60,9
	6,00	134	30,1	30,3	91,2
	7,00	39	8,8	8,8	100,0
	Total	442	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		445	100,0		

Fråga 3: Tillit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	15	3,4	3,4	3,4
	3,00	19	4,3	4,3	7,7
	4,00	68	15,3	15,3	23,0
	5,00	163	36,6	36,8	59,8
	6,00	120	27,0	27,1	86,9
	7,00	58	13,0	13,1	100,0
	Total	443	99,6	100,0	
Missing	System	2	,4		
Total		445	100,0		

Fråga 4: Frihet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,2	,2	,2
	2,00	6	1,3	1,4	1,6
	3,00	24	5,4	5,4	7,0
	4,00	95	21,3	21,4	28,4
	5,00	151	33,9	34,1	62,5
	6,00	131	29,4	29,6	92,1
	7,00	35	7,9	7,9	100,0
	Total	443	99,6	100,0	
Missing	System	2	,4		
Total		445	100,0		

Fråga 5: Lekfullhet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	,7	,7	,7
	2,00	9	2,0	2,0	2,7
	3,00	26	5,8	5,9	8,6
	4,00	92	20,7	20,8	29,3
	5,00	135	30,3	30,5	59,8
	6,00	132	29,7	29,8	89,6
	7,00	46	10,3	10,4	100,0
	Total	443	99,6	100,0	
Missing	System	2	,4		
Total		445	100,0		

Fråga 6: Debatt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	,4	,5	,5
	2,00	29	6,5	6,5	7,0
	3,00	64	14,4	14,4	21,4
	4,00	139	31,2	31,3	52,7
	5,00	127	28,5	28,6	81,3
	6,00	68	15,3	15,3	96,6
	7,00	15	3,4	3,4	100,0
	Total	444	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		445	100,0		

Fråga 7: Risktagande

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	,7	,7	,7
	2,00	6	1,3	1,4	2,1
	3,00	28	6,3	6,4	8,4
	4,00	135	30,3	30,8	39,2
	5,00	161	36,2	36,7	75,9
	6,00	87	19,6	19,8	95,7
	7,00	19	4,3	4,3	100,0
	Total	439	98,7	100,0	
Missing	System	6	1,3		
Total		445	100,0		

Fråga 8: Dynamik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	,7	,7	,7
	2,00	15	3,4	3,4	4,1
	3,00	36	8,1	8,1	12,2
	4,00	112	25,2	25,3	37,6
	5,00	151	33,9	34,2	71,7
	6,00	95	21,3	21,5	93,2
	7,00	30	6,7	6,8	100,0
	Total	442	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		445	100,0		

Fråga 9: Konflikt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	50	11,2	11,3	11,3
	2,00	77	17,3	17,3	28,6
	3,00	106	23,8	23,9	52,5
	4,00	120	27,0	27,0	79,5
	5,00	65	14,6	14,6	94,1
	6,00	20	4,5	4,5	98,6
	7,00	5	1,1	1,1	99,8
	8,00	1	,2	,2	100,0
	Total	444	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		445	100,0		

Fråga 10: Idétid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	1,3	1,4	1,4
	2,00	55	12,4	12,4	13,7
	3,00	100	22,5	22,5	36,3
	4,00	152	34,2	34,2	70,5
	5,00	102	22,9	23,0	93,5
	6,00	27	6,1	6,1	99,5
	7,00	2	,4	,5	100,0
	Total	444	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		445	100,0		

Fråga 11: Fokuserad och effektiv

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	,9	,9	,9
	3,00	5	1,1	1,1	2,0
	4,00	54	12,1	12,2	14,2
	5,00	157	35,3	35,4	49,5
	6,00	181	40,7	40,8	90,3
	7,00	43	9,7	9,7	100,0
	Total	444	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		445	100,0		

Fråga 12: Nya tankebanor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	,4	,5	,5
	2,00	9	2,0	2,0	2,5
	3,00	47	10,6	10,6	13,1
	4,00	163	36,6	36,7	49,8
	5,00	148	33,3	33,3	83,1
	6,00	64	14,4	14,4	97,5
	7,00	11	2,5	2,5	100,0
	Total	444	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		445	100,0		

Fråga 13: Nya människor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	3,1	3,2	3,2
	2,00	39	8,8	8,8	12,0
	3,00	90	20,2	20,3	32,3
	4,00	136	30,6	30,7	63,0
	5,00	86	19,3	19,4	82,4
	6,00	58	13,0	13,1	95,5
	7,00	20	4,5	4,5	100,0
	Total	443	99,6	100,0	
Missing	System	2	,4		
Total		445	100,0		

Fråga 14: Okonventionell

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	3,4	3,4	3,4
	2,00	46	10,3	10,6	14,0
	3,00	112	25,2	25,7	39,7
	4,00	176	39,6	40,4	80,0
	5,00	61	13,7	14,0	94,0
	6,00	24	5,4	5,5	99,5
	7,00	2	,4	,5	100,0
	Total	436	98,0	100,0	
Missing	System	9	2,0		
Total		445	100,0		

Fråga 15: Reflekterar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	1,6	1,6	1,6
	2,00	20	4,5	4,5	6,1
	3,00	91	20,4	20,5	26,6
	4,00	169	38,0	38,1	64,8
	5,00	110	24,7	24,8	89,6
	6,00	42	9,4	9,5	99,1
	7,00	4	,9	,9	100,0
	Total	443	99,6	100,0	
Missing	System	2	,4		
Total		445	100,0		

Fråga 16: Lär av varandra

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	,9	,9	,9
	2,00	17	3,8	3,8	4,7
	3,00	42	9,4	9,5	14,2
	4,00	128	28,8	28,8	43,0
	5,00	159	35,7	35,8	78,8
	6,00	83	18,7	18,7	97,5
	7,00	11	2,5	2,5	100,0
	Total	444	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		445	100,0		

Fråga 17: Airis betydelse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	69	15,5	15,7	15,7
	2,00	63	14,2	14,4	30,1
	3,00	83	18,7	18,9	49,0
	4,00	134	30,1	30,5	79,5
	5,00	63	14,2	14,4	93,8
	6,00	24	5,4	5,5	99,3
	7,00	3	,7	,7	100,0
	Total	439	98,7	100,0	
Missing	System	6	1,3		
Total		445	100,0		

Fråga 18: Airis viktigt projekt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	58	13,0	13,3	13,3
	2,00	61	13,7	14,0	27,2
	3,00	67	15,1	15,3	42,6
	4,00	156	35,1	35,7	78,3
	5,00	62	13,9	14,2	92,4
	6,00	30	6,7	6,9	99,3
	7,00	3	,7	,7	100,0
	Total	437	98,2	100,0	
Missing	System	8	1,8		
Total		445	100,0		

Fråga 19: Tydliga planer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,2	,2	,2
	2,00	18	4,0	4,1	4,3
	3,00	22	4,9	5,0	9,3
	4,00	80	18,0	18,1	27,4
	5,00	138	31,0	31,2	58,6
	6,00	127	28,5	28,7	87,3
	7,00	56	12,6	12,7	100,0
	Total	442	99,3	100,0	
Missing	System	3	,7		
Total		445	100,0		

Fråga 20: Hålla sig till planer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	,4	,5	,5
	2,00	8	1,8	1,8	2,3
	3,00	21	4,7	4,8	7,0
	4,00	104	23,4	23,6	30,6
	5,00	174	39,1	39,5	70,1
	6,00	105	23,6	23,8	93,9
	7,00	27	6,1	6,1	100,0
	Total	441	99,1	100,0	
Missing	System	4	,9		
Total		445	100,0		

Fråga 21a: Chef håller planer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,2	,2	,2
	2,00	13	2,9	3,0	3,2
	3,00	24	5,4	5,5	8,8
	4,00	108	24,3	24,9	33,6
	5,00	140	31,5	32,3	65,9
	6,00	108	24,3	24,9	90,8
	7,00	40	9,0	9,2	100,0
	Total	434	97,5	100,0	
Missing	System	11	2,5		
Total		445	100,0		

Fråga 21b: Chef ser nya möjligheter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	1,6	1,6	1,6
	2,00	17	3,8	3,9	5,5
	3,00	23	5,2	5,3	10,8
	4,00	72	16,2	16,5	27,2
	5,00	132	29,7	30,2	57,4
	6,00	137	30,8	31,4	88,8
	7,00	49	11,0	11,2	100,0
	Total	437	98,2	100,0	
Missing	System	8	1,8		
Total		445	100,0		

Fråga 21c: Ekonomiska beslut på mätbara grunder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	3,4	3,5	3,5
	2,00	23	5,2	5,3	8,8
	3,00	40	9,0	9,3	18,1
	4,00	127	28,5	29,5	47,7
	5,00	111	24,9	25,8	73,5
	6,00	84	18,9	19,5	93,0
	7,00	30	6,7	7,0	100,0
	Total	430	96,6	100,0	
Missing	System	15	3,4		
Total		445	100,0		

Fråga 21d: Prövande av nya arbetsätt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	21	4,7	4,8	4,8
	2,00	32	7,2	7,3	12,2
	3,00	69	15,5	15,8	28,0
	4,00	152	34,2	34,9	62,8
	5,00	98	22,0	22,5	85,3
	6,00	52	11,7	11,9	97,2
	7,00	12	2,7	2,8	100,0
	Total	436	98,0	100,0	
Missing	System	9	2,0		
Total		445	100,0		

Fråga 21e: Söker minimera osäkerhet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	31	7,0	7,2	7,2
	2,00	48	10,8	11,2	18,4
	3,00	96	21,6	22,3	40,7
	4,00	155	34,8	36,0	76,7
	5,00	63	14,2	14,7	91,4
	6,00	32	7,2	7,4	98,8
	7,00	5	1,1	1,2	100,0
	Total	430	96,6	100,0	
Missing	System	15	3,4		
Total		445	100,0		

Fråga 21f: Osäkerhet som möjlighet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	2,7	2,8	2,8
	2,00	35	7,9	8,2	11,1
	3,00	76	17,1	17,9	28,9
	4,00	163	36,6	38,4	67,3
	5,00	100	22,5	23,5	90,8
	6,00	36	8,1	8,5	99,3
	7,00	3	,7	,7	100,0
	Total	425	95,5	100,0	
Missing	System	20	4,5		
Total		445	100,0		

Fråga 21g: Självständiga arbetsgrupper

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	13	2,9	3,0	3,0
	2,00	30	6,7	7,0	10,0
	3,00	48	10,8	11,2	21,2
	4,00	112	25,2	26,1	47,3
	5,00	140	31,5	32,6	80,0
	6,00	76	17,1	17,7	97,7
	7,00	10	2,2	2,3	100,0
	Total	429	96,4	100,0	
Missing	System	16	3,6		
Total		445	100,0		

Fråga 21h: Tydlig ansvarsfördelning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	3,4	3,5	3,5
	2,00	31	7,0	7,3	10,9
	3,00	40	9,0	9,5	20,3
	4,00	133	29,9	31,4	51,8
	5,00	122	27,4	28,8	80,6
	6,00	72	16,2	17,0	97,6
	7,00	10	2,2	2,4	100,0
	Total	423	95,1	100,0	
Missing	System	22	4,9		
Total		445	100,0		

Fråga 21i: Gränsöverskridande möten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	2,5	2,5	2,5
	2,00	21	4,7	4,8	7,4
	3,00	44	9,9	10,1	17,5
	4,00	96	21,6	22,1	39,5
	5,00	107	24,0	24,6	64,1
	6,00	116	26,1	26,7	90,8
	7,00	40	9,0	9,2	100,0
	Total	435	97,8	100,0	
Missing	System	10	2,2		
Total		445	100,0		

Fråga 22a: Motstånd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	82	18,4	18,7	18,7
	2,00	72	16,2	16,4	35,2
	3,00	76	17,1	17,4	52,5
	4,00	41	9,2	9,4	61,9
	5,00	49	11,0	11,2	73,1
	6,00	39	8,8	8,9	82,0
	7,00	39	8,8	8,9	90,9
	8,00	23	5,2	5,3	96,1
	9,00	17	3,8	3,9	100,0
	Total	438	98,4	100,0	
Missing	System	7	1,6		
Total		445	100,0		

Fråga 22b: Egoexpansion

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	81	18,2	18,6	18,6
	2,00	69	15,5	15,8	34,4
	3,00	62	13,9	14,2	48,6
	4,00	50	11,2	11,5	60,1
	5,00	76	17,1	17,4	77,5
	6,00	45	10,1	10,3	87,8
	7,00	30	6,7	6,9	94,7
	8,00	17	3,8	3,9	98,6
	9,00	6	1,3	1,4	100,0
	Total	436	98,0	100,0	
Missing	System	9	2,0		
Total		445	100,0		

Fråga 22c: Handling före analys

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	112	25,2	25,5	25,5
	2,00	84	18,9	19,1	44,6
	3,00	85	19,1	19,4	64,0
	4,00	34	7,6	7,7	71,8
	5,00	44	9,9	10,0	81,8
	6,00	35	7,9	8,0	89,7
	7,00	28	6,3	6,4	96,1
	8,00	14	3,1	3,2	99,3
	9,00	3	,7	,7	100,0
	Total	439	98,7	100,0	
Missing	System	6	1,3		
Total		445	100,0		

Fråga 22d: Taktik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	137	30,8	31,3	31,3
	2,00	76	17,1	17,4	48,6
	3,00	58	13,0	13,2	61,9
	4,00	34	7,6	7,8	69,6
	5,00	39	8,8	8,9	78,5
	6,00	38	8,5	8,7	87,2
	7,00	32	7,2	7,3	94,5
	8,00	12	2,7	2,7	97,3
	9,00	12	2,7	2,7	100,0
	Total	438	98,4	100,0	
Missing	System	7	1,6		
Total		445	100,0		

Fråga 22e: Undvikande

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	40	9,0	9,2	9,2
	2,00	47	10,6	10,8	19,9
	3,00	66	14,8	15,1	35,0
	4,00	64	14,4	14,6	49,7
	5,00	57	12,8	13,0	62,7
	6,00	42	9,4	9,6	72,3
	7,00	62	13,9	14,2	86,5
	8,00	35	7,9	8,0	94,5
	9,00	24	5,4	5,5	100,0
	Total		437	98,2	100,0
Missing	System	8	1,8		
Total		445	100,0		

Fråga 23a: Bättre fysisk arbetsmiljö

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	208	46,7	48,1	48,1
	2,00	165	37,1	38,2	86,3
	3,00	56	12,6	13,0	99,3
	4,00	3	,7	,7	100,0
	Total		432	97,1	100,0
Missing	System	13	2,9		
Total		445	100,0		

Fråga 23b: Bättre arbetsklimat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	94	21,1	21,7	21,7
	2,00	177	39,8	40,8	62,4
	3,00	146	32,8	33,6	96,1
	4,00	17	3,8	3,9	100,0
	Total		434	97,5	100,0
Missing	System	11	2,5		
Total		445	100,0		

Fråga 23c: Förbättrat samarbete

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	92	20,7	21,2	21,2
	2,00	164	36,9	37,8	59,0
	3,00	164	36,9	37,8	96,8
	4,00	14	3,1	3,2	100,0
	Total		434	97,5	100,0
Missing	System	11	2,5		
Total		445	100,0		

Fråga 23d: Ökat engagemang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	131	29,4	30,2	30,2
	2,00	180	40,4	41,5	71,7
	3,00	115	25,8	26,5	98,2
	4,00	8	1,8	1,8	100,0
	Total	434	97,5	100,0	
Missing	System	11	2,5		
Total		445	100,0		

Fråga 23e: Ökat arbetsinnehåll

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	151	33,9	35,0	35,0
	2,00	199	44,7	46,2	81,2
	3,00	73	16,4	16,9	98,1
	4,00	8	1,8	1,9	100,0
	Total	431	96,9	100,0	
Missing	System	14	3,1		
Total		445	100,0		

Fråga 23f: Mer varierande arbetsuppgifter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	204	45,8	47,4	47,4
	2,00	179	40,2	41,6	89,1
	3,00	45	10,1	10,5	99,5
	4,00	2	,4	,5	100,0
	Total	430	96,6	100,0	
Missing	System	15	3,4		
Total		445	100,0		

Fråga 23g: Ökat informationsutbyte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	127	28,5	29,3	29,3
	2,00	189	42,5	43,6	73,0
	3,00	109	24,5	25,2	98,2
	4,00	8	1,8	1,8	100,0
	Total	433	97,3	100,0	
Missing	System	12	2,7		
Total		445	100,0		

Fråga 23h: Ökad helhetssyn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	114	25,6	26,8	26,8
	2,00	177	39,8	41,5	68,3
	3,00	125	28,1	29,3	97,7
	4,00	10	2,2	2,3	100,0
	Total	426	95,7	100,0	
Missing	System	19	4,3		
Total		445	100,0		

Fråga 24a: Produktivitet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	1,3	1,4	1,4
	2,00	152	34,2	35,8	37,2
	3,00	257	57,8	60,5	97,6
	4,00	8	1,8	1,9	99,5
	5,00	2	,4	,5	100,0
	Total	425	95,5	100,0	
Missing	System	20	4,5		
Total		445	100,0		

Fråga 24b: Kvalitet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	1,6	1,6	1,6
	2,00	164	36,9	38,4	40,0
	3,00	247	55,5	57,8	97,9
	4,00	7	1,6	1,6	99,5
	5,00	2	,4	,5	100,0
	Total	427	96,0	100,0	
Missing	System	18	4,0		
Total		445	100,0		

Fråga 24c: Kostnadsnivå

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	,9	1,0	1,0
	2,00	47	10,6	11,2	12,1
	3,00	341	76,6	81,2	93,3
	4,00	25	5,6	6,0	99,3
	5,00	3	,7	,7	100,0
	Total	420	94,4	100,0	
Missing	System	25	5,6		
Total		445	100,0		

Fråga 24d: Sjukfrånvaro

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	1,3	1,4	1,4
	2,00	99	22,2	23,1	24,5
	3,00	316	71,0	73,8	98,4
	4,00	5	1,1	1,2	99,5
	5,00	2	,4	,5	100,0
	Total		428	96,2	100,0
Missing	System	17	3,8		
Total		445	100,0		

Fråga 24e: Stressnivå

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	1,3	1,4	1,4
	2,00	121	27,2	28,3	29,7
	3,00	250	56,2	58,5	88,3
	4,00	41	9,2	9,6	97,9
	5,00	9	2,0	2,1	100,0
	Total		427	96,0	100,0
Missing	System	18	4,0		
Total		445	100,0		