



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# INTERNKommunikation

- verktyg för förändringsarbete i nätverksorganisationer -  
En studie om NOSAM



Av  
Hajkova Martina  
Kiswani Nader  
Lindberg Mattias

Handledare:  
Persson Jan E. Westrup, Ulrika

C-uppsats  
Vt 2005

## **ABSTRACT**

**Arbetets art:** Master of Service Management, 111-120 poäng C-uppsats

**Sidantal:** 51

**Titel:** INTERNKommunikation  
- verktyg för förändringsarbete i nätverksorganisationer -  
En Studie om NOSAM

**Författare:** Martina Hajkova, Nader Kiswani, Mattias Lindberg

**Handledare:** Jan E. Persson, Ulrika Westrup

**Datum:** 2005-05-25

**Frågeställning:** Varför är det svårt att kommunicera i nätverk?  
Vad kan nätverksorganisationer göra för att förbättra  
kommunikationen?

### **Sammanfattning:**

Uppkomsten av NOSAM har sin grund i att dagens moderna samhällsutveckling mer eller mindre tvingar regioner att samarbeta för att stärka sin attraktionskraft gentemot omvärlden. Helt enkelt en ökad konkurrens. NOSAM innefattar ett regionalt område med tio olika medlemskommuner och befinner sig i en region som under de senaste 15 åren, mycket på grund av brobygget, genomgått en rad förändringar. För att kunna arbeta mot de omgivande regionala krafterna och öka sin attraktivitet har således ett samarbete skapats. Fördelen med nätverkssamarbete är att de, genom sina olika kompetenser, kan lösa uppgifter både på ett billigare och effektivare sätt. Nätverk behöver dock kommunicera för att överhuvud taget kunna överleva. Det karaktäristiska med kommunikation i nätverk är att skapa en gemensam grund att utgå ifrån. Nätverksmedlemmarna måste tala samma språk för att kunna förstå varandra. Vår första slutsats blir då att eftersom olika organisationer och dess individer har olika verklighetsuppfattningar kan det vara svårt att skapa denna grund för ett gemensamt språk vartefter det då blir svårt att kommunicera. Det krävs ett gemensamt språk för att kommunicera samtidigt som det krävs kommunikation för att skapa ett gemensamt språk. Den andra slutsatsen blir då att det behövs en drivande kraft, oftast tillika ledare, för att genom olika modeller och strategier verka som en katalysator i kommunikationsprocessen.

Förord.....	1
Tack till! .....	1
1. INLEDNING .....	2
1.1 Föremålet för studien.....	4
1.2 Problemformulering .....	5
2. METOD.....	6
2.1 Arbetets början.....	6
2.2 Empiri insamling.....	6
2.3 Etiska riktlinjer.....	9
2.4 Insamling och disponering av teori .....	9
2.5 Självkritik .....	10
3. NOSAM – uppkomsten och nätverksorganisationen.....	11
3.1 Öresunds bidrag till uppkomsten .....	11
3.2 Kommunernas bidrag till uppkomsten .....	12
3.3 Ett nytt behov uppstod.....	13
3.4 Nätverksorganisationen NOSAM .....	13
3.5 NOSAMs Idé och verksamhetens syfte.....	14
4. NÄTVERK – vad karakteriserar en nätverksorganisation.....	16
4.1 Varför nätverksorganisation?.....	17
4.2 Intergovernmentalt nätverk.....	18
5. KOMMUNIKATION - det signifikanta i nätverk.....	19
5.1 Kommunikation inom NOSAM.....	19
5.2 Vad händer vid kommunikation?.....	20
5.2.1 Kommunikation förbinder oss.....	20
5.2.2 Kommunikation aktiverar oss .....	21
5.2.3 Kommunikation lär oss.....	21
5.3 Varför kommunikation? .....	21
5.4 Strategisk kommunikation.....	22
5.4.1 Strategisk extern kommunikation.....	23
5.4.2 Strategisk intern kommunikation .....	25
6. STRATEGISK KOMMUNIKATION - tillämpning.....	27
6.1 Vad krävs vid förändring.....	27
6.1.1 Förtroende .....	29
6.1.2 Förståelse .....	29
6.1.3 Motivation.....	29
6.1.4 Delaktighet.....	30
6.2 Innovationsspridning.....	30
6.3 Framing.....	32
6.4 Reaktionen vid förändring.....	33
6.4.1 Förankring genom en vision .....	33
7. LEDAREN – länken i nätverket .....	35
7.1 Ledarskapets problematik.....	35
7.2 Att underlätta för ledaren.....	36
7.2.1 Hur skapas teams mervärde .....	37
7.3 Ledaren upprättar kommunikationslänkar.....	38

8. SLUTSATS och DISKUSSION .....	40
Referenser.....	43
Skriftliga källor.....	43
Avhandling .....	44
Dokument .....	44
Digital källa .....	44
Muntliga källor .....	44

**BILAGA 1..**

**BILAGA 2..**

**BILAGA 3..**

## **Förord**

Vi vill med detta lilla förord tacka de inblandade personer som gjort det möjligt att denna C-uppsats kommit till verket. Personerna har bidragit med stort engagemang, intresse och positiv kritik.

### **Tack till!**

*Thord Persson*, Koordinator för NOSAM

*Paulin Porath*, Ägare och VD för Porath produktion AB

*Jan E Persson*, handledare vid Institutionen för Service Management,  
Campus Helsingborg

*Ulrika Westrup*, handledare vid Institutionen för Service Management,  
Campus Helsingborg

# 1. INLEDNING

*Inne i det Blå rummet följer koordinatorn upp med att förklara att det finns Ramlösa och nybredda smörgåsar med ost och gurka, de är framlagda vid bordet vid ingången och åsynen av dem börjar ge mötesdeltagarna lätt kurr i magen. Mötet har nu pågått sedan 9:00 och närmar sig sitt slut. Stämningen efter två timmar börjar redan kännas obekvämt och det känns som om att en ny bensträckare skulle behövas innan nästa punkt på dagordningen. Efter bensträckaren går koordinatör Thord Persson direkt vidare och förklarar huvudpunkten för dagen, nämligen genomslagskraften som samarbetet mellan de tio representerade kommunerna i nätverket inte riktigt uppnått. Alla i rummet är eniga om detta och vänder sig med förhoppning mot koordinatorn som om han skulle kunna ordna upp problemet. Utan vidare reflektion på deltagarnas förhoppningar fortsätter koordinatorn att försöka klarlägga det faktiska problemet för att målet inte uppnåtts. Trots ansträngningen att förmedla ut budskap om nätverket och dess aktiviteter har responsen från omgivningen inte varit tillfredsställande. Ett par av mötesdeltagarnas ansiktsuttryck visar en klar förvåning över denna nyhet varefter en öppen diskussion bryter ut. Även om denna diskussion tar olika riktningar är alla slutligen överens om att en förändring bör ske.*

Detta fiktiva scenario uppstår i början av hösten i kommunhusets Blå rum på Drottninggatan i centrala Helsingborg. Vi befinner oss på ett av NOSAMs, region Nordvästra Skånes Samarbetskommittés, fem årliga möten. Scenariot har till syfte att belysa problematiken kring kommunikationen inom nätverksorganisationer vilka befinner sig i en föränderlig värld.

Dagens moderna samhällsutveckling framhäver två starka oskiljaktiga men differentials utvecklingslinjer, globalisering och regionalisering. I boken ”Renässans för regioner” vill G. Törnqvist påvisa att globaliseringen även berör den regionala nivån. Sambandet mellan globaliseringen och regionernas roll förklaras med uttrycket *globala nätverk med regional förankring*<sup>1</sup>. Det är här vi finner de gränslösa nätverk med vidgade intressesfärer och ökad rörlighet som arbetar gentemot både omvärldsberoendet och det regionala fästet.

---

<sup>1</sup> Törnqvist 1998, s. 23

Mellan dessa två utvecklingslinjer, globalisering och regionalisering, existerar ett spänningsfält som innefattar suveräna stater, en framväxande Europeisk union och självmedvetna regioner vilka uppfattas som territoriella enheter. Utöver detta, har det samtidigt uppkommit autonoma nätverk i form av stora företag och andra organisationer som på olika sätt brutit sig ur de traditionella territoriella, politiska, ekonomiska och sociala ramarna. De utgör både hot i form av konkurrens på olika nivåer, men även möjligheter i form av formella avtal och informellt samarbete genom sociala relationer över gränserna.<sup>2</sup> Det är i detta område vi finner NOSAM, ett autonomt, regionalt, politiskt nätverk.

Dessa två utvecklingslinjer har, i kombination med kommunernas tillväxtansvar, framkallat den jakt på företagsetableringar, investeringar och inflyttningar som på så sätt bildat en konkurrenssituation mellan städer belägna på denna regionala nivå.<sup>3</sup> Konkurrensen kommer inte bara från den nationella arenan, utan även från orter i grannländer, inte minst efter Sveriges inträde i EU 1995. Detta allt mer ekonomiskt tuffare klimat tvingar kommunerna att söka kraftfullare sätt för att kunna bemöta världskonkurrensen på. Ett tydligt exempel på en sådan strategi är det tilltagande samarbetet och koordinationen mellan privat och offentlig sektor på den subnationella nivån eftersom effekten av Sveriges inträde i EU ändrade de politiska förutsättningarna, framför allt för kommunerna men även för landstingen.<sup>4</sup> Med subnationell nivå menas den kommunala nivån men även den regionala.<sup>5</sup>

Ser vi enbart på de Svenska regionernas svar på globaliseringen så har det lett till ett ökat politiskt fokus på de interna och ekonomiska utvecklingsmöjligheterna. Ett rent konkret svar är regionernas etablering av olika organisationer såsom näringslivssekretariat, tillväxt- och marknadsföringskontor.<sup>6</sup> Enligt J. Green har sålunda regionen, i den akademiska litteraturen, blivit identifierad som en ekonomisk aktör som idag börjat agera på ett mer funktionellt sätt än tidigare. De karaktäriseras som vägvisare för företagen, de arbetar i partnerskap med den privata sektorn samt öppnar representationskontor inom olika viktiga

---

<sup>2</sup> Törnqvist 1998, s. 21 f

<sup>3</sup> Goldsmith 1995, ur Fernández 1999

<sup>4</sup> Jerneck 1993, Stoker 1995, ur Fernández 1999

<sup>5</sup> Johansson 1999, s. 129

<sup>6</sup> Gren 2002, s. 33

marknader. Detta har till syfte att underlätta för investeringar och nya innovationer.<sup>7</sup> Förenklat kan konstateras att regioner, genom ett nätverk av kommuner, försöker agera som en drivande kraft för en mer ekonomisk utveckling. Denna nya roll är ett reaktivt svar på det behov av en regional förankring som globalisering kräver.<sup>8</sup>

Ovanstående fenomen har fångat vårt intresse och ligger till grund för vår uppsats. Varken organisationer eller regioner är isolerade från omvärlden utan påverkas och påverkar andra. Samarbeten och nätverk inom regioner formas för att öka den konkurrens- och handlingskraft som krävs gentemot omvärlden. Då nätverk består av många olika organisationer spelar kommunikationen en avgörande roll i sammanhanget.<sup>9</sup> Genom NOSAM som analysobjekt vill vi således belysa vikten av kommunikation i nätverksorganisationer. Vi anser det relevant att, innan problemformuleringen av uppsatsen, skapa en förståelse av NOSAMs uppkomst.

### **1.1 Föremålet för studien**

Öresundsregionen kunde för tio år sedan, och kan även idag, betraktas som en helhet med ett inomregionalt ömsesidigt beroende av parter både på makro- och mikronivå. Det som sker i ena änden av regionen kommer oundvikligen att beröra den andra ändan och vice versa. Av tradition har det alltid funnits en rivalitet mellan Malmö och Helsingborg, främst på grund av deras gynnsamma läge vid Öresund. De är båda, med sin hamnindustri och färjetrafik, starka profiler gentemot kontinenten och städernas likheter gör dem till konkurrenter, framför allt med tanke på trafiken över sundet. Men under 1990-talet blev denna konkurrens, i och med initiativet till bygget av Öresundsbron, till kraftig fördel för Malmö. Malmö fick en starkare position i jämförelse med Helsingborg på kommunikationssidan vilket medförde negativa effekter på Helsingborgs färjetrafik, men framförallt på stadens attraktionskraft och tillväxtprofil.<sup>10</sup> Under denna period av konkurrens och rivalitet gick samtidigt i december 1995 Nordvästra Skånes Kommunalförbund, NSK, i graven. Förbundet hade en gång för mycket blivit ifrågasatt från sin omvärld för sin ineffektivitet och sitt resultatlösa arbete. Svaret från regionen, ett år senare, blev bildandet av NOSAM, Nordvästra Skånes Samarbetskommitté. Tio Nordvästskånska

---

<sup>7</sup> Gren 2002, s. 34

<sup>8</sup> Tödtling 1995, ur Gren 2002, s. 34 f

<sup>9</sup> Flaa *et al* 1998, s. 132

<sup>10</sup> Fernández 1999, Persson intervju 2005-04-11



kommuner, med Helsingborg i spetsen, skapade då en mellankommunal förening för att på så sätt stärka den framtida regionala konkurrenskraften, påverka det regionala inflytandet samt bättre utnyttja de ekonomiska utvecklingsmöjligheterna.<sup>11</sup>

## **1.2 Problemformulering**

Globalisering och, med det, ökad konkurrens från omvärlden tvingar mer eller mindre organisationer men även regioner och kommuner, såsom NOSAM, att bilda nätverk av olika slag. Nätverk har till syfte att öka sin konkurrenskraft genom att dra fördel av varandras styrkor. Eftersom ingen organisation är isolerad från sin omvärld karaktäriseras nätverk av relationer mellan flera olika verksamheter.<sup>12</sup> Ett nätverk består av noder och saknar geografiskt centrum i traditionell mening. Alla noder är ömsesidigt beroende av varandra. ”Ingen nod, inte ens den starkaste, kan ignorera de övriga, inte ens den svagaste i en beslutsprocess”.<sup>13</sup> Att nätverka innebär dock även vissa svårigheter och problem främst eftersom relationer upprätthålls och underhålls av kommunikation. För nätverksföretag är kommunikation avgörande i arbetsprocessen.<sup>14</sup> Kommunikation kan ske på många olika sätt och på flera nivåer inom en organisation och här ligger uppsatsens problematisering vartefter frågeställningen då blir: Varför är det svårt att kommunicera i nätverk? Vad kan nätverksorganisationer göra för att förbättra kommunikationen?

---

<sup>11</sup> Persson intervju 2005-04-11

<sup>12</sup> Nygaard 2002, s. 217

<sup>13</sup> Castells 2001, s. 462

<sup>14</sup> Castells 2001, s. 235

## 2. METOD

Den metodiska ansats som forskare oftast väljer vid samhällsvetenskapliga undersökningar är av antingen kvantitativ eller kvalitativ ansats. Båda metoderna har sina starka och svaga sidor och båda kan användas i en och samma undersökning. Den viktigaste skillnaden mellan ansatserna beror på vilket resultat forskaren vill fånga och i vilket syfte resultatet ska användas. Är frågan av mer allmängiltig karaktär handlar det om en kvantitativ undersökning där siffror och statistik spelar en viktig roll i undersökningen, undersökaren kan då jämföra resultaten från olika objekt.<sup>15</sup> Vår undersökning är av kvalitativ karaktär, som handlar om att samla *mjukdata*<sup>16</sup> för att på så sätt skapa oss en djupare förståelse för objektet och det problem som vi valt att studera. Den kvalitativa ansatsen innebär att vi samlar in riklig information om få undersökningsenheter, vi går på djupet.

### 2.1 Arbetets början

Arbetet inleddes egentligen med att vi fick kontakt med föreningen av andra, mer privata, skäl nästan sex månader innan denna uppsats kom på tal. På så sätt fanns det redan en etablerad kontakt som vi ansåg vara lämplig att arbeta vidare med. Under ett relativt tidigt stadium kom det fram uppgifter från föreningens koordinator T. Persson att eftersom föreningens arbetsområde innefattar tio kommuners samverkan i nordvästra Skånes region ligger mycket av arbetsmomenten kring informationsspridning inom nätverket. Denna information skapade frågan om hur kommunikationen och dess betydelse påverkar nätverksorganisationen NOSAM. Temat för vår uppsats blev då att belysa och analysera den interna kommunikationen och ledarskapets roll inom NOSAMs nätverk.

### 2.2 Empiri insamling

I vår kvalitativa undersökning insåg vi tidigt att personliga intervjuer ”ansikte mot ansikte” med NOSAMs medlemmar och andra personer som undersökningen eventuellt skulle beröra inte kunde genomföras på grund av tidsbrist och andra orsaker så som den geografiska spridningen. Eftersom vi ville få in så många åsikter som möjligt använde vi oss istället av ett kvalitativt frågeformulär som, genom NOSAMs koordinator T. Person spreds ut till medlemmarna i nätverket. Frågeformuläret distribuerades via e-post till

---

<sup>15</sup> Holme & Solwang 1997, s. 14

<sup>16</sup> Winter 1978, s. 19

samtliga kommuner inom nätverket samt till vissa övriga representanter som T. Persson själv ansåg vara relevanta för denna rapport. T. Persson vidarebefordrade frågeformuläret till samtliga personer på sin e-post lista för att vi skulle ha möjlighet att få så många olika åsikter som möjligt och samtidigt objektivt kunna bedöma utfallet. Förutom styrelsemedlemmar blev även statsarkitekter, näringslivs-, tekniska, turist-, utbildnings- och socialchefer tillfrågade att svara på frågeformuläret. Sammanlagt skickades 105 frågeformulär ut varav 38 svarade. Dessa behandlades på ett konfidentiellt sätt där tyngdpunkten låg i att lokalisera skillnaderna i de olika svaren vi fick in. Konkret ville vi få fram olikheter i nätverksmedlemmarnas tänkande samt de olika behoven av kommunikation mellan individerna inom NOSAM. Enligt NOSAMs koordinator T. Persson var denna siffra relativt låg men för vårt syfte ansåg vi det finnas tillräckligt med respondenter för att kunna se att skillnader verkligen råder. Då det inte är en kvantitativ undersökning presenterar vi således inte respondenternas svar i form av siffror och statistik

De intervjuer vi genomförde med koordinatören T. Persson var tre till antalet där den första intervjun var av en mer informell karaktär, i och med vårt personliga intresse i föreningen, och ägde rum i februari 2005. Intervjun gav en bra bild av verksamheten och dess aktiviteter vilket var till hjälp vid utformningen av den intervjuguide som vi utarbetade för vår andra intervju med T. Persson den 11 april 2005. Den tredje intervjun som genomfördes skedde den 19 maj 2005 i anslutning till avslutandet av uppsatsen för att på så sätt fånga upp resterande relevant information. Alla tre intervjuer skedde på T. Perssons kontor i Rådhuset i Helsingborg och varade i ca 60 min.

I och med att vi undersökte intern kommunikation i nätverksorganisationer genomförde vi även en intervju med en expert i ämnet, nämligen Pauline Porath som är ägare och VD i bolaget Porath Produktion AB. Hon arbetar med att planera, samordna och genomföra möten av olika slag för organisationer och däribland även nätverksorganisationer. Hennes syn på intern kommunikation och möten av skilda slag gav oss en grund för att kunna reflektera över våra slutsatser senare i arbetet. Intervjun med P. Porath varade i ca 60 min och skedde i ett sammanträdesrum i närheten av hennes kontor i Stockholm den 20 april 2005. P. Porath har varit en gästföreläsare för oss vårterminen 2005 under kursen "Retailföretagen på upplevelsemarknaden". Därför anser vi att hennes kunskaper och den information hon gav oss är tillförlitliga och med fördel kan användas som referens i vårt arbete.

Under intervjuerna med T. Persson och P. Porath upplevde vi stämningen som avslappnad och förtroendefull. Detta kan vara ett resultat av att intervjupersonerna befann sig på "hemmaplan" och att vi, innan intervjun påbörjades, noggrant förklarade syftet med intervjuerna samt gav möjlighet för intervjupersonerna att ställa frågor. Holme & Solvang beskriver detta som att forskaren sätter sig in i och förstår hur intervjupersonerna upplever situationen de har ställts inför.<sup>17</sup> Att vi förklarade arbetets syfte och gav möjlighet för frågor innan själva intervjun var en inspiration från Kvale eftersom detta inger trygghet hos den intervjuade och undanröjer eventuella misstankar eller osäkerhet.<sup>18</sup> Efter att våra intervjufrågor var slut följde vi upp med att ge intervjupersonerna utrymme att fritt prata för att på så sätt fånga upp något som vi eventuellt missat under intervjun.

Inför intervjuerna nummer två och tre med T. Persson utformade vi en intervjuguide, bestående av öppna frågor medan intervjufrågorna med P. Porath inte alls var förberedda i förväg. Intervjun med P. Porath gick till på följande sätt. Vi förklarade syftet med arbetet och dess problemställning samt förklarade verksamhetens roll på marknaden och vad nätverkssamarbetet innebar. Därefter var det en öppen diskussion oss emellan om internkommunikation i allmänhet och för NOSAM i synnerhet. Denna *ostrukturerade intervjumetod* beskrivs mer ingående i boken "Problemformulering undersökning och rapport".<sup>19</sup> Fördelen med frågornas öppna karaktär är att det lämnar utrymme för intervjupersonerna att själva utforma sina svar utan påverkan från oss som intervjuare.<sup>20</sup> På så sätt kunde vi vara flexibla om vi under samtalets gång märkte att det var en fråga som vi ville fördjupa oss i. Nackdelen är dock att svaren kan bli svårtolkade och svåra att jämföra.

Empirin vi fick fram av våra undersökningar härstammar inte bara från intervjuer och frågeformulär. Eftersom NOSAM är ett kommunalt nätverk gäller offentlighetsprincipen där information lätt går att finna. Denna extra information och empiri införskaffade vi från broschyrer, informationsblad, årsredovisningar och övrigt material som finns tillgängligt för allmänheten.

---

<sup>17</sup> Holme och Solvang 1997, s. 105

<sup>18</sup> Kvale 1997, s. 118 ff

<sup>19</sup> Winter 1978, s. 39

<sup>20</sup> Kvale 1997, s. 124

### **2.3 Etiska riktlinjer**

När det gäller det etiska övervägandet för rapporten och de intervjuer som vi använt oss av för denna undersökning ansåg vi det viktigt att först tydligt informera om syftet med rapporten och dess upplägg. Vi såg till att skaffa samtycke från intervjupersonerna som vi ansåg relevanta att nämna med namn i rapporten. När vi, genom T. Persson, skickade ut frågeformuläret var vi även där noggranna med att förklara syftet med undersökningen samt de risker det innebar att delta och svara på formuläret. För att säkerställa att uppgifterna behandlades konfidentiellt underströk vi att svaren skulle skickas direkt till oss och inte tillbaka till T. Persson.<sup>21</sup>

### **2.4 Insamling och disponering av teori**

Konkret lokaliserade vi olika eventuella undersökningsområden efter den första informella intervjun med T. Persson. Därefter letade vi fram lämplig litteratur för att kunna utforma frågeguiden till efterföljande intervjuer. Efter de två första intervjuerna med T. Persson och intervjun med P. Porath kunde vi finna lämpliga analysområden med större precision. Vidare följde sökning i litteraturen, utformning av arbetets struktur och temaområden samt utformning av frågeformulären. Den sista intervjun med T. Persson, som vi redan berörde tidigare, fungerade dels som en sista genomgång av fakta kring organisationen samt som hjälp till att klargöra vissa redan formulerade problemområden. På så sätt kunde vi komma fram till slutsatser och förslag som både är allmängiltiga och som förhoppningsvis underlättar för NOSAMs framtida samarbete.

Vi har valt att lägga upp uppsatsen så att tre huvudteman, nätverk, kommunikation samt ledarskap genomgående väver samman teori och empiri. De slutsatser vi kommit fram till, både de generella och de som specifikt rör NOSAM, tar vi upp sist i arbetet. Inledningen beskriver en generell bild av nätverks utveckling, från global ner till regional nivå, för att på så sätt skapa en förståelse för situationen som regionala nätverkorganisationer, såsom NOSAM, befinner sig i. På så sätt kan vi lättare förstå de problem nätverk ställs inför. Innan dessa problem kunde behandlas behövde vi en djupare förståelse för vad som karaktäriserar nätverk. Vi fann på så vis den nätverksform som på bästa sätt karaktäriserar NOSAM, nämligen det Interguvernmentala nätverket. Eftersom NOSAM befinner sig i en förändringssituation på grund av den svaga responsen från omgivningen tvingas de att

---

<sup>21</sup> Kvale 1997, s. 107 ff

omforma sin profil och därmed sin image. För att lyckas med att förmedla den nya imagen utåt behöver samtliga nätverksmedlemmar känna igen sig i och stå bakom den. Till detta krävs en välutvecklad internkommunikation. Därför behandlar vi vidare i uppsatsen syften och behov av kommunikation och vad som sker när vi kommunicerar. Skillnaden mellan allmän kommunikation och organisationskommunikation är att den senare oftast är strategiskt planerad. För att, i uppsatsen, lättare kunna behandla strategisk kommunikation återknyter vi i detta avsnitt till det scenario som vi i inledningen tilldelat NOSAM. Scenariot avslutades med att en förändring krävdes varefter vi behandlar strategisk kommunikation utifrån förändringsarbete. Eftersom organisationer i allmänhet kräver någon form av styrning ämnar vi att i sista avsnittet behandla ledarens roll i organisationer. För att sedan underlätta kommunikation under förändringsarbeten i nätverksorganisationer tar vi upp tre teoretiska modeller, trestegsmodellen, diffusion of innovation och framing.

## **2.5 Självkritik**

Givetvis finns det kritik till metoden vi har valt. Främst vill vi nämna att vi tillät koordinatören själv sprida vårt frågeformulär till personer inom nätverket. Ett bättre alternativ hade kunnat vara om vi själva, utifrån bestämda kriterier, valde svarspersonerna. Men det hade varit en omöjlig uppgift att lokalisera lämpliga personer och deras kontaktuppgifter till respektive kommuns verksamheter. Istället för frågeformulär hade vi kunnat genomföra djupare intervjuer med fler personer inom NOSAM. Att lokalisera dessa personer anser vi inte hade varit svårt men på grund av att problemområdet innefattar hela organisationen var vår önskan att få in så många åsikter som möjligt. Vi ansåg i början av uppsatsarbetet att dessa frågeformulär inte skulle vara tillräckliga för vår undersökning men vi kan nu, med facit i hand och tidsperspektivet i minne, bedöma metoden som tillfredsställande. När det gäller intervjuerna med T. Persson är vi väl medvetna om att vi, med tanke på att objektet undersöks inifrån, på något sätt kommer påverka resultatet då metoden kännetecknas av närheten till de källorna vi hämtat information ifrån.<sup>22</sup> Eftersom vi började med att finna ett problemområde, innan vi letade litteratur kan vår sökning av teorier avgränsats så till vida att övriga relevanta teorier och information förbisetts.

---

<sup>22</sup> Holme & Solwang 1997, s. 76 ff

### 3. NOSAM – uppkomsten och nätverksorganisationen

Som en utgångspunkt i en analys av ett kommunalt samarbete måste följande tas i akt. Det kommunala självstyret är djupt förankrat i den svenska demokratin, varje kommun utgör inom ramen av den svenska enhetsstaten en politisk enhet med tydligt avgränsade kompetenser över vilka ingen annan än den själv råder över. Alla kommuner är jämbördiga och förutsätts vara själv tillräckliga i den bemärkelsen att de är kapabla att på egen hand leva upp till de kompetenser som de har blivit tilldelade.<sup>23</sup> Det finns generella processer som påverkar samarbeten av det slag som vi ska analysera och dessa måste beaktas för att skapa en helhetsbild över uppkomsten och motivet för det samarbete som senare förklaras i uppsatsen. Nedan följer den utveckling som ledde till samarbetskommitténs uppkomst.

#### 3.1 Öresunds bidrag till uppkomsten

Balansen i Öresundsregionen under 1990-talet avspeglades i hög grad av beroendet till sundet och dess kommunikationskanaler till Danmark och resten av Europa. De potentiella effekterna av förbindelsen över sundet kunde indelas i tre huvudsakliga kategorier; direkta, indirekta och symboliska. De *direkta* effekterna utgjordes av förändringarna i transport- och kommunikationsmönstret. Hur stora dessa förändringar var berodde ytterst på tekniska och ekonomiska faktorer, såsom snabbhet, komfort och överfartspriser i relation till kommunikationerna mellan Helsingborg och Helsingör. Helsingborgs möjligheter att påverka dessa effekters omfattning var begränsade eftersom de endast hade överfartspriser att konkurrera med.

De *indirekta* effekterna var mer djupgående och omfattande än de direkta och samtidigt i viss grad också svårare att härleda och avgränsa. De utgjordes generellt av relaterade investeringar och nyetableringar som kom Malmö till fördel som en konsekvens av broförbindelsen. Om förhållandet mellan Malmö och Helsingborg uppfattades som en dragkamp om statliga och privata investeringar och företagsetableringar utgjorde på sikt de indirekta konsekvenserna av brobygget en betydligt större utmaning för Helsingborg. De geostrategiska fördelar som bron gav Malmö och dess kranskommuner utgjorde en stark dragningskraft på olika typer av institutioner och företag. De *symboliska* effekterna blev att Malmö stad fick ett kraftigt övertag med bron som regionsymbol.

---

<sup>23</sup> Fernández 1999

Det stod klart för Helsingborg kommun att man var en allt för liten aktör för att kunna driva en kraftfull utvecklingsstrategi gentemot Malmö. Det krävdes ett mellankommunalt samarbete, såvida inte beslutsfattarna var beredda att förlita sig på och avvakta statens eller regionförbundets agerande.

### **3.2 Kommunernas bidrag till uppkomsten**

Enandet av Kristianstads och Malmöhus län medförde att hela 33 kommuner var tvungna att samsas inom samma regionala administration. Detta medförde att kommunernas möjlighet till inflytande minskade på regional nivå eftersom länets storlek ökade. Som motvikt, genom att ett direktvalt beslutsorgan inrättades, regionfullmäktige, skapades ett större utrymme för kommunalt inflytande inom den egna kommunen. Detta gav länet nya kvalitativa förändringar. Det skedde en kraftig maktförskjutning från länsstyrelserna och staten till det nya folkvalda kommunala organet beträffande viktiga områden som infrastruktur, kommunikationer, näringsliv, utbildning, turism och kultur. Frågor som tidigare låg utanför den politiska arenan decentraliserades och demokratiserades.<sup>24</sup> Detta nya organ, som trädde i kraft 1999, byggde på en överlappning mellan regionalt och lokalt i större utsträckning än föregångaren landstinget. Detta resulterade i en oro bland medelstora och mindre kommuner eftersom regionfullmäktige kunde komma att domineras av ett fåtal stora kommuner, exempelvis Malmö, Helsingborg och Kristianstad. Även bland de större kommunerna kunde en oro märkas över hur nybyråkratiskt överflöd, handlingsförlamning, ställningskrig och ständiga låsningar skulle undvikas i det nya regionala "superorganet". Detta skulle gynna olika typer av koalitionsbildningar genom den kommunala demokratin och det externa inflytande som kunde uppstå.<sup>25</sup>

Förutsättningen blev då att, för att skapa en slagkraftig socioekonomisk tillväxtpolitik krävdes ett gemensamt agerande inom större administrativa områden än de kommunala. Helsingborg var också, rent storleksmässig, svagare aktör än Malmö, i ännu större grad om man ser på perspektivet Malmö-Köpenhamn mot Helsingborg-Helsingör. För att vara ståndaktiga och konkurrenskraftiga krävdes det, av hela nordvästra Skåne, att skapa en stadig motpol till södra Öresund.

---

<sup>24</sup> Persson intervju februari 2005

<sup>25</sup> Persson intervju februari 2005



### 3.3 Ett nytt behov uppstod

Eftersom NSK gick i graven år 1995 innebar det stora majoritetsstyret av socialdemokrater och moderater att långsiktigheten och kontinuiteten underminerades och som en ytterligare följd av detta fick de stora kommunerna dominans. Missnöje spreds på så sätt bland småkommunerna. Vid sidan om dessa interna problem fanns också ett betydande yttre förändringstryck som bidrog till upplösningen av NSK, enandet av de två skånska länen, Malmöhus och Kristianstad. Detta gjorde att det fanns kommunalförbund på skilda håll inom länet. Detta uppfattades av regionsförbundet som desintegrerande och behovet av att forma en samverkan mellan dessa nordväst- skånska kommuner ökade eftersom regionsförbundets självstyre ständigt växte och fokuseringen i regionen på Malmöhus och Kristianstad började bli oroväckande.<sup>26</sup> Det var framför allt Helsingborgs kommun som upplevde det största hotet eftersom mycket uppmärksamhet riktades mot Malmö stad och dess utveckling. Dessutom fanns en gemensam riskuppfattning från kommunerna att bli placerad i utkanten av händelsernas centrum.<sup>27</sup> Nya planer började smidas och tanken på reformer var en av de bidragande orsakerna till att det, ett år senare, föddes en ny samarbetskommitté, NOSAM, Nordvästra Skånes Samarbetskommitté. På detta sätt skulle kommunerna ta ett steg närmare en integration av Skånes olika delar samt ett försöka råda bot på den ”administrativa röra” inom länet som även Regionberedningen uppmärksammade.<sup>28</sup> Nätverksorganisationen NOSAM kom att representeras av följande tio nordvästskånska kommuner. Bjuv, Båstad, Helsingborg, Höganäs, Klippan, Landskrona, Svalöv, Åstorp, Ängelholm och Örkelljunga.<sup>29</sup>

### 3.4 Nätverksorganisationen NOSAM

NOSAM blev och är än idag en mellankommunal förening med avsevärt mindre formell och reglerad befattning än ett kommunalförbund.<sup>30</sup> För att främja ett beslutsfattande med större inslag av konsensus än vad som tidigare var fallet för NSK, består styrelsen av tre representanter från varje medlemskommun, en från majoriteten, en från oppositionen samt en tjänsteman.<sup>31</sup> Således består ett möte av sammanlagt 30 personer samt koordinator T. Persson. Både majoriteten och oppositionen är företrädare för att få en kontinuitet över

---

<sup>26</sup> Fernández 1999

<sup>27</sup> Persson intervju februari 2005

<sup>28</sup> SOU 1993:97, 48 ur Fernández 1999

<sup>29</sup> Fernández 1999

<sup>30</sup> Person intervju februari 2005

<sup>31</sup> Fernández 1999

mandatperioderna och för att alla medlemskommunerna ska ha lika stort inflytande. NOSAMs ideologi är att ambitionsnivån skall vara pragmatisk och resultatriktad för att på så sätt strategiskt undvika konfliktladdade ämnen. Interaktionen sker genom argumentation, diskussion och jämkning, medan votering och majoritetsbeslut helt undviks. Styrelsen sammanträder fem gånger per år och övrig kommunikation sker genom e-post- telefon- och informationsbrev.

### 3.5 NOSAMs Idé och verksamhetens syfte

Verksamhetens grundidé ligger inte i att vara ett beslutsfattande organ för kommunerna utan som ett forum för diskussion, idéspredning och samordning<sup>32</sup>. Samarbetet är uppbyggt på ett enkelt avtal som inte innefattar någon juridisk person och som sluts för en mandatperiod i taget. Trots att alla medlemskommunerna har lika stort inflytande och alla beslut fattas i konsensus<sup>33</sup> spelar Helsingborg, genom sin storlek, en generös roll. Tillsammans kännetecknar medlemskommunerna följande fem utrop – sammanhållning, utveckling, variation/mångfald, ”vilja och hjärta” samt effektivitet och delaktighet.<sup>34</sup> NOSAMs verksamhetsidé och syfte lyder som följer:

*NOSAM skall gemensamt agera så att medlemskommunerna kan tillvarata utvecklingsmöjligheterna för den egna kommunen och Nordvästra Skåne.*<sup>35</sup>

*Syftet med samarbetskommittén är att skapa möjligheter för närmare samarbete mellan de nordvästskånska kommunerna. Nordvästra Skånes profil skall tydliggöras och medlemskommunerna skall i ett nära samarbete söka effektiva och rationella lösningar för de egna kompetensområdena. Kommittén skall kunna driva frågor vilka bedöms gagna Nordvästra Skåne.*<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Fernández 1999

<sup>33</sup> ” Ett beslut fattad i konsensus innebär att den beslutande gruppen resonerat sig fram till en lösning där alla är överens och som alla kan stå för. Beslutet behöver inte vara enhälligt och alla måste inte tycka om beslutet. Alla måste dock känna att deras åsikter framförts/vädrats och alla måste kunna leva med och acceptera beslutet.” Svenska akademins ordlista

<sup>34</sup> Person intervju 2005-04-11

<sup>35</sup> NOSAMs informationsblad

<sup>36</sup> NOSAMs samarbetsavtal 2003-2006

De områdena som NOSAM verkar och bedriver frågor inom är, bland andra, regionspolitik, näringsliv, besöksnäring, utbildning, kultur, infrastruktur och kollektivtrafik.<sup>37</sup> I praktiken bedrivs arbetet dels genom att de ledande politikerna har gemensamma överläggningar, dels genom samarbetsgrupper med tjänstemän från respektive medlemskommun. Eftersom organisationen är liten förutsätter samarbetet ett aktivt deltagande både personellt och resursmässigt från medlemskommunernas sida.

---

<sup>37</sup> NOSAMs informationsblad

## 4. NÄTVERK – vad karaktäriserar en nätverksorganisation

För att bättre förstå vad NOSAMs samarbete innebär bör vi först skapa oss en uppfattning om vad nätverk är och vad som kännetecknar nätverksorganisationer. Därför ämnar vi i detta kapitel att klargöra dessa begrepp.

De grundläggande beståndsdelarna i ett nätverk består av noder eller aktörer som är sammanbundna med länkar så att de bildar en struktur.<sup>38</sup> Eftersom organisationer inte är isolerade utan påverkar och påverkas av sin omvärld är det viktigt att ha i åtanke att begreppet nätverk inte bara gäller för nätverksorganisationer utan även gäller organisationer i övrigt. Således skall de traditionella organisationsstrukturerna inom nätverksansatsen inte förglömmas eftersom det är ur de traditionella strukturerna som nätverk kan uppstå.<sup>39</sup>

Vi har i uppsatsen valt att använda oss av två definitioner av nätverksorganisationer. Den första är Castells definition av nätverksorganisation som lyder:

*Den specifika företagsform vars medelsystem utgörs av skärningen mellan segment av olika målsystem. Nätverkets komponenter är alltså både autonoma och beroende i förhållande till nätverket, och de kan ingå i andra nätverk och därför också i andra medelsystem som syftar till annorlunda mål. Ett visst nätverks prestationer blir då beroende av två av dess grundegenskaper; sambandsförmåga, det vill säga dess strukturella förmåga att underlätta en brusfri kommunikation mellan sina komponenter, och konsistensen, eller den grad i vilken intressena sammanfaller mellan nätverkets och komponenternas mål.<sup>40</sup>*

---

<sup>38</sup> Borell & Johansson 1996, s. 14

<sup>39</sup> Miles & Snow 1986, ur Ask

<sup>40</sup> Castells 2001, s. 208

Den andra nätverksdefinitionen vi valt är Lipnack & Stamps beskrivning av nätverksorganisationers karaktär som består av fem punkter.<sup>41</sup>

- Oberoende organisationer - *Each member has a healthy independence.*
- Frivilliga förbindelser - *Teamnets have many links.*
- Samlade mål - *Purpose is the glue and the driver.*
- Integrerade nivåer - *Teamnets are naturally clumpy and clustered.*
- Fler ledare - *Fewer bosses, more leaders.*

I NOSAMs fall passar dessa definitioner av nätverksorganisation väl in. Kommunerna inom NOSAM är, genom sin suveränitet, autonoma och kan verka oberoende av varandra samtidigt som de, inom ramen för nätverkssamarbetet inom regionen, är beroende av varandra. De frivilliga förbindelserna mellan medlemskommunerna är integrerade på flera nivåer och hopfogade genom de samlade mål nätverksorganisationen tillskrivit sig själv. Däremot har NOSAM vare sig någon chef eller för den delen en ledare i traditionell bemärkelse. Problematiken gällande ledare och dennes roll återkommer vi till senare i uppsatsen.

#### **4.1 Varför nätverksorganisation?**

Organisationer bildar nätverk av olika anledningar. En av anledningarna är att det är omöjligt för verksamheter att producera allting själva vilket i stort sett tvingar dem att upprätta nätverk och relationer för att kunna överleva.<sup>42</sup> Organisationer drar fördel av att ingå i ett nätverk eftersom det ökar deras konkurrenskraft genom att de stärker och utvecklar sina kompetenser.<sup>43</sup> Här förespråkas således att nätverk primärt inte skall uppkomma ur affärsmässiga grunder utan ur utbytet av kompetenser och erfarenheter mellan aktörerna.<sup>44</sup> Nätverkets syfte är även att kunna hantera situationer som den enskilda organisationen inte har möjlighet att göra på egen hand. Därutöver kompletterar organisationerna inom nätverket varandra hellre än att de konkurrerar mot varandra. Nätverk är idag alltså mer eller mindre nödvändiga eftersom snabba föränderliga omvärldsfaktorer kräver större flexibilitet av organisationer, främst med tanke på globali-

---

<sup>41</sup> Ask

<sup>42</sup> Nygaard 2002, s. 217

<sup>43</sup> Miles & Snow 1986, ur Ask

<sup>44</sup> Vera & Tan 2005

seringen som vi nämnde i inledningen.<sup>45</sup> Strukturen som nätverken skapar beskrivs som sfärisk där självstyrande organisationer verkar. När en situation, problem eller möjlighet, uppstår roteras denna sfär så att en kraftsamling i resurserna sker inom nätverket för att möta denna situation. Nätverksorganisationer omorganiserar således sig själva efter situation och kallas därmed även för "a Self-designing Organization" vilket ger större möjligheter att lösa situationer som kräver flexibilitet.<sup>46</sup>

#### **4.2 Intergovernmentalt nätverk**

En amerikansk benämning på nätverksorganisationer likt NOSAM benämns *Inter Governmental Networks*<sup>47</sup>. Kännetecken för denna form av nätverk är att det är topokratiskt medlemskap, det vill säga att de ledande politikerna från respektive kommun formar ett nätverk med opreciserade samarbetsområden.<sup>48</sup> Ett annat kännetecken är att ingen utomstående statlig eller organisatorisk myndighet har auktoritet att styra över medlemmarna i intergovernmentala nätverk. För att denna form av nätverk ska fungera måste medlemmarna dock organisera sig på ett sådant sätt att substitut skapas till de regler, normer och strukturer som är signifikanta med en hierarkisk organisation. NOSAMs substitut, anser vi, är den ideella samarbetsformen, beslutstagande i konsensus och att det inte är en juridisk person. Sammantaget anser vi att NOSAM kan benämnas som intergovernmentalt nätverk.

---

<sup>45</sup> Nygaard 2002

<sup>46</sup> Baker 1992, ur Ask

<sup>47</sup> <http://www.albany.edu/igsp/practice/ignetworks.htm> (2005-04-15)

<sup>48</sup> Rhodes & Marsch 1992, ur Fernández 1999

## 5. KOMMUNIKATION - det signifikanta i nätverk

Fram till detta kapitel har vi beskrivit NOSAMs uppkomst och syfte. Vi har även definierat NOSAM som en nätverksorganisation samt hur verksamheten arbetar. Eftersom organisation och då även nätverksorganisation är lika med kommunikation<sup>49</sup> ämnar vi i detta kapitel att belysa vikten av kommunikation för att NOSAM skall kunna arbeta så effektivt som möjligt.

Vårt intresse för kommunikation i detta kapitel är att synliggöra olika aspekter som sker under en kommunikationsprocess. Kommunikation är en process där ett meddelande skickas från en sändare till en mottagare. Sändaren vill således med hjälp av kommunikationen föra över ett meddelande till mottagaren. Om kommunikation vore en totalt rationell process skulle meddelandet sändas på ett sådant sätt att mottagaren inte gavs möjlighet att misstolka den. Detta synsätt bortser dock från den relation som råder mellan sändaren och mottagaren. Kommunikation är således mer komplext än så. Att kommunicera är inte bara att verbalisera ett meddelande. Kommunikation är även sättet vi sänder meddelanden på, hur vi sänder den, vilket språk och symboler vi använder samt vilka kommunikationskanaler vi väljer att använda. Vad gäller organisationer och deras kommunikation så är denna kommunikationsprocess än mer komplex.<sup>50</sup>

### 5.1 Kommunikation inom NOSAM

När information skall spridas görs detta med hjälp av olika kommunikationsmedel. Nedan beskriva vi kort tre olika typer som berör kommunikationsmedel för att sedan gå in på att beskriva olika modeller för kommunikation.

- Kommunikationsform är sättet vi kommunicerar på som exempelvis tal, skrift och illustrationer.
- Kommunikationsmedium är ett medel som kombinerar olika former av kommunikation. I böcker används detta ofta då de innehåller ord, foton och teckningar.
- Massmedier är exempel på masskommunikation som utgör en egen, speciell grupp såsom radio, television, tidningar och Internet. Med massmedier menas att

---

<sup>49</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 18

<sup>50</sup> Falkheimer 2001, Dimpleby & Burton 1999

meddelandet mottages av flera individer som inte har möjlighet till att ge respons under kommunikationsprocessen.<sup>51</sup>

Ur svaren på fråga nummer 7 och 8 i frågeformuläret kan vi utläsa att den kommunikationsform som NOSAM mest använder sig av för att sprida sitt budskap inom nätverket är talet och skriften. Talkommunikationen uppstår under möten samt telefonsamtal och kan vara av både formell och informell karaktär. Skriften uppkommer i och med att kommunikationen ofta sker genom att e-post skickas ut för att informera om aktuella aktiviteter inom organisationen.<sup>52</sup> Dock bör det även nämnas att massmedier spelar en roll i NOSAMs kommunikation. Detta eftersom nätverksmedlemmarna både aktivt men även passivt mottager information genom dessa kanaler.

## **5.2 Vad händer vid kommunikation?**

När vi kommunicerar sker en process där flera saker sker på samma gång. Denna process kan brytas ner i olika delar och på så sätt kan kommunikationen förstås bättre. Allt handlar om att förstå omvärlden och att skapa en betydelse. I kommunikationen utbyter vi budskap med varandra som kan handla om fakta, åsikter eller övertygelser. Med detta menas att vi delar information, känslor och uppfattningar med andra människor och på sätt uppstår det faktum att budskap sällan är neutrala. Ett budskap kan vara öppen, förtäckt eller mångsidig. Termen budskap kan delas in i tre delar: innehåll, kod och behandling. Vi ger och tar emot tecken som kan symbolisera olika betydelser för olika människor. Dessa tecken i kommunikationsformen bildar tillsammans koder och det är dessa koder som styr till att göra kommunikationen förståelig. Det skall inte glömmas att beteendet spelar en roll i kommunikationen. Beteendet är en process som följer parallellt med kommunikation och ger följder för responsen.<sup>53</sup>

### *5.2.1 Kommunikation förbinder oss*

Genom att kommunicera skapar vi förbindelser. Det talade språket är vad som kallas för direkt eller omedelbar förbindelse. Detta kan ske antingen mellan en person och en annan, eller mellan två grupper av människor. När det exempelvis gäller reklamaffischer handlar

---

<sup>51</sup> Dimpleby & Burton 1999, s. 10 f

<sup>52</sup> Svar från frågeformulär samt Persson intervju 2005-04-11

<sup>53</sup> Dimpleby & Burton 1999, s. 26 ff



det om en fördröjd förbindelse. Oavsett om det handlar om omedelbar eller fördröjd förbindelse så har en förbindelse likväl skapats.<sup>54</sup>

### *5.2.2 Kommunikation aktiverar oss*

Kommunikation kan även ses som en aktivitet, något som vi gör, när vi sänder eller tar emot meddelanden mellan varandra. Det som skall hållas i minnet är att det inte bara handlar om tal utan att vi även är lika aktiva genom att lyssna. Vi engagerar och aktiverar oss själva genom att försöka förstå vad den andra säger eller gör. Detta kan jämföras med när vi tittar på TV. Vi är inte helt passiva utan följer med i handlingen för att försöka förstå helheten i de meddelanden som skickas ut.<sup>55</sup>

### *5.2.3 Kommunikation lär oss*

Lärandet är en ständigt pågående process där kommunikation är ett viktigt verktyg. Färdigheter om kommunikation så som att läsa eller skriva är inget som är medfött utan något som vi, genom kommunikation, lär oss med tiden. Detta har många fått erfara under exempelvis en utlandssemester eftersom vi då inte kan tillämpa det svenska sättet att kommunicera på utan måste, genom att kommunicera, lära oss att kommunicera på värdlandets vis. Det är således kulturen som formar kommunikationssättet.<sup>56</sup>

## **5.3 Varför kommunikation?**

Genom att kommunicera tillfredställer vi vissa behov för att uppnå olika syften. Med behov och syfte menar vi att det måste finnas en orsak till att vi vill kommunicera. Antingen att vi vill uppfylla ett behov exempelvis av mat genom att förmedla att vi är hungriga, eller vill vi tillfredsställa ett syfte genom att få ett arbete utfört. Detta kan karaktäriseras som följer.

Syften och behov med kommunikation:<sup>57</sup>

- Överlevnad. Vi kommunicerar för att överleva t.ex. om människan är utsatt för fara så kommunicerar vi för att få hjälp.
- Samarbete. Här ligger det mest centrala syftet med kommunikation, att samarbeta med andra. I dessa sammanhang är kommunikation en avgörande faktor.

---

<sup>54</sup> Dimpleby & Burton 1999, s. 42 f

<sup>55</sup> Dimpleby & Burton 1999, s. 54 ff

<sup>56</sup> Castells 2001, s. 376

<sup>57</sup> Dimpleby & Burton 1999, s. 18 ff

- Personliga behov. Vi har vissa personliga behov såsom trygghet eller acceptans från omgivningen samt att vi vill känna oss behövda och uppskattade. Detta kan ta sig uttryck i andra former av kommunikation än det talade ordet. Med detta menar vi att ickefysiska ting så som känslor och åsikter kan kommuniceras ut genom exempelvis val av klädsel.
- Relationer. Kommunikationen leder till att vi upprättar och upprätthåller relationer med andra människor eller grupper. Dessa relationer kan vara av olika natur så som kärleksrelation, vänskapsrelation eller arbetsrelation.
- Övertalning. I reklamsammanhang är kommunikationens primära syfte att övertala. Kommunikation används här då för att försöka övertyga mottagaren att tycka eller handla på ett visst sätt.
- Makt. Detta kan ses som en form av övertalning fast med tuffare medel. Genom kommunikation försöker vi utöva makt över andra eller fördela eller klagöra hierarkier
- Sociala behov. Kommunikation hjälper till att hålla ihop vårt samhälle och organisationer. Desto större och mer komplext ett samhälle eller organisation är, desto större behov finns det av att kommunicera.
- Information. Kommunikation används för att sända eller ta emot relevant information.
- Att förstå världen. Sist på listan är att vi använder kommunikation för att kunna förstå och uppleva den värld vi lever i. Vad vi tror på, hur vi uppfattar oss själva, hur vi uppfattar våra relationer till andra människor och vad vi uppfattar som verkligt, är frågor som besvaras genom kommunikation.

Samtliga ovanstående punkter kan sammanfatta NOSAMs behov av kommunikation där det främsta behovet är att samarbetet skall överleva eftersom *organisation är lika med kommunikation*<sup>58</sup>.

#### **5.4 Strategisk kommunikation**

Efter att vi nu skapat oss en översikt av kommunikation och förstått vikten av behovet med det vill vi övergå till att förklara organisatorisk kommunikation. Denna form av kommunikation särskiljer sig från den kommunikation vi nämnt ovan då den oftast är planerad. Strategisk kommunikation är ett område som innefattar tre fält, *Public relations*,

---

<sup>58</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s.18

*Marknadsföring och organisationskommunikation.*<sup>59</sup> Med hänsyn till rapportens karaktär har vi valt att först behandla kommunikation i marknadsföringssyfte, det vill säga extern kommunikation, för att sedan koncentrera oss på den strategiska interna organisationskommunikationen.

#### *5.4.1 Strategisk extern kommunikation*

I marknadsföringssyfte gäller det för NOSAM att kommunicera ut sitt varumärke vilket görs genom att intressenterna skapar sig en image som speglar nätverksorganisationens profil.<sup>60</sup> Profil kan å andra sidan inte förmedlas utan en stark organisationsidentitet. Förtydning av begreppen följer nedan:

*Organisationsidentitet:* Identiteten utgörs av summan av samtliga gripbara och icke-gripbara värden som gör en organisation till en tydlig enhet.<sup>61</sup>

*Image:* Det är den bild som andra har av organisationen.

*Profil:* Det är den bild som ledningen önskar förmedla.

*Varumärke:* Begreppet kan likställas med profil om den är kopplad till en organisation.<sup>62</sup>

Vi kan alltså konstatera att det är viktigt för organisationens existens på marknaden att kunna förmedla rätt saker för att på så sätt skilja sig från konkurrenterna. Det är emellertid inte bara externa målgrupper som är betydelsefulla i detta sammanhang. Många gånger kan det vara lika komplicerat att förmedla rätt saker internt till organisationens medlemmar. Konkret kan det handla om allt från hur organisationen fungerar, vad den har för syfte på marknaden till hur individens egna insatser kan bidra till helheten.<sup>63</sup> Organisationsidentitet kan betecknas som den synliga delen av organisationskulturen i form av normer, handlingsmönster och värderingar. Medlemmarna måste vara införstådda med organisationsidentiteten då den knyter samman medlemmar och är utgångspunkten för hur en organisation förstår och skapar mening. Identiteten påverkas av aktiviteter i organisationen och medlemmarnas erfarenheter och föreställningar som på så sätt inverkar på organisationskulturen. Organisationskulturen, i sin tur, påverkar omvärldens uppfattning av organisationen, dess image.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> Falkheimer & Heide 2003, s. 25

<sup>60</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 178

<sup>61</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 173

<sup>62</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 175 ff

<sup>63</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 169

<sup>64</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 171

Genom att medlemmarna identifierar sig med organisationens identitet känner de sig mer lojala och blir på så sätt mera engagerade. Då en organisation består av flera olika kulturer existerar det även flera olika identiteter på grund av medlemmarnas olika uppfattningar. Dessa grundar sig i vad medlemmarna tycker är relevant i deras arbete. Särskilt i stora, komplexa organisation är det svårt för dess medlemmar att ha överblick över alla områden och detta kan resultera i att de endast uppfattar vissa delar som har att göra med deras avdelning, arbetsroll eller yrke. Olika organisationsidentiteter kan dock utnyttjas strategiskt av ledningen. Då dagens verklighet är så pass mångfacetterad kan det många gånger vara en fördel med olika identiteter för olika sammanhang.<sup>65</sup>

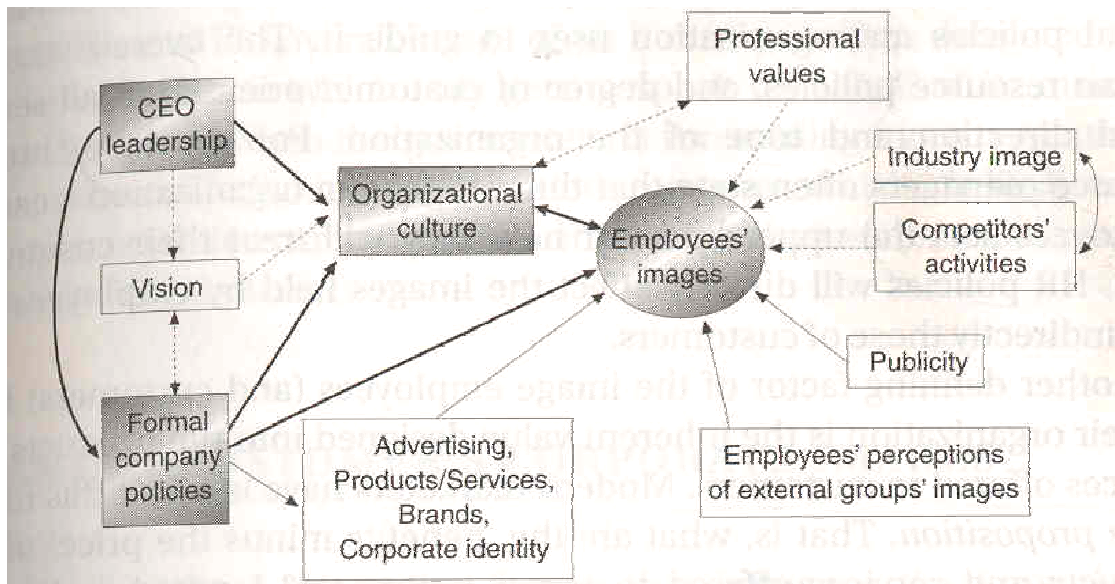
Kultur, identitet och image är delar av ett ömsesidigt beroende system som definierar en organisation.<sup>66</sup> Profil och image kan sägas fungera som katalysatorer för organisationsmedlemmarnas förståelse av sin organisation och dess identitet. Den image som omgivningen har av organisationen absorberas tillbaka till kulturen och används för att bekräfta identiteten.<sup>67</sup> Då en viss profil/varumärke ska planeras spelar ledningen en central roll. De måste se till att, förutom marknadsföringen utåt, förmedla samma bild inåt till organisationsmedlemmarna. Detta samband, anser vi, enklast visas med följande figur.

---

<sup>65</sup> Heide, Johansson& Simonsson 2005, s. 172

<sup>66</sup> Heide, Johansson,& Simonsson;2005, s. 171

<sup>67</sup> Heide, Johansson,& Simonsson;2005, s. 178



Figur 1: faktorer som påverkar medlemmarnas uppfattning av organisationen.<sup>68</sup> Det som i figuren benämns "employees" liknar vi då vid NOSAMs medlemmar. Medlemmarna påverkas av faktorer så som yrkesvärderingar och media. De skapar och påverkas av organisationskulturen som i sin tur påverkas av, bland annat, ledaren och visionen.

Därför vågar vi påstå att, för att NOSAM skall lyckas med sin externa kommunikation måste de ha en välutvecklad strategisk intern kommunikation.

#### 5.4.2 Strategisk intern kommunikation

Det som skiljer strategisk och formell intern kommunikation från övrig kommunikation är att den är planerad med ett uttalat syfte och mål som det drivande i denna process.<sup>69</sup> Den kan även, till skillnad från den informella kommunikationen som finns inom organisationer, ses som ett strategiskt ledningsinstrument.<sup>70</sup> Följande karaktärsdrag kan anses känneteckna strategisk intern kommunikation.<sup>71</sup>

- Processen innebär såväl kortsiktig som långsiktig planering, men med fokus på det långsiktiga.
- Kommunikationsinsatser planeras ur ett bottom-up perspektiv snarare än ett top-down.<sup>72</sup>
- Kommunikationen ska främst ses ur mottagarens perspektiv och inte sändarens.

<sup>68</sup> Dowling 2002, s. 55

<sup>69</sup> Falkheimer 2001, s. 84

<sup>70</sup> Larsson 1997, ur Hansson 2003

<sup>71</sup> Windahl & Signitzer 1992, ur Hansson 2003

<sup>72</sup> Perspektivet innebär att kommunikationen anpassas efter medarbetarna på lägsta nivå snarare än de på chefsnivå.

Detta visar på, likt den externa kommunikationen, att i strategisk intern kommunikation bör alltså hänsyn tas till mottagaren av informationen. Med detta menar vi att det inte bara är att förmedla information genom kommunikation utan även att denna information skall uppfattas och tolkas på rätt sätt hos samtliga medlemmar inom nätverksorganisationen. Alltså måste mottagaren som person och miljön den befinner sig i under kommunikationen beaktas. NOSAMs tillämpning av kommunikation idag anser vi vara att se till att medlemmarna har tillräcklig med information för att kunna uträtta sina arbetsuppgifter samt att kommunikationen används för att koordinera medlemmarna så de arbetar mot samma mål.

## 6. STRATEGISK KOMMUNIKATION - tillämpning

För att lättare förstå tillämpningen av strategisk kommunikation vill vi här återknyta till det inledande scenario där mötet avslutades med att samtliga medlemmar var överens om att en förändring bör ske. Således behandlar vi vidare i uppsatsen strategisk kommunikation ur ett förändringssperspektiv. Detta eftersom kommunikation är en positiv bidragande faktor i förändringssituation, men kan även försvåra och förvärra arbetet om den missköts.<sup>73</sup> När det gäller att kommunicera en förändring är det strategiskt viktigt att rätt information sänds ut genom väl valda kanaler så att den så lite som möjligt kan missuppfattas. I förändringsarbeten är målet att förändra eller förnya så smärtfritt som möjligt.

### 6.1 Vad krävs vid förändring

Olika modeller kan tillämpas för att beskriva en organisation i förändring. Den som bäst kunde tillämpas för vår undersökning är den så kallade trestegsmodellen. Med denna vill vi åskådliggöra vikten av kommunikation, som verktyg, under en förändringsprocess. Modellen beskriver de steg en organisation bör gå igenom för en lyckad förändring.<sup>74</sup>

*Unfreezing* – i detta stadium har kommunikationen för avsikt att förbereda organisationen på vad som skall hända. Syftet skall förtydligas så att motivation skapas inför förändringen. Anledningen är att skapa en grund för lika värderingar inför förändringen och en känsla av stabilitet för att våga släppa det gamla.

*Changing* – det är under detta stadium som den nya konstruktionen eller förändringen tar form och implementeras i organisationen.

*Refreezing* – här skall förändringen förankras och stabiliseras så att den blir en del av organisationen och dess medlemmar. Detta för att medlemmarna inte ska återgå till de gamla vanor som rådde innan förändringen, vilket är vanligt. Därför är det centralt att grundligt gå igenom dessa tre stadier.

---

<sup>73</sup> DiFronzo & Bordia 1998, ur Hansson 2003

<sup>74</sup> Flaa et al 1998, s. 181 f

Leawitts kritiserar modellen då den innebär att aktörerna måste ha total överblick över situationen vilket är svårt då organisationer befinner sig i en ständig föränderlig värld.<sup>75</sup> Vi anser dock att trots kritiken är användbar som utgångspunkt för NOSAMs förändringsarbete.

Kommunikatören har, under ovanstående process, tre retoriska basinstrument<sup>76</sup> att spela på vilket beror på syftet, situationen och mottagaren, målgruppen. Retoriken kan ses som grunden till strategisk kommunikation eftersom paralleller mellan strategisk kommunikation och retorik är många.<sup>77</sup> Båda syftar till att nå ut med ett budskap för att övertyga eller skapa förståelse hos människor. Definitionen på ordet övertyga vill vi här hänvisa till nationalencyklopedin som är ”att få någon att betrakta något som sanning”. De tre instrumenten för att lättare påverka mottagaren för en kommande förändring är Logos, Ethos, Pathos.

Ethos handlar om kommunikatörens legitimitet, auktoritet och trovärdighet samt förmågan att attrahera sina mottagare.

Logos syftar till att tala till förnuftet hos mottagaren, alltså logiska argument för att påverka densamme.

Phatos rör den känslomässiga aspekten hos mottagaren. I politiska sammanhang handlar det ofta om att väcka ilska eller sympati.

Ser man till dessa tre verktyg inom retoriken kan vi säga att Logos är grunden eftersom det utan logiska argument inte går att övertyga en publik. Ethos och Pathos används då som förstärkare för att understödja argumenten eftersom man som kommunikator även bör tala till publikens känslor och förnuft.<sup>78</sup> Anledningen för NOSAM till att gå igenom trestegsmodellen samt att använda sig av basinstrumenten är att inför förändringen skapa förtroende, förståelse, motivation och delaktighet.

---

<sup>75</sup> Flaa et al 1998; s. 184 ff

<sup>76</sup> Falkheimer 2001, s. 88

<sup>77</sup> Falkheimer 2001, s. 86

<sup>78</sup> Falkheimer 2001, s. 89



### 6.1.1 Förtroende

Förtroende, vill vi påstå, är en av de viktigaste känslorna en medarbetare skall känna inför en förändring. Detta för att på så sätt stävja de osäkerhetskänslorna som kan uppkomma vid ett förändringsarbete. Ledningen bör känna stor tillit till sina medlemmar och deras kompetens och vilja att verkligen genomföra och lyckas med förändringen.<sup>79</sup> Ledningens syn på förändringen spelar således stor roll för hur medlemmarna i nätverket genomför förändringen eftersom ledningens inställning ofta speglar organisationen i övrigt. Trots det faktum att NOSAM inte har en uttalad ledare måste likväl förändringen, oavsett vem som vill införa den, kommuniceras på ett förtroendeingivande sätt.

### 6.1.2 Förståelse

Arbetet med att påverka medlemmarnas beteende och attityd till förändring av olika slag speglas ofta i medlemmarnas förståelse för förändringen. En individs handlingar grundar sig oftast i förståelsen av de olika situationer de ställs inför. Ledningen har ofta en större förståelse för olika förändringar som sker inom en organisation vilket kan härledas till den tid de kunnat ta till sig och bearbeta informationen om förändringen. Denna tid för bearbetning och informationssamling har oftast inte medlemmarna i en organisation vilket kan vara en stor anledning till att förståelsen inte är lika stor som hos ledningen. En öppen dialog som kommunikationsform, om än det tar tid, är en bra metod för att skapa denna förståelse.<sup>80</sup> I NOSAMs fall liknar vi styrelsen med T. Persson i spetsen som ledningen för nätverksorganisationen.

### 6.1.3 Motivation

”Motivationen är själva motorn i förändringsarbetet”<sup>81</sup> En förändring i en organisation kan i stort sett aldrig lyckas om inte viljan och motivation för förändring finns. För att hålla motivationen uppe hos medlemmarna inför ett förändringsarbete menar Björklund att arbetsmotivationen kan påverkas genom ett antal faktorer. Dessa kan delas upp i två delar där den ena delen är faktorer som ligger utanför en medlems kontroll, exempelvis lön, målsättning, ledarskap och arbetsmiljö. Den andra delen är den kontrollerbara som exempelvis intresset för arbetet, kreativitet och upplevd kontroll. Om förändringen i medarbetarens ögon kommer leda till något positivt ökar motivationen medan det minskar

---

<sup>79</sup> Angelöw 1991, ur Hansson 2003

<sup>80</sup> Sandberg & Targama 1998, ur Hansson 2003

<sup>81</sup> Angelöw 1991, s. 87, ur Hansson 2003

om förändringen upplevs som negativt. Det som vi dock vill framföra är att det utan motivation både från ledningen och medlemmarnas sida, så kommer ett förändringsarbete aldrig lyckas.<sup>82</sup>

#### 6.1.4 Delaktighet

En bra motivationshöjare är att medlemmarna känner sig delaktiga i det arbete som genomförs. Begreppet är inom litteraturen omtalad som en förutsättning för en lyckad förändring inom organisationer. Men delaktighet kan förekomma på en del olika sätt, från att bara sitta med i ett möte och lyssna till att fysiskt vara med och påverka. Vad begreppet delaktighet betyder är olika för olika organisationer. Här är det viktigt att organisationen själva först definierar begreppet för att på så sätt förhindra att det bara blir ett fint begrepp som organisationen använder sig av.<sup>83</sup> NOSAM säkerställer delaktigheten genom att det krävs närvaro vid mötena för att nätverksmedlemmarna skall kunna vara med och påverka de beslut som skall fattas.

## 6.2 Innovationsspridning

I detta avsnitt vill vi visa vikten av valet med kommunikationskanaler som bör betraktas vid kommunikation under förändringsarbeten.

När det gäller förändringsarbeten och kommunikationen om den liknar vi detta vid diffusion. Diffusion är en sorts kommunikation när det gäller att kommunicera ut innovationer. Således kallas det även ”diffusion of innovation”<sup>84</sup>. Diffusionsteorin behandlar hur olika individer tar till sig och påverkas av nya innovationer. Innovationer kan vara ett nytt sätt att arbeta på, en strukturomvandling eller en ny form av samarbete mellan nätverksorganisationerna. Vi vill här använda oss av författarens egen definition av begreppet diffusion som ”the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system”.<sup>85</sup> Kommunikationen av en innovation innefattar således fyra steg. Det är en *process* där innovationer *kommuniceras* genom särskilda *kanaler* över en viss *tid* mellan medlemmar av ett socialt system.

---

<sup>82</sup> Björklund 2001, ur Hansson 2003

<sup>83</sup> Gravesen 2002, ur Hansson 2003

<sup>84</sup> Rogers 1995

<sup>85</sup> Rogers 1995, s. 5

Att utföra en förändring och få medlemmarna i en organisation att förstå och acceptera förändringen kan ofta ta lång tid. Genom att använda sig av diffusionsteorier kan organisationer effektivisera denna process då den behandlar hur en individ får kunskap om en innovation till det att den skaffar sig en uppfattning om innovationen för att senare antingen ta till sig eller avvisa innovationen. Denna process är indelad i fem olika faser och kallas the "innovation - decision process".<sup>86</sup>

Knowledge faze - Kunskapsfas

Persuasion faze - Övertalningsfas

Decision faze - Beslutsfas

Implementation faze – Implementeringsfas

Confirmation faze - Bekräftelsefas

*Kunskapsfasen* inträffar när en individ eller en medlem av en organisation får kunskap om innovationens existens och erhåller information om denna innovation och dess funktioner. Informationssamlingen kan ske antingen aktivt eller passivt på sådant sätt att medlemmen själv letar upp informationen eller, av en händelse, råkar stöta på den. Fenomenet aktiv eller passiv informationssökning sker enligt Rogers beroende på individens intresse i innovationen. Ju mer innovationen ser till individens intressen desto större chans att denne söker informationen själv till skillnad från att individer tenderar att undvika information om innovationer som går emot deras egenintresse. För att kunna kommunicera ut ett budskap med så stor träffsäkerhet som möjligt spelar kommunikationskanalerna en stor roll. När det gäller de som aktivt söker sin information bör kommunikationen ske via de kanaler som dessa individer använder sig mest av. När det gäller de passiva sökarna bör kommunikationen ske via sådana kanaler som dessa individer ofta använder för att söka annan form av information.

I den så kallade *övertalandefasen* formar individerna en uppfattning om innovationen, antingen positiv eller negativ. I denna fas vill vi återkomma till begreppet förtroende och även tillägga begreppet trovärdighet. Med detta vill vi säga att i denna fas har sändaren av information en viktig roll i sammanhanget och måste på så sätt vara trovärdig i sina argument samt välja sina kommunikationskanaler med omsorg. Medan den mentala aktiviteten under kunskapsfasen är kognitiv är aktiviteten under övertalandefasen mer

---

<sup>86</sup> Rogers 1995, s. 168 ff

affektiv eller känslomässig. Här kan den personliga kommunikationskanalen komma till användning eftersom vissa nyheter innebär en viss osäkerhet inför framtiden där individerna vill veta vad denna nyhet kommer att innebära för dem.

Den tredje fasen, *beslutsfasen*, har att göra med att individen beslutar om att antingen godta och följa, *adopt*, det som nyheten innebär eller att helt och hållet förkasta, *reject*, den. En idé kan vara att ge individerna möjlighet att testa innovationen innan den praktiseras fullt ut. Detta innebär att individerna kan skaffa sig större förståelse för innovationen och på så sätt få förtroende för den.

Nästa fas i processen är *implementeringen* av innovationen då individerna verkställer och implementerar innovationen i sitt dagliga arbete. För att en beteendeförändring skall kunna ske är det viktigt att kommunikationen och informationen under de tre första faserna varit tillfredsställande för individerna. Detta eftersom det fortfarande kan råda vissa osäkerheter inför innovationen om hur den i verkligheten skall praktiseras.

Den sista fasen, *bekräftelsefasen*, handlar om att individer inom en organisation söker bekräftelse på att innovationen och beslutet om dess användning varit av positiv karaktär. Det som även bör beaktas i denna fas är att information som handlar om en individs bekräftelse ofta söks upp av individen själv. Kommunikationen bör således även innefatta denna aspekt på processen.

Eftersom NOSAM befinner sig inom ett socialt system av ständig förändring anser vi det vara svårt för dem att grundligt genomgå dessa fem faser för varje händelse som uppkommer. Ur såväl intervjuerna som svaren från frågeformulären kan vi dra slutsatsen att aktiviteten är som störst under övertalandefasen och beslutsfasen. Detta eftersom förtroende mellan medlemmarna krävs för att information om en innovation skall kännas trovärdigt så att ett beslut i konsensus kan tas.

### **6.3 Framing**

För att genomföra en förändring i en organisation och för kommunicera ut en innovation så den mottages på ett korrekt sätt, gäller det att skapa mening för individen. Ett sätt att göra detta är genom *framing*<sup>87</sup>. Framing kan förklaras som en process där kommunikationen

---

<sup>87</sup> Deetz *et al* 1999, s. 67

sker på ett sätt så att budskapet och tolkningen av den styrs.<sup>88</sup> Framing är således en kommunikationsform som ser till att skapa mening för mottagaren inför en innovation vilket leder till att reaktionen styrs till önskad effekt. Här är språkets användning av större vikt än själva kommunikationskanalen som budskapet färdas genom. Med detta menar vi alltså att, genom att lägga upp orden på ett visst sätt i budskapet, betonas vissa aspekter framför andra vilket gör budskapet mer iögonfallande och resonabelt. Detta ökar chanserna för att exempelvis en innovation accepteras (adopt). Denna form av kommunikation skall inte bara praktiseras under speciella händelser, såsom förändring, utan skall även användas i organisationens vardagskommunikation för att individerna skall tillämpa organisationens vision i sin arbetsvardag. Dettz *et al* påpekar även att kommunikation upptar 70 procent av organisationers tid men att det är få organisationer som tänker på att olika sätt att använda språket på kan påverka individer i olika utsträckning. Detta betyder också att viktiga verktyg för framing är att använda sig av metaforer, historier, myter, legender och slagord.<sup>89</sup> Vår egen tolkning av begreppet framing i detta sammanhang är att rama in eller linda in orden i en sorts ram vilket gör att budskapet försluts så att det inte kan misstolkas.

#### **6.4 Reaktionen vid förändring**

Trots ovanstående teorier för att underlätta förändringsarbeten kan det uppstå reaktioner. Vad gäller förändringar i en organisation som berör medlemmarna eller medarbetarna är att det inte längre är ”som det brukar vara”. Reaktionen hos medlemmarna kan variera beroende på om förändringen innebär en positiv utvecklingen i karriären eller om det uppfattas som ett hot. Ytterligare orsaker kan vara erfarenheter från tidigare förändringar som satt spår i medlemmarna på ett negativt sätt. Bristfällig information kan även det anses som ett hinder för att känna sig delaktig och motiverad inför förändringen vilket då kan resultera i att man inhämtar information på annat, informellt håll. Denna informella information kan lätt ge upphov till att, både positiva och negativa, rykten bildas.

##### *6.4.1 Förankring genom en vision*

För att stävja de negativa reaktionerna en förändring kan innebära samt att uppnå förståelse, förtroende, motivation och delaktighet är en stor bidragande faktor för att lyckas en starkt förankrad vision. Vision kan ses som en framtidsbild av organisationens

---

<sup>88</sup> Dettz *et al* 1999, s. 67

<sup>89</sup> Dettz *et al* 1999, s. 76 ff

utveckling. Det är oftast ledningen som utformar visionen som skall tjäna ett antal syften.<sup>90</sup>

- 1) Skapa riktlinjer och karaktärisera strategiska planer.
- 2) Motivera och implementera mål i organisationen
- 3) Fungera som vägledning för medlemmarna i deras dagliga arbete.

Genom en väl utvecklad vision så skall frågetecken gällande riktlinjer, motivation och aktiviteterna inom organisationen vara uppklarade. Är medlemmarna även väl införstådda och har god förståelse för visionen sparas dyr och tidskrävande arbete in på att exempelvis behöva upprepa målet och syftet med en förändring. Även i förändringssituationer, med negativa konsekvenser för vissa individer, kan en väl implementerad vision ge medlemmarna en god anledning till att arbeta för förändringen. Dessutom bör en effektiv vision inneha sex karaktäristiska drag. Den skall vara *möjlig* att genomföra så till vida att framtiden är förutsägbar. Den skall vara *åtråvärd* genom att tilltala medlemmarnas intressen. Visionen skall vara *genomförbar* genom att innehålla realistiska mål. Klara och tydliga *riktlinjer* som är lätta att följa. *Flexibel* till den grad att medlemmarna själva kan ta initiativ. Det sista som en vision skall vara är *kommunicerbar* så att information om visionen lätt kan tas emot.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Heide, Johansson & Simonson 2005, s. 121 f

<sup>91</sup> Kotter 1997, ur Hansson 2003

## **7. LEDAREN – länken i nätverket**

I tidigare avsnitt nämnde vi att ledaren kan spela en viktig roll i nätverksorganisationer. De måste förmedla och kommunicera ut sin vision och strategi till samtliga medlemmar. Även då en organisation befinner sig i startfasen och de berörda medlemmarna ska vara med och utforma visionen kan detta vara svårt. Oftast beror detta på att uppfattningar om verkligheten tas för givet eftersom vissa individer inte kan artikulera sitt budskap till omgivningen. Dessa så kallade mentala kartor och dolda kunskaper kommer endast explicitgöras då ledningen sätter dem i kontext med hjälp av metaforer.<sup>92</sup> Istället för att klart och tydligt uttala visionen eller problemet använder ledaren sig av metaforer. Nätverksmedlemmarna blir då tvungna att tänka efter vad som egentligen menas och på så sätt skapas kreativitet genom diskussion. I sådana diskussioner blir skilda kunskaper och uppfattningar uttalade och man kommer fram till innovativa och konkurrenskraftiga lösningar.

### **7.1 Ledarskapets problematik**

Schein beskriver problematiken genom att ta hjälp av begreppet företagskultur.<sup>93</sup> Enligt honom är den viktigaste källan som skapar organisationskultur organisationens grundare, som ofta även är dess ledare. Det är viktigt vad en ledare uppmärksammar, alltså vad de lägger märke till och kommenterar, belönar eller på annat sätt systematiskt tar itu med. Denna form av kommunikationsprocess kan, hos en ledare, antingen vara omedveten eller användas metodiskt för att kommunicera ut viktig information och önskvärt beteende. Dessutom är flera forskare överens om att tolkningen av vad som sänds i form av information och andra signaler inte behöver vara gemensam. Om människor vill skapa gemensamma betydelser, måste de tala om sina gemensamma upplevelser i nära anslutning till att de händer för att på så sätt forma ett gemensamt sätt att koda och tala om dem. Gemensamma betydelser skapas enklast genom täta möten som tillåter fri diskussion och där olika uppfattningar kommer till ytan. Det är däremot meningslöst med rena informationsmöten. Den sortens information som inte är menad att diskuteras distribueras bättre via andra kanaler, så som e-post. På så sätt undviks förvirring bland medlemmarna och kontinuitet och smidigare samarbete skapas. Med andra ord bör organisationer

---

<sup>92</sup> Mintzberg ur Starkey 2002, s. 16

<sup>93</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 90

betraktas som nätverk av olika betydelser, skapade i interaktionsprocesser via kommunikation.<sup>94</sup>

NOSAMs möten och informationsspridning följer teorin förutom i det avseende gällande ledarskap. Styrelsen som representeras av tre medlemmar från respektive kommun innehar, som sagt, ingen formell ledare. Däremot anser vi att T. Persson övertagit vissa av ledarens roller i och med sin funktion som koordinator eller sin informella roll som coach. Detta antagande stärks genom teorin som säger att: ”arbetsledaren eller den närmsta chefen är en central aktör när det handlar om att tolka och skapa referensramar i en förändringsprocess. Att skapa tolkningsramar åt andra, *framing*, och att fungera som en meningsgivare framhålls som en allt viktigare arbetsuppgift för den moderna ledaren, coachen.”<sup>95</sup> Enligt T. Persson själv består hans självvalda arbetsuppgifter av att verka som en katalysator i NOSAM genom att hjälpa medlemmarna att se helheten och fördelarna med samarbetet.<sup>96</sup>

## **7.2 Att underlätta för ledaren**

Arbetets effektivisering och kommunikation kan underlättas genom teamarbete vilket karaktäriseras av fokus, snabbhet, vänlighet och flexibilitet enligt R. Moss Kanter.<sup>97</sup> Teamarbetet fungerar bäst i platta organisationer där synergier skapas genom att utnyttja och transformera varandras olika kunskaper istället för att varje avdelning arbetar separat. På så vis förstår organisationsmedlemmarna lättare varandras behov och krav och arbetar således lättare mot helheten. Genom att vissa funktioner decentraliseras och flyttas närmare den organisationsaffärsenhet de stödjer kan man minska antalet anställda, vilket i sin tur skapar smidigare informationskanaler som underlättar för kommunikationen. Dessutom minskar de fasta kostnaderna och resurserna blir tillgängliga på rätt plats, det vill säga alla händelser får tillgång till respektive resurser där behoven av dem uppstår.<sup>98</sup>

För NOSAM kan detta arbetssätt vara problematisk eftersom medlemmarna befinner sig på skilda geografiska lokaliseringar. Men enligt M. Castells kan kommunikationen idag skapas även på avstånd och fortfarande ha samma positiva effekter som vi ovan nämnt. Människor är idag nämligen vana vid att globaliseringen har medfört att de tvingas, med hjälp av tekniken, ha nära samarbete och personliga kontakter till och med personer

---

<sup>94</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 91 ff

<sup>95</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005, s. 162

<sup>96</sup> Persson, intervju, 2005-05-19

<sup>97</sup> Starkey 2002, s. 43

<sup>98</sup> Starkey 2002, s. 43 ff



de aldrig träffat ansikte mot ansikte.<sup>99</sup> I NOSAMs fall är det dock av oerhört vikt att alla berörda medarbetare ”talar samma språk”. Kommunikationskanaler kan endast fungera, som vi tidigare berörde, om den implicita kunskapen som alla bär inom sig blir explicit. Ett team kan skapas även på avstånd så länge medarbetarna är tillåtna att, genom diskussion, skapa gemensamma bilder av organisationens verklighet – gemensamma mentala kartor.<sup>100</sup>

### *7.2.1 Hur skapas teams mervärde*

Team skapas när en grupp människor har ett gemensamt mål, arbetar tillsammans och är engagerade. Dessutom skapar teamet ett mervärde som inte skulle ha kunnat uppnås av enskilda individer.<sup>101</sup> Team som utför projektarbeten får uppdrag som skall lösas inom givna tids-, kostnads- och kvalitetsramar. Projektteam löser frågor som är komplexa och berör flera organisatoriska enheter, är förändringsorienterade och framtidsinriktade.<sup>102</sup> Det är därför viktigt att medlemmarna kan utveckla en god och ändamålsenligt gruppdynamik som har rätt mix av kompetens.<sup>103</sup> För NOSAM gäller det självklart att vara klar över budgeten men även över vem som egentligen är uppdragsgivare och vem som ska leda projektet. NOSAM kan både arbeta med projekt som medlemmarna själva genererat, men de har även intressenter, så som Turistbyrån, Lunds universitet eller SJ, som de ska utföra uppdrag åt eller komma överens med. Då det ställs stora krav på teamets medlemmar och arbetet utförs under viss osäkerhet och ständigt prövande, måste man bygga tillit i teamet och medlemmarna bör lära känna varandra både på professionellt och personligt plan.<sup>104</sup> Att välja projektledare kan då innebära dilemman eftersom det kan skapa missnöje eller kommunikationssvårigheter.

Enligt Lind och Skärvad finns det tre grundförutsättningar för att team ska bli effektiva. För det första måste de veta vad de förväntas åstadkomma och de måste ges klara uppgifter att lösa. För det andra måste de arbeta med, för dem, meningsfulla uppgifter så att de blir motiverade och på så sätt effektiva. Sist måste de kunna fungera som ett team.<sup>105</sup> Både Lind & Skärvad<sup>106</sup> och Moss Kanter<sup>107</sup> betonar vikten av personliga relationer bland

---

<sup>99</sup> Castells 2000, s. 182

<sup>100</sup> de Geus ur Starkey 2002, s. 97 ff

<sup>101</sup> Lind & Skärvad 2002, s.13 f

<sup>102</sup> Lind & Skärvad 2000, s. 53

<sup>103</sup> Lind & Skärvad 2000, s. 79

<sup>104</sup> Lind & Skärvad 2000, s. 59 ff

<sup>105</sup> Lind & Skärvad 2000, s 67

<sup>106</sup> Lind & Skärvad 2002, s. 68

<sup>107</sup> Starkey 2002, s. 46

medlemmarna, öppen och informell atmosfär vid arbetet och möjligheten för teammedlemmarna att uttrycka såväl sina uppfattningar i sakfrågor som känslor. Critchley & Casey menar dock att det inte alls krävs öppenhet och tillit på ett personligt plan för att ett team ska utföra ett tillfredställande och effektivt arbete.<sup>108</sup> Eftersom öppenhet, för många grupper och individer, skulle innebära kulturskifte och risktagande, då de inte är bekväma med att vara öppna och beredda att lita på andra, behöver teamet endast vara hängiven till uppgiften då det inte finns något samband mellan ett effektivt utfört arbete och hur mycket medlemmarna delar med sig av sina känslor. För NOSAMs del är dock relationen till varandra inom nätverket oftast av personlig karaktär då medlemmarna känner varandra sen tidigare.

### **7.3 Ledaren upprättar kommunikationslänkar**

En annan av ledarens roller är att skapa formella interna kommunikationslänkar mellan medarbetarna. Det är en av ledarens uppgifter att identifiera behoven av kommunikation och hur denna ska gå till. Dessa mekanismer måste vara välutvecklade för att underlätta för kreativitet, innovation och snabba beslut.<sup>109</sup> Medlemmarna ska med andra ord veta vem de ska kontakta för att lösa problem de inte själva klarar av.<sup>110</sup>

NOSAMs kommunikationslänkar vill vi åskådliggöra genom det faktum att T. Persson distribuerade vårt frågeformulär till nätverksmedlemmarna. Vi blev förvånade över att svaren kom in så pass snabbt. Detta skulle kunna tyda på att T. Persson, i rollen av koordinator, lyckats bra med att skapa interna kommunikationslänkar. Medlemmarna måste även haft förtroende för T. Persson då ingen ifrågasatte avsikterna med formuläret.

Effektiva kommunikationskanaler skapar därutöver förutsättningar för ledningen att snabbt upptäcka problem i organisationen, se behoven av utbildning, arbetsrotation, samarbete mellan olika avdelningar och individer. Ledaren kommer på så sätt även hitta rätt kompetens bland organisationsmedlemmarna. Enligt Tushman & Nadler finns det i själva verket fyra olika informella roller som är kritiska för en organisation i förändring.<sup>111</sup> Den första roller kallas för *idé generator*. Dessa nyckelpersoner har förmågan att på ett kreativt sätt förmedla idéer som leder till genombrott i en organisations utveckling. Den andra

---

<sup>108</sup> Starkey 20002, s. 336 & 344

<sup>109</sup> Tushman & Nadler ur Starkey 2002, s. 145

<sup>110</sup> Tushman & Nadler ur Starkey 2002, s. 151

<sup>111</sup> Starkey 2002, s. 152

rollen benämner författarna som *mästare* eller interna entreprenörer. Personer med denna sortens kompetens har förmågan att gå från idéer till verklighet, de besitter rätt mått av aggressivitet, energi och risktagande. Tredje gruppen kallas för *grindvakter* och denna roll är viktig för att lokalisera externa informationskällor. Dessa organisationsmedlemmar har förmågan att förvärva, översätta och distribuera viktig information som finns i organisationens omvärld och se till att den når de personer som har behov av den. Sista rollen innehar oftast organisationsmedlemmar med lång erfarenhet eller ledarna själva och kallas för *sponsorer*, coacher eller mentorer. De tillhandahåller informellt stöd och tillgång till resurser.

Vi anser att T. Persson idag berörs av samtliga ovannämnda roller. Detta ser vi som problematiskt eftersom det blir för många uppgifter och roller att hantera för en enskild individ. En fördel för T. Persson hade varit att lokalisera dessa fyra förmågor hos sina medlemmar i nätverket för att på så sätt skapa bättre förutsättningar för samarbetet.

## 8. SLUTSATS och DISKUSSION

*”Samma blå rum, två månader senare i kommunhuset på Drottninggatan i Helsingborg sammanträder nu NOSAM för andra gången. Diskussionen angående nätverkssamarbetet och dess kommunikation kommer upp på agendan igen. Koordinatör T. Persson har denna förmiddag ett allt mer ljusare ansiktsuttryck än sist. Efter en stunds småprat, strax efter att den första bensträckaren påpekar han plötsligt - Vi har i helgen mottagit en uppsats från tre elever från Campus här i stan. De har faktiskt tagit del av vårt diskussionsproblem som kom upp på sista mötet och har nu skrivit en C-uppsats om ämnet. Extra kul är att de kommit fram med en diskussion riktad till oss om problemet samt förklaring till hur vi kommunicerar i vårt nätverk och varför vi har haft svårighet att just kommunicera inom nätverket. Lyssna nu, så ska ni få höra -”*

Uppkomsten av NOSAM har sin grund i att dagens moderna samhällsutveckling mer eller mindre tvingar regioner att samarbeta för att stärka sin attraktionskraft gentemot omvärlden. Helt enkelt en ökad konkurrens. NOSAM innefattar ett regionalt område med tio olika medlemskommuner och befinner sig i en region som under de senaste 15 åren, mycket på grund av brobygget, genomgått en rad förändringar. För att kunna arbeta mot de omgivande regionala krafterna och öka sin attraktivitet har således ett samarbete skapats. Fördelen med nätverkssamarbete är att de, genom sina olika kompetenser, kan lösa uppgifter både på ett billigare och effektivare sätt. Nätverk behöver dock kommunicera för att överhuvud taget kunna överleva. Det karaktäristiska med kommunikation i nätverk är att skapa en gemensam grund att utgå ifrån. Nätverksmedlemmarna måste tala samma språk för att kunna förstå varandra. Vår första slutsats blir då att eftersom olika organisationer och dess individer har olika verklighetsuppfattningar kan det vara svårt att skapa denna grund för ett gemensamt språk varefter det då blir svårt att kommunicera. Det krävs ett gemensamt språk för att kommunicera samtidigt som det krävs kommunikation för att skapa ett gemensamt språk. Den andra slutsatsen blir då att det behövs en drivande kraft, oftast tillika en ledare, för att genom olika modeller och strategier verka som en katalysator i kommunikationsprocessen. Detta kan vi likna vid situationer då två personer från olika länder tvingas att kommunicera. Till denna kommunikation krävs ett gemensamt språk som kräver

kommunikation. För att då underlätta och förbättra kommunikationen krävs det en tolk, den drivande kraften.

Eftersom NOSAM är en förening där samarbetet bygger på frivillighet uppstår en intressant problematik som är, om nätverket hade kunnat acceptera en ”tolk” som formell ledare. Den roll som T. Persson i form av koordinator intagit har mestadels bestått av informations spridning och coachning. Denna roll är, vad vi har förstått, fullt accepterad av medlemmarna. Frågan är om en formell ledarbefattning, vilket då innebär större inflytande och möjlighet till maktutövning, hade kunnat accepteras? Vår slutsats på denna problematik är att det, i NOSAMs fall, är mera fördelaktigt att ha en koordinator som tagit på sig en informell roll som coach än att inte ha någon med ledarskapsroll alls. Även om NOSAM inte har en formell ledare vill vi ändå påpeka att de likväl kan använda sig av modeller och strategier som behandlats i uppsatsen.

Vi har under intervjuerna stött på problematiken med att medlemmarna inte befinner sig tillräckligt nära verksamheten. Till exempel så kan en turismnäringens ansvarig ha svårt att förstå socialchefens problem. Detta kan i NOSAMs fall leda till att det tar lång tid att genomföra beslut och komma från idé till verklighet. Dessutom måste medlemmarna tänka på den egna kommunens bästa och svara inför olika intressenter – detta kan skapa en intern konkurrens som bromsar upp hela regionens utveckling. Vår lösning på problemet blir att medlemmarna ska fokusera på olika projekt istället för de enskilda arbetsområdena, avdelningarna och kommunerna. Det blir återigen en ledarens roll att göra medlemmarna medvetna om hot från omvärlden i form av konkurrensen från övriga regioner och de egna styrkorna som bara finns i organisationen och inte kan uppnås enskilt av kommunen.

Eftersom NOSAM är ett samarbete mellan kommuner hade det varit intressant att beröra problem som kan uppstå i politiska och ideologiska sammanhang. Det vill säga, hur påverkas samarbetet och kommunikationen av politiken. Detta såg vi som en avgränsning då det framkom, under arbetets gång, att de kommunala gränserna spelade en större roll än de politiska i NOSAMs samarbete. Vi är dock medvetna om att politiken och maktfrågor ändå kan färga nätverksmedlemmarnas åsikter och beslut.

Avslutningsvis vill vi påpeka att även om det uppstår konflikter under förändringsprocesser kan de föra med sig fördelar. Ett praktiskt exempel kan vi ta från NOSAMs historia som har haft stor inverkan på dagens utveckling av organisationen. NOSAM påverkas, precis som andra organisationer, av gångna kriser och händelser. Föreningen har dock möjlighet att utveckla sin röriga historia till en styrka som innebär att de snabbt kan anpassa sig till förändringar då deras arbete av tradition präglas av omformuleringar och kompromisser. Generellt kan man säga att konflikter faktisk kan förstärka moralen hos medlemmarna och leda till kreativa lösningar på problem. Konflikter kan även förhindra stagnation inom organisationen, de kan stimulera medlemmarnas intresse och på så sätt öka engagemanget. En ledare, formell eller informell, behövs dock för att konfrontera de olika problem som kan uppkomma för att på så sätt hjälpa medlemmarna i utvecklingen och därmed föra hela organisationen framåt.

## Referenser

### Skriftliga källor

Castells, Manuel. (2001). *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur. Band 1: Nätverkssamhällets framväxt*. Andra upplagan. Uddevalla: MediaPrint i Uddevalla AB

Deetz, Stanley A. & Tracy, Sarah J. & Simpson, Lyn Jennifer. (2000). *Leading Organizations Through Transition. Communication and Cultural Change*. London: SAGE Publications Ltd.

Dimbleby, Richard & Burton, Graeme. (1999). *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur

Dowling, Grahame. (2001). *Creating Corporate Reputations*. New York: Oxford University Press Inc.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. (2003). *Reflexiv Kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Kristianstad: Liber

Falkheimer, Jesper. (2001). *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Heide, Mats & Johansson Catrin & Simonsson Charlotte. (2005). *Kommunikation & organisation*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo. (2000). *Nya Team i organisationernas värld*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur

Rogers Everett, M. (1995). *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition. New York: Free Press

Starkey, Ken. (2002). *How organizations learn*. UK: Thomson

Törnqvist, Gunnar. (1998). *Renässans för regioner – om tekniken och den sociala kommunikationens villkor*. Stockholm: SNS Förlag

Winter, Jenny. (1978). *Problemformulering undersökning och rapport*. Lund: LiberLäromedel

## Avhandling

Ask, Karen. *Nätverk omkring Öresund. En undersökning av kommunikationens betydelse för utvecklingen av Öresundsuniversitetets grundsamarbete*. D-uppsats. Lunds Universitet. Lund: Arkiv förlag

Fernandez, Christian. (1999). *NOSAM. Nordvästskånska kommuner i sökande efter en ny samarbetsprofil*. Statsvetenskapliga Institutionen. Lunds Universitet. Lund: Reprocentralen

Hansson, Anette. (2003). *Organisationsutveckling och planerad kommunikation – en teoretisk studie*. Kandidat uppsats Pedagogiska Institutionen.. Lunds Universitet

Kartseva, Vera & Tan, Yao-Hua, (2005). *Towards a Typology for Designing Inter-Organizational Controls for Network Organizations. Proceedings of the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science – 2005*. Department of Economics and Business Administration. Information Systems Group. Free University Amsterdam.

## Dokument

*Informationsblad* 2005, NOSAM

*Samarbetsavtal* 2003-2006, NOSAM

*Årsredovisning* 2003, NOSAM

## Digital källa

InterGovernmental Solutions Program, University at Albany, Albany, NY 12222 USA  
<http://www.albany.edu/igsp/practice/ignetworks.htm> (Läst 2005-04-05)

## Muntliga källor

Persson, Thord. Koordinator, Nordvästra Skånes Samarbetskommitté. Helsingborg.

Intervju: 2005-04-11, 2005-05-19

Porath, Pauline. Porath Produktion AB. Stockholm.

Intervju: 2005-04-20



# **Bilaga 1**

## **Frågeformulär**

- 1) Hur väl känner Du till NOSAM?
- 2) Känner Du till syftet, målet och visionen med NOSAM?
- 3) Vet du vem som ansvarar/samordnar NOSAM?
- 4) Hur relevant är samarbetet med NOSAM för dig i ditt arbete?
- 5) Hur tycker du att NOSAM: s arbete fungerat?
- 6) Hur väl tycker du de uppnått sina mål?
- 7) Brukar Du få kontinuerlig information om/från NOSAM?
- 8) På vilket sätt förmedlas denna information till dig?
- 9) Är denna information tydlig och tillräcklig för dig?
- 10) Söker du själv aktivt information om NOSAM?
- 11) Känner du till vem som representerar Din kommun i NOSAM?
- 12) Hur väl anser du att Din kommun är delaktiga i NOSAM?
- 13) Är denna delaktighet tillräcklig för Dig?
- 14) Hur väl tycker du att NOSAM arbetar för Din kommuns intressen?
- 15) Kan Du ge några förslag på förbättringsåtgärder för NOSAM:s samarbete
- 16) Vilken kommun är Du verksam i?
- 17) Hur länge har du arbetat inom denna kommun?

## **Bilaga 2**

### **Intervjuguide, Thord Persson 2005-04-11**

- 1) När startades Nosam.
- 2) Varför Nosam, vision syfte mål
- 3) Vilket syfte, politisk syfte eller är politiken utesluten
- 4) Vilket sorts form, kommitté, organ, myndighet mm
- 5) Skillnaden på dessa. Varför denna form
- 6) Vad görs inom Nosam.
- 7) Hur görs detta
- 8) Hur fungerar Nosam
- 9) Organisationsstrukturen
- 10) Vilka är med kommuner
- 11) Varför just dessa kommuner
- 12) Hur marknadsförs Nosam internt och externt
- 13) Kommunikationen inom Nosam hur fungerar den. Någon infoansvarig?
- 14) Vilka kanaler finns för kommunikation internt
- 15) Byta namn? Varför
- 16) Hur är rösterna fördelad inom Nosam? Har storlek på kommun betydelse?
- 17) Likheter och olikheter inom Nosam kommunerna
- 18) Hur upplever du kommunikationen internt och externt, har Nosam lyckats komma ut med sitt budskap. Varför, varför inte?

## **Bilaga 3**

### **Intervjuguide, Thord Persson 2005-05-19**

- 1) Hur kommer medlemmarna fram till vad som ska göras (exempel) och eventuell förekomst av maktproblem.
- 2) Hur yttrar sig intressenternas krav och hur bedöms/behandlas de.
- 3) På vilket sätt motiveras medlemmarna för samarbetet.
- 4) Hur väl känner medlemmar och koordinatör varandra.(privat/ och på det professionella planet).
- 5) Vilken roll uppfyller T. Persson.
- 6) Finns det underlag för teamarbete och/eller behov av en ledare/ledningsgrupp som har ett visst ansvar.
- 7) Eventuell problematik med formella/informella möten och informations spridning.