

# Medarbetarskap i Helsingborgs stad

---

En fenomenografisk studie  
bland tidigare anställda

Sandra Fridsten  
Emmy Lagergren

---

Handledare  
Lotta Antman



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal:	44
Titel:	Medarbetarskap i Helsingborgs stad: En fenomenografisk studie bland tidigare anställda
Författare:	Sandra Fridsten & Emmy Lagergren
Handledare:	Lotta Antman
Datum:	2014-01-23
Sammanfattning:	Syftet med studien är att beskriva variationen av tidigare anställdas uppfattning av hur det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad. Efter arbete med extern employer branding finns det nu intresse av att påbörja en intern satsning. Med anledning av detta finns det ett behov av att veta hur Helsingborgs stad uppfattas som arbetsgivare inom organisationen. En avgränsning har gjorts till tidigare medarbetare som på egen begäran har avslutat sin anställning.

Studien har utförts kvalitativt med fenomenografisk metodansats. Fem före detta medarbetare har intervjuats. Datainsamlingen resulterade i två huvudkategorier; styrning och medarbetarskap. Kategorin styrning innefattar respondenternas uppfattningar om hierarki, beslut och obeslutsamhet, mål, vision och värdegrund samt organisationens rykte. Möjligheter att uttrycka åsikter, relationen kollegor emellan och flexibilitet i arbetet är underkategorier som ingår i avsnittet medarbetarskap.

Teori som främst fokuserar på organisationsstruktur, ledarskap, visioner och värderingar, medarbetarskap och employer branding ställs i diskussionen mot resultatet, för att problematisera relationen mellan styrning och ledarskap i Helsingborgs stad. Avslutningsvis görs sammanfattande slutsatser, där hinder för medarbetarskap härleds till de problem som identifierats med ledarskap och organisationsstruktur, främst kopplat till brister i förtroende och öppenhet samt gemenskap och samarbete.

Nyckelord:	Medarbetarskap, styrning, employer branding, fenomenografi, offentlig verksamhet
------------	--

## Innehåll

Förord .....	i
Inledning.....	1
<i>Bakgrund</i> .....	1
<i>Problemformulering</i> .....	1
<i>Syfte &amp; avgränsningar</i> .....	2
Metod .....	3
<i>Fenomenografisk ansats</i> .....	3
Fenomenografisk intervju.....	3
Fenomenografisk analys .....	4
<i>Kvalitativ intervju</i> .....	4
<i>Nyckelperson</i> .....	5
<i>Urval</i> .....	6
<i>Genomförande</i> .....	6
Insamling av data.....	7
Bearbetning av data .....	8
<i>Etik</i> .....	8
<i>Validitet och reliabilitet</i> .....	10
<i>Metoddiskussion</i> .....	11
<i>Källkritik</i> .....	13
Tidigare forskning.....	15
<i>Organisationsstruktur</i> .....	15
<i>Ledarskap</i> .....	15
<i>Vision, värdegrund &amp; mål</i> .....	17
<i>Medarbetarskap</i> .....	18
<i>Employer branding</i> .....	19
Analys & resultat.....	21
<i>Styrning</i> .....	21
Hierarki.....	21
Beslut och obeslutsamhet .....	23
Mål, vision & värdegrund.....	24
Organisationens rykte .....	25
<i>Medarbetarskap</i> .....	25
Möjligheter att uttrycka åsikter .....	25
Relationen kollegor emellan.....	26

Flexibilitet i arbetet.....	26
<i>En sammanfattande tabell</i> .....	28
<b>Diskussion</b> .....	29
<i>Slutord</i> .....	34
För framtiden .....	34
<b>Referenser</b> .....	35
<i>Litteratur</i> .....	35
<i>Internet</i> .....	36
<i>Muntliga källor</i> .....	36
<b>Bilagor</b> .....	a
<i>Bilaga 1</i> .....	a
<i>Bilaga 2</i> .....	b

## **Förord**

Det har varit en lång process, med många timmar av hårt slit för att färdigställa uppsatsen. Vi känner oss nu glada, nöjda och stolta över allt vi har åstadkommit.

Ni är många som har hjälpt till och stöttat, och för det är vi oerhört tacksamma. Vi vill tacka er som har ställt upp på intervjuer och bidragit med era uppfattningar. Ett stort tack till vår kontaktperson på Helsingborgs stad, Natalia Panassiouk som gav oss möjlighet att utföra studien i organisationen. Vi vill också tacka vår handledare Lotta Antman, som med sin kunskap och sina kloka råd har varit till stor hjälp under arbetets gång. Till våra vänner och familjer vill vi säga tack för att ni har lyssnat.

*Lund, 10 januari 2014*

*Emmy och Sandra*

# **Inledning**

## ***Bakgrund***

Helsingborgs stad har kring 10 000 medarbetare som arbetar bland annat inom vård, omsorg och utbildning. Helsingborgs stad satsar mycket på medarbetarnas trivsel samt att skapa stimulerande arbetsuppgifter, bra anställningsvillkor och utvecklingsmöjligheter inom organisationen. Det finns inom organisationen högt satta mål; att vara en av de mest attraktiva städerna för människor och företag. Detta mål går hand i hand med en av Helsingborgs stads ambitioner, att vara en av de mest attraktiva arbetsgivarna. Arbetet med mål och ambitioner ställer krav på ett ständigt förändringsarbete, vilket har gjort Helsingborgs stad till en dynamisk organisation. I arbetet med att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare fokuseras det inom organisationen mycket på hållbart arbetsliv, jämställdhet och mångfald, medarbetarskap och ledarskap, individuella löner, arbetsmiljö samt att dialog, delaktighet och samverkan som ska utgöra grunden i allt arbete (helsingborg.se, A).

För att utvärdera hur Helsingborgs stads medarbetare upplever arbetet, arbetsplatsen samt sin arbetsgivare genomförs varje år en medarbetarundersökning. Undersökningen fokuserar på frågor kring dialog, ledarskap, delaktighet, arbetsmiljö och jämställdhet. I 2012-års undersökning uppgav åtta av tio medarbetare att de trivs med sina arbetsuppgifter och nästan lika stor andel uppgav att de är motiverade på arbetet (helsingborg.se, B). I syfte att profilera sig som en attraktiv arbetsgivare, både för framtida och nuvarande medarbetare arbetar Helsingborgs stad aktivt med employer branding. Employer branding-arbetet som har utförts i Helsingborgs stad har fått mycket uppmärksamhet under de senaste åren, bland annat utnämndes Helsingborgs stad till Årets employer branding-kommun 2012 och har nominerats till samma pris inför Universum Awards 2014 (uppdraagsbanken.nu).

## ***Problemformulering***

HR-avdelningen på Stadsledningsförvaltningen i Helsingborgs stad driver ett arbete med stadens arbetsgivarvarumärke och planer finns på att påbörja employer branding-arbete även internt i organisationen. Målet är att den positiva bild som det arbetas hårt för att sprida utåt i samhället också ska speglas inifrån organisationen. Nu vill Helsingborgs stad med vår hjälp ta reda på vad före detta anställda har för uppfattningar av att vara medarbetare i organisationen. De tidigare anställdas uppfattningar kan hjälpa Helsingborgs stad att skapa grunden för satsningen med intern employer branding, genom att identifiera områden som fungerar bra respektive mindre bra samt även tydliggöra de bakomliggande orsakerna till detta (intervju, Natalia Panassiouk).

## ***Syfte & avgränsningar***

Syftet är att beskriva variationen av tidigare anställdas uppfattning av hur det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad. Uppsatsen ska även besvara frågeställningen hur Helsingborgs stad kan bli mer attraktiv som arbetsgivare.

Uppdraget var från början en undersökning rörande samtliga anställda i Helsingborgs stad. Då uppsatsen är på kandidatnivå finns inte utrymme att undersöka en så bred population, utan uppdraget, och därmed arbetet att hjälpa Helsingborgs stad att bli en bättre arbetsgivare, har delats upp. En annan grupp studenter har undersökt huruvida nyanställda i Helsingborgs stad ser på sin arbetsgivare. En avgränsning i denna uppsats har gjorts till tidigare anställda som på egen begäran har avslutat sin anställning i Helsingborgs stad. Denna avgränsning gjordes med organisationens behov och därmed studiens relevans i åtanke.

## Metod

Uppsatsen har en fenomenografisk metodansats, som är vald med anledning av att det är uppfattningar av ett fenomen studien syftar att undersöka. För att på bästa sätt besvara studiens syfte och få en djup inblick i de före detta medarbetarnas uppfattning, kommer en kvalitativ datainsamling med intervjuer utföras.

### *Fenomenografisk ansats*

En fenomenografisk ansats är bra lämpad för studien, då fenomenografisk forskning enligt Larsson (1986) är avsedd att undersöka en viss grupp individers uppfattningar av något och inte hur något faktiskt är. Skillnaden mellan hur något är och hur något uppfattas beskrivs som första och andra ordningens perspektiv. Första ordningens perspektiv handlar om fakta; det observerbara. Andra ordningens perspektiv beskriver hur människor uppfattar sin omgivning, vilket är essensen i den fenomenografiska forskningen. Inom fenomenografi är en uppfattning inte en individs åsikt, utan vad denne anser självklart.

”Vad vi argumenterar för är forskning som är inriktad på att analysera och beskriva olika delar av ’den uppfattade världen’, dvs. av världen som den ter sig för olika människor.” (Marton, 2009, s. 163)

Fenomenografi är induktiv, detta innebär att det forskas kring avgränsade enskildheter vars olika uttryck formas till generella slutsatser om det som undersöks. Det är intervjuerna som ligger till grund för uppsatsen och som är det väsentliga. Inom fenomenografisk forskning anses världen vara relationell. Människan och hennes uppfattningar kan inte existera utan samspel med omvärlden (Kroksmark, 1987).

### **Fenomenografisk intervju**

Tillträde till individers uppfattningar fås via dennes uttryck; främst genom språkliga uttryck men även genom praktisk-estetiska uttryck och handlande. Fenomenografi utnyttjar intervjun för kartläggning av uppfattningar. Den fenomenografiska intervjun är öppen, minimalt strukturerad och respondenten själv definierar innehållet. Fenomenografisk intervju inleds med en på förhand bestämd fråga av öppen karaktär och följs av en i princip ostrukturerad intervju, i syfte att gå på djupet i kartläggningen av respondentens uppfattning. Intervjun bör utföras på en plats där respondenten känner sig bekväm. Detta för att ge intervjun en informell karaktär och göra situationen så avslappnad som möjligt (Kroksmark, 1987).

I den fenomenografiska intervjun är det viktigt att få ett så uttömmande svar som möjligt. Detta underlättas genom så kallat probing, vilket innebär att intervjuaren ställer följdfrågor kring hur och varför respondenten svarar som denne gör. Icke-verbal probing kan användas för att få ytterligare djup i respondentsvaren. Tekniken innebär att intervjuaren till exempel hummar eller nickar för att uppmuntra respondenten att prata vidare och för att visa att intervjuaren lyssnar och förstår (Fejes & Thornberg, 2009). Den fenomenografiska intervjun ska spelas in och därefter transkriberas (Kroksmark, 1987).



## **Fenomenografisk analys**

Det finns ett flertal analysmodeller för fenomenografisk forskning finns att tillgå. Många av dem har liknande uppbyggnad (Fejes & Thornberg, 2009; Larsson, 1986; och Kroksmark, 1987). Fejes och Thornbergs (2009) modell har valts för denna studie, med anledning av att den genom överskådliga steg underlättar arbetet med analysen. Modellen utgår från följande sju steg:

1. Bekanta sig med materialet: Genomgång görs av de transkriberade intervjuerna samt eventuella anteckningar som fördes i samband med intervjuerna.
2. Kondensation: Analys av materialet påbörjas i detta steg. De uttalanden som är mest signifikanta sorteras ut.
3. Jämförelse: Forskaren fokuserar på skillnader och likheter i materialet.
4. Gruppering: Forskaren grupperar i detta steg skillnader och likheter, för att därefter relatera dem till varandra.
5. Artikulera kategorierna: Arbetet handlar i detta steg om att finna kärnan i likheterna i de olika kategorierna.
6. Namnge kategorierna: Genom att ge namn till de olika kategorierna kan en överskådlig bild fås av de mest betydelsefulla delarna i materialet.
7. Kontrastiv fas: De olika kategorierna jämförs för att hitta eventuella samband. Därefter sammanfogas kategorier som har likheter, för att skapa färre och större kategorier.

Den fenomenografiska ansatsen syftar att analysera den variation som finns för att förstå innebörden av respondentens uppfattning. Det beskrivs som problematiskt att alla tolkar det insamlade materialet olika (Larsson, 1986). Risken för att detta påverkar studien kan till viss del undvikas genom att en medbedömare tas till hjälp för att göra en kategorisering av empirin, vilket sedan jämförs med forskarens kategorisering. Detta för att se över kategoriseringen och om det finns något annat sätt att tolka empirin. Fenomenografi grundar sig i epochén, vilket innebär att man sätter parentes kring sina förkunskaper och fördomar. Inom fenomenografi anses det dock att en fullständig parentes av omdömen och reduktion av medvetandet knappast är möjlig, men att forskaren ska försöka åsidosätta dem så gott denne kan. Detta beskrivs som att fenomenografi har en svagare epoché (Kroksmark, 1987).

## ***Kvalitativ intervju***

Den kvalitativa intervjun genomförs utan ett strikt manus och frågeformulär som ska följas. Intervjun genomsyras av en flexibilitet från forskarens sida, även om det finns en tankesamling med frågor som är relaterade till det som undersöks, är det innehållet i det som respondenten berättar som ska vägleda vilka frågor som ställs. Med anledning av detta kontextberoende förhållningssätt är var intervju unik i sitt genomförande. Gemensamt för kvalitativa intervjuer är dock att det ostrukturerade sättet att gå till väga gör att intervjun kan karakteriseras som ett samtal som bygger på den sociala relation som uppstår mellan forskare och respondenten och är således beroende av den enskilde deltagaren. Den kvalitativa intervjun ställer krav på forskaren. Forskaren behöver anstränga sig för att lyssna intensivt och samtidigt lägga stor vikt på att förstå vad respondenten faktiskt berättar. En forskare som lyckas med detta kommer förstå den bakomliggande meningen i respondentens berättelse. En kvalitativ intervju ställer även krav på öppenhet. Forskaren vill att respondenten på egen hand ska formulera sina

tankar om det som diskuteras. Det är därför viktigt att forskaren inte på förhand har förväntningar som respondenten tvingas bemöta. Den kvalitativa intervjun syftar att förstå respondenten på dennes villkor och hur han eller hon skapar mening med livet, erfarenheter och kognitiva processer (Yin, 2013).

Yin (2013) har sammanställt sex faktorer som forskare bör ta hänsyn till vid kvalitativa intervjuer:

- 1) Prata måttligt: Forskaren bör undvika att ta för mycket plats. Frågorna ska ställas öppna så att de möjliggör ett uttömmande svar och det bör undvikas att ställa. Forskaren behöver bemästra tekniker som håller igång samtalet, exempelvis sonderingar som "Varför?" eller "Hm" och följdfrågor.
- 2) Undvik att styra: Intervjun ska bidra med en bild av hur respondenten ser på något fenomen eller situation, respondenten ska inte styras i sin beskrivning. Forskaren ska staka ut ramarna för intervjun men samtidigt låta respondenten prägla dessa. En panoramafråga, det vill säga en bred fråga som anger ett ämne kan användas inledningsvis för att introducera ett tema utan att styra respondenten.
- 3) Ha ett neutralt förhållningssätt: Den tredje punkten är en del av den föregående att undvika att forskarens kroppsspråk, känslouttryck och ord konstant utgör en påverkan på respondenten. Ett förhållningssätt som inte neutralt kan resultera i att respondenten istället för att uttrycka sina åsikter försöker behaga forskaren och därmed svarar det som han eller hon tror att forskaren vill höra.
- 4) Skapa god relation: Forskaren är ansvarig för intervjusituationen och hur denna artar sig. Det är därför upp till forskaren att kommunikationen sker på ett sådant sätt som skapar och upprätthåller en god relation forskare och respondent emellan. Detta kan göras genom att allt för privata frågor som riskerar att göra respondenten upprörd undviks.
- 5) Upprätta intervjuguide: Ett protokoll som fungerar som tankeram bör användas. Protokollet kan innehålla ämnen eller stolpar och syftar att vägleda både forskaren och respondenter genom intervjun.
- 6) Analysera och intervju: Analytiska val bör tas under intervjuens gång. Valen kan handla om huruvida forskaren ska byta ämne eller gå djupare för att få en mer detaljerad beskrivning.

## ***Nyckelperson***

Natalia Panassiouk, kommunikatör i Helsingborgs stad, har under arbetsprocessen varit kontaktperson. Hon har med sin insyn i arbetet med employer branding bidragit med viktig information kring detta samt en beskrivning av hur organisationen fungerar i stort. Natalia Panassiouk har även i sin roll som bollplank underlättat arbetets process och samtidigt bidragit med en bild av hur Helsingborgs stad vill uppfattas som arbetsgivare. Intervjupersonerna har i sin tur bidragit med sin personliga uppfattning av Helsingborgs stad som arbetsgivare samt erfarenheter från sin tid som medarbetare i organisationen.

## ***Urval***

Vid första mötet med Natalia Panassiouk diskuterades olika avgränsningar och ett beslut togs att studien skulle fokusera på tidigare anställda. Av de tidigare anställda var det främst de som på egen begäran avslutat sin anställning som var av intresse för studien. Efter att ha blivit tilldelade en lista med drygt 250 namn valdes 30 före detta anställda ut. Det fanns en förhoppning att intervju fem till tio före detta medarbetare. Fem var minimum för att det insamlade materialet skulle vara tillräckligt för studien. Att hinna med fler än tio intervjuer skulle bli svårt tidsmässigt. I enlighet med den fenomenografiska ansatsen gjordes ett strategiskt urval (Kroksmark, 1987), individer av olika kön och ålder samt med skilda befattning och från olika arbetsplatser valdes ut. Eftersom inga kontaktuppgifter fanns att tillgå i informationen som tilldelats från Helsingborgs stad letades dessa upp via internet. Dessvärre gick det inte att finna kontaktuppgifter till ett flertal av de före detta medarbetarna som valts ut och några av dem hade flyttat till orter som skulle göra det svårt att mötas för en intervju. Med anledning av detta fick de väljas bort och kvar fanns 17 tidigare anställda som skulle kontaktas. Brev (bilaga 1) med en förfrågan om de ville ställa upp på intervju skickades först ut, dessa skulle ge individerna ett par dagars betänketid innan de kontaktades via telefon. Då de kontaktades var det fem tidigare anställda som tackade ja, ett flertal av de som ringdes upp gick aldrig att nå.

## ***Genomförande***

Studien inleddes med ett möte med kontaktpersonen på Helsingborgs stad. Under mötet diskuterades organisationens arbete med employer branding och behovet av att utvärdera dess framgång. Kontaktpersonen beskrev att mycket resurser har lagts på att arbeta med employer branding utåt i samhället, bland annat i syfte att attrahera talangfulla medarbetare. Helsingborgs stad vill nu fokusera arbetet med employer branding även inåt i organisationen och det finns en önskan att starta detta arbete med en studie av hur anställda uppfattar att det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad. Efter mötet påbörjades processen med att via hemsida och broschyrer sätta sig in i Helsingborgs stads arbete med employer branding. Ett möte med handledaren bokades därefter in. Under mötet besvarades många frågor och förslag för hur arbetet med studien kunde planeras och fortgå lyftes fram.

Med diskussionerna från båda mötena i åtanke utformades ett syfte som sedan via mail skickades till kontaktpersonen för återkoppling. Syftet fokuserade på tidigare medarbetares uppfattning av Helsingborgs stad som arbetsgivare. Den fenomenografiska ansatsen var passande då det var de före detta medarbetarnas uppfattning av fenomenet arbetsgivaren Helsingborgs stad som stod i fokus.

Ett uppsats-pm med en beskrivning av den valda ansatsen lämnades in och i samband med detta hölls ett seminarium. Inlämningen och seminariet möjliggjorde fördjupning och reflektion i och kring ansatsen som valts samt gav en möjlighet att få råd och synpunkter på arbetet som utförts hittills. Nästa steg var att ta kontakt med före detta anställda med en förfrågan om de ville ställa upp på intervju. Intervjuer med fem tidigare anställda bokades in och under tiden som arbetet med att hitta respondenter pågått hade även förberedelserna som krävdes för att intervju medarbetarna påbörjats. Kunskaper kring hur en fenomenografisk och kvalitativ forskningsintervju kunde utföras fördjupades och det arbetades fram en modell med olika faktorer som

respondenten eventuellt påverkades av, respektive påverkade under sin tid som medarbetare i Helsingborgs stad (bilaga 2). Syftet med denna modell var att ge respondenterna något konkret att prata kring för att dra erfarenheter till minnes och på så vis dela med sig av en så tydlig bild som möjligt av sina upplevelser. Modellen arbetades fram i samarbete med handledaren.

Det förbereddes även punkter som skulle fungera som en inledning till intervjun. Intervjuns konfidentialitet, hur lång tid intervjun troligtvis skulle ta, om det gick bra att intervjun spelades in samt att respondenten kunde när helst denne ville avbryta intervjun eller välja att inte besvara frågor som ställdes, var punkter som förbereddes för intervjun. Inledningen syftade till att ge respondenten en bild av intervjuns upplägg i hopp om att respondenten skulle kännas sig bekväm och förberedd.

### **Insamling av data**

I genomförandet av den fenomenografiska datainsamling som ligger till grund för denna studie har öppenriktade intervjuer hållits. Syftet med uppsatsen är att beskriva variationen av tidigare anställdas uppfattning av hur det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad och det är då viktigt att respondenterna ges stort utrymme att uttrycka sin uppfattning. Efter de inledande punkterna som ovan beskrevs användes uppmaningen: ”Beskriv hur det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad”, för att skapa en öppen dialog. Under intervjun höll sig intervjuarna passiva i syfte att ge respondenten möjlighet att fritt uttrycka sin uppfattning samt att styra intervjun. Fokus lades på att skapa en avslappnad stämning genom att hantera situationen som ett samtal snarare än en intervju. Probing och icke-verbal probing användes för att uppmuntra respondenterna att fördjupa sina svar ytterligare. Efter hand blev det svårare för respondenterna att dra erfarenheter och uppfattningar till minnes och då togs modellen som utformats fram (bilaga 2) för att underlätta för respondenterna att komma ihåg händelser och tankar, för att på så vis få samtalet att flyta på. Modellen och den inledande uppmaningen att respondenterna skulle beskriva hur det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad gjorde att intervjuaren inte blev bunden till något manus och på så vis kunde intervjun styras efter respondentens uppfattningar och inte på en rad frågor som på förhand bestämts.

Alla intervjuer genomfördes inom drygt en veckas tid. Då respondenterna kontaktades ombads de att välja platserna där intervjuerna skulle äga rum. Detta gjordes för att respondenterna skulle känna sig bekväma, på en plats där de eventuellt vistats tidigare. Förhoppningen var att detta i sin tur skulle leda till att respondenten skulle tala öppet om sina uppfattningar. En av intervjuerna hölls i respondentens hem och tillika arbetsplats och de övriga fyra intervjuerna hölls på caféer på olika platser runt om i Skåne.

Från inspelningarna gjorde transkriberingar av alla intervjuer. Transkriberingarna skrevs ner ordagrant och även en del gester och pekande togs med i den mån de kunde komma ihåg eller uppfattas via inspelningarna. Ett beslut togs att inte skriva ned sådana uttryck under intervjuns gång, då detta skulle distrahera respondenten samt göra en av intervjuerna mindre uppmärksam och fokuserad, vilket skulle motverka försöket att få respondenten att uppleva intervjun som ett avslappnat samtal. För att säkerställa att respondenternas tankar och åsikter inte missförstods sammanfattades intervjuerna i

efterhand och skickades via mail till respondenterna. Respondenterna kunde på så vis påtala om de ansåg att någon del av sammanfattningen inte stämde eller hade missförstått. Det fanns även möjlighet att i efterhand lägga till synpunkter som respondenterna ansåg att de hade missat att dela med sig av.

### **Bearbetning av data**

Under arbetet med att bearbeta data har Fejes och Thornbergs (2009) modell för analys av fenomenografiska studier använts. För att bekanta sig med materialet lästes transkriberingarna i första fasen ett flertal gånger för att få en tydlig uppfattning av intervjuernas innehåll. När det efterhand fanns en tydlig bild av och förståelse för materialets innehåll gick arbetet vidare till analysmodellens andra fas. I den andra fasen gjordes en kondensation av datan och analysen tog sin början. De mest signifikanta uttalanden sorterades ut, detta gjordes genom ytterligare genomläsning där fokus främst låg på citat som på ett tydligt sätt beskrev respondenternas erfarenheter och uppfattningar. I samband med denna fas gjordes även sammanfattningar av intervjumaterialet som sedan skickades till respondenterna för godkännande.

Arbetet gick vidare till analysmodellens tredje fas, där fokus låg på att särskilja materialets skillnader och likheter. Genom att de mest signifikanta delarna som tidigare hade sorterats ut lästes igenom ett flertal gånger kunde skillnaderna och likheterna i materialet efterhand urskiljas. Skillnaderna och likheterna grupperades därefter i nästa steg, i syfte att vidare kunna relatera dem till varandra. Arbetet fortgick och i nästa steg handlade det om att finna kärnan i likheterna i de olika kategorierna, ytterligare läsning fördjupade uppfattningen av meningen i det respondenterna sagt och kärnan kunde på så vis urskiljas. Nästa steg i analyseringen var att namnge kategorierna, passande namn som beskrev de olika kategorierna valdes. Detta gjordes för att skapa en överskådlig bild av materialets mest betydelsefulla delar. I den kontrastiva fasen, som är analysmodellens sista steg gjordes jämförelser mellan de olika kategorierna för att finna olika samband. Då gjordes en del förändringar när ett flertal kategorier sattes ihop och samlades för att skapa ett färre antal större kategorier. Anledningen till detta var att flera av kategorierna slutligen ansågs behandla liknande data och därav borde tillhöra en och samma kategori. Arbetet med samtliga ovanstående steg har först skett enskilt och därefter har en gemensam diskussion tagits för att samtala om hur var och en har valt att behandla materialet för att slutligen sammanstråla och skapa en gemensam tolkning.

### ***Etik***

I syfte att skydda individer som deltar i forskning från kränkning och fysisk eller psykisk skada har Vetenskapsrådet upprättat individskyddskrav. Individskyddskravet består av fyra huvudkrav, vars syfte är att verka som etikregler för forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2011), vilka nedan beskrivs mer ingående.

Informationskravet ställer krav på att en individ som deltar i forskning informeras om att all medverkan är frivillig och att deltagaren när som helst kan välja att inte längre delta i studien. Det är även viktigt att syftet med undersökningen, respondentens uppgift och villkor för deltagandet tydligt framgår (Vetenskapsrådet, 2011). I brevet som skickades ut med en förfrågan om individerna önskade att delta förklarades studiens syfte kort. Detta nämndes även då individerna blev uppringda och tillfrågades om de

ville medverka. Via både brev och telefonsamtal förtydligades det att ingen förberedning krävdes från respondenternas sida utan att de endast förväntas redogöra för sin uppfattning av hur det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad. En presentation av syftet och övrig viktig information inledde intervjun. Samtidigt poängterades det återigen att all medverkan var frivillig och att respondenten när som helst kunde välja att avbryta intervjun eller avstå från att svara på frågor. Om respondenterna skulle vilja ta kontakta för att meddela något eller för att ställa frågor har de sedan de först kontaktades tillgång till våra kontaktuppgifter.

Samtyckeskrauet innebär att deltagaren på egen hand ska bestämma över sin medverkan, det vill säga om, samt under vilka villkor och i vilken utsträckning deltagaren önskar att medverka i studien. Deltagaren ska utan att utsättas för påtryckningar eller negativa påföljder kunna avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2011). Brevet som bjöd in till medverkan i studien syftade att framstå som en inbjudan, ingen skulle kännas sig tvingad att delta. Däremot var det viktigt för genomförandet av undersökningen att ett flertal av de tillfrågade skulle välja att ställa upp på intervju. Med anledning av det skrevs inte ordet frivilligt med i brevet som skickades ut. Att all medverkan var frivillig poängterades först vid telefonsamtalen, efter att undersökningen och dess syfte presenterats. Intervjuerna inleddes även med att respondenten informerades om att all medverkan var frivillig och att respondenten kunde neka att fortsätta sitt deltagande samt påverka i vilken utsträckning deltagandet skedde.

Konfidentialitetskravet ställer krav på att den information som framkommer i forskningen ska hanteras med största försiktighet. Känsliga uppgifter som utgör en risk för att enskilda deltagare identifieras ska förvaras oåtkomligt för utomstående (Vetenskapsrådet, 2011). För att undersökningen ska bidra till en rättvis bild av respondenternas uppfattningar är det av stor vikt att de känner sig trygga med att delta i studien och att delge sina uppfattningar. Därför informerades respondenterna via brev och telefonsamtal att uppgifterna som uppgifter som framkom skulle hanteras konfidentiellt. Då urvalet för studien genomfördes togs det hänsyn till att Helsingborgs stad inte skulle ha insyn i vem som har valt att medverka. Ett antal namn valdes från en lista, av dessa har organisationen ingen information om vem som kontaktades och därefter valde att medverka. Även under intervjuerna informerades respondenterna om att alla uppgifter som de delade med sig av skulle hanteras konfidentiellt samt lagras och rapporteras med försiktighet. Respondenterna informerades om att en transkribering skulle göras men att denna endast utlämnas till opponenter och eventuellt handledare och examinator.

Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som framkommer i studien endast ska användas för forskningens ändamål (Vetenskapsrådet, 2011). Uppgifter som framkommer i undersökningen används endast för forskningens ändamål, det vill säga att besvara studien syfte. Då ingen utomstående har möjlighet att få insyn i studien och informationen som samlats in minskar det risken för att uppgifterna används för någonting annat än att besvara undersökningens syfte.

## ***Validitet och reliabilitet***

När en undersökning genomförs finns det alltid ett hot mot validiteten och reliabiliteten. Hoten kan aldrig elimineras men däremot kan risken för att hot påverkar studien minimeras. Forskning som inte är tillförlitlig och som inte visar en riktig bild av det fenomen som studeras är inte värdefull för framtidens forskning. Att en undersökning har god validitet innebär att forskaren har lyckats mäta det som studien har för avsikt att mäta. En förändring av definitionen har dock delvis skett och fler faktorer som anses påverka validiteten lyfts fram. Vid kvalitativa studier tas det exempelvis mer hänsyn till faktorer som om uppgifterna som samlats in är ärliga och djupgående samt om forskaren är objektiv i sitt arbete. Validitet kan inte ses som ett absolut tillstånd då det ständigt finns en överhängande risk att studiens trovärdighet påverkas negativt av en rad faktorer, däribland bias. Respondentvaliditet kan säkerställas genom att ge respondenterna möjlighet att ta del av en sammanfattning av datan, för att på så vis kunna påpeka eventuella fel och missförstånd samt för att kunna lägga till mer information som kan anses vara relevant (Cohen, Manion, & Morrison, 2011).

Reliabilitet handlar om en studies tillförlitlighet. En studie anses tillförlitlig och reliabel om den med en liknande respondentgrupp och liknande innehåll kan genomföras igen och då uppnå ett snarlikt resultat. När det gäller kvalitativa studiers reliabilitet tas det hänsyn till undersökningens tillförlitlighet, detaljrikedom, ärlighet och huruvida den är verklighetstrogen samt trogen till respondenternas svar och uppfattning. Strukturerade intervjuer, där samma format används och samma frågor ställs till samtliga respondenter ökar möjligheterna för god reliabilitet ska uppstå. Detta är dock ingen garanti, interaktion mellan människor är komplex och kan inte kontrolleras genom hänsyn till format och frågor (Cohen et al., 2011).

Bias är ett begrepp som används för att beskriva en tendens att på ett systematiskt och ofrånkomligt sätt göra misstag i samma riktning, genom att överdriva eller underdriva ett attributs sanna värde. Med anledning av att en intervjusituation är en interaktion mellan människor är det oundvikligt att intervjuaren inte har en viss påverkan på respondenten och därav även på informationen som samlas in. Intervjuarens och respondentens egenskaper samt intervjufrågornas verkliga innehåll påverkar mängden bias. Mer ingående kan bias bero på intervjuarens attityd, åsikter, förväntningar och att intervjuaren har en förutfattad bild av respondenten samt söker svar som bekräftar en förutfattad uppfattning. Graden bias påverkas även av eventuella missförstånd, att intervjuaren missförstår svaret som respondenten ger eller att respondenten missförstår frågan som intervjuaren ställer. Religion, etnicitet, sexuell läggning, kön, ålder och klass har i studier visats öka graden bias. Att minska mängden bias är ett effektivt sätt att uppnå god validitet och reliabilitet. Genom att i så stor utsträckning som möjligt minska förekomsten eller påverkan av ovanstående källor kan graden av bias minskas. Att träna inför intervjuer kan också ha en positiv effekt för validiteten och reliabiliteten och minimera mängden bias. Om validiteten och reliabiliteten har blivit inskränkt under en studie kan forskaren i efterhand minska risken för att det påverkar undersökningen ytterligare. Detta genom att tänka på vilken data som presenteras samt hur den presenteras (Cohen et al., 2011).

## ***Metoddiskussion***

Som Kroksmark (1987) beskriver är en fullständig epoché inte möjlig och det är anledningen till att en studie inom ett ämne där det finns en viss förkunskap inte kan vara fullständigt induktiv. Som studenter inom området pedagogik finns redan viss förkunskap om pedagogiska begrepp och kunskaper relaterade till arbetsplatsförhållanden. Forskningsfrågan är däremot framtagna utan teoretisk grund, vilket gör denna studie induktiv.

Med anledning av att brevet (bilaga 1) togs fram innan uppsatsens syfte fastställdes helt är inte syfteformulering den samma i brevet som i uppsatsen. Syftet i brevet baseras på vetenskapen om att studien skulle undersöka hur de före detta anställda uppfattar Helsingborgs stad som arbetsgivare. I ett senare skede fastslogs det att syftet istället skulle beskriva variationen av tidigare anställdas uppfattning av hur det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad. Detta då det skulle underlätta för de före detta anställda att redogöra för sina uppfattningar samt att det omarbetade syftet i större utsträckning stämde överens med den fenomenografiska ansats som valts.

Då intervjuerna genomfördes visade det sig att några av respondenterna arbetade inom samma förvaltning i Helsingborgs stad, urvalet uppnådde därför inte den spridning som önskades och som Kroksmark (1987) beskriver vikten av. Respondenterna hade dock olika befattningar på olika arbetsplatser inom förvaltningen, då valet av respondenter gjordes med hänsyn till detta. En större spridning hade kunnat uppnås om det undersökts vilken förvaltning de olika arbetsplatserna tillhörde. Antalet respondenter kunde även ha utökats för att ge en ännu bredare bild av variationen i uppfattningar, men på grund av brist på tid och att kostnaden för porto hade blivit för stor vid ytterligare utskick fick fem respondenters deltagande räcka för att ligga till grund för denna studie.

Kroksmark (1987) beskriver att en fenomenografisk intervju med fördel kan inledas med en öppen fråga av öppen karaktär och Yin (2013) menar att en kvalitativ intervju bör inledas med en panoramafråga som introducerar ett tema. Intervjuerna inleddes med en på förhand bestämd uppmaning som syftade att bidra till den öppna inledning som efterfrågas: ”Beskriv hur det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad”. Vid någon av intervjuerna lades det av misstag till ett ”kan” framför beskriv, uppmaningen blev då en mindre öppen fråga, som respondenterna kan svara på med endast ett ja eller nej. Intervjuerna har hållits på platser som valts av respondenterna. Detta är enligt Kroksmark (1987) av vikt vid användande av en fenomenografisk ansats, då möjligheten är större att respondenten känner sig bekväm på en plats där han eller hon eventuellt vistats tidigare och därav med öppenhet beskriver sin uppfattning. Dock har de offentliga platser som intervjuerna hållits på lett till störande moment, kaffemaskiner som låter och andra cafébesökare som sitter vid bordet bredvid. Det är svårt att bedöma hur mycket miljön runt omkring kan ha påverkat intervjun och respondenterna. Eventuellt kan det ha varit svårt att fokusera på samtalet. Valet av plats kan även ha resulterat i att respondenterna inte kände sig bekväma med att uttrycka sina åsikter fullt ut, av rädsla för att någon i omgivningen skulle höra. Respondenterna upplevdes trots detta bekväma, trygga och öppna, vilket tyder på att beslutet att låta dem välja intervjuplats kan ha medfört den positiva effekten som önskades. Den höga ljudnivån har försvårat transkriberingen, då vissa ord eventuellt kan ha missförstått samt att enstaka ord inte har gått att urskilja.



Kroksmark (1987) beskriver den fenomenografiska intervjun som öppen, minimalt strukturerad och att respondenten själv definierar innehållet. Även kvalitativ datasamling lägger enligt Yin (2013) stor vikt på faktorer som öppenhet och att intervjuaren inte tar för mycket plats. Modellen (bilaga 2) som vid intervjuerna användes syftar att bidra till just detta. Modellen bidrog med förslag på ämnen som respondenterna kunde fokusera på och prata kring, vilket resulterade i att respondenterna hade mycket att säga om de ämnen som på förhand hade setts som intressanta och samtidigt på egen hand introducerade nya ämnen under intervjuens gång. Användandet av exempelvis förutbestämda frågor hade styrt respondenten i dennes berättelse och på så vis hindrat en djupare förståelse i respondentens uppfattning.

Yin (2013) beskriver att ett förhållningssätt som inte är neutralt kan resultera i att respondenten istället för att uttrycka sina åsikter försöker behaga forskaren och därmed svarar det som respondenten tror att forskaren vill höra. Trots försök att hålla ett neutralt förhållningssätt förekom ledande frågor vid intervjuerna samt uttalanden som är värdeladdade, vilka kan ha påverkat respondenternas svar och därmed hur väl den insamlade datan speglar respondenternas uppfattningar. Det är enligt Yin (2013) intervjuarens ansvar att en god relation skapas och upprätthålls mellan intervjuare och respondent, frågor som kan anses för personliga och därmed riskerar att göra respondenten upprörd bör därför undvikas. Genom att hålla ett neutralt förhållningssätt och inte pressa respondenterna att prata om känsliga ämnen gjordes försök att upprätthålla den goda stämning som fanns mellan intervjuare och respondent. Att dela med sig av tankar och känslor kring exempelvis en besvärlig arbetssituation kan kännas obekvämt för respondenterna. Respondenterna delade med sig av upplevelser kring detta men det gjordes på respondentens eget initiativ, vilket ansågs vara viktigt.

Larsson (1986) beskriver det som problematiskt att alla vid analysarbete tolkar det insamlade materialet olika. Vidare menar han att risken för att detta påverkar studien till viss del kan undvikas genom att ha en medbedömare. Vid arbetet med studiens analys har inte en extern medbedömare använts. Dock gjordes analysarbetet och genomgången av dess olika steg separat och därefter sammanstrålades det för att jämföra och diskutera vad var och en kommit fram till. Genom att först dra slutsatser kring materialet på egen hand och därefter gemensamt var förhoppningen att flera synpunkter och diskussionen kring dessa skulle resultera i ett djup i analysarbetet. Fejes och Thornbergs (2009) sju-stegsmodell har i arbetet med analysen följts i så stor utsträckning som möjligt. Det sjunde och sista steget kan i en studie av denna omfattning vara svårt att slutföra. Ett försök har gjorts att komma så långt som möjligt i arbetet med det sjunde steget men för ytterligare genomförande av modellens sista stegs skulle kräva ett utökande av studien.

Genom att låta respondenter ta del av sammanfattningar av den insamlade datan och på så vis ge dem möjlighet att påverka och ändra information som är felaktig eller har missförstått kan respondentvaliditet säkerställas (Cohen et al., 2011). Sammanfattningar gjordes och skickades till respondenterna av hänsyn till respondentvaliditeten. Samtliga respondenter har återkommit med ett godkännande eller förslag på ändringar. I flera sammanhang har dessa förslag tydliggjort vad respondenterna menade, vilket har bidragit till en djupare förståelse av deras uppfattningar.

Reliabilitet beskriver en studies tillförlitlighet. En studie kan anses tillförlitlig och reliabel om den i en liknande respondentgrupp med liknande innehåll kan upprepas och då uppnå ett snarlikt resultat. I kvalitativa studiers reliabilitet tas hänsyn till undersökningens tillförlitlighet, detaljrikedom, ärlighet och huruvida den är verklighetstrogen samt trogen till respondenternas svar och uppfattning (Cohen et al., 2011). En kvalitativ studie som denna, med en öppen och ostrukturerad intervjumetod är svår att genomföra på nytt under liknande omständigheter. Dock har studiens reliabilitet gynnats av att medarbetarnas uppfattningar har redogjorts för med detaljrikedom, exempelvis genom målade beskrivningar och citat. Ärlighet samt att skapa en verklighetstrogen bild av uppfattningarna har eftersträvat genom att hålla sig nära medarbetarnas uttalade uppfattningar och inte tillåta för stort tolkningsutrymme.

Graden bias påverkas av eventuella missförstånd av frågor och svar under en intervju. Den oundvikliga påverkan som mellan intervjuare och respondent påverkar även bias (Cohen et al., 2011). Försök att minska graden bias och därmed uppnå hög validitet och reliabilitet har gjorts genom att under intervjun i så stor utsträckning som möjligt undvika missförstånd i vad intervjuaren och respondenten menar. Om svar var otydliga bads respondenten förklara dessa ytterligare. Hur mycket som missförstods av respondenten är dock svårt att bedöma.

### ***Källkritik***

Genom att kritiskt granska källor efter de fyra kriterierna; oberoende, tendensfrihet, tidssamband och äkthet, kan en bedömning göras av källans tillförlitlighet. En källa som är oberoende är en primärkälla, det vill säga en källa som är byggd på forskarens egna forskning och inte återberättande av någon annans. Det är av vikt att hänsyn tas till källans tendensfrihet, det vill säga om källan har ett neutralt förhållningssätt och inte blandar in värderingar i materialet. Tidssamband innebär att källan som används ska vara aktuell. Slutligen bör hänsyn tas till källans äkthet, det vill säga att källan inte innefattar falskt material (Thurén, 2005).

Det har i så stor utsträckning som möjligt använts oberoende primärkällor, detta för att minska risken för att materialet missförstås samt för att komma nära författarens ursprungliga mening och tolkningar. Huruvida en källa är tendensfri kan vara svårt att bedöma, försök har dock gjorts att vid granskning av litteraturen vara uppmärksam på om värderingar kan ha vinklat materialet. Hänsyn har tagits till källans tidssamband, genom att i kombination med primärkällor fokusera på nyskriven och aktuell litteratur. Källans äkthet kan också vara svårbedömd, en stor del av de källor som har använts har gått att finna i avhandlingar och annan relevant litteratur, det har vid denna studie främst förlitats på att andra forskare har använt materialet och att det därmed kan uppfattas som äkta.

Fokus har även lagts på att använda varierade källor, både svenska och internationella samt vetenskapliga artiklar, avhandlingar, böcker och kurslitteratur. Litteratur som är för grundläggande och inte behandlar materialet på djupet har försökt undvikas. Det har dock funnits svårigheter att finna passande litteratur inom vissa områden, några av källorna är därav inte så djupgående som det kunde ha önskats. Sökandet efter litteratur har

utgått från de uppfattningar som respondenterna har givit uttryck för. Det empiriska materialet har tolkats och omformulerats till teoretiska begrepp, såsom ledarskap, organisationsstruktur, medarbetarskap och employer branding. Sökningar har därefter gjorts på dessa begrepp i databaser som LUBsearch och Emerald. Även uppsatser på kandidat- och masternivå som publicerats på uppsatser.se och i LUP (Lund University Publications) har använts som inspiration i sökandet efter litteratur.

## Tidigare forskning

Chef och ledare används för att benämna anställda som medarbetarna har uttryckt har ansvar på arbetsplatsen, i denna studie tas ingen hänsyn till skillnaden som finns i definitionen av chef och ledare.

### *Organisationsstruktur*

Ett rationellt styrande av en organisation har länge förespråkats för att uppnå effektivitet (Corvellec & Holmberg, 2010). Weber (1987) utformade en definition av vad han ansåg var den ideala byråkratin, vilket grundade sig i ett sådant rationellt styrande. I en byråkratisk organisationsstruktur genomsyras verksamheten av disciplin och att uppgifter genomförs efter tydliga rutiner och regler. Den byråkratiska organisation är hierarkiskt organiserad, där den högre nivån i hierarkin kontrollerar och leder den lägre, vilket skapar en uppdelning av organisationen med överordnade och underordnade anställda.

Organisationsstruktur kan handla om hur arbete fördelas och samordnas i en organisation. Arbete med utformning och förändring av organisationsstrukturen är komplext och kan aldrig slutföras utan är en ständigt pågående process (Forslund, 2009). Corvellec och Holmberg (2010) beskriver att det är ofta en målsättning från ledningens sida att skapa organisationer som är rationella, effektiva och välordnade och det är därför vanligt förekommande att organisationer idag organiseras med detta i åtanke. Konsekvenserna av målen avspeglas i organisationernas kultur och struktur samt sätt att verka. En rationell organisationsstruktur grundar sig i en strävan efter att skapa ordning. Rationalitet ska genomsyra beslut och ställningstaganden i syfte att uppnå effektivitet. Besluten fattas ofta högt upp i organisationens hierarki. Det kan förekomma att beslut tas av individer som kan anses stå mer utanför organisationens verksamhet än de som faktiskt är anställda och verksamma inom den, exempelvis medlemmar i styrelsen eller i kommunens nämnder.

Den strukturella uppbyggnaden av en organisation speglar hur medarbetare och processer värderas i verksamheten. En struktur med hög grad av centralisering bidrar till en uppfattning att endast organisationens högt uppsatta chefer anses vara kompetenta nog att leda verksamheten och att fatta beslut. Medan en decentraliserad struktur som består av mindre avdelningar med ansvar inom ett visst område av verksamheten kommunicerar värderingar där förtroende finns för enskilda medarbetare och mindre grupper, samt att det finns en vilja att individuellt initiativtagande och ett gemensamt ansvar ska genomsyra organisationsstrukturen (Yukl, 2013).

### *Ledarskap*

”Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.” (Northouse, 2013, s. 5)

Northouse (2013) definierar ledarskap som en process, då ledarskap främst beskrivs som den transaktion som sker mellan ledare och medarbetare och inte de egenskaper som en ledare besitter. Benämningen process syftar att beskriva hur chefen påverkar medarbetaren och samtidigt påverkas. Ledarskap är därmed inte en linjär process utan en mellanmänsklig interaktion, vilket involverar påverkan, grupper och gemensamma

mål. Maltén (2000) beskriver att ledarskapets nyckelord är socialt samspel och måloppfyllelse. *”De sociala aktiviteterna utgör inget mål i sig, utan är underordnade huvudsyftet att uppnå de överordnade målen.”* (Maltén, 2000, s. 8)

Strömmen av förfrågningar, problem som kräver lösning och rapportering från medarbetarna är för en ledare konstant. Kraven är ofrånkomliga och var medarbetare som interagerar med ledaren har olika krav och olika behov. Interaktionens olika mönster beror på hur kulturen och situationen på arbetsplatsen ser ut. Förväntningarna på ledaren skiljer sig även åt beroende på vilken position ledare innehar, vilket typ av organisation det rör sig om och vilken kultur som råder såväl internt i organisationen som externt. Ledarens beslut och handlingar styrs av inre som yttre begränsningar, exempelvis budget, policys, regler och de standardiserade sätt som procedurer brukar utföras (Yukl, 2013). Maltén (2000) beskriver att svårigheter finns för ledare då denne måste agera i flera olika roller. Denna svårighet kan leda till rollkonflikter. Ledare ställs inför skilda lojalitetskrav; kunderna, ägarna och personalen ska alla vara nöja, samtidigt som kostnaderna ska vara låga.

Medarbetarnas och verksamhetens aktuella situation avgör vilken typ av ledarskap som organisationen är i behov av. Olika situationer som organisationen ställs inför skapar olika stora behov för ledarskap. Välorganiserade och motiverade grupper av medarbetare har ett mindre behov av tydligt ledarskap. Medan en grupp av medarbetare som upplever förvirring och är omotiverade har ett större behov av en chef som visar vägen. I en organisation där det råder turbulens och en orolig miljö behövs en ledare som arbetar strategiskt, detta för att organisationen ska blomstra och på längre sikt överleva. Ett sådant behov är mindre i en stabil och effektiv organisation. Ledare som är effektiva i sitt arbete har god insikt i vilka krav och begränsningar som finns och kan därmed utifrån detta anpassa sitt arbete och handlande (Yukl, 2013).

Färdigheter som underlättar de gruppdynamiska processerna och problemlösning är centralt för gott ledarskap. Resultat uppnås i samarbete med och genom andra individer (Maltén, 2000). Yukl (2013) beskriver att en chef kan finna ett effektivt sätt att leda organisationen genom att fokusera på de uppgifter, relationer och förändringsbenägna beteende som är passande för den rådande situationen inom verksamheten. Framgång kan nås genom exempelvis planering av verksamhetens olika aktiviteter på ett sätt som gör att resurser används på ett givande sätt samt uppmuntring och skapandet av möjligheter, vilket kan resultera i förbättrad kvalitet och produktivitet. Cheferna skapar en tydlighet vad gäller prioriteringar och standardiseringar för att i efterhand kunna utvärdera verksamhetens resultat. Att övervaka och utvärdera interna operationer och prestationer i syfte att hitta eventuella problem är en viktig del av ledarens arbete. Maltén (2000) beskriver att uppgifter som att planera, organisera, leda och kontrollera beskrivs som en del av ett traditionellt ledarskap, vilket idag ifrågasätts allt mer. Ett sådant ledarskap har visat sig ha begränsningar och att en formell chef inte nödvändigtvis måste utses. Grupper som i större utsträckning är självstyrande har inte ett stort behov av en formell chefs närvaro. En informell ledare utses istället ofta av gruppen.

En effektiv chef identifierar problem inom organisationen som är både viktiga och möjliga att lösa. Samtidigt är det upp till cheferna att ta ansvar för att problemen på ett systematiskt och korrekt sätt tas om hand (Yukl, 2013). Northouse (2013) menar att med-

arbetare och chef är tätt sammankopplade i relationen som ledarskapet ger upphov till. Trots detta ligger det yttersta ansvaret på chefen då det gäller relation och kommunikation mellan chef och medarbetare samt att ständigt upprätthålla detta. Chefen har samtidigt ansvar för medarbetaren och för att dennes behov och funderingar tas hänsyn till på arbetsplatsen.

## *Vision, värdegrund & mål*

”Med vision avses en någorlunda vag, fantasiliknande drömbild av framtiden för organisationen.” (Forsslund, 2009, s. 59)

En vision kan vara en källa till en affärsidé men är aldrig lika konkret som affärsidén. Affärsidén kan ses som vägledande för konkreta handlingar medan en vision snarare syftar att inspirera människor till handlande. En vision blir starkare om många inspireras av den, därför bör visionen inspirera medarbetare, kunder, leverantörer och så vidare (Forsslund, 2009). Yukl (2013) beskriver att då det inom organisationen riktas uppmärksamhet mot en vision ges chefer och medarbetare ett gemensamt ändamål att arbeta mot. Vid stora förändringar i organisationen bör de medarbetarna som förändring kan komma att beröra konsulteras och på så vis vara en del av beslutet som fattas. Att föra ett ledarskap som är förändringsorienterat är en del av chefens arbete då strategier och arbetsprocesser behöver anpassas till den externa miljön. Det är upp till ledaren att veta hur den externa miljön och de kärnvärderingar och ideal som organisationen står för ska fungera tillsammans, detta utgör en av ledarnas största uppgifter inom en organisation. Chefer kan göra denna anpassning genom att observera samhället och då utöka sin kunskap i de trender som råder. Samtidigt kan hot och möjligheter uppmärksammas och i förhållande till detta kan ledare lättare komma med förslag på hur en attraktiv vision kan skapas som tar hänsyn till kundernas värderingar och ideal. Vid en större förändring inom organisationen är det av vikt att få stöd och samtycke både internt och externt, från såväl medarbetare som kunder. Ledaren har även en stor roll i förändringsarbetet genom att både internt och externt visa en positiv inställning och ett personligt engagemang till förändringen som ska ske. Ett sådant agerande från chefen skapar en större tro på både visionen som är upphov till förändringen och chefen ledarskap i stort.

Gemensamma visioner och värderingar är en viktig del av en organisations kultur. I en organisation där vision och värderingar är en del av verksamheten och används som verktyg för att möta interna och externa krav och utmaningar, kan visionerna och värderingar hjälpa medarbetarna att prestera bättre. Ledare kan genom att påverka organisationskulturen inom organisationen indirekt påverka medarbetarna i verksamhetens alla led. Detta kan effektivt göras genom att förmedla en inspirerande vision. Ledare kan även engagera sig i symboliska handlingar och beslut som tydligt kan följas av medarbetarna för att uppnå en positiv påverkan. Gemensamma värderingar som uppmuntrar egenskaper som kreativitet, initiativtagande och flexibilitet kan till exempel hjälpa till att skapa en innovativ och lärande organisation. Medan gemensamma värderingar som fokuserar mer på tillförlitlighet, ansvarsfullt hanterande av resurser och kontroll av kostnader i högre grad resulterar i ökad effektivitet (Yukl, 2013). Forsslund (2009) beskriver vidare att gemensamma mål är en viktig del av organiserandet av en organisation. För att arbetet med mål ska fungera krävs det att målen är formulerade på sätt som gör dem lätta att använda i verksamheten. Målen bör exempelvis vara specifika, mätbara

ra, relevanta, tidsbestämda och möjliga att uppnå. Vikten av mål belyses men det beskrivs samtidigt att ett mål kan ha en negativ inverkan om man inom organisationen lägger för stor vikt vid uppfyllandet av ett eller flera mål. Stor fokus på ett eller flera mål kan leda till att man i organisationen blir blind för andra saker, vilket kan vara hämmande för övriga verksamheten.

## ***Medarbetarskap***

”Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet.” (Hällstén och Tengblad, 2006, s. 10)

Medarbetarskap definieras som:

”Processen att uppnå en ständigt pågående förbättring av ett företags totalprestation genom ett utvecklande och vidgande av de anställdas kompetens och deras inflytande på de områden och i de funktioner som har med deras produktionsprestationer och hela företags totalprestation att göra.” (Kinlaw, 1995, s. 55)

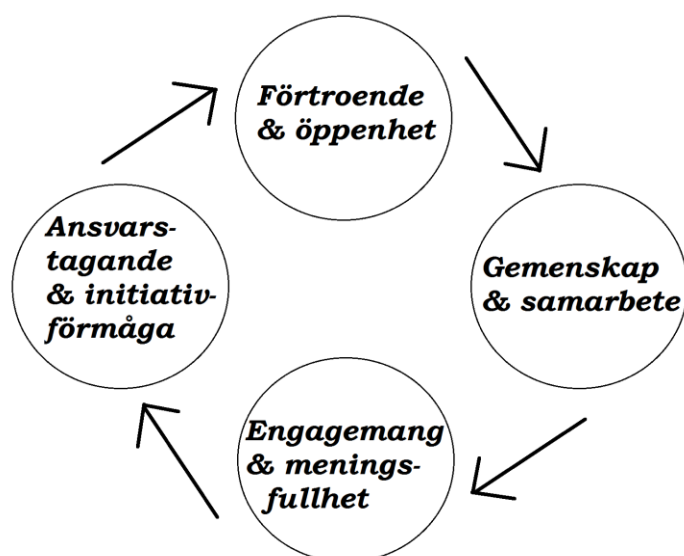
Driftansvaret i organisationer har idag alltmer förflyttats till medarbetarna, då chefs roll har gått från att vara operativ med verkställande ansvar till personalarbete och administration (Tengblad, 2003). Kilhammar (2011) beskriver utvecklingen som en strävan att få medbestämmande. Medarbetarskapet är en decentralisering av beslut som rör det löpande arbetet och det har skett en individualisering som lägger ansvar och skuld på individen. Kinlaw (1995) menar att organisationers krav för konkurrenskraft och därmed effektivisering och kostnadsminskningar är anledningen till att medarbetarna får ökat ansvar och befogenheter. Att öka medarbetarnas engagemang i beslutsfattande och planering resulterar i öknings i produktivitet då man använder medarbetarnas kompetens maximalt. Kilhammar (2011) beskriver att medarbetarskapet, med fokus på ett gott medarbetarskap, alltmer har blivit aktuellt i offentlig sektor från 1990. Man har övergått från att enbart satsa på utveckling av ledarskap till utvecklingsinsatser av personalstyrkan. Hon beskriver att marknadens krav på ökad flexibilitet har gjort att den offentliga sektorn blivit mer företagslik.

Tengblad (2003) menar att medarbetarna i ett väl utvecklat medarbetarskap värnar om samarbetet kollegor emellan och om en god stämning, samt ansvarar för det egna arbetet. Det innebär också kunskap om konflikthantering och kundbehov, att vara motiverad, ta ansvar, vara aktiv och positiv samt kunna kommunicera och arbeta självständigt. Det är även viktigt att försöka hitta en balans mellan lojalitet mot sig själv, sin arbetsgivare, kollegor och familjen. Vidare ser Hällstén och Tengblad (2006) alla personer med ett anställningskontrakt som medarbetare, vilket även gäller chefer i organisationen, då även de har kollegor och dylikt att förhålla sig till.

För att kunna utveckla och använda kompetensinflytande och därmed medarbetarskapet ställs krav på att ledning och styrning av organisationen fungerar. Det krävs även öppenhet och fri kommunikation samt att ledningen förmedlar, definierar och fastställer mål, utbildar, utvärderar och förbättrar samt anpassar verksamhetens struktur och system. Styrning ska ske via gemensamma mål och värderingar, feedback och belöningar

(Kinlaw, 1995). Tengblad, Hällstén, Ackerman och Velten (2007) menar att för att få initiativtagande medarbetare är det av vikt att förtydliga organisationens uppdrag, vilka förmågor medarbetarna behöver utveckla samt vilka rättigheter och skyldigheter de har. Om detta inte görs kan medarbetarna bli osäkra och passiva.

Tengblad och Hällstén (2006) beskriver ”den myndige medarbetaren” som att cheferna bemöter sina medarbetare som myndiga och att medarbetaren har förmåga att handla myndigt. Det myndiga medarbetarskapet kännetecknas av öppenhet, gemenskap, engagemang och ansvarstagande (Tengblad & Hällstén, 2006), vilka Tengblad et al., (2007) beskriver som Medarbetarskapshjulet (figur 1).



Figur 1

Begreppen i Medarbetarskapshjulet påverkar varandra, då förtroende och öppenhet bidrar till stärkt samarbete och gemenskap, vilket leder till ökat engagemang och meningsfullhet. Detta skapar i sin tur initiativtagande och en vilja att ta ansvar, något som vidare kan bidra till ökat förtroende och öppenhet. Ett gott medarbetarskap kräver att chefen är öppen och ärlig i sin kommunikation och på så vis skapar en bra relation till medarbetarna som får dem att känna sig trygga. Gemensamma regler krävs för att stärka samarbetet och förtroendet mellan medarbetarna, medarbetarna har också ett behov av att uppleva att de kan påverka sitt arbete, vilket skapar stora förutsättningar för arbetsglädje. Erkännande och beröm för arbetsinsatsen är också bidragande till arbetsglädje. Utrymme för medarbetarna att ha inflytande över sitt arbete gör att arbetet känns mer meningsfullt, vilket stärker medarbetarens initiativförmåga (Tengblad et al., 2007).

### ***Employer branding***

Begreppet employer branding föreslår en särskiljning av en organisations egenskaper som arbetsgivare från konkurrenternas. Genom sitt varumärke vill man belysa organisationens unika anställningserbjudanden och ge en tydlig bild av vad som gör organisationen annorlunda och attraktiv som arbetsgivare. Varumärket är bland det mest värdefulla en organisation har och därför fokuserar employer branding-insatser vanligen på utveckling av varumärke och produkt, men allt fler företag använder idag employer branding



för att locka rekryter och försäkra att nuvarande anställda är engagerade i kulturen och strategin för företaget (Backhaus & Tikoo 2004). Erlandsson (2005) har utefter undersökningar av arbetsmarknadens profilering, vilket är hennes svenska begrepp för employer branding, definierat profil som de förhållningssätt, egenskaper och karaktärsdrag som en organisation vill stå för.

Backhaus och Tikoo (2004) nämner både extern och intern employer branding, där extern employer branding främst lockar målgruppen, men också stödjer och förbättrar produkter eller företagsvarumärken. En organisation som har ett bra varumärke som många kan tänka sig att stå för och förknippas med har goda chanser att locka till sig nya och kompetenta medarbetare. Intern employer branding innebär att utveckla medarbetarna till att vara engagerade i värderingar och organisatoriska mål som fastställts av företaget. Employer branding används ofta för att påverka organisationskulturen och organisatorisk identitet, vilket i sin tur påverkar lojaliteten mot arbetsgivarvarumärket. Denna lojalitet är likartad med organisatoriskt engagemang.

Erlandsson (2005) beskriver att profileringen kan ses som en ständigt pågående process i tre moment; profilunderlag, profilstöd och profilbekräftelse. Mest passande för intern employer branding är profilunderlag och självanalys samt profilstöd om arbetsvillkor. Självanalys handlar om att få intern förankring av profilen genom att ta hänsyn till medarbetarnas syn på organisationen. För att ta reda på hur medarbetarna uppfattar organisationen görs anställningsintervjuer, avgångssamtal och medarbetarenkäter. Arbetsvillkor är hur man stödjer profilen genom utformning av personalpolitik och befattningar. Det görs genom att satsa på utbildning och kompetensutveckling, och genom att erbjuda jobbroteration, alternativa karriärvägar, förmåner, utlandsplaceringar och sociala aktiviteter.

För att employer branding ska ha en positiv påverkan krävs det att organisationen faktiskt har en attraktiv arbetsplats att erbjuda. Detta då en sämre arbetsplats aldrig kan kompenseras av ett starkt varumärke, då varumärket inte kan vara starkare än den verklighet som reflekteras (Parment & Dyhre, 2009).

## **Analys & resultat**

I denna resultatredovisning redogörs det empiriska material som samlats in. Under arbetet med analysstegen identifierades två huvudkategorier, styrning och medarbetarskap. Därefter finns en indelning av underkategorier av de uppfattningar som respondenterna gett uttryck för. Analysen har utförts efter Fejes och Thornbergs (2009) sjustegsmodell, i enlighet med modellen har analysen därmed kontinuerligt genomförts vid framtagandet av resultatet. Den fenomenografiska ansatsen syftar att analysera den variation som finns i det insamlade materialet, i syfte att förstå innebörden av respondenternas uppfattningar (Larsson, 1986). Med anledning av detta har upplägget av avsnittet utformats för att belysa den variation som har funnits i det empiriska materialet. De olika uppfattningarna ställs således mot varandra.

Ett val har gjorts att i löpande text inte särskilja vilken respondent som har sagt vad, då detta enligt Kroksmark (1987) inte är relevant för den fenomenografiska ansatsen. Dock har det markerats vilken respondent som står bakom vilket citat, för att visa på att citaten inte övervägande består av någon respondents uttalanden. Respondenterna benämns exempelvis "Respondent A" i större citat som är fristående och som "R:A" i mindre citat i löpande texten. Då det insamlade materialet hanteras konfidentiellt har bokstäverna inte valts efter den ordning som intervjuerna genomfördes. Observera att respondenterna trots att de är före detta anställda benämns som medarbetare, vilket har gjorts för att underlätta läsningen. Sedan respondenterna avslutat sina anställningar kan viss utveckling ha skett inom de områden som respondenterna uppfattar som problematiska.

### ***Styrning***

Under kategorin styrning har det empiriska materialet kategoriserats enligt följande; hierarki, beslut och obeslutsamhet samt mål, vision och värdegrund och slutligen rykte.

### **Hierarki**

Synen på Helsingborgs stad och hur organisationen är uppbyggd har varit varierande hos de olika medarbetarna. Helsingborgs stad har bland annat beskrivits som en toppstyrd organisation med många mellanchefer. Organisationens struktur jämförs även med en pyramid och det beskrivs att en medarbetare i denna pyramid kan känna sig frustrerad och manipulerad samt att många medarbetare på grund av denna struktur mådde väldigt dåligt. Organisationsstrukturen beskrivs som följande:

”Ja alltså hela organisationen, rent strukturellt var ju helt tokig va eh där man hela tiden tittade uppåt och sparkade nedåt, alltså man har den här gammaldags synen på chefskapet.” (Respondent A)

Helsingborgs stads uppbyggnad beskrivs även som något positivt då de olika förvaltningarna som organisationen består av är en demokratisk uppbyggnad. Samtidigt ansåg medarbetare att denna uppbyggnad ledde till en ineffektivitet inom organisationen. Ineffektiviteten kunde tära på medarbetarna. Medarbetare hävdar att dessa strukturella problem ledde till att medarbetare kände sig maktlösa samt att det kunde vara svårt att genomföra förändringar. Den hierarkiska chefskedjan skapade långa beslutsvägar och beskrivs därför som en del av orsaken till att beslut och förändring kunde ta lång tid inom Helsingborgs stad. De långa beslutsvägarna uppmärksammades exempelvis då det

skulle ske rekrytering av nya medarbetare. Beslutet huruvida en person skulle anställas eller inte kunde gå flera vändor upp och ner genom chefskedjan. Rekryteringen blev därav en onödigt lång process och på grund av detta upplevde medarbetare att det fanns en brist på förståelse från chefer och HR-avdelningen att nya anställda behövde rekryteras inom en rimlig tid och att valet av nya medarbetare inte nödvändigtvis behövs godkännas av högre instanser.

Helsingborgs stad uppbyggnad gör att mycket av besluten som tas sker på politikernivå. Det saknas långsiktiga planer på grund av att politikerna byts ut, vilket beskrivs som en slalombana som medarbetarna måste ta sig igenom. Medarbetare upplever att det saknas tydliga mål för vad politikernas beslut ska uppnå och vilka förväntningar som finns, vilket ytterligare försvårar genomförandet. Samtidigt beskrivs det att politikerna har för högt satta mål, bland annat vad gäller publiksiffror och ekonomi. Politikernas mål upplevdes som orealistiska och för krävande för en stad av Helsingborgs storlek. Orsaken bakom de högt satta målen ansågs vara att politikerna ville vara i "god dager" (R:D) hos Helsingborgs stad invånare för att på så vis få fortsätta sitt styre under nästa valperiod.

"...det är ett tufft klimat i Helsingborg och det handlar ju också om att vid val så har det ofta blivit maktskifte så det är sällan någon som har suttit mer än en period och det skapar ju en osäkerhet bland politiker-  
na när man vill vara väljarna till lags, man blir populistiska, man vill vinna nästa val också och så blir det inte så och så kommer de, de andra till och så ska de förändra allting, eller så mycket som möjligt för att visa nu har vi andra tankar och nu ska göra allting bättre..."

(Respondent D)

Det beskrivs att cheferna inte gjorde några stora försök att påverka politikernas beslut. Anledningen till detta troddes vara att cheferna inte kände att det fanns någon möjlighet att påverka de beslut som politikerna hade fattat. En rädsla för att stöta sig med politikerna kunde även ligga till grund för detta, då medarbetarna hade uppfattningen att chefer med stora planer som inte stämde överens med politikernas då och då tvingades lämna sin anställning. Även medarbetare utan chefsposition har känt en rädsla för att inte komma överens med politikerna och det beskrivs att medarbetare har blivit utbytta när politiker och höga tjänstemän anser att de tar för stor plats och vill för mycket.

Det finns å andra sidan en uppfattning att det inte är politikerna som har sista ordet när det gäller att implementera beslut i Helsingborgs stad. Det beskrivs istället att det främst var tjänstemännen i verksamheten som satte stopp för politikernas beslut. Då politikerna hade fattat ett beslut diskuterades detta bland tjänstemännen på arbetsplatsen och ofta kunde tjänstemännen efter diskussion komma överens om att politikernas önskan ej var genomförbar. Argumentet från tjänstemännen kunde vara att det redan gjorts försök med liknande åtgärder tidigare och den nuvarande åtgärden ansågs därför inte aktuell. Istället arbetade tjänstemännen fram ett eget förslag. Politikerna meddelades om utvecklingen och eftersom de hade förtroende för tjänstemännen och ansåg att de var mer insatta i situationen på arbetsplatsen gick politikerna ofta på tjänstemännens linje. Medarbetare ansåg att det var fel att politikernas beslut inte togs på allvar, då politikerna är folkvalda och representerar invånarna genom att driva olika frågor samt genom att

komma med förslag och åtgärder som ska leda till förbättringar. Den bakomliggande orsaken till att tjänstemännen inte vill genomföra politikernas beslut anses vara att tjänstemännen och politikerna hade olika visioner för verksamheten och dess framtid. I diskussionerna mellan tjänstemännen var det underförstått att om några år kommer det nya politikerna med nya visioner och därav behövs det inte ta hänsyn till vad de nuvarande styrande politikerna beslutar. På grund av det stora motstånd som fanns mellan tjänstemän och politiker blev politikernas visioner resultatlösa.

### **Beslut och obeslutsamhet**

Erfarenheterna av ledarskap inom Helsingborgs stad på skiljer sig åt. Ledarskapet beskrivs bland annat på detta vis: *"...man pekar inte bara med fingret, utan man pekar med precis hela armen."* (R: E) Samtidigt finns det en uppfattning att chefernas ledarskap var diffust och att det fanns en brist på tydliga besked. Det hade stundtals behövts någon som vågade peka med hela handen och inte fokusera på konsensus.

"Problemen var med de här mellancheferna att de kunde absolut inte ta ett beslut och när det väl var ett beslut så kunde det till och med ruckas på, från dag till dag" (Respondent B)

Chefer som styr efter sina personliga intressen, idéer och åsikter kunde skapa konflikter mellan chef och medarbetare. Revirtänkande bland cheferna beskrivs som vanligt och det var inte alltid okej att kritisera varandra och beslut som tagits. Det beskrivs att det fanns en uppfattning bland medarbetarna att om något gick fel hittades en syndabock som riskerade att förlora arbetet. Det fanns tillfällen då chefer la över ansvaret på medarbetarna om någonting inte hade fungerat som planerat. Detta kunde medarbetarna märka då det var medarbetarna som skulle förändras och tänka på var de kunde göra annorlunda, vilket medarbetarna upplevde inte alltid krävdes av cheferna. Det fanns medarbetare som kände ett stort stöd från sina chefer men det fanns även en uppfattning om att cheferna inte stöttade medarbetarna och att det därför kunde finnas en risk att medarbetarna misslyckades med sina uppdrag. En medarbetare som hade ansvar för andra medarbetare beskriver situationen på detta vis:

"Och jag har alltid jobbat enligt den principen att jag anställer människor i en profession för att de ska utföra ett uppdrag och då är det ju min skyldighet att se till att de har förutsättningar till att lyckas, det är mitt primära som chef. Men det var det inte där, där var det tvärt om alltså, man skulle inte bry sig om dem, man skulle bara göra som man blev tillsagda, punkt." (Respondent A)

Det otydliga ledarskapet har gjort att medarbetarna tvingats ta mycket eget ansvar för att få verksamheten att fungera. Cheferna som rekryteras beskrivs som oerfarna i rollen som ledare, vilket ses som den bakomliggande orsaken till det diffusa ledarskapet. Det finns även en brist på förståelse för verksamheten och en obeslutsamhet för vad det inom verksamheten skulle satsas på. Det uppstod därför en osäkerhet bland medarbetarna. Detta beskrivs som något som påverkat medarbetarna olika mycket, vilket kan bero hur känslig man som person är för yttre påverkan. För medarbetare som inte var känsliga eller var vana vid osäkerhet och turbulens från tidigare anställningar blev påverkan inte så stor, men för de medarbetare som hade ett större trygghetsbehov var det kämpigt

och osäkerheten kunde slita mycket på hälsan. Vid turbulens fanns det medarbetare som ansåg att cheferna varit ett gott stöd medan andra upplevde att chefernas stöd inte var tillräckligt. Det var inte endast bland medarbetarna som en osäkerhet fanns, även bland mellancheferna, vilket delvis anses bero på besparingar och de förändringar som dessa skulle leda till.

Medarbetare beskriver att det fanns inslag av omodernt ledarskap i Helsingborgs stad, som levde vidare på grund av att ingen vågade ta tag i problemen som detta utgör, av rädsla att stöta sig med någon vid genomförande av förändringar. Det beskrivs att cheferna inte kände att de kunde påverka politikernas beslut, men att det eventuellt kunde ha gjorts med en större dos av kurage. Medarbetarna upplevde att cheferna saknade viljan och modet att förändra och att de lyssnade uppåt i organisationen men inte utåt i verkligheten eller inåt i organisationen och på dess medarbetare. En bild av att cheferna saknade självinsikt samt inte reflekterade över sina tillvägagångssätt är också påtaglig i medarbetarnas berättelser.

Samtidigt beskrivs det att mellancheferna hade hårda krav uppifrån, från högre uppsatta chefer att verksamheten bland annat skulle prestera högt och ständigt leverera bättre resultat. Mellancheferna hade därför också *"kniven på strupen"* (R:D) och deras agerande kunde därför stundtals förstås av medarbetarna. De chefer som av medarbetarna ansågs vara bra chefer visade prov på lyhördhet gentemot medarbetarna, en känsla för hur medarbetarna mårde och trivdes på arbetsplatsen samt flexibilitet genom att ge medarbetarna utrymme att agera på eget initiativ. Det poängteras att ledarskapet efter att ha blivit allt sämre under några år nu verkar fungera bättre och bättre, detta med anledningen av att arbetet med att förändra och förbättra ledarskapet har påbörjats.

### **Mål, vision & värdegrund**

Det fanns delar av Helsingborgs stad där mål och vision ansågs vara väl implementerade i verksamheten, vilket benämns som en trolig orsak till att dessa delar av organisationen fungerade bra. Samtidigt fanns det inom andra delar av verksamheten en problematik med bristen på tydliga mål och visioner som fick stor påverkan på verksamheten. Medarbetarna saknade vägledning från cheferna om vilka målen var samt hur de skulle arbeta för att nå eventuella mål; *"...de hade inte klart för sig vad de ville och då sipprar det ner hela vägen till golvet."* (R:B) Detta lämnade medarbetarna i ovisshet angående vilka krav cheferna hade på verksamheten och dess personal, vilket gjorde att medarbetarna fick sätta upp sina egna mål och agera på eget initiativ. Bristen på vägledning påverkade medarbetarna negativt och flertalet mårde dåligt.

I andra delar av verksamheten upplevdes det att det fanns tydliga mål, visioner och värdegrunder men att dessa var för specifika för att implementera som en naturlig del av verksamheten. Medarbetarna upplevde att det var svårt att applicera värdegrunden i det dagliga arbetet då denna beskrivs som statisk snarare än flexibel. Meningen var att det på varje arbetsplats skulle ske en diskussion kring hur värdegrunden kunde anpassas till arbetet på den aktuella arbetsplatsen. Detta arbete sågs på arbetsplatserna ofta mer som ett måste än något användbart, då lite tid lades på att anpassa den och därefter lades det åt sidan som ett dokument som sällan uppmärksammades.

På andra arbetsplatser upplevdes det att en väldigt tydlig bild av värdegrund fanns, åtminstone vilka värden som genom verksamheten kommunicerades utåt i samhället. Det beskrivs att mognaden av nya visioner sker i olika takt i olika förvaltningar och att det är cheferna som måste agera som en förebild och visa hur värdegrunden ska appliceras på den aktuella arbetsplatsen, utifrån Helsingborgs stad vision. Först då kan visioner bli en naturlig del av verksamheten.

### **Organisationens rykte**

Det har framkommit i intervjuerna att Helsingborgs stad som arbetsgivare har haft både ett gott rykte men också ett dåligt sådant. Det sågs som positivt att organisationen *"...har på något sätt liksom ett klassiskt varumärke"* (R:C) som gjorde det attraktivt att arbeta i Helsingborgs stad och därmed förhållandevis enkelt att locka till sig nya medarbetare. Vissa delar av Helsingborgs stad har exponerats mycket i media, vilket främst har handlat om negativa förhållanden inom organisationen. Trots detta ses det fortfarande som attraktivt att arbeta inom många av förvaltningarna, speciellt inom de områden där medarbetarna får möjlighet att arbeta med sina intressen och passioner, exempelvis kulturen. Samtidigt har vissa delar av organisationen ett rykte om sig att vara en turbulent arbetsplats med hög personalomsättning samt en organisation som kunde vara svår att ha med att göra, till den grad att man kunde bli varnad för att ta en anställning i Helsingborgs stad.

### **Medarbetarskap**

Under kategorin medarbetarskap har det empiriska materialet kategoriserats enligt följande; möjligheter att uttrycka åsikter, relationen kollegor emellan och slutligen flexibilitet i arbetet.

### **Möjligheter att uttrycka åsikter**

Det finns inom Helsingborgs stad både lyhörda chefer och chefer som medarbetarna uppfattar inte är öppna för dialog. De medarbetare som hade chefer som var lyhörda kände sig också bekräftade men påpekar att de inte vet huruvida den feedback som chefen har fått faktiskt har resulterat i någon påverkan eller förändring. Medarbetarna var inte rädda för att säga vad de tyckte men stundtals kunde det kännas som att *"...man slog huvudet i väggen"*(R:D), då åsikter uttrycktes men inte blev hörda. Det beskrivs också att det fanns en stor rädsla för att vädra sina åsikter. Denna rädsla bottnade i att medarbetare upplevde att åsikter som inte uppskattades av chefer, på olika sätt fick negativa påföljder för medarbetare som uttalat sig. Medarbetare beskrev att de som uttryckte sig kunde hamna i *"onåd"* och många valde därför med hänsyn till försörjning och familj att inte uttrycka sina åsikter, i rädsla för att få förändrade arbetsuppgifter eller att mista arbetet. Istället valde medarbetare att hålla tyst om vad de tyckte och tänkte och mådde av den anledningen väldigt dåligt, vilket i sin tur resulterade i att flera medarbetare gick in i väggen, *"...man går och bär på det här istället och till sist så spricker det."* (R:A).

Avslutningssamtal då anställning ska upphöra är det få av medarbetarna som har hört talas om eller haft. Det fanns en uppfattning att medarbetare inte vågade uttrycka vad de faktiskt tyckte under samtalet eller att de valde att inte gå på mötet överhuvudtaget, med anledning att det inte var anonymt. En rädsla för hur informationen skulle hanteras fanns och att eventuella negativa åsikter skulle kunna förstöra chanserna att komma

tillbaka och arbeta i Helsingborgs stad vid ett senare tillfälle. Denna problematik diskuterades på medarbetarens initiativ med en person som höll i avslutningssamtal, som uttryckte förvåning över att så kunde vara fallet.

Det beskrivs att arbetsplatsmötena på ett bra sätt fungerade som ett diskussionsforum där medarbetarna kunde uttrycka sig, vilket underlättade för kommunikationen i organisationen. Många valde att ta chansen att föra fram sina åsikter och på så vis så uppfyllde mötena sitt syfte. Samtidigt fanns det en uppfattning att målet med arbetsplatsmötena var otydligt och att medarbetarna var osäkra på till vilket syfte mötena hölls. Mötena upplevdes inte som ett forum för diskussion utan snarare som ett tillfälle för cheferna att informera medarbetarna. Bristen på mål, syfte och möjlighet för diskussion gjorde att medarbetarna kände sig omotiverade att gå på mötena och många undvek dem därför i så stor utsträckning som möjligt. Den tryckta stämningen som ofta uppstod sågs även vara en anledning till att medarbetare valde att inte delta. Den dåliga stämningen berodde ofta på att medarbetarna inte mätte bra, vilket stundtals framkom i diskussion eller i tårar över situationen som rådde på arbetsplatsen.

### **Relationen kollegor emellan**

I turbulenta tider var kollegorna varandras stöd för att de skulle finna orken att arbeta vidare och utföra sina uppgifter på ett tillfredsställande sätt. Eftersom medarbetarna höll ihop och tydde sig till varandra i förändringar som förespråkats av ledningen skapades en vi mot dem känsla. Det starka team som kollegorna bildat uppskattades därför inte av cheferna och en medarbetare beskriver hur det upplevdes: *"Det blev en jättestark grupp och ju starkare grupp ju mer gör man för att splittra sönder härskaren."* (R:E) Det beskrivs dock att cheferna vid rekryteringar sökte medarbetare som kunde vara med och bidra till ett öppet klimat på arbetsplatsen.

Samtidigt förmedlas det en annan bild, att det inom organisationen fanns mycket revirtänkande kollegor emellan, vilket beskrivs på följande vis: *"Man är bäst på sin sak och alla har en väldigt stark yrkesstolthet..."* (R:B). Revirtänkande kunde delvis bero på att många medarbetare var väldigt kunniga inom ett visst område, något som skapade ett behov av att skydda det området och med det sin anställning inom organisationen. Vid oroliga tider, exempelvis omorganisationer upplevdes medarbetare att revirtänkandet förstärktes ytterligare och att det då kunde kännas som man fick en *"kniv i ryggen"* (R:B) av kollegor som det tidigare funnits en god relation till. Vidare beskrivs det att den hårt pressade arbetssituationen gjorde att kollegorna inte orkade ställa upp för varandra. Eftersom många mätte dåligt lades störst fokus på ens eget välmående och ork att utföra sitt eget arbete; att hjälpa och stötta varandra kom därför i andra hand.

### **Flexibilitet i arbetet**

Det fanns tidigare stor flexibilitet när det gällde att arbeta hemifrån, vilket upplevdes som positivt bland medarbetarna då flexibiliteten underlättade för privatlivet samt att det bäst utförda arbetet inte alltid sker på kontoret utan snarare i lugn och ro i hemmet. Möjligheten att arbeta hemifrån har under senare år tagits bort mer och mer det är nu inom vissa områden uteslutet att arbeta på en annan plats än arbetsplatsen. Att denna flexibilitet har försvunnit ses av medarbetare som en förlust. Medarbetare som arbetar i de delar av verksamheten där det bedrivs mycket projekt- och deadlinebaserat arbete ser det som en stor nackdel att arbetsgivaren inte tillåter den friheten som arbete hemifrån

utgör och menar att detta resulterar i en försämrad prestation. Ett ökat kontrollbehov från chefernas sida och en brist på förtroende för medarbetarna tros ligga bakom denna förändring.

Det beskrivs samtidigt att det finns flexibilitet och en stor välvilja inom Helsingborgs stad som gör att medarbetarnas privatliv och arbetsliv inte krockar. Det fanns en förståelse och en önskan att tillmötesgå behov som tjänstledighet, semester och att vara hemma med sjukt barn. Detta gjorde att Helsingborgs stad av sina medarbetare uppfattades som en generös arbetsgivare. Förståelsen och flexibiliteten gynnar på så vis både organisationen och dess medarbetare. Det poängteras dock att det inte bara är organisationen som påverkar hur samspelet mellan privatliv och arbetsliv fungerar utan att det även är en *"mognadsfråga"* (R:C) och upp till medarbetaren att ta ansvar och motverka att sker en krock mellan de två.

Trots att organisationen var flexibel när det gällde privatlivet var det många medarbetare som inte tog sig tiden att vara hemma på grund av att de var stressade över sitt arbete. Denna pressade situation berodde främst på att medarbetarna hade för hög arbetsbelastning men även på den turbulens och orolighet som rådde i organisationen. Att vara stressad över arbetet kunde leda till att medarbetarna blev ineffektiva och att en viss byråkrati uppstod gentemot kunderna då medarbetarna upplevde att de behövde göra på ett visst sätt för att få saker och ting gjorda samt för att inte glömma det som skulle göras. Negativitet från kunderna som då ofta uppstod ökade stressen hos medarbetarna. På grund av den stora arbetsbelastningen upplevde medarbetarna att det kunde vara svårt att säga nej och gå hem för dagen samt att utföra en uppgift riktigt bra. Denna arbetssituation beskrivs ha resulterat i att flera medarbetare gick in i väggen och mådde psykiskt dåligt.



### ***En sammanfattande tabell***

För att sammanfatta och samtidigt skapa en överblick av medarbetarnas uppfattningar har tabellen nedan skapats. Tabellen belyser variationerna av medarbetarnas uppfattningar i hopp om att en tydligare bild av variationerna ska underlätta läsandet och förståelsen av diskussionen som följer.

Organisationen har en demokratisk uppbyggnad.	Organisationen är hierarkisk och beslut tar tid då organisationen är toppstyrd. Tjänstemännen väljer att inte ta hänsyn till politikernas beslut.
Cheferna ger stort stöd, är lyhörda och flexibla.	Cheferna ger ej tillräckligt med stöd, är oerfarna, lägger över ansvar på medarbetaren och saknar viljan till att förändra.
Cheferna pekar med hela armen.	Cheferna är otydliga.
Verksamheter som implementerar mål och vision fungerar bra.	Det är för högt satta mål, det saknas vägledning från cheferna och för lite tid läggs på implementering av mål och vision.
Organisationen har ett klassiskt varumärke och är en attraktiv arbetsplats.	Organisationen exponeras negativt i media och man kan vid jobbsökande varnas för att en turbulent situation råder på arbetsplatsen.
Arbetsplatsmöten är diskussionsforum och lyhörddhet ger känsla av bekräftelse.	Arbetsplatsmöten är otydliga och verkar finnas till för envägskommunikation. Det finns en rädsla för att uttrycka sig.
Kollegorna stöttar varandra i turbulenta tider.	Kollegorna har revirtänkande vid omorganiseringar och prioriterar sitt eget välmående.
Det finns en välvilja och flexibilitet från arbetsgivaren som gör att arbetslivet och privatlivet inte krockar.	På grund av ökat kontrollbehov får medarbetarna inte arbeta hemifrån. För mycket stress på arbetet gör att de inte tar sig tid att vara hemma vid sjukdom.

## Diskussion

Syftet med studien är att beskriva variationen av tidigare anställdas uppfattning av hur det är att vara medarbetare i Helsingborgs stad. I diskussionen framträder de före detta medarbetarnas uppfattningar i relation till Helsingborgs stad som arbetsgivare, då fokus läggs på relationen mellan medarbetarskap och styrning.

Medarbetarna beskriver Helsingborgs stad som en hierarkisk och toppstyrd organisation. Organisationsstrukturen genomsyras av långa beslutsvägar som skapar svårigheter att genomföra förändringar, då beslut ska godkännas på flera nivåer i hierarkin och därmed tar lång tid. Rekrytering av nya medarbetare nämns som ett sådant exempel där beslut ofta går upp och ner i chefskedjan innan det bestäms vem som skulle anställas, vilket medarbetare har reagerat över och ifrågasatt. Kilhammar (2011) beskriver att medarbetarskap innefattar en decentralisering av beslut, där större ansvar läggs på enskilda medarbetare. Paralleller kan dras till den hierarkiska organisationsstruktur som är en del av Webers (1987) ideala byråkrati, vars syfte är att genom bland annat mallar och rutiner uppnå effektivitet. Den hierarkiska organisationsstrukturen skapar i Helsingborgs stad inte effektivitet utan snarare ineffektivitet, framför allt på grund av den tidskrävande processen som beslutsfattandet utgör. Exemplet som beskriver rekryteringsprocessen förmedlar en bild av att det i Helsingborgs stad finns ett behov av att beslut och processer sker efter vissa rutiner, vilket kan anses vara upphovet till den ineffektivitet som medarbetarna beskriver. Detta går alltså i strid med det som Weber (1987) menar att en hierarkisk organisation och ett rutinbaserat tillvägagångssätt bidrar till. Hierarkin och de långa beslutsvägarna har även negativa effekter på medarbetarskapet i Helsingborgs stad, då skapandet av medarbetarskap är beroende av att enskilda medarbetarna får möjlighet att ansvara för beslut.

Yukl (2013) menar att en centraliserad organisationsstruktur kan skapa en uppfattning hos medarbetarna att endast högt uppsatta chefer anses vara kompetenta nog att fatta beslut. Medan en decentraliserad organisationsstruktur signalerar att det finns ett förtroende för enskilda medarbetare samt att gemensamt ansvar och individuellt initiativtagande uppmuntras. Det råder en centralisering i Helsingborgs stad som medarbetare har uppmärksammat och finner frustrerande, vilket kan bero på de signaler som den centraliserade strukturen sänder. Medarbetarna har påverkats av signalerna, en påverkan som kan ha bidragit till det missnöje som medarbetarna uttrycker gentemot organisationens hierarkiska uppbyggnad samt de problem som denna skapar.

Medarbetarna beskriver att många beslut tas på politikernivå. På grund av att politiker byts ut vid maktskifte upplever medarbetarna att det saknas långsiktiga mål och planer. Samtidigt menar medarbetarna att målen som sätts är orealistiska och siktar för högt för en kommunal verksamhet av Helsingborgs stads storlek. Det finns en uppfattning att målen sätts högt för att politikerna ska uppfattas ambitiösa och vara i god dager hos invånarna. För att arbetet med mål ska fungera, menar Forslund (2009) att målen måste vara formulerade på sätt som gör dem lätta att använda i verksamheten. Kinlaw (1995) beskriver att det är upp till ledningen att förmedla, fastställa och förbättra målen samt anpassa dem efter verksamhetens struktur och system. Den politiska styrningen leder till att det är svårt att skapa mål som fungerar på lång sikt i Helsingborgs stad. Att en offentlig verksamhet som Helsingborgs stad styrs av politiker som med jämna mellanrum byts ut mot politiker med andra åsikter och mål är oundvikligt. Det är därför av vikt att

målen som sätts är anpassade efter den struktur och det system som råder och med det sagt krävs det att målen anpassas för att fungera i den förändringsbenägna organisationen som Helsingborgs stad är.

Arbetet med mål, visioner och värderingar i organisationen beskrivs som svåra att implementera i verksamheten. För att underlätta implementeringen anser medarbetarna att chefer bör visa vägen för hur visioner och värdegrunder kan appliceras på verksamheten. Yukl (2013) menar att ledaren både internt och externt behöver visa en positiv inställning och ett personligt engagemang att förändra och implementera visioner och värderingar. Yukl (2013) beskriver även att gemensamma värderingar som uppmuntrar egenskaper som kreativitet, initiativtagande och flexibilitet kan hjälpa till att skapa en innovativ och lärande organisation. Medan gemensamma värderingar som fokuserar på tillförlitlighet, ansvarsfullt hanterande av resurser och kontroll av kostnader i högre grad resulterar i ökad effektivitet. I Helsingborgs stad efterfrågar medarbetarna större vägledning från cheferna i implementeringen av värdegrunder. Teorin stödjer att chefen har ett ansvar att visa vägen i förändringsarbete. Värderingarna som ovan beskrivs kan exempelvis leda till innovation och lärande eller effektivitet. Effektivitet eftersträvas för verksamhetens lönsamhet och därav kan värderingar som syftar att skapa just effektivitet få större stöd från chefer, än värderingar som syftar att skapa innovation och lärande. Medarbetare kan i sin tur antas uppskatta värderingar som leder till innovation och lärande. På så vis kan en konflikt uppstå, då chefer och medarbetare strävar efter att skapa olika värderingar.

Medarbetarna har uttryckt att det finns en del problematik med ledarskapet i Helsingborgs stad, en förändring till det bättre anses dock vara på väg. Medarbetarna efterfrågar bland annat större lyhördhet och mer omtanke från cheferna. Samtidigt finns det en förståelse för att cheferna har stora krav på sig från chefer högre upp i organisationens hierarki och därför har *"kniven på strupen"* (R:D) att ta svåra beslut och agera på ett visst sätt. Yukl (2013) beskriver att chefernas beslut och handlingar styrs mycket av både inre och yttre begränsningar. De inre begränsningar kan utgöras av exempelvis budget, policy, regler eller standardiserade procedurer för hur en chef ska agera och besluta. Maltén (2000) beskriver att ledare ställs inför skilda lojalitetskrav; kunderna, ägarna och personalen ska alla vara nöja, samtidigt som kostnaderna ska hållas nere. I Helsingborgs stad upplever medarbetarna att ledarskapet brister men det finns samtidigt en förståelse för att begränsningar och krav påverkar chefens sätt att bete sig och styra. Denna förståelse kan bero på att medarbetarna själva har upplevt press från högre instanser och då kan känna igen sig i chefernas situation. Det kan spekuleras i vad anledningen är att en förändring till det bättre anses vara på väg. Eventuell har behovet av större lyhördhet och omtanke till viss del tillgodosetts. Det kan också vara så att de inre och yttre begränsningarna har reducerats och således har även de brister som medarbetarna såg i ledarskapet minskat.

Det fanns tidigare möjligheter att ta ansvar för egna uppgifter och arbeta med dessa hemifrån, något som medarbetarna uppskattade då det bidrog till flexibilitet och bättre utförda arbetsuppgifter. Möjligheten har under senare år mer och mer försvunnit och arbete från hemmet är idag stort sett uteslutet inom vissa områden, en utveckling som av medarbetare härleds till ett kontrollbehov från ledningens sida och brist på förtroende för medarbetarna. Tengblad, et al., (2007) beskriver att ett välfungerande och myndigt

medarbetarskap kännetecknas av förtroende, öppenhet, gemenskap, engagemang, meningsfullhet, initiativtagande och ansvarstagande, vilket illustreras i modellen Medarbetarskapshjulet (figur 1, sida 19). Alla modellens faktorer krävs för att tillsammans skapa ett fungerande medarbetarskap. Saknas en av faktorerna som krävs hämmar det utvecklingen av de övriga och på så vis försvåras skapandet av medarbetarskap menar Tengblad et al, (2007). Om förtroende, som kan ses vara grundläggande för skapandet av medarbetarskap, fattas kan detta vara orsaken till att andra faktorer som öppenhet, gemenskap, engagemang och meningsfullhet också brister, något som medarbetarna har gett uttryck för. För att motverka denna utveckling och underlätta skapandet av medarbetarskap kan en mer decentraliserad organisationsstruktur, som ovan beskrevs, eftersträvas. Decentraliseringen signalerar förtroende för medarbetarna, vilket i sin tur skapar grunden för gott medarbetarskap.

I turbulenta tider, exempelvis vid omorganisation påverkas relationen mellan medarbetarna. Denna påverkan ter sig olika. I vissa grupper ökade gemenskapen, delvis på grund av att det mellan medarbetare och chefer uppstått en vi- mot dem-känsla. I andra grupper skapade turbulensen osämja mellan medarbetarna, vilket främst ansågs bero på att ett revirtänkande uppstod, då medarbetarna av rädsla för att mista sin roll ville skydda den. Tengblad, et al., (2007) tar i modellen Medarbetarskapshjulet upp vikten av gemenskap och samarbete i skapandet av medarbetarskap. I Helsingborgs stad skapade oroligheter osämja men även gemenskap och samarbete. Dock är den bakomliggande orsaken till gemenskapen och samarbetet inte förtroende och öppenhet, som det i modellen beskrivs utan snarare det motsatta, missnöje och motstånd som riktas mot ledningen. Yukl (2013) menar att medarbetarna bör konsulteras för att på så vis känna sig delaktiga i beslut och förändringar som berör dem. Om medarbetarna i Helsingborgs stad hade känt sig delaktiga i besluten som orsakade de turbulenta förändringarna kan ett antagande göras att de negativa konsekvenser som förändringen ledde till kunde ha minskats. På så vis hade risken kunnat reduceras för att gemenskapen och samarbetet samt på längre sikt medarbetarskapet påverkats negativt.

Medarbetarna upplever att en negativ bild av Helsingborgs stads interna förhållanden har exponerats i media. Vissa områden av organisationen har även rykte av att vara turbulenta arbetsplatser med hög personalomsättning. Medarbetarnas beskrivning bekräftar detta till viss del. Parment och Dyhre (2009) beskriver att i arbete med employer branding krävs det att organisationen faktiskt har en välfungerande och attraktiv arbetsplats att erbjuda för att employer branding-arbete ska ha någon effekt. En organisation kan aldrig kompensera en dåligt fungerande arbetsplats med ett starkt varumärke, då varumärket aldrig blir starkare än verkligheten den reflekterar. Helsingborgs stad har på senare år arbetat mycket med employer branding, ett arbete som har ansetts varit lyckat. Uppfattningarna som medarbetarna ger uttryck för skiljer sig dock mycket från den bild som Helsingborgs stad önskar att förmedla. Av detta kan en slutsats dras att det interna employer branding-arbetet inte är i nivå med det externa och inte reflekterar hur medarbetarna faktiskt upplever att det är att arbeta i organisationen. Med detta i åtanke kan employer branding-insatser som riktas utåt i samhället anses vara kortsiktiga. För att skapa employer branding-arbete som ses som hållbart krävs det att större fokus läggs på det interna employer branding-arbetet, då kan upplevelsen av situationen i organisationen reflektera den bild som förmedlas utåt.

Backhaus och Tikoo (2004) beskriver att arbete med intern employer branding kan göras genom att engagera medarbetarna i utvecklandet och fastställandet av nya värderingar och organisatoriska mål. Erlandsson (2005) menar att det är av vikt att få medarbetarnas syn på vad som fungerar, respektive inte fungerar i organisationen. Medarbetare i Helsingborgs stad beskriver att diverse undersökningar och i vissa fall avslutningssamtal har gjorts. Vad syftet med undersökningarna och samtalen är samt vad informationen som framkommer ska användas till har till viss del varit oklart för medarbetarna. Det beskrivs även att medarbetarna inte vågar uttrycka sina åsikter fullt ut då avslutningssamtalen inte är anonyma och medarbetare befäras att det finns en risk att de inte får möjlighet att komma tillbaka för en framtida anställning om de uttalar sig negativt. Det kan anses vara ett steg i rätt riktning att Helsingborgs stad använder sig av medarbetarundersökningar och i vissa fall avslutningssamtal. Det finns dock en problematik med att medarbetarna uttrycker en osäkerhet över syftet med samtalen och vad informationen faktiskt används till, samt att negativa åsikter kan skada framtida chanser för återanställning. Undersökningarna och samtalen skulle kunna bidra med den delaktighet och möjlighet att påverka som Backhaus och Tikoo (2004) samt Erlandsson (2005) menar bidrar till en förbättring av intern employer branding. En ökad förståelse för att undersökningarna och samtalen syftar att uppnå delaktighet hos medarbetaren och förändring i organisationen kan krävas för att förbättring av intern employer branding ska se.

Arbetsplatsmöten fungerade på vissa arbetsplatser som ett bra diskussionsforum. På andra arbetsplatser upplevde medarbetarna att det snarare rörde sig om information som skulle förmedlas än diskussion. Medarbetarna upplevde att de fick uppmärksamma cheferna om att många mådde dåligt på arbetsplatsen och medarbetarna menar därför att kommunikationen inte fungerade. De medarbetare som upplevde lyhörddhet från cheferna kände sig bekräftade. Yukl (2013) beskriver att en viktig del av ledarens arbete är att övervaka och utvärdera arbetet, i syfte att identifiera eventuella problem. Tengblad et al., (2007) menar att chefen har ett ansvar för att kommunikationen är öppen, genom att skapa en bra relation till medarbetarna och få dem att känna sig trygga. Samtidigt beskriver Tengblad (2003) att samtliga medarbetare ansvarar för att kommunikationen fungerar samt att det råder god stämning på arbetsplatsen. Medarbetarna i Helsingborgs stad menar att kommunikationen inte fungerade och lägger över stora delar av ansvaret för detta på cheferna. Det är till viss del upp till cheferna att möjliggöra öppen kommunikation och skapa ett tryggt forum där alla kan uttrycka sig. Större fokus lades på information än diskussion, vilket skapar ett hinder för kommunikation som försvårar för medarbetarna att uttrycka sig. Medarbetare har i vissa fall gjort försök att påtala den problematik som finns. Teorin beskriver dock att det inte är upp till medarbetarna att göra detta utan att ansvaret att identifiera problem är chefernas. De medarbetare som upplevde att cheferna var lyhörda för problemen som påtalades påverkades positivt, vilket visar på vikten av att cheferna lyssnar på medarbetarna och skapar ett forum för kommunikation. Fokus ska dock inte tas från vikten av att medarbetarna väljer att uttrycka sig samt att medarbetarna också har ett ansvar för kommunikation, således kan inte hela ansvaret för kommunikationen läggas på cheferna.

Det finns olika uppfattningar av chefernas ledarskap, då vissa medarbetare beskriver ledarskapet som för strängt, medan andra medarbetare upplevde att tydligare styrning behövdes. Hur stöttade medarbetarna kände sig skiljde sig även åt, vilket anses bero på att medarbetarna hade olika stort trygghetsbehov. Yukl (2013) menar att välorganisera-

de och motiverade grupper har ett mindre behov av tydligt ledarskap. Grupper av medarbetare som upplever förvirring och är omotiverade har däremot ett större behov av en chef som visar vägen. Grupper som i större utsträckning är självstyrande har inte ett stort behov av en formell chefs närvaro, då en informell ledare istället ofta utses av gruppen (Maltén, 2000). Northouse (2013) beskriver att chefer har ansvar för att hänsyn tas till medarbetarnas behov. I alla organisationer finns det en mängd olika behov från medarbetarna och så är även fallet i Helsingborgs stad. Med anledning av det som medarbetarna ger uttryck för kan det anses saknas flexibelt ledarskap där hänsyn tas till enskilda medarbetares behov. Vissa grupper är i behov av ett tydligt ledarskap medan andra medarbetare inte i lika stor utsträckning behöver styrning av en formell chef. Det finns alltså ett behov av individanpassat ledarskap som medarbetarna idag inte upplever tillgodoses.

Medarbetarna anser att cheferna visar prov på flexibilitet inom vissa områden, exempelvis då det gäller tjänstledighet, semester och att vara hemma med sjukt barn. Medan organisationen som tidigare har nämnts inom andra områden inte längre är flexibla, exempelvis då det gäller arbete från hemmet. Tengblad (2003) menar att det är viktigt att i organisationen hitta en balans mellan lojaliteten till sig själv, arbetsgivare, kollegor och familj, för att skapa gott medarbetarskap. Kilhammar (2011) beskriver att kraven på ökad flexibilitet inom den offentliga sektorn har lett till en förändring av hur verksamheten styrs och den offentliga sektorn är idag ofta mer företagslik. Det kan ses som något eftersträvansvärt med ökad flexibilitet, bland annat eftersom det är något som medarbetare i Helsingborgs stad efterfrågar. Inom vissa områden i Helsingborgs stad går denna utveckling bakåt, då möjligheten att arbeta hemifrån har reducerats. Detta kan då på ett negativt sätt påverka skapandet av gott medarbetarskap, då flexibilitet krävs för att finna balansen mellan privatliv och arbetsliv.

## ***Slutord***

Medarbetarna beskriver att framförallt ledarskap och organisationsstruktur vållar problem i Helsingborgs stad. Problemen påverkar på olika sätt medarbetarna och därmed medarbetarskapet. Utifrån modellen Medarbetarskapshjulet kan det inom olika områden anses saknas en rad faktorer för att skapa ett gott medarbetarskap, vilka delvis härleds till problematiken som finns med ledarskap och organisationsstruktur. Förtroende och öppenhet tolkas som grundläggande i modellen. Detta är en av punkterna som det brister på i Helsingborgs stad, främst med anledning av den centralisering som råder i organisationen. En organisationsstruktur som är mer decentraliserad skulle vara fördelaktig för organisationen och medarbetarskapet.

Modellen beskriver även vikten av gemenskap och samarbete i skapandet av medarbetarskap. I Helsingborgs stad har omorganiseringar och turbulens lett till brist på gemenskap och samarbete i vissa grupper och i andra en gemenskap som bygger på ett missnöje med ledningen. Det finns alltså en brist på gemenskap som inkluderar både chef och medarbetare. På grund av att de två första delarna i modellen; förtroende och öppenhet samt gemenskap och samarbete brister kan en slutsats dras att modellens två övriga delar engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga inte kan utvecklas fullt ut. Detta kan även styrkas av medarbetarnas upplevelser. Ansvaret för det som ovan nämnts ligger på organisationens alla medarbetare, dock är det cheferna som måste agera som förebilder i arbetet med ledarskap och organisationsstruktur och därmed skapandet av ett gott medarbetarskap.

Det arbetas mycket med att skapa och utåt förmedla en positiv bild av Helsingborg stad som arbetsgivare. Genom att förbättra medarbetarskapet inom organisationen kan en positiv bild av Helsingborgs stad som arbetsgivare även upplevas inifrån och ut.

## **För framtiden**

För fortsatt forskning kan frågan ställas vad som händer i kommuner då de tar åt sig av samma effektiviserings- och marknadsföringsåtgärder som företag. Kan det eventuellt behövas en anpassning för att få metoder som employer branding att fungera i offentlig verksamhet? En annan viktig fråga är hur offentliga verksamheter ska kunna sätta mål som är anpassade efter den kommunala strukturen och den förändringsbenägna organisation som en kommun faktiskt är. Är det möjligt att sätta långsiktiga mål och hur ska kommunala verksamheter göra för att det inte ska ske så drastiska förändringar vid varje maktskifte?

## Referenser

### *Litteratur*

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011). *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge

Corvellec , Hervé & Holmberg, Leif (2010). *Organisationers vardag: sett underifrån*. 2., [rev] uppl. Malmö: Liber

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, pp.501 – 517

Erlandsson, Ann (2005). *Det följdriktiga flockbeteendet: en studie om profilering på arbetsmarknaden*. Diss. Växjö: Växjö universitet, 2005

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Forslund, Magnus (2009). *Organisering och ledning*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts Akademiska

Hällstén, Freddy & Tengblad, Stefan (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Kinlaw, Dennis C. (1995). *Medarbetarskap: att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur

Kilhammar, Karin (2011). *Idén om medarbetarskap: en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Diss. Linköping: Linköpings universitet, 2011

Kroksmark, Tomas (1987). *Fenomenografisk didaktik*. Diss. Göteborg: Univ.

Larsson, Staffan (1986). *Kvalitativ analys: exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur

Maltén, Arne (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur

Marton, Ference (2009). *Inläring och omvärldsuppfattning: en bok om den studerande människan*. 3. uppl. Stockholm: Norstedt

Northouse, Peter Guy (2013). *Leadership: theory and practice*. 6. ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE

Parment, Anders & Dyhre, Anna (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. 1. [uppl.] Malmö: Liber

Tengblad, Stefan (2003). *Den myndige medarbetaren: strategier för konstruktivt medarbetarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi



Tengblad, Stefan, Hällstén, Freddy, Ackerman, Christer & Velten, Johan (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. 1. uppl. Malmö: Liber

Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. 2., [rev. och utök.] uppl. Stockholm: Liber

Weber, Max (1987). *Ekonomi och samhälle: förståendesociologins grunder*. 3, [Politisk sociologi]. Lund: Argos

Yin, Robert K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*. 8. ed. Boston: Pearson

*Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]*. (2011). Stockholm: Vetenskapsrådet

Tillgänglig på Internet:

[http://www.ibl.liu.se/student/bvg/filarkiv/1.77549/Forskningsetiska\\_principer\\_fix.pdf](http://www.ibl.liu.se/student/bvg/filarkiv/1.77549/Forskningsetiska_principer_fix.pdf)

## **Internet**

Helsingborg stads hemsida:

A:<http://www.helsingborg.se/Medborgare/Arbete/Arbeta-i-Helsingborgs-stad/Varavarderingar/>, 2013-11-12

B:<http://www.helsingborg.se/Medborgare/Arbete/Arbeta-i-Helsingborgs-stad/Medarbetarundersokning/>, 2013-11-12

Uppdragsbanken:

<http://www.uppdragsbanken.nu/wp-content/uploads/2013/08/HBG-Helsingborgs-stad-som-arbetsgivare.pdf>, 2013-10-12

## **Muntliga källor**

Intervju, Natalia Panassiouk, kommunikatör, 2013-10-22

# Bilagor

## *Bilaga 1*



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Hej,

Vi är två studenter vid Lunds universitets Personal- och arbetslivsprogram som i samarbete med Helsingborg stad utför en studie som ska ligga till grund för vårt examensarbete.

Genom intervjuer vill vi få en bild av hur tidigare anställda i Helsingborg stad uppfattar sin före detta arbetsgivare, det är med anledning av detta som vi kontaktar dig. Vi skulle vara väldigt tacksamma om du deltog i vår studie. Studien kommer att vara konfidentiell och vi kommer att hantera alla uppgifter med stor försiktighet. Det är viktigt för oss att du som deltar känner dig trygg med att dela med dig av din uppfattning.

Helsingborg stad är intresserad av att ta del av tidigare anställdas uppfattning av dem som arbetsgivare men har inget intresse av att veta vem som tycker vad. Med hjälp av din medverkan kommer Helsingborg stad att utveckla sig som arbetsgivare och vi kommer att få möjlighet att slutföra vårt examensarbete.

Inget förarbete krävs från din sida inför intervjun. Du bestämmer när, var och hur och som tack för hjälpen bjuder vi på fika. Vi kommer höra av oss på telefon om ett par dagar för att se om intresse finns.

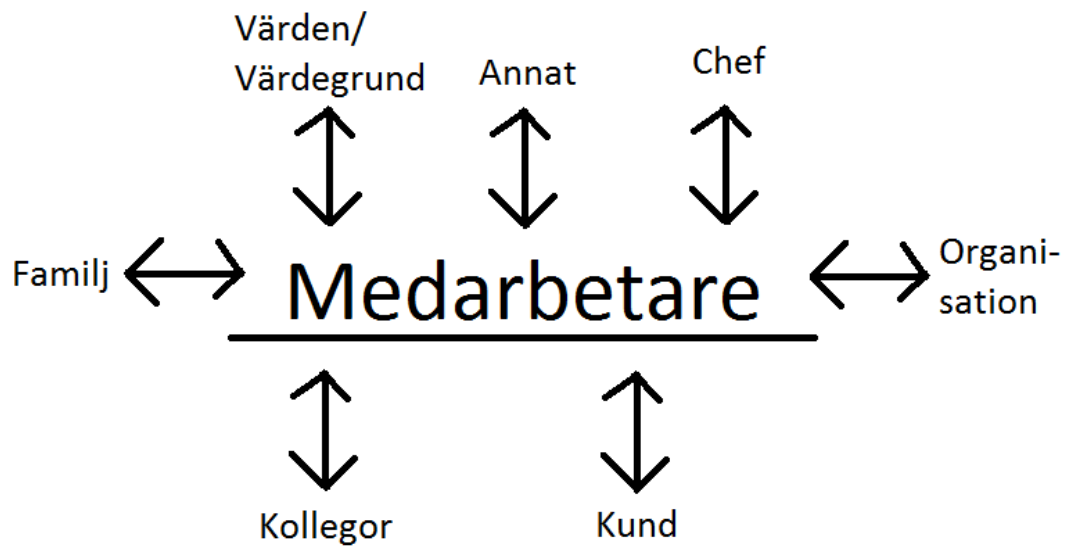
Hör gärna av dig om du har frågor eller redan nu vet att du är intresserad av att delta.

Vänliga hälsningar,

Emmy Lagergren  
0733 64 64 72  
emmy.lagergren.234@student.lu.se

Sandra Fridsten  
0733 26 96 51  
sandra.fridsten.074@student.lu.se

## *Bilaga 2*





LUNDS UNIVERSITET  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 LUND  
[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)