



LUND
UNIVERSITY

Förändringars vindar blåser

En fallstudie genomförd på en svensk myndighet där den interna kommunikationens roll undersöks i en pågående New Public Management förändring.

Andrea Katinic
Ivan Prgomet

Institutionen för Service Management
Logistics Service Management,
180hp.
Vårterminen 2014
Inlämningsdatum: 2014-09-08
Handledare: Jan E. Persson

Kandidatuppsats, 15hp.

Sammanfattning

Titel	Förändringars vindar blåser – En fallstudie genomförd på en svensk myndighet där den interna kommunikationens roll undersöks i en pågående New Public Management förändring.
Institution	Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.
Nivå	Kandidatuppsats, VT 2014, 15hp.
Författare	Andrea Katinic & Ivan Prgomet.
Handledare	Jan E. Persson.
Nyckelord	New public management, collaborative management, intern kommunikation, samarbete, team och offentlig organisation.
Syfte	Syftet med denna uppsats är att med hjälp av en fallstudie undersöka den interna kommunikationens betydelse <i>innan</i> och <i>under</i> en NPM förändring implementeras i en offentlig myndighet för att förändringen ska uppnås och slutföras.
Metod	Detta är en kvalitativ fallstudie gjord på Länsstyrelsen Skåne där vi genomfört tio semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner från myndigheten. Vi har använt oss av ett tolknings- och analysperspektiv för att analysera den tidigare forskningen i relation till det erhållna empiriska materialet.
Resultat	Studien har visat att intern kommunikation är den absoluta drivkraften bakom samarbete inom expertdrivna offentliga verksamheter. Vi har kommit till insikt att expertdrivna offentliga verksamheter inte kan utvecklas utan fungerande kommunikation och samarbete mellan dess medlemmar. Om kommunikationen uteblir kan ett samarbete inte etableras och om inte samarbetet fungerar eller existerar minskar effektiviteten inom verksamheten. Sammanfattningsvis innebär detta att om NPM och CM ska lyckas implementeras krävs en sund inställning till intern kommunikation samt en medvetenhet i att det inte är tillräckligt att endast uppmärksamma vad styrningsmetoderna innebär, utan det krävs att verksamheter och dess medlemmar också agerar i linje med regelverken som gäller för NPM och CM.

Förord

Vi vill börja denna uppsats med att tacka alla de personer som hjälpt oss att åstadkomma vårt färdiga resultat samt varit ett stort stöd och en stor hjälp under hela processens gång.

Vi vill tacka vår handledare Jan E. Persson som är Universitetslektor på Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap för all vägledning och hjälp samt råd och stöd under arbetets gång. Vi vill vidare tacka de representanter från Länsstyrelsen Skåne som vi fått träffa och intervjua och som tillsammans gjort det möjligt för oss att arbeta med vår studie i form av det empiriska sammanhanget. Ett slutligt tack vill vi framföra Peter Cavala från Länsstyrelsen Skåne som hjälpt oss att komma i kontakt med andra nyckelpersoner inom organisationen och samtidigt agerat ett extra stöd under forandet av uppsatsen.

Andrea Katinic och Ivan Prgomet

Malmö, 7 september 2014.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	s. 2
Förord	s. 3
Innehållsförteckning	s. 4
1. Introduktion	s. 6
1.1 Inledning och problemformulering	s. 6
1.2 Syfte och frågeställningar	s. 8
1.3 Disposition	s. 9
2 Metod	s. 10
2.1 Vårt val av metod	s. 10
2.2 Fallstudie	s. 11
2.2.1 Att identifiera vilken typ av organisation som undersöks	s. 12
2.2.2 Länsstyrelsens roll i samhället	s. 12
2.3 Urval av respondenter	s. 13
Tabell 1	s. 14
Figur 1	s. 14
2.4 Empiriinsamling	s. 15
2.5 Reflektion av vårt val av metod	s. 16
2.6 Tillförlitlighet för våra resultat	s. 18
3. Teori	s. 19
3.1 Organisationer som sociala kollektiv	s. 19
3.2 Kommunikation	s. 20
3.2.1 Kommunikation i vid bemärkelse	s. 20
3.2.2 Uppdelning av organisatorisk och intern kommunikation	s. 21
3.2.3 Intern kommunikation	s. 21
3.2.4 Intern kommunikation i form av intern marknadsföring	s. 22
3.2.5 Intern kommunikation och förändring	s. 22
3.3 Collaborative Management	s. 23
3.4 Samarbete	s. 24
3.4.1 Effekter som samarbete genererar	s. 24
3.5 Team	s. 25
3.5.1 Homogena respektive heterogena team	s. 25
3.5.2 Olika typer av team	s. 25

3.6 Stuprörsstrukturer	s. 26
3.6.1 Problematiken i människonära myndigheter	s. 26
3.6.2 Ansvarsfördelning och isolation	s. 27
3.6.3 Avsaknad av helhetsansvar	s. 27
3.7 Resumé och implikation av teorier	s. 27
4. Analys	s. 28
4.1 Nödvändigheten av intern kommunikation	s. 28
4.2 Intern kommunikation mellan stuprör	s. 32
4.3 Samarbete inom sociala kollektiv	s. 34
4.4 Team och samarbete	s. 36
4.5 Dubbelriktad intern kommunikation	s. 38
4.6 Effekter av avsaknad intern kommunikation	s. 39
4.7 Effekter av CM	s. 41
5. Slutsatser	s. 42
5.1 Hur påverkar intern kommunikation det införande och genomförande arbetet av en organisatorisk NPM förändring?	s. 42
5.2 Hur och på vilket sätt påverkar intern kommunikation samarbetet mellan medarbetare i en offentlig verksamhet?	s. 43
6. Diskussion	s. 44
6.1 Rekommendationer för vidare forskning	s. 44
7. Referenslista	s. 46
8. Bilagor	s. 49

1. Introduktion

1. 1 Inledning och problemformulering

Offentliga organisationer har sedan början på 1980-talet globalt sett, men även i Sverige, genomfört organisatoriska förändringar i det avseende att *New Public Management* (NPM) har implementerats. NPM innebär ett nytt sätt att styra och organisera offentliga organisationer på, det vill säga att de offentliga organisationerna moderniseras och effektiviseras. Idén om NPM har som syfte att belysa mål- och resultatstyrning i större bemärkelse i den offentliga sektorn utan att dessa förändringar påverkar andra faktorer, såsom kvalitet, negativt.

Implementeringen av NPM medförde minskade skillnader mellan den privata och offentliga sektorn samtidigt som en så kallad ”balans” uppstod (Almqvist, 2006; Hood, 1991, 1995).

Enligt Ferlie (1966) bygger lanseringen av NPM på fyra steg. Det första steget var idén om produktivitet som kom i början av 1980-talet. Följden av detta var att den offentliga sektorn började fokusera på finansiell kontroll och styrning i syfte att generera en högre organisatorisk produktivitet. Det andra steget var omorganiseringar där verksamheter delades upp i mindre fragment. Med detta tillkom också en maktfördelning längre ner i organisationshierarkin där enskilda enheter fick ansvara för de egna resultaten. Steg tre var ett ökat fokus på kvalitet inom verksamheten, vilket innebar ett ökat fokus på att arbetsuppgifterna skulle generera kunskap för medarbetarna när de jobbade i icke homogena team. På detta vis skulle då också organisationen utvecklas. Steg fyra handlar om den offentliga verksamhetens tjänstekonsumenter, i detta fall kunder eller brukare.

Anledningen till att NPM fick stort genomslag i forskningen menar Harvey (2005) är på grund av att den offentliga sektorn ansågs vara byråkratisk och ineffektiv, vilket ledde till att lönsamheten ifrågasattes. NPM fick därför allt större plats i forskningen där den privata sektorn genererade lösningar på de problem som fanns. Mer konkret innebär detta att verksamheten decentraliseras och resultatansvar fördelas inom organisationen vilket innebär att varje enskild medarbetare har ansvar för arbete även

tvärsektoriellt inom organisationen och inte endast inom det egna området (Almqvist, 2006).

Trots att begreppet och läran om NPM myntades för snart fyra decennier sedan är det fortfarande högst aktuellt. Detta beror på att offentliga organisationer än idag uppfattas som byråkratiska, precis som de gjorde när NPM först uppmärksammades. Detta ser vi exempelvis i Persson och Westrups (2014) studie om stuprörsorganisationer i den offentliga sektorn och problematiken inom dessa. En stuprörsorganisation är en organisation som är uppdelad och organiserad utifrån funktioner inom verksamheten. Funktionerna utgör sedan de så kallade stuprören inom organisationen och dessa medför avgränsningar mellan avdelningarna vilket genererar svårigheter för de anställda att arbeta tvärsektoriellt. Detta problem leder ofta till bristande kommunikation tvärsektoriellt inom organisationen vilket försämrar samverkans kvalitet (Persson & Westrup, 2014).

Alltså innebär det att NPM i praktiken kan anses vara svaret på den kritik som den offentliga sektorn ställts inför beträffande den byråkratiska utformningen av myndigheterna. Det innebär vidare att NPM kan betraktas som en styrmekanism som med hjälp av decentralisering och målstyrning förändrar offentliga organisationers arbetssätt (Henriksson, 2008).

NPM är som metod vid förändringsarbeten inom offentliga verksamheter väl använt samtidigt som en del forskare kritiserat styrmetoden. Kritiken grundas i att den offentliga sektorn har specifika syften och mål, vilket är den stora skillnaden mellan den offentliga och privata sektorn, vilket innebär att styrmetoder från näringslivet inte är fullt lämpliga (Dunleavy & Hood, 1994). I denna tvetydighet där NPM som lämpligt styrmedel ifrågasätts ser vi anledningar till varför det är viktigt för den offentliga sektorn att fokusera på de faktorer som NPM berör, något som även Keith och Canwell et. al (2010) påpekar. En av dessa anledningar är att offentliga organisationer bör effektivisera resursutnyttjandet som dagens ekonomiska klimat kräver på grund av att ekonomiska kriser och liknande pressar staters budgetar.

NPM som styrmekanism där decentralisering och målstyrning präglar arbetet kan i vissa avseenden förknippas med collaborative management (CM) som i översättning

betyder samverkande förvaltning. CM i offentlig verksamhet är ett aktivt område i forskningen och mycket uppmärksamhet ägnas åt effekterna av samverkan och det som studierna visar är lovande enligt McGuire (2006). CM innebär i praktiken att teamarbete och enhetliga processer främjas inom organisationen då medarbetarna kompletterar varandra och på så sätt genomför ett bättre arbete. CM är i teorin tänkt ska effektivisera organisationen, vilket även ingår i NPM, samt generera positiva effekter på medarbetarna (McGuire, 2006). Vi ser dock i litteratursökningen en avsaknad av den interna kommunikationens påverkan på arbetet med NPM och CM, vilket vi anser vara problematiskt då intern kommunikation anses vara en av de viktigaste faktorerna för att kunna genomföra en organisationsförändring (Elving, 2005).

Den vetenskapliga problematiken i denna fallstudie grundas på synen av offentliga organisationer som byråkratiska och komplicerade, vilket också är huvudanledningen till förändringen och utvecklingen av konceptet NPM (Almqvist, 2006; Hood, 1991, 1995; Ferlie, 1966). Den praktiska problematiken föds ur kritiken som NPM tagit del av, exempelvis att NPM bara är ”ett barn av sin tid”, att NPM-lösningar inte lett till den avreglering som var tänkt från början eller ens lyckats genomföras, vilket Henriksson (2008) menar att många studier visar på. Därför blir det för oss intressant att undersöka den interna kommunikationens påverkan på en implementering av NPM och CM i en offentlig verksamhet. Sambandet mellan NPM och CM är att NPM är det övergripande förändringskonceptet medan CM är själva förändringsprocessen. I undersökningen av NPM och CM bör även relevanta och närliggande teoretiska begreppsområden såsom team- och samarbete, organisationer som sociala kollektiv och stuprörsstrukturer presenteras och diskuteras. I annat fall kan den totala helhetsbilden bli lidande då dessa områden tillsammans utgör en grund för vad NPM och CM tillsammans önskar uppnå.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att med hjälp av en fallstudie undersöka betydelsen av intern kommunikation innan och under en NPM förändring i en offentlig myndighet.

Följande frågeställningar ska besvaras i uppsatsen:

- Hur påverkar intern kommunikation det införande och genomförande arbetet av en organisatorisk NPM förändring?
- Hur och på vilket påverkar intern kommunikation samarbetet mellan medarbetare i en offentlig verksamhet?

Frågeställningarna ska besvaras med hjälp av uppsatsens teoretiska referenser samt det empiriska materialet som består av semistrukturerade intervjuer utförda på Länsstyrelsen Skåne.

1.3 Disposition

I metodavsnittet introduceras samt beskrivs valet av metod samt varför en kvalitativ fallstudie och semistrukturerade intervjuer valdes att utgå ifrån. Vidare presenteras myndigheten som uppsatsen utgår ifrån och dess roll i samhället. Avslutningsvis beskrivs urvalet och empiriinsamlingen samt en reflektion av metodval och studiens tillförlitlighet diskuteras.

I det teoretiska avsnittet presenteras teorier vilka är utgångspunkter i analysen av empirin. Här introduceras läsaren för bland annat de teoretiska begreppen sociala kollektiv, intern kommunikation, förändring, collaborative management (CM), samarbete, team och stuprörsorganisationer.

I analysen analyseras det empiriska materialet med hjälp av den ovan nämnda teoretiska referensramen. Denna analys ligger senare till grund för uppsatsens slutsatser och diskussion. I slutsatsen besvaras uppsatsens frågeställningar och i diskussionen sammanställs dessa samtidigt som studiens bidrag till forskningen undersöks och diskuteras. I den avslutande delen av diskussionen presenteras förslag till vidare forskning.

2. Metod

I denna del av uppsatsen redovisar vi på vilket sätt vi angripit vårt problemområde samt vilken typ av metod vi använt oss av för att skapa vårt empiriska material. Vi beskriver vår fallstudie, myndigheten vi besökt och grundat vår empiri på, hur vi genomfört undersökningen samt hur tillförlitliga våra resultat är. Slutligen går vi in på den teoretiska referensramen och vilken roll den spelar för vår undersökning.

2.1 Vårt val av metod

För att kunna genomföra denna studie valde vi att använda oss av en kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer. Anledningen till att vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer är på grund av att vi varit intresserade av människors tankar och känslor kring det nya arbetssättet som är tänkt att implementeras på Länsstyrelsen Skåne. Att semistrukturerade intervjuer är en bra metod att använda sig av när det är av intresse att dokumentera människors tankar, känslor och agerande i olika situationer är något som bland annat Bryman (2008), Alvehus (2013) samt Alvesson och Deetz (2000) poängterar.

Eftersom vi använt oss av semistrukturerade intervjuer innebär det att intervjuerna inte varit fullt strukturerade då vi önskat att dokumentera respondenternas ståndpunkter (Bryman, 2008). Kvalitativa intervjuer är även mer flexibla och öppna för att ledas i olika riktningar beroende på de svar respondenten ger (Alvesson & Deetz, 2000:82). Detta innebär att om intervjupersonen nämner något som skulle vara av intresse men som inte ingår i intervjuguiden så kan följdfrågor om det nämnda ställas utan att det påverkar undersökningen negativt, vilket höjer kvaliteten i undersökningen (Bryman, 2008:413-414).

Kännetecknen för en semistrukturerad intervju menar Alvehus (2013:83) är att intervjuaren har ett frågeformulär, vilket Bryman (2008:415) kallar för intervjuguide, som består av ett par centrala och fundamentala frågeställningar samt teman som intervjun ska bearbeta. Eftersom respondenten vid en semistrukturerad intervju har möjlighet att påverka innehållet i intervjun ställer det högre krav på intervjuaren. Detta på grund av att intervjuaren måste vara aktiv under intervjun samt komma på följdfrågor som är av vikt under tiden (Alvehus, 2013:83).

Vårt mål med intervjuerna var att fånga intervjupersonens åsikter, tankar, känslor och ståndpunkt om det nya arbetssätt som Länsstyrelsen strävar att arbeta utefter, kallat samlade besked i tidiga skeden. Att genomföra kvalitativa semistrukturerade intervjuer var därför ett självklart val av metod att arbeta med för att nå detta mål.

2.2 Fallstudie

Vi har genomfört en fallstudie på Länsstyrelsen i Skåne där en NPM förändring håller på att implementeras. Anledningen till att vi valde att genomföra fallstudien på Länsstyrelsen var på grund av att vi var intresserade av att se vilken roll den interna kommunikationen spelar innan och under förändringen.

Bryman (2008) pratar om fallstudier som en design för undersökningen medan Alvehus (2013) menar på att en fallstudie är när ett fall, en organisation eller avdelning, studeras. Alvehus (2013) skriver vidare att en fallstudie används när studieobjektet pekar mot större sammanhang och kan exemplifiera en vanligt förekommande företeelse. Eftersom vi har 21 län i Sverige har vi även 21 Länsstyrelser vilket talar för att vår fallstudie även skulle kunna spegla någon av de andra Länsstyrelserna ifall samma problem tycks finnas inom myndigheten. Den faktorn är även förklarande för den kritik som Alvehus (2013) nämner där han menar på att fallstudier bör granskas kritiskt i det avseende hur generaliserbart det empiriska materialet är från den empiri som erhålls i undersökningen.

Länsstyrelsen genomgår för tillfället en organisatorisk förändring där målet är att tidseffektivisera myndigheten med hjälp av ökad samverkan och intern kommunikation. Denna typ av förändring stämmer överens med de element som forskare menar på NPM består av och innebär (Almqvist, 2006; Hood, 1991, 1995; Ferlie, 1966).

Myndighetens organisationskomplexitet (se organisationsschema i figur 2.3.2) medför ett behov av att organisera och fördela arbetet som myndigheten ansvarar för. Det leder till att myndigheten blir uppdelad i olika avdelningar och enheter där alla ansvarar för olika uppgifter. Problemet mynnar ut i en bristande intern kommunikation vilket framgår av Länsstyrelsens verksamhetsplan (Katz, Börjesson, 2014) där NPM förändringen ”samlade besked” förklaras och beskrivs.

Sammanfattningsvis innebär arbetet med samlade besked att medarbetarna på Länsstyrelsen ska samarbeta på ett bättre sätt med hjälp av förbättrad intern kommunikation vilket ska generera förhöjd effektivitet inom organisationen (Katz, Börjesson, 2014).

2.2.1 Att identifiera vilken typ av organisation som undersöks

För att vidare beskriva Länsstyrelsen som organisation krävs en identifiering av verksamheten och utseendet organisationen har. Mintzberg (1983) identifierar fem grundformer av organisationer. En av dessa är den professionella byråkratin som har vissa likheter med Alvehus (2012) definition på vad en professionell organisation är. Den professionella byråkratin består av professionella arbetande som tar emot kunder som är i behov av deras specialistkunskaper. De anställda är på grund av sina specialistkunskaper självgående och även i viss mån självstyrande. Denna grundform av organisation ses som väldigt decentraliserad där ledningen har beslutsmakt om verksamhetens kärna.

Vi ser således att Länsstyrelsen är en professionell byråkrati där Alvehus (2012:9) definitioner på vad en professionell organisation är hjälper oss att bekräfta att Länsstyrelsen är en kunskapsintensiv professionell organisation.

2.2.2 Länsstyrelsens roll i samhället

Den offentliga sektorn består av myndigheter och statligt kontrollerade eller grundade byråer, företag och andra enheter som förser samhället med offentliga program, produkter eller tjänster. Landets regering är kärnan inom det offentliga (Dube, 2001:3-4). Länsstyrelsen är vidare regeringens företrädare och samordningsorgan för statlig verksamhet inom ett län. Regeringen styr Länsstyrelsen med hjälp av myndighetsförordningar, länsstyrelseinstruktionen, regleringsbrev, beslut som särskilda uppdrag samt genom olika lagar och förordningar. I enlighet med länsstyrelseinstruktionen så ska Länsstyrelsen göra följande (Katz, Börjesson, 2014:2):

1. Ta hänsyn till regionala omständigheter och förutsättningar samt verka för att nationella mål får genombrott inom länet.
2. Utifrån ett helhetsperspektiv samordna olika samhällsintressen inom myndighetens ansvarsområden.

3. Meddela regeringen om vad som är särskilt viktigt för regeringen att veta om länet men även rapportera händelser som inträffar, främja länets utveckling och noga följa upp länets tillstånd.

Länsstyrelsen har ett stort ansvarsområde som inkluderar bland annat myndighetsuppgifter, kunskapsförmedling, samordning och utveckling av olika sakfrågor, ge tillstånd till olika verksamheter, pröva och utöva uppsikt av verksamheter, ta hand om överklagningsärenden, bidragshantering samt följa upp och analysera vad som pågår i länet (Katz, Börjesson, 2014:2).

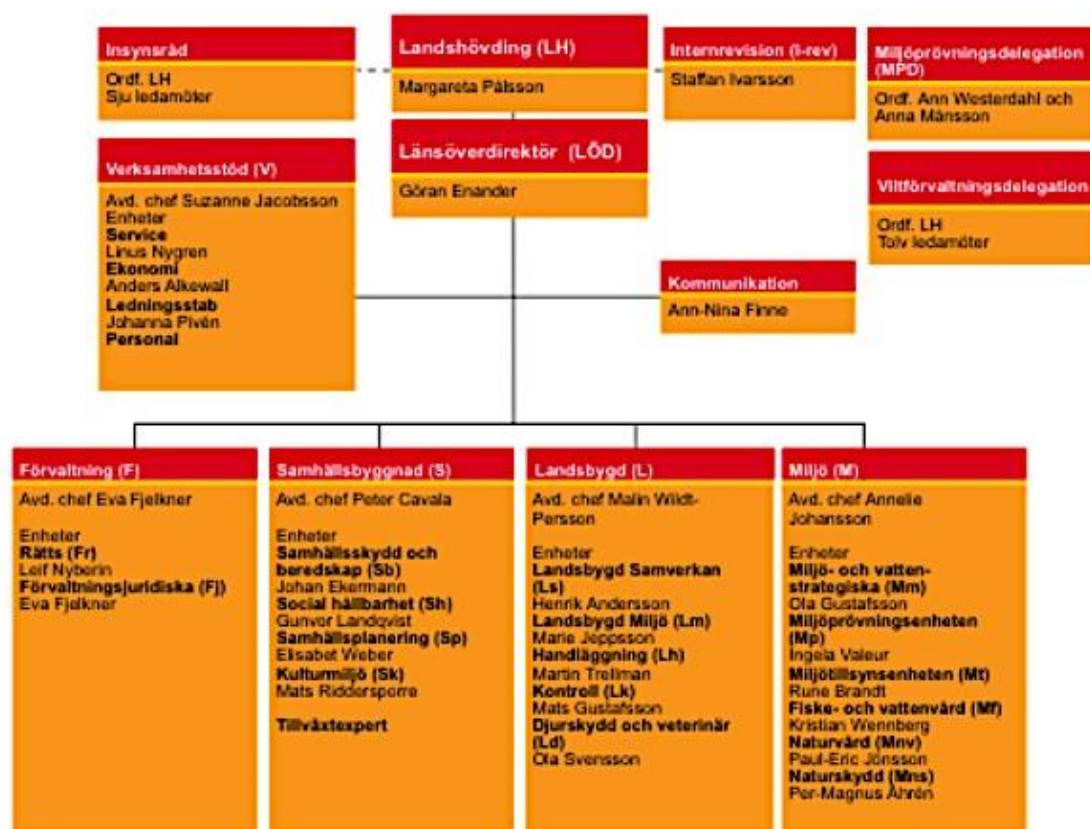
2.3 Urval av respondenter

Vi valde att kontakta medarbetare på Länsstyrelsen som har tydliga kopplingar till arbetet med samlade besked samt är inblandade i både planeringen och genomförandet av projektet. Detta eftersom vi i grund och botten var intresserade av hur informationen om arbetssättet förmedlades till myndighetens medarbetare som inte har befogenhet att vara med och planera och styra förändringen som myndigheten genomgår.

Vissa utav respondenterna har högre hierarkiska positioner än andra (se figur 2.3.1 där befattningarna presenteras) men alla är dock på något vis inkluderade i arbetet med samlade besked. Anledningen till att vi valde att intervjua personer med olika hierarkiska positioner och arbetsuppgifter i projektet med samlade besked grundas i att vi hade en önskan om att få olika perspektiv på arbetet med projektet. På detta vis skulle vi också kunna se skillnader och likheter mellan respondenternas totala upplevelse med den interna kommunikationen inför och under det pågående projektet. I figur 2.3.2 där Länsstyrelsens organisationsschema framgår finns alla förutom kommunikationschefen, kommunikationsexperten och personalspecialisten representerade vilket indikerar på att de har en något lägre hierarkisk position i organisationen men vilket inte innebär att de är mindre kompetenta eller sakkunniga i projektet med samlade besked.

Namn	Befattning	Intervju (min)
Nr. 1	Miljödirektör	56 minuter
Nr. 2	Stabschef	33 minuter
Nr. 3	Landsbygdsavdelningschef	25 minuter
Nr. 4	Kommunikationschef	32 minuter
Nr. 5	Kommunikationsexpert	34 minuter
Nr. 6	Beredskapsdirektör	34 minuter
Nr. 7	Samhällsbyggnadschef	45 minuter
Nr. 8	Personalspecialist	38 minuter
Nr. 9	Tillväxtexpert	45 minuter
Nr. 10	Enhetschef på Förvaltningsjuridiska Enheten	30 minuter

Tabell 1, För att underlätta läsningen av analysdelen kategoriseras respondenternas befattningar utefter nummer. Intervjulängderna har också dokumenterats.



Figur 1, Länsstyrelsens organisationsschema (Samhällsbyggnadschefen via mail, 04.05.2014) .

Bryman (2008:436) nämner att ett problem som forskaren ställs inför en kvalitativ undersökning är hur många intervjuer som bör göras för att studien ska vara relevant och att slutsatserna trovärdiga. Vi valde att intervjua tio representanter från Länsstyrelsen och varje intervju pågick mellan 25 och 60 minuter vardera. Nio intervjuer genomfördes i person och en via telefon. Vårt val av respondenter möjliggjorde en variation i det empiriska materialet. Enligt Bryman (2008) kallas denna typ av urval för målinriktat urval vilket innebär att man strategiskt valt personer för att skapa överensstämmelse mellan frågan och urvalet. Alltså har personerna valts ut efter sin relevans för forskningsfrågan, det vill säga problemformuleringen (Bryman, 2008:434).

2.4 Empiriinsamling

Vi började uppsatsskrivandet med att undersöka väsentlig litteratur för att fastställa vad som sedan tidigare är känt inom ramen för vår uppsats. Vi sökte efter vetenskapliga artiklar, journaler och böcker i Lunds Universitets biblioteksverktyg, Lovisa, och i LUBsearch (Lund University Libraries) som är en databas. När vi gjort sökningarna har vi använt oss av ett par nyckelord såsom exempelvis intern kommunikation, samarbete, new public management, collaborative management, offentlig sektor och team.

Intervjuerna var inte skraddarsydda och innefattade inte specifik information kring respektive expertis eftersom det inte tillför studiens syfte något. När vi började arbeta med vår intervjumall (Bilaga 1) använde vi oss av våra nyckelbegrepp vilka kom att symbolisera de olika teman vi skulle arbeta utifrån under intervjuernas och de är: Intervjupersonen, Samarbete och team, Intern kommunikation och Samlade besked. Eftersom intervjuerna var semistrukturerade ser de inte alla likadana ut i efterhand. Detta på grund av att intervjupersonerna själva styrde riktningen på intervjun inom de givna ramarna. Alla frågor blev inte ställda på alla intervjuer eftersom respondenten hade berört frågan under något tidigare moment.

De intervjuer som genomfördes i person ägde rum i Länsstyrelsens lokaler i Malmö. Respondenternas kontor och de grupprum som användes vid intervjutillfällena är neutrala platser och vi har suttit mitt emot varandra under intervjuernas gång. Kvale (1996, i Bryman, 2008) har formulerat kriterier för en lyckad intervju där även miljön

som intervjun görs i nämns. Det ska bland annat vara bullerfritt eftersom buller påverkar kvaliteten negativt och de miljöer som intervjuerna gjordes i uppfyller detta krav. Vi spelade in alla intervjuer och sedan transkriberade vi dem med godkännande från respondenterna. Anledningen till att vi valde att spela in trots att vissa författare menar på att det är bättre att föra skriftliga noteringar (Doody & Noonan, 2013) är på grund av att vi behövde ha tillgång till all information. Detta för att kunna använda oss av ett tolknings- och analysperspektiv i empirin.

Trost (2010) och Ryen (2004) är två författare som menar på att transkriberingar medför möjligheten att undersöka empirin grundligt samt vid upprepade tillfällen. Trots att delar av materialet inte är av intresse för studien medför transkribering möjligheten att kategorisera informationen och på så sätt underlätta arbetet med analysen som slutligen leder till slutsatserna (Ryen, 2004). Precis som Ryen (2004) skriver medför transkribering möjligheter till kategorisering av materialet vilket även Bryman (2008:289-291) och Alvehus (2013:110) skriver om. Alvehus (2013) menar på att det är viktigt att sortera och reducera materialet för att underlätta analysarbetet. Vi har sorterat vårt empiriska material på det sätt att vi tematiserat (Bryman, 2008:290) materialet på det vis att vi sorterat det i kategorier som har direkt relevans för vår teoretiska referensram. Exempel på kategorier vi använt oss av är: samlade besked, intern kommunikation och samarbete.

2.5 Reflektion av vårt val av metod

Alvehus (2013:81) diskuterar kvalitativa intervjuer på det vis att endast direkta intervjuer räknas som kvalitativa intervjuer, dock poängterar han att det mesta kan tillämpas även via telefon- eller videointervjuer. Vi genomförde en telefonintervju och det var ett aktivt val då vi i annat fall inte hade fått möjlighet att genomföra intervjun. Bryman (2008: 432-433) poängterar att enligt Sturges och Hanrahans (2004, i Bryman, 2008) studie, där ungefär hälften av intervjuerna var gjorda via telefon och resten i direkta intervjuer, så framgår det att inga större skillnader syns i utfallet av intervjuerna. Alltså kan vi här se att det som Alvehus (2013) säger om att det mesta även kan tillämpas även via telefon stämmer då fler studier säger detsamma.

Vidare skriver Bryman (2008:433) att vissa faktorer inte får glömmas bort när telefonintervjuer används i kvalitativ forskning och det är att intervjupersonen har lättare att avsluta intervjun om den hålls via telefon än om intervjun är direkt. Alltså är risken att intervjun blir kortare och inte lika djupgående som det varit tänkt. Vi försökte undvika detta problem genom att förbereda vår telefonintervju på det sätt att vi talade om hur lång intervjun var tänkt att pågå samt vilka ämnen vi tänk behandla.

Precis som vi nämnt tidigare skriver Bryman (2008:436) om att forskare ställs inför ett problem när antalet intervjuer ska bestämmas. Minimikravet för denna studie var tio intervjuer och vi hade en önskan om att hålla tolv intervjuer eftersom vi inte ville nöja oss med minimikravet. Olyckligtvis kunde två personer inte ställa upp så vi genomförde tio intervjuer. Anledningen till att vi valde att inte kontakta ytterligare personer var på grund av att vi ansåg att vi hade en bra blandning i vårt urval för att kunna uppfylla syftet för studien. Urvalet var uppdelat på 60 procent kvinnor och 40 procent män där alla har olika arbetsuppgifter på olika avdelningar.

Både Bryman (2008:440) och Yin (2011:146) skriver om hur mycket kvalitativ information erhålls när observationer görs. Observationer ger observatören en möjlighet att se saker och ting ”genom andras ögon” (Bryman, 2008:440). Det som observatören tar del av har, i positiv bemärkelse, inte uppfattas av någon och sedan återberättats. Observatören blir på så sätt en förstahandskälla (Yin, 2011:146). Vi har självklart haft deltagande observationer i åtanke när vi funderat över val av metod. Anledningen till att vi valde att göra semistrukturerade intervjuer istället för deltagande observationer var på grund av att vi ansåg att vi skulle få mer detaljerad information om problematiken i praktiken med hjälp av intervjuer. Deltagande observationer hade självklart bidragit till att vi fått se mer saker i verkligheten, vilket Bryman (2008) och Yin (2011) poängterar. Dock gav intervjuerna oss möjligheter att analysera de olika nyckelpersonernas åsikter och tankar om problematiken vilket fundamentalt var det vi var ute efter.

Vi är medvetna om att studiens kvalitet hade ökat om vi hade använt oss av både semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer. Dock blev det valet inte aktuellt eftersom vi haft begränsat med tid för genomförandet av studien. Eftersom

deltagande observationer bör kompletteras med andra typer av metoder (Bryman, 2008:444) var enbart deltagande observationer inte ett passande val för oss.

2.6 Tillförlitlighet för våra resultat

Vi har i vår undersökning använt oss av tidigare studier som direkt kan kopplas till den problematik vi identifierat. Bryman (2008:354) skriver om trovärdighet och den sociala verkligheten som respondenterna beskriver. Han menar på att det är viktigt att ta hänsyn till att det inte alltid stämmer överens med verkligheten. Denna typ av granskning kallas för respondentvalidering.

Denna typ av validering har vi använt oss av i intervjuerna genom att vi beskrivit för respondenten hur de andra uppfattar situationen samt frågat om de håller med. Det har visat oss om respondenternas uppfattningar om verkligheten är något enhetliga. Vi har inte fått motstridiga svar vilket har indikerat på en enhetlig syn på den sociala verkligheten som utspelar sig inom organisationen. Detta ökar trovärdigheten för vårt empiriska material och indikerar på att det empiriska materialet grundar sig på ärliga svar och tankar från respondenterna.

3. Teori

Nedan presenteras den teoretiska bakgrunden till uppsatsens analys, slutsatser och diskussion. Kapitlets inledande del presenterar teorier kring uppsatsens huvudområde intern kommunikation och förändring utifrån att betrakta organisationer som sociala kollektiv. I samband med detta undersöks de tre väldigt närliggande sociala begreppen collaborative management (CM), samarbete och team.

Uppsatsens problematiska område härstammar ursprungligen från byråkratiska och komplicerade offentliga organisationer vilket leder till bristande CM där det organisatoriska utslaget ofta visar sig i form av dåligt fungerande samarbete och teamarbete. I den avslutande delen av teorin blir det därför intressant att undersöka orsaken till sådana problem vilket leder oss in på teorier kring stuprörsorganisationer.

3.1 Organisationer som sociala kollektiv

Heide, Johansson och Simonsson (2005) benämner organisationer som sociala kollektiv. De menar på att medlemmarna interagerar med varandra för att kunna samordna sina aktiviteter och på så sätt uppnå de organisatoriska och personliga målen. Organisationer blir därför sociala fenomen där interaktion och kommunikation är grunden för verksamheten (Heide et al. 2005:37).

Denna definition används även av Jacobsen och Thorsvik (2008:13). De menar på att en organisation är ett socialt system som är konstruerat medvetet för att uppnå önskade mål. Vidare innebär socialt konstruerat i denna bemärkelse att organisationer utgörs av människor som agerar för organisationens bästa samt representerar den. För att kunna studera en organisation måste organisationens ståndpunkter samt grundläggande mänskliga och sociala karaktär undersökas (Jacobsen & Thorsvik, 2008:13). Utifrån detta sätt att se på organisationer leder diskussionen logiskt vidare in på tankar och teorier kring kommunikation. Nästkommande avsnitt undersöker därför först vad kommunikation i stort innebär och avgränsas successivt ner mot det mer fokuserade begreppet intern kommunikation.

3.2 Kommunikation

3.2.1 Kommunikation i vid bemärkelse

Kommunikation menar Spence (1969 i Jacobsen & Thorsvik, 2008) är en process där personer eller grupper sänder ut eller utväxlar information. Vidare menar Sutton och Porter (1968 i Jacobsen & Thorsvik, 2008) samt Hall (1972 i Jacobsen & Thorsvik, 2008) att kommunikation inte endast innebär kommunikationsöverföring, utan även innefattar förmedling av idéer, attityder och känslor från en person eller grupp till en annan. Samtidigt som en stor del av kommunikationen är av icke-verbal karaktär. Detta innebär att man måste anta kroppsspråk, röst användning och andra icke-verbala signaler för att fastställa vad som egentligen menas med det som sägs. Information, idéer, attityder och känslor är faktorer som är avgörande för hur någonting uppfattas och tolkas (Jacobsen & Thorsvik, 2008:195).

Kommunikation sammanför individer och lägger grunden för en fungerande arbetsplats samtidigt som kommunikation är ett krav för att gemensamma mål ska nås. Sådan organisatorisk kommunikation brukar kallas för intern kommunikation och refererar till kommunikationen och interaktionen mellan organisationsmedlemmar: ledande och icke-ledande sådana. Intern kommunikation är nödvändig för att bland annat skapa bättre relationer inom organisationen, överföra information, skapa tillit, förståelse och samverkan samt öka individers allmänna arbetstillfredsställelse (Ali & Haider, 2012:39-40).

I Ali och Haiders (2012:39-40) artikel framgår det att bristande planering kan leda till bristande kommunikation. En bristande kommunikation resulterar vanligen i misslyckade försök att nå organisatoriska mål och missnöje på arbetsplatsen. Anställda kan inte prestera effektivt om de inte informeras om organisationsstrategier inom deras ansvarsområden samtidigt som förståelse för arbetsuppgifterna krävs för dessa ska utföras på ett korrekt sätt. Ofullständig kommunikation leder följaktligen till minskad arbetstillfredsställelse hos anställda samt en minskad effektivitet på arbetsplatsen.

Kreps (1990 i Jacobsen & Thorsvik, 2008) och Keyton (2005:17 i Jacobsen & Thorsvik, 2008) menar på att organisatorisk kommunikation är en kontinuerlig process där medlemmar upprätthåller och förändrar en organisation via

kommunikation. Denna definition berör vidare alla aktiviteter som sker inom organisationer och omfattar inte endast kommunikation mellan medlemmar i en organisation, utan även externa aktörer som har relevans för verksamheten.

3.2.2 Uppdelning av organisatorisk och intern kommunikation

Kommunikation definieras inom organisationer i regel som organisationsmedlemmars formella och informella kommunikation horisontellt och vertikalt. Inom den akademiska världen brukar organisatorisk kommunikation och intern kommunikation skiljas åt och Heide et al. (2005:40) menar att det inte alltid är självklart vilka skillnaderna mellan organisatorisk och intern kommunikation är. Författarna menar på att gränsen mellan organisation och dess omgivning har blivit allt mer obestämd och flytande.

Inledningsvis menar många på att organisatorisk kommunikation är ett bredare koncept än intern kommunikation. Forskare som Invernizzi (2000; 2003, i Ragusa, 2010) och Cocozza (2006; 2010, i Ragusa, 2010) argumenterar för att intern kommunikation, innehållsmässigt och metodmässigt, har utvecklats till det mer lämpliga och breda konceptet organisatorisk kommunikation. Organisatorisk kommunikation strävar efter att samordna och förstärka relationer mellan organisationen och intressenterna. Det framgår alltså att organisatorisk kommunikation innefattar intern och extern kommunikation till skillnad från den interna kommunikationen som delvis exkluderar de externa intressenterna (Invernizzi, 2000, i Ragusa, 2010:11-12).

3.2.3 Intern kommunikation

Intern kommunikation betraktas idag av många praktiker som ett viktigt och utmanande angreppsområde inom organisationer (Robertson, 2004:17 i Welch & Jackson, 2007:177). Bristande intern kommunikation är ett betydande problem för organisationer att åtgärda eftersom det i annat fall ofta leder till att effektiviteten på arbetsplatsen minskar (Profile, 2006:4 i Welch & Jackson, 2007:178). Bovée och Thill (2000:7, i Ragusa, 2010) refererar till intern kommunikation som "utbytet av information och idéer inom en organisation", medan Argenti (2003:128, i Ragusa, 2010) menar på att intern kommunikation centralt innebär att skapa en atmosfär av respekt för alla organisationsmedlemmar.

Man kan fortsättningsvis uppmärksamma en tydlig klyvning i begreppet mellan den singulära formen, intern kommunikation, och den pluralistiska formen, interna kommunikationer. Med den singulära formen av kommunikation refererar de flesta praktiker vanligen till den sociala process som normalt sker när individuell interaktion äger rum, medan den pluralistiska formen mer specifikt används för att indikera på kanaler och teknologiska medel som främjar den sociala processen (Spence, 1994:86, i Ragusa, 2010:8).

3.2.4 Intern kommunikation i form av intern marknadsföring

Grönroos (2009) syn på intern kommunikation, som han väljer att kalla för intern marknadsföring blir vidare intressant att undersöka. Grönroos (2009:364,367) anser att organisationsmedlemmar utgör en första intern marknad för en organisation och väljer därför att kalla intern kommunikation för intern marknadsföring. Huvudsakligt fokus är goda interna relationer mellan individer på alla nivåer inom organisationen. Författaren menar på att intern marknadsföring är en ledningsfilosofi som går ut på att behandla de anställda som kunder (Grönroos, 2009:368).

En av Grönroos (2009:369) primära aspekter av den interna marknadsföringen är just kommunikationens styrning. Detta innebär att alla medlemmar inom en organisation behöver information för att kunna utföra de uppgifter som de i sina respektive roller ansvarar för. Han menar att om inte organisationen lyckas marknadsföra varor, tjänster och planerade budskap till interna medlemmarna är risken hög att marknadsföringen till de slutliga intressenterna också misslyckas.

3.2.5 Intern kommunikation och förändring

Faktorer såsom globalisering, teknologiska framsteg, avreglering och privatisering driver organisationer till att hela tiden revidera deras syfte. Denna revidering hjälper dem samtidigt att avgöra vilka förändringar som måste göras för att de ska utvecklas och överleva på marknaden (Daly et al., 2003:153). I enlighet med Micklethwait (1999 i Daly et al., 2003:153) är förändring det enda som är beständigt i den nya dynamiska omgivningen som existerar idag. Förändringar inom organisationer är därför ett forskningsområde som har tilldelats stor uppmärksamhet bland forskare.

Trots den stora uppmärksamheten på förändringar inom organisationer så misslyckas mer än hälften av alla förändringsprojekt som utförs inom organisationer på något vis (Bennebroek Gravenhorst et al., 1999 i Elving 2005:129). Det finns många orsaker till varför förändringsprojekten misslyckas, exempelvis kan organisationskulturen, timingen av förändringen och förändringsagenternas roll vara anledningar till att förändringarna misslyckas (Bennebroek Gravenhorst et al., 1999 i Elving 2005:129). Murdoch (1997 i Daly et al., 2003:153) menar dock att bristande intern kommunikation är den primära anledningen till att organisatoriska förändringar inte lyckas och andra forskare hävdar vidare att kommunikation är nödvändig för en effektiv implementering av en organisatorisk förändring (DiFonzo och Bordia, 1998; Lewis och Seibold, 1998; Schweiger och Denisi, 1991 i Elving, 2005:129).

I enlighet med Francis (1989 i Elving, 2005:131) och De Ridder (2003 i Elving, 2005:131) består organisatorisk kommunikation primärt av två målsättningar. Den första är att informera och förse de anställda med information om deras arbetsuppgifter, organisationspolicyn samt andra organisatoriska ärenden. Den andra målsättningen är att försöka skapa en gemenskap inom organisationen. En huvudorsak till varför intern kommunikation behövs vid förändringar är att informera organisationsmedlemmar om förändringen och hur deras arbete kommer påverkas av denna förändring. Denna information påverkar den interna beredskapen inom organisationen och gör medarbetarna beredda på vad som komma skall. Detta gör intern kommunikation till en viktig organisationsfunktion vid förändringsprojekt ur en informativ- och gemenskapsaspekt (Elving, 2005:132). Uppsatsen går nu vidare med att undersöka förändringskonceptet collaborative management (CM) och vad det innebär för organisationer i förändring.

3.3 Collaborative Management

Collaborative management (CM) är väldigt uppmärksammat i forskningen och mycket uppmärksamhet ägnas åt effekten av samverkan som CM eftersträvar att uppnå. McGuire (2006) menar på att offentliga chefer varje dag stöter på samverkande situationer av olika slag, vilket ökar betydelsen och behovet av CM.

CM är en ledningsteknik som ska generera en enhetlig teamkänsla bland chefer och medarbetare. Idén bakom CM är att kombinera olika medarbetares styrkor, effektivisera organisationen och samtidigt ha en positiv inverkan på arbetsmoral och relationer mellan medarbetare. En av CM strategierna är arbetsutformningen som baseras på team vilket innebär att medarbetare uppmuntras till att gemensamt planera och lösa organisatoriska problem som kan tänkas existera. Samtidigt som CM förespråkare belyser fördelarna med att kombinera olika organisationsmedlemmars styrkor för att övervinna hinder inom organisationer menar kritiker på att arbetssättet medför nackdelar. En av nackdelarna anses vara att det uppstår fördröjningar när medarbetare ska samlas och diskutera problem och oförutsedda situationer (Shani et al. 2008).

I samband med CM undersöker nästkommande avsnitt vidare vad CM består av, nämligen samarbete och team samt deras effekter på organisationer.

3.4 Samarbete

3.4.1 Effekter som samarbete genererar

En mängd olika forskare hävdar att samarbete är en nyckel till organisatorisk framgång (Kanter, 1983; Porter, 1985 i Tjosvold & Tsao, 1989:189). När samarbete sker i en organisation är de anställdas mål positivt sammanlänkade. Om en anställd når ett mål nås samtidigt andra medarbetarnas mål också. Den enes vinst är den andres vinst, eftersom de tillsammans arbetar för att uppnå de gemensamma målen. Tidigare forskning, inklusive fältexperiment, visar på att samarbetande individer utväxlar resurser, stödjer varandra och hanterar konflikter kreativt så att alla blir framgångsrika. Studier visar även att samarbete stärker moralen, förpliktelsen gentemot organisationen och produktiviteten hos organisationsmedlemmarna (Huxham & Vangen, 2005; Tjosvold & Tsao, 1989:189).

En mängd olika studier har visat på att individer som får en chans att prata med varandra också samarbetar betydligt mer. Messick och Brewer (1983 i Kollock, 1998:194) föreslog fyra anledningar till varför det är så:

1. Individer kan samla in information om vad andra individer kan tänkas göra.

2. Kommunikation ger gruppmedlemmar möjligheten att bli del av tydliga åtaganden och löften om vad de ska göra.
3. Kommunikation erbjuder en möjlighet för moralisk övertygelse dvs. vädjar till vad som är det "rätta" eller "riktiga" att göra.
4. Kommunikation kan skapa eller förstärka en känsla av gruppidentitet.

Sammanfattningsvis utläses att kommunikation inom organisationer leder till en förstärkt kollektiv- och identitetskänsla hos anställda. Det ökar en grupps möjlighet till att samarbeta framgångsrikt och precis som nämndes tidigare ägnas nästkommande avsnitt därför åt att undersöka olika typer av team.

3.5 Team

3.5.1 Homogena respektive heterogena team

Teamarbete har en tendens att klinga väldigt positivt och det är ett arbetssätt som ibland kan tyckas lösa alla problem som finns inom en organisation. Sandberg (2012) menar på att det ibland kan finnas en vidskepelse av vad teamarbete innebär samtidigt som det förutsätts att teamarbete kan användas i alla sammanhang. Sandberg (2012) menar på att tre kännetecken karakteriserar ett välfungerande team och de är: samarbetshälsa, välbefinnande inom gruppen samt adekvata arbetsuppgifter.

Samarbetshälsa innebär att deltagarna inom gruppen upplever samarbetet i teamet meningsfullt, att de är delaktiga samt blir rättvist behandlade. Arbetsuppgifterna bör vara anpassade för teamarbete vilket innebär att uppgifterna ska generera ökad effektivitet och kvalitet. Vidare menar Sandberg (2012) att gruppens sammanställning är avgörande för verkningsgraden. Det är fördelaktigt om gruppen är heterogen gällande kompetens, kön och ålder. Homogena grupper är lättare att forma, dock hämmas olika perspektiv på saker och ting eftersom den homogena gruppen ofta har likartade erfarenheter och kompetens.

3.5.2 Olika typer av team

Vikten av att se över arbetsuppgifterna som teamet ska ta sig an och utefter det bestämma hur gruppen bör se ut, är något som Lind och Skärvad (1998) har diskuterat. De skriver om olika typer av team och vilken typ som lämpar sig bäst för olika ändamål. Ett rolldifferentierat team består av experter där varje medlem har ett

tydligt ansvarsområde där de gemensamt ska lösa uppgifterna. Tanken är att experterna ska ha hjälp av varandra. På detta vis utvecklas experterna och får lärdom av de andras kunskap. Denna typ av team är lämplig främst när arbetsuppgiften som ska utföras redan i förväg är angiven. I ett rolldifferentierat team är det lätt att formulera individuella mål, göra resultatmätningar samt utvärderingar. Dock är flexibiliteten något låg men utbytbarenheten av medlemmarna är hög.

Lind och Skärvads (1998) definition på rollkompletterande team innebär att varje medlem är lika ansvarig gentemot arbetsuppgiften. Rollkompletterande team består av personer som i den utvalda arbetsuppgiften kompletterar varandras områden. Ett rollkompletterande team har gemensam påverkan på arbetsuppgiften och hög flexibilitet. Samtidigt krävs en god laganda och det är ytterst viktigt att kommunikationen är välfungerande. De olika rollerna som medlemmarna har är tänkt ska komplettera de andras kunskaper men även gynna kunden.

Teorin har nu undersökt de tre närliggande begreppen CM, samarbete och team. Uppsatsen går nu vidare in på vilken koppling dessa begrepp har med det ofta negativt klingande begreppet stuprörsorganisationer.

3.6 Stuprörsstrukturer

3.6.1 Problematiken i människonära myndigheter

Persson och Westrups (2014) grundargument för stuprörsorganisationer baseras på forskningsprojekt om gränsöverskridande chefskap i människonära tjänster.

Författarna valde att fokusera på offentliga verksamheter såsom skolan, socialtjänsten och sjukvården. Motivet för val av verksamheter är att dessa verksamheter tydligt markerar vilka problem och möjligheter arbete över organisatoriska gränser ställer och möjliggör, samt vilka krav som ställs på chefskap (Dudau, 2009; Persson & Westrup, 2014:7).

Persson och Westrup samt Dudau (2014; 2009) menar på att det är svårt för den enskilda mellanchefen att arbeta utifrån kundens perspektiv om inte organisationens utseende tillåter det. Organisationens uppbyggnad skapar den praktiska problematiken och den är även ofta förekommande i andra statliga myndigheter (Persson & Westrup, 2014:73).

3.6.2 Ansvarsfördelning och isolation

Persson och Westrup (2014) hävdar att många offentliga organisationer idag fundamentalt är uppbyggda utefter stuprör vilket innebär att organisationernas interna avdelningar är uppdelade i individuella ansvarsområden. Avdelningarna är organisatoriskt och ekonomiskt uppdelade med avgränsade ansvarsområden såsom exempelvis förvaltningar, avdelningar och enheter. De högsta cheferna distribuerar resurser till de enskilda områdescheferna som arbetar med egna målsättningar oberoende och isolerat från de andra avdelningarna. Specialiseringsnivån i de olika ansvarsområdena förstärker stuprören ytterligare (Persson & Westrup, 2014:71).

Att hitta en lösning på stuprörproblematiken som Persson och Westrup (2014) skriver om är inte en enskild avdelnings uppgift. Samarbete krävs för att möjliggöra utveckling och ingen av avdelningarna bär på ett helhetsansvar. Uppdelningen av ansvarsområden inspirerar chefer till att fokusera mer på det egna arbetet än det gemensamma. Det är en naturlig konsekvens av en ansvarsfördelning som innefattar egenständiga avdelningar, enheter och förvaltningar. Eftersom en sådan struktur belönar den enskilda avdelningen minimeras försöken till att ta ansvar för helheten (Persson & Westrup, 2014:73-74).

3.6.3 Avsaknad av helhetsansvar

Ansvarsuppdelningen mellan avdelningarna bidrar till att de ansvariga cheferna vanligen lägger mest tid och energi på planering, beskrivning och argumentation för den egna verksamheten (jfr Kraus & Lind, 2008, i Persson & Westrup, 2014:74). Detta innebär att cheferna drivs till att arbeta utifrån ett kortsiktigt konkurrensperspektiv och inte utifrån långsiktiga aspekter vilket förstärker stuprören ytterligare i organisationen. På grund av detta tenderar de enskilda cheferna att instinktivt försöka genomdriva sina egna intressen och mål, genom att strida för att öka egna resurser, och inte nödvändigtvis de gemensamma (Holmblad & Brunsson, 2005; Wildavsky, 1997 i Persson & Westrup, 2014:74).

3.7 Resumé och implikation av teorier

Teorin indikerar på att intern kommunikation har en viktig roll för att en organisation bestående av interagerande och samarbetande medlemmar ska fungera som ett socialt kollektiv. Vidare har uppsatsens teoretiska referensram visat på att organisatoriska

förändringar är något som ständigt sker till följd av marknadens dynamiska natur. Det har resulterat i stora utbud av färdiga koncept för organisationsledning att efterfölja i syfte att anpassa sig så effektivt som möjligt till den föränderliga omgivningens krav. Till följd av denna uppsats syfte och problembakgrund undersöktes förändringskonceptet CM och alla de hörnstenar som CM består av, vilka är samarbete och team med utgångspunkt i den interna kommunikationen. Det har visat sig vara en högt uppmärksam ledningsmetod för moderna organisationer att implementera och använda sig av för att bland annat uppnå positiva organisatoriska resultat. CM innebär att organisatoriska områden såsom team och samarbete ska ges full fokus och planeringskapacitet. I samband med detta har teorin undersökt hur en avsaknad av CM och intern kommunikation kan påverka organisationer genom att undersöka så kallade stuprörsorganisationer.

Med ovan teorier som underlag ska uppsatsen i nästa kapitel använda de teoretiska referenserna för att analysera det insamlade empiriska materialet och redogöra för hur teorin kan kopplas till empirin.

4. Analys

I detta avsnitt granskas och analyseras det empiriska materialet som består av de tio semistrukturerade intervjuerna som gjordes på Länsstyrelsen Skåne. Respondenternas utsagor granskas och analyseras utifrån uppsatsens teoretiska referensramar med intern kommunikation som primär utgångspunkt.

4.1 Nödvändigheten av intern kommunikation

Ali och Haider (2012) poängterar att kommunikation, i en bredare kontext, spelar en fundamental roll för bland annat relationsskapande, informationsutbyte, tillit, samarbete, förståelse, samordning, inläring och arbetstillfredsställelse inom organisationer. Bovée och Thill (2000) förklarar intern kommunikation som kunskapsutbytet av information och tankar inom en organisation. På grund av kommunikationens viktiga roll inom organisationer betraktas intern kommunikation vara ett högst angeläget och utmanande angreppsområde för organisationer. En bristande intern kommunikation har många gånger visat sig resultera i en minskad organisationseffektivitet och är därför ett väsentligt problem för organisationer att försöka åtgärda (Welch och Jackson, 2007).

I överensstämmelse med Spences (1969) uttalande om kommunikation som en process där personer eller grupper sänder eller utväxlar information, visar det inbringade empiriska materialet från Länsstyrelsen att kommunikationen inom myndigheten primärt handlar om att skapa utrymme för gemensamma möten och träffar där organisationsmedlemmar diskuterar olika synpunkter och åsikter om saker och ting. Det framkom också tydligt att kommunikation inte är informationen i sig, utan att det handlar om kommunikativa processer mellan experter och avdelningar. Varför den interna kommunikationen är så viktig för Länsstyrelsen menade en av respondenterna (Intervju nr. 10, 10.05.2014) är för att den leder till en ökad kompetens och att samarbete kan uppnås på ett bättre sätt, samtidigt som arbetet med samlade besked underlättas.

I överenskommelse med de teoretiska referenserna kring kommunikation anser majoriteten av respondenterna att den interna kommunikationen på Länsstyrelsen vara

den viktigaste förutsättningen för organisationens funktionalitet som offentlig myndighet. "Du kan inte jobba med en sådan här verksamhet som också i hög grad är kundorienterad, och väldigt få verksamheter för den delen, utan att ha en väldigt sund inställning till kommunikation", säger en av de intervjuade beträffande kommunikationens betydelse (Intervju nr. 9, 09.05.2014). En annan respondent menar samtidigt på att intern kommunikation innebär allt som experterna gör när de interagerar med varandra internt på alla sätt och vis (Intervju nr. 1, 30.04.2014). Respondentens sätt att uttrycka sig med ord såsom "allt" och "på alla sätt och vis" kan verka otydligt i kontexten av vad intern kommunikation innebär, men uttalandet indikerar likaså på att den interna kommunikationen mellan medarbetarna spelar en fundamental roll inom myndigheten då den innefattar allt de gör när de interagerar med varandra.

Det empiriska materialet har visat på att intern kommunikation kan effektivisera medarbetarnas arbete om den genomförs på rätt sätt. Detta beror på att en fungerande kommunikation minskar risker för att missförstånd ska uppstå. Organisationen kan då fokusera på att utvecklas istället för att spilla tid på att rätta till missförstånd som uppstår (Ali och Haider, 2012). Vidare menar en respondent (Intervju nr. 9, 09.05.2014) på att man måste finna en balans i vad kommunikation, dialog, samtal och order faktiskt innebär. Personen menar på att man inte ska blanda ihop dessa begrepp och deras respektive betydelser:

”Man kommer väldigt långt med samtal, men vad jag har svårt för är när man kallar något ett samtal när det egentligen är en order. När man gör såna här chimär övningar, där vi ska sitta och diskutera förbättringsåtgärder, där man på något sätt låtsas ha ett öppet sinne för dialog, men i själva verket är det förutbestämt och det handlar mer om en förankring.” (Intervju nr. 9, 09.05.2014).

Vidare tror en annan respondent (Intervju nr. 3, 05.05.2014) att Länsstyrelsen inte alltid framgångsrikt ger återkoppling efter remisser. Det här är något som sker ofta och berör många sakområden. Personen menar på att den som skriver en remiss och lägger ihop allt till ett svar sällan återkopplar och förtydligar varför ett visst svar valdes och inte ett annat. Den missade återkopplingen kan vidare leda till att andra

medarbetare inte vet varför ett svar har givits. Personen avrundar med att påpeka att "den stora utmaningen är att det jag hör och ser måste hela vägen ner och tvärtom". Det svåra med kommunikationen är att undvika de glapp som kan tänkas uppstå när exempelvis ledningen bestämmer någonting som alla inte har förstått (Intervju nr. 3, 05.05.2014).

Det råder delade meningar hos respondenterna huruvida fungerande kommunikationen är inom organisationen. En del respondenter menar på att kommunikationen är fullt fungerande medan andra anser den vara fungerande men med stor förbättringspotential.

I enlighet med Grönroos (2009) tankar om intern kommunikation utgör alla medarbetare en första intern marknad för organisationen. Han kallar därför intern kommunikation för intern marknadsföring där fokus hamnar på goda interna relationer mellan individer på alla nivåer inom organisationen. Grönroos (2009) menar vidare på att alla medlemmar inom en organisation behöver information för att kunna utföra de uppgifter som de i sina respektive roller ansvarar för. Om inte organisationen först lyckas marknadsföra budskap till de interna medlemmarna är risken hög att marknadsföringen till de slutliga kunderna också kommer att misslyckas.

Länsstyrelsen sänder och publicerar all information som är väsentlig för verksamheten på ett intranät som är tänkt att vara myndighetens kommunikationskanal och förse samtliga organisationsmedlemmar med aktuella nyheter kring organisationen och organisatoriska händelser. Tanken är att, precis som Grönroos (2009) poängterar, marknadsföra information internt inom organisationen. En av respondenterna (Intervju nr. 4, 06.05.2014) poängterade dock att ungefär hälften av de anställda inte tar del av det som kommer upp på intranätet på grund av att de inte är tillräckligt aktiva där. Detta bedöms problematiskt eftersom tanken med intranätet är att alla ska nås av informationen. Samtidigt menar en annan respondent (Intervju nr. 8, 09.05.2014) att det blir svårt att hitta andra kommunikationskanaler än intranätet eftersom "Man kan ju inte ha fysiska möten och dialoger med 500 andra", menar personen på. Respondenten menar vidare på att om intranätet ska börja

användas mer så måste en förståelse kring dess roll kommuniceras ut till hela organisationen.

Detta första avsnitt av analysen har hittills visat på att det existerar en tydlig medvetenhet kring den interna kommunikationens betydelse och nödvändighet på Länsstyrelsen. Den empiriska informationen tenderar att indikera på att intern kommunikation och samarbete är två nära förknippade begrepp som skapar och driver en växelverkande effekt bland medarbetarna inom myndigheten. Den inte fullt utnyttjade kommunikationskanalen har gett en liten, och inte fullt färdig, bild av hur kommunikationen kan tänkas se ut inom myndigheten. Nästa avsnitt ska därför närmare undersöka hur den interna kommunikationen ser ut och yttrar sig mellan medarbetarna och avdelningarna på Länsstyrelsen.

4.2 Intern kommunikation mellan stuprör

Persson och Westrup (2014) skriver att många offentliga organisationer är uppbyggda utifrån stuprörsstrukturer där organisationernas interna avdelningar är uppdelade i individuella ansvarsområden. Vidare menar författarna att en sådan ansvarsfördelning kan uppmuntra det egna intresset vilket kan leda till att enskilda avdelningschefer prioriterar det egna arbetet över det gemensamma. Detta partiska synsätt försvårar vanligtvis den enskildes ansvarstagande för helheten eftersom ett partiskt förhållningssätt i grunden gynnar och belönar den enskilde (Persson och Westrup, 2014). Utifrån denna uppsats empiriska material har Länsstyrelsen inte visat sig vara något undantag till författarnas påstående kring stuprörsstrukturer. Utifrån respondenternas egna utsagor tenderar medarbetarna på myndigheten att fokusera på deras egna ansvarsområden och "dra ner rullgardinen för mycket annat runtomkring", som en av respondenterna uttrycker det (Intervju nr. 6, 06.05.2014).

Samarbete är följaktligen inte något som medarbetarna inom verksamheten självmant drivs till att göra och frågan är då varför de inte samarbetar fastän de är medvetna om den interna kommunikationens betydelse. Ett av svaren indikerar på att medarbetarnas individuella resultatfokus inte skapar ett verkligt behov av samarbete att utvecklas och efterfrågas. Det beror på experternas till synes fulla kapacitet att lösa problem på egen hand i de flesta situationer, vilket leder till att ett verkligt behov av samarbete inte utvecklas (Intervju nr. 7, 07.05.2014). En annan anledning kan vara att Länsstyrelsen

får in mellan 70000 och 75000 ärenden i systemet per år. En del av dessa ärenden är "ganska stupröriga" eller djupare inriktade på specifika problem och frågor, som en respondent uttrycker det (Intervju nr. 1, 30.04.2014). Detta förenklar för en expert, som kommer i kontakt med ett sådant ärende, att skicka uppdraget vidare till någon som arbetar inom det valda området.

Utifrån respondenternas utsagor kan det även bero på att samarbete med andra avdelningar många gånger uppfattas som ett hot mot den egna nischen (Intervju nr. 6, 06.05.2014) eller att de individuella enhetscheferna helt enkelt hellre lägger ner tid och energi på den egna enheten än att samarbeta med andra enheter. Denna attityd stärker stuprörsstrukturen samtidigt som helhetsperspektivet försvagas (Persson och Westrup, 2014). Precis som Person och Westrup (2014) konstaterar blir det i dessa fall svårt att uppnå en sammanhållen tjänsteprocess på grund av att de arbetar, mer eller mindre, oberoende av varandra. Samtidigt behövs medarbetarnas kunskap då organisationens varumärke och image präglas av deras kunskaper. En av respondenterna poängterade att: "Man ska vara sakkunnig inom sitt område men samtidigt kunna se helheten och hur det hela hänger ihop" (Intervju nr. 6, 06.05.2014).

Hur kan då organisationer handskas med stuprörsproblematiken? Persson och Westrup (2014) menar på att lösningen till stuprörsproblemen inte vilar på en enskild avdelnings axlar, utan samarbete krävs för att möjliggöra utveckling inom verksamheten. Liknande menar en av respondenterna att stuprören inom Länsstyrelsen kan minskas genom att målsättningarna kommuniceras ut till verksamheten löpande och på ett så tydligt sätt som möjligt (Intervju nr. 9, 09.05.2014).

Empirin har också tenderat att indikera på att det existerar en medvetenhet kring helhetsperspektivets tyngd och nödvändighet inom Länsstyrelsen, men den ges sällan någon vidare uppmärksamhet. Varför det kan tänkas vara så menar en av respondenterna är på grund av att Länsstyrelsen är en organisation som i grund och botten handlar om att saker ska utföras på "ett snyggt sätt". Så länge saker "ser bra ut" så är organisationen utom fara (Intervju nr. 6, 06.05.2014). Medarbetarnas handlingar behöver därför inte nödvändigtvis alltid gynna kunden, medarbetaren eller

organisationen. Detta synsätt gör det svårt för Länsstyrelsens medarbetare och avdelningar att bryta sig ur sina "stuprör" eftersom ärenden sköts av olika personer beroende på hur ärendet ser ut. Detta visar oss att så länge medarbetarna avverkar ärendena utifrån sitt ansvarsområde och resultatet "ser bra ut", så är organisationen fungerande.

Detta avsnitt har visat på hur en ofullständig intern kommunikation och ett lågt samarbete yttrar sig inom en verklig organisation och vilken effekt det har på den interna strukturen. Det verkliga exemplet visar på betydelsen av en fungerade intern kommunikation och samarbete bland medlemmar och enheter inom en organisation. Nästa avsnitt ska därför undersöka begreppen samarbete och team samt deras roller inom offentliga verksamheter.

4.3 Samarbete inom sociala kollektiv

Heide et al. (2005) menar att organisationer i grund och botten är sociala kollektiv där medlemmar samspelar för att samordna aktiviteter och uppnå organisatoriska och personliga mål. Författarna menar att organisationer är sociala fenomen där interaktion och kommunikation utgör kärnan inom verksamheten. Likaså menar även Jacobsen och Thorsvik (2008) att organisationer är sociala system konstruerade för att uppnå verksamhetsmål. Författarna menar således att en socialt konstruerad organisation byggs upp av människor som agerar för organisationens bästa samt representerar den.

När vi betraktar organisationer som sociala kollektiv blir det relevant att undersöka hur team och grupper inom Länsstyrelsen samarbetar för att uppnå gemensamma mål. Tidigare forskning visar att individer som samarbetar utbyter resurser, stödjer varandra samt hanterar konflikter på ett kreativt sätt. Även starkare moral och förpliktelse gentemot verksamheten uppnås samtidigt som effektiviteten ökar med hjälp av samverkan (Huxham & Vangen, 2005; Tjosvold & Tsao, 1989:189). Med anledning av samverkans fördelar är det av intresse att undersöka hur vanligt förekommande samarbete är inom Länsstyrelsen. Detta undersöktes med följande fråga som ställdes till respondenterna under insamlandet av det empiriska materialet: "Anser du att du kan ta kontakt med en kollega och be om hjälp, med något som du

själv inte kan, även om ni inte känner varandra eller jobbar på samma avdelning?”. En av respondenterna svarade på följande sätt:

”Problemet är att man kanske inte ens vet vem den personen man ska söka är. Man har kanske en känsla av att det borde finnas någon som kan det man söker, men var den personen sitter och vad den heter, det är nog egentligen svårigheten här. Och det skulle jag nog säga är en brist också. Jag menar, det finns inte ens en heltäckande telefonkatalog.” (Intervju nr. 1, 30.04.2014).

En annan respondent svarade på följande sätt:

”Asså, jag tänker efter först, det gör jag. Men det är nog mest eftersom jag har den positionen som jag har. Sen beror det på vad det gäller också. Om det är att jag behöver låna en penna eller ’kan du hjälpa mig med projektorn’ eller av den karaktären så skulle jag fråga. Men inte en arbetsuppgift som tar någon speciell tid. Därför att då förväntas man gå via cheferna. Eller i alla fall jag. Och det har sin enkla logik i att oftast så undrar den här personen ’varför ska jag göra det här?’ *skratt*. Och då kommer det ändå kommuniceras till chefen och ’jag fick den här frågan, och varför då? Vad beror det på?’ och då är det lika bra att ta det den vägen. Men visst, det är klart att det händer. Men av rent funktionella skäl, det sprider sig, folk undrar och varför och hur kom det sig och så vidare.” (Intervju nr. 2, 05.05.2014).

Respondenternas uttalanden indikerar på att det existerar en ängslan när det kommer till att efterfråga hjälp inom verksamheten. Anledningar till detta tycks variera. Personer med högre hierarkiska positioner (Intervju nr. 2, 05.05.2014) kan framstå som osäkra och ovetande om de frågar underställda personer om hjälp och avstår därför att fråga helt. Andra medarbetare och avdelningschefer (Intervju nr. 1, 30.04.2014) har det samtidigt inte enkelt med att veta vem de ska vända sig till när en fråga som inte är inom deras specifika område berör deras arbetsuppgift. Detta säger sig självt, desto mer ängslan det finns över att fråga efter hjälp, desto mindre hjälp efterfrågas, och per automatik leder detta till mindre samarbete. Respondenternas

uttalanden är emellertid inte de enda anledningarna som kan tänkas påverka samarbetsbeteendet. Vi ser även att ett underliggande problem till att samarbete inte alltid sker är på grund av att personer med högre hierarkisk position inte är lika beredda på att söka hjälp eftersom det kan leda till ifrågasättande från de medarbetarna med lägre hierarkisk position.

Vi ser således att osäkerheten kring vem medarbetarna ska kontakta för att få hjälp och samtidigt skapa ett samarbete samt ängslan inför att ställa frågor leder till att samarbete inte alltid lyckas uppstå. Själva problematiken med att samverka inte är fullständig grundas rätteligen i att den interna kommunikationen mellan medarbetarna inte är fullständig och leder till det slutliga problemet som identifierats ovan – att samverkan blir lidande inom organisationen. Vidare fortsätter vi nu in på att analysera på vilket sätt samarbete uppstår på Länsstyrelsen samt på vilket sätt projektet samlade besked kan jämföras med den teoretiska referensramen där team och samarbete diskuteras.

4.4 Team och samarbete

Att en organisation består av experter klingar snarare positivt än negativt. Det svåra, menar en av Länsstyrelsens respondenter, uppstår i att få alla experter att förstå och uppmärksamma den organisatoriska helheten och inte bli "insnöade" inom de egna expertisområdena (Intervju nr. 7, 07.05.2014).

Enligt Sandberg (2012) betraktas team ofta som en lösning på många problem som kan tänkas uppstå inom organisationer. Uppsatsen drar därför en parallell mellan teamarbete och Länsstyrelsens projekt med samlade besked, där tanken är att kommunikation och samarbete ska generera samlade besked gentemot kunderna. Alla respondenterna ansåg samlade besked vara en typ av samarbete vid intervjutillfällena. Vidare menade de flesta respondenter på att arbetet inom organisationen förbättras och blir mer varierat samt att kunskapsutbytet är högre i heterogena team. Som tagits upp i den teoretiska referensramen är det nödvändigt att ha en balans mellan de medlemmar som utgör ett team (Lind & Skärvad, 1998) vilket även ett par respondenter nämnde. De menade på att det är viktigt att lägga vikt vid att de medlemmar som utgör gruppen kompletterar varandra för att kunna lösa arbetsuppgiften på ett effektivare sätt (Intervju nr. 7, 07.05.2014; nr. 8, 09.05.2014).

Dessa tankar kan återspeglas i Lind och Skärvads (1998) teorier om rollkompletterande och rolldifferentierade team. Teamet ska vara differentierat samtidigt som medlemmarna kompletterar varandra när arbetsuppgifter utförs.

En av respondenterna (Intervju nr. 7, 07.05.2014). menar på att det enda som räknas inom grupper är resultatet dem levererar, även om medlemmarna har ”hatat varandra” under arbetsgången. Det handlar alltså inte om att medlemmarna nödvändigtvis måste älska varandra ”och sitta och dricka kaffe och inte komma någonstans”, eftersom vägen till resultatet försvåras och troligtvis blir resultatet också sämre, menar respondenten. Här ser vi en tydlig koppling till den heterogena typen av team som rolldifferentierade och rollkompletterande medför. Framförallt i den formen att olika människor blivit utvalda på grund av sin kompetens och inte på grund av att de förväntas arbeta med sina närmaste kollegor. Kommunikationen får dock inte bli lidande på grund av detta, eftersom kommunikation på olika sätt är motiverande för att uppnå ett bra resultat samtidigt som utbytet av kunskaper främjas.

En respondent (Intervju nr. 7, 07.05.2014) menar på att de team som främst förekommer på Länsstyrelsen är lösa team. Dessa team är inte permanenta, men kan bestå av liknande människor från samma avdelningar. I en sådan etablerad grupp föds det ofta en individuell önskan om att vara en del av kollektivet och passa in. För att detta samarbete ska vara fungerande menar de flesta av våra respondenter (Intervju nr. 4, 06.05.2014; nr. 8, 09.05.2014; nr. 9, 09.05.2014) att det krävs att kommunikationen uppmärksammas och att kommunikationens effekter tas på allvar.

Vidare ställdes en fråga till respondenterna om dessa ansåg att det förekommer ett kontinuerligt utbyte av kunskaper mellan kollegorna, även om dessa inte jobbar inom samma avdelningar, och svaren blev något varierade. Vissa menar på att kunskapsutbytet är stort och att det sker dagligen medan andra menar på att det sker ett utbyte men att det finns mycket mer som borde göras. Ett utbyte av kunskaper och erfarenheter är det primära som samlade besked ska generera. Samtidigt är det sekundära att kunden ska bli bättre och rättvist behandlad, samt att kontakten med kunden ska ske i ett tidigare skede än den gör idag. Samlade besked kräver ett ökat samarbete mellan stuprören (Persson & Westrup, 2014) vilket i sin tur kräver en ökad

kommunikation mellan specialistgrupperna och specialisterna (Intervju nr. 8, 09.05.2014; nr. 9, 09.09.2014).

Utifrån empirin tycks det råda en oenighet kring hur bra samarbetet och kommunikationen fungerar inom organisationen vilket inte är inte gynnsamt för verksamhetens mål med samlade besked. Vi ser alltså att alla respondenter på olika sätt menar på att den interna kommunikationen är otroligt viktig för att kunna genomföra ett projekt där samverkan är målet att nå. Respondenterna nämner att det är viktigt att den interna kommunikationen tas på allvar samt uppmärksammas och att det inte handlar om att samverkan för samlade besked ska innebära arbete med ”favoritkollegorna” utan om att göra det som är bäst för organisationen. I nästa avsnitt går vi vidare med att undersöka hur den interna kommunikationen uppfattas utav de olika respondenterna samt vilken effekt det kan tänkas ha på det slutgiltiga resultatet.

4.5 Dubbelriktad intern kommunikation

Det empiriska materialet har visat antydningar på att det finns en oenighet om hur välfungerande den interna kommunikationen och samverkan är inom organisationen vilket baseras på en rad olika faktorer. Exempelvis har ingen av respondenterna samma syn på vad samlade besked innebär och alla respondenter inom myndigheten uppfattas tycka olika saker. En av de hierarkiskt högre uppsatta respondenterna menar på att alla medarbetare ska veta vad ledningen planerar och pratar om (Intervju nr. 2, 05.05.2014). Respondenten menar att; ”Det ska vara meningsfullt och ett syfte med att medarbetarna känner till det eftersom det är jättesvårt med kommunikation för den uppfattas olika av alla individer” (Intervju nr. 2, 05.05.2014). I detta citat utläses att medarbetarna absolut bör och ska veta vad som pågår samtidigt som informationen inte verkar gå hela vägen ut. De gemensamma målen som sammanlänkar gruppen kan rubbas av en icke fungerande kommunikation på grund av att de arbetande som förväntas utföra en uppgift många gånger inte vet vad som förväntas av dem (Tjosvold och Tsao, 1989).

Inom Länsstyrelsen verkar den dubbelriktade kommunikationen som förväntas leda till en ökad samverkan aningen obefintlig eller väldigt ojämn utifrån respondenternas utsagor. Något som bekräftar detta är följande citat:

”Ja, sen också det här med att man inledningsvis talade att man skulle jobba lean inspirerat i vissa piloter och som jag sa innan, så tog det väldigt lång tid innan ens kunden nämndes, för att ens gå till kundtillfredsställelse. Vi skulle jobba lean inspirerat för att korta handläggningstiderna. Och då kändes det för mig som om man missat 90 procent med allt som det här handlade om. Det är den resan som jag tror man håller på och gör, och kombinationen av att man inte riktigt gjort klart den resan, och det faktum att många av de som sitter och driver de här processerna sitter alldeles för långt ifrån ärendefabriken. Jag sitter själv långt ifrån ärendefabriken och jag kan med gott samvete stå lite vid sidan för jag berörs inte egentligen av ärendefabriksgrejen. Men det gör det också svårare för mig att förstå lite av komplexiteten. Sitter man på verksamhetsstödet så förstår man ännu mindre verksamheten och då kan man hitta på hur mycket man vill. För att du måste kavla upp ärmarna och gå ner på fabriksgolvet och se: ’hur jobbar du med det här?’ tillsammans med personer på andra avdelningar. Inte bara sitta och tro.” (Intervju nr. 9, 09.05.2014).

I citatet framgår att de som direkt berörs av det nya arbetssättet inte är delaktiga i beslutsprocessen. En annan respondent sa:

”Det jag har märkt är att vi i ledningsgruppen diskuterar vissa frågor, och det tar flera månader tills medarbetarna har börjat höra och förstå.” (Intervju nr. 7, 07.05.2014).

Denna respondent menar på att ledningen inte kommunicerar tillräckligt med de underordnande, vilket kan skapa förvirring kring vad som behöver göras. Tidigare forskning visar på att samarbete leder till att medlemmarna utbyter kunskaper och erfarenheter, stödjer varandra och hanterar konflikter på ett sätt som gör att gruppen blir framgångsrik (Tjosvold och Tsao, 1989: 189).

Samtidigt som samarbete genererar många positiva effekter på organisationens funktionalitet ser vi att samarbete inte kan uppnås utan en fungerande intern kommunikation. Utifrån det empiriska underlaget utläses att samarbetet på Länsstyrelsen inte fullt uppfyller dessa kriterier vilket kan tänkas vara anledningen till att samverkan inte alltid är fullständig. Nästkommande avsnitt diskuterar vidare den interna kommunikationen och dess påverkan på förändringsarbete vilket är

nödvändigt för att få en slutgiltig och klar bild på vad de ovan diskuterade problemen leder till och slutligen mynnar ut i.

4.6 Effekter av avsaknad intern kommunikation

I den teoretiska referensramen såg vi att bristande intern kommunikation är ett betydande problem för organisationer att åtgärda eftersom det i annat fall kan leda till att effektiviteten på arbetsplatsen minskar (Profile, 2006:4 i Welch & Jackson, 2007:178). Vi ser utifrån det empiriska materialet att anledningen till att projektet samlade besked påbörjats är på grund av att samverkan och den interna kommunikationen inte varit fulländad inom organisationen. Vi identifierade vidare att faktorer såsom globalisering, teknologiska framsteg, avreglering och privatisering är anledningar som driver organisationer till att uppdateras och förändras för att utvecklas (Daly et al., 2003:153). Länsstyrelsen omfattas inte av alla dessa faktorer fullt ut men den ineffektivitet som önskas åtgärdas med hjälp av samlade besked kan tänkas ha påverkats av de ovan nämnda faktorerna som driver till förändring.

Trots den stora uppmärksamheten på förändringar inom organisationer så misslyckas mer än hälften av alla förändringsprojekt som utförs inom organisationer på något sätt (Bennebroek Gravenhorst et al., 1999 i Elving 2005:129). Murdoch (1997 i Daly et al., 2003:153) hävdar att bristande intern kommunikation är den primära anledningen till att förändringar inte lyckas samtidigt som andra forskare hävdar att kommunikation är nödvändig för en lyckad förändring (DiFonzo och Bordia, 1998; Lewis och Seibold, 1998; Schweiger och Denisi, 1991 i Elving, 2005:129).

Vi ser i det empiriska materialet att det finns en medvetenhet kring hur viktig den interna kommunikationen är men enligt vissa av de som främst omfattas av arbetssättsförändringen inte riktigt är nöjda med hur informationen förmedlats. Det framgår exempelvis att ”det är mycket snack” om samarbete och ”lite verkstad” (Intervju nr. 9, 09.05.2014) vilket indikerar på och visar att trots att mycket arbete och information ägnas åt förmedlingen av förändringens effekter så inträffar i slutändan inte mycket.

En huvudorsak till varför intern kommunikation behövs vid förändringar är att informera organisationsmedlemmar om förändringen och hur deras arbete kommer

påverkas av denna förändring. Denna information påverkar den interna beredskapen inom organisationen och gör medarbetarna beredda på vad som komma skall (Elving, 2005:132). Att intern kommunikation är ett verktyg att använda när information om förändringar förmedlas inom organisationen är alla respondenter väl medvetna om. Problemet som vi dock ser i detta är ett par respondenter menar på att det är något som inte fullt tas på allvar och utnyttjas (Intervju nr. 4, 06.05.2014; Intervju nr. 9, 09.05.2014). Nästa avslutande del av denna analys diskuterar på vilket sätt en ofullständig intern kommunikation påverkar arbetet med att införa en förändring där arbetssättet önskas förändras. I samband med detta sammanställs också på vilket sätt team och samarbete utgör de grundläggande byggstenarna för CM.

4.7 Effekter av CM

McGuire (2006) menar på att offentliga chefer varje dag stöter på samverkande situationer av olika slag vilket ökar betydelsen och behovet av CM (McGuire, 2006). Idén bakom CM är att kombinera olika medarbetares styrkor, effektivisera organisationen och samtidigt ha en positiv inverkan på arbetsmoral och relationer mellan medarbetare vilket direkt kan kopplas till teorierna om team- och samarbete. Vi har tidigare i den teoretiska referensramen men även med hjälp av empirin sett att team och samarbete grundas på att medarbetarna kommunicerar och interagerar med varandra. Därför ser vi även att det som CM förespråkar där medarbetares styrkor ska effektivisera arbetet fullständigt stämmer överens med det som projektet med samlade besked ska mynna ut i. Det som i Länsstyrelsens fall verkar vara problematiskt är att organisationens utseende och struktur medför svårigheter att skapa ett välfungerande teamarbete där samverkan och intern kommunikation är fullt fungerande.

Samtidigt som CM förespråkare belyser fördelarna med att kombinera olika organisationsmedlemmars styrkor för att övervinna hinder inom organisationer menar kritiker på att arbetssättet medför nackdelar. En av nackdelarna anses vara att det uppstår fördröjningar när medarbetare ska samlas och diskutera problem och oförutsedda situationer (Shani et al. 2008). Detta är absolut något som bör tas i beaktning då det tar längre tid att diskutera med medarbetare än att göra uppgiften själv. Dock är det i Länsstyrelsens fall en omvänd situation där fördröjningen sker när samverkan inte sker vilket även är anledningen till att projektet samlade besked inleddes.

5. Slutsatser

Avsikten med att använda New Public Management (NPM) och Collaborative Management (CM) som utgångspunkter för denna studie grundas i att många offentliga verksamheter uppfattas som byråkratiska och komplexa. CM är ett strategiskt metodkoncept som syftar till att kommunikation och samarbete bland organisatoriska medlemmar och enheter ska främjas och i sin tur generera positiva organisationsresultat. Konceptets riktlinjer är avsedda för organisatoriska ledare att använda sig av för att öka samarbete och teamarbete inom organisationen. Detta ska generera mindre byråkratiska och stuprörsutformade organisationer vilket NPM bland annat bygger på. Nedan besvaras uppsatsens frågeställningar utifrån analytiska undersökningar av teoretiska referenser och empiriskt underlag.

5.1 Hur påverkar intern kommunikation det införande och genomförande arbetet av en organisatorisk NPM förändring?

Den interna kommunikationen har visat sig vara den mest grundläggande beståndsdel vid förändringsprojekt. Vid en förändring behövs samarbete bland organisationsmedlemmar för att ett förändringsprojekt ska kunna genomdrivas. Detta ställer vidare krav på fungerande team inom organisationen samtidigt som den interna kommunikationen är den viktigaste beståndsdel och även är den del som håller de andra beståndsdelarna på plats.

Både under införandet och under genomförandet av förändringen krävs det att den interna kommunikationen är fungerande. Vi har kommit till insikt i att samarbete och team inte kan existera om inte det först existerar kommunikation mellan de berörda parterna. Den interna kommunikationen kan således betraktas som den avgörande faktorn för hur väl förändringen genomförs. Om kommunikationen inte fungerar internt bland medlemmar är sannolikheten för fungerande team och samarbete minimal och därmed också förändringsprojektet.

Om den interna kommunikationen däremot är existerande och aktiv bland organisationsmedlemmar kan bättre och effektivare samarbetsteam skapas och förändringen kan genomföras vilket vår studie visar på. Den interna

kommunikationens roll bör heller inte förkastas i det hänseende att skapa en förståelse hos organisationsmedlemmar för varför förändringen görs. Att skapa ett gemensamt syfte kräver framgångsrik intern marknadsföring från ledningsgruppen i organisationen på grund av att ledningsgruppen vet alla detaljer om vad förändringsprojektet ska resultera i.

5.2 Hur och på vilket sätt påverkar intern kommunikation samarbetet mellan medarbetare i en offentlig verksamhet?

Uppsatsen har visat på att den interna kommunikationen påverkar samarbetet i stor omfattning och även är den avgörande faktorn för samarbetets existens.

Organisationer är sociala kollektiv där interaktion och kommunikation behövs av rent funktionella skäl. Det empiriska materialet i samband med de teoretiska referenserna har visat på att det behövs en sund inställning till intern kommunikation för att det interna samarbetet likaså ska kunna fungera.

Vi kan efter att ha genomfört denna studie konstatera att organisationsmedlemmar kan kommunicera utan att nödvändigtvis behöva samarbeta, medan de emellertid inte kan samarbeta utan att på något sätt kommunicera med varandra. Detta gör intern kommunikation inom offentliga verksamheter till den vitalaste påverkande faktorn på samarbete. Sammanfattningsvis innebär detta att om kommunikationen är fungerande är samarbetet fungerande och om kommunikationen inte är fungerande kan samarbetet heller inte vara fungerande.

Några av uppsatsens viktigaste upptäckter är således att intern kommunikation är först i ledet för att samarbete ska skapas, existera och ge upphov till team och grupper inom organisationer. Uppsatsen har visat på att en avsaknad av intern kommunikation och samarbete ger upphov till stuprörsstrukturer inom organisationer vilket innebär uppdelningar av ansvarsområden. Inom sådana strukturer belönas och uppmuntras den enskilda enheten vilket i sin tur förstärker strukturen vidare. Det viktiga att förstå är att stuprörsstrukturer endast kan avlägsnas om organisationen förbereder sina organisationsmedlemmar för förändring och likaså genomdriver denna med hjälp av intern kommunikation och samarbete.

6. Diskussion

I denna uppsats har fokus varit att med hjälp av en fallstudie undersöka betydelsen av intern kommunikation innan och under en NPM förändring i en offentlig myndighet. Slutsatserna har visat på att intern kommunikation är den absoluta drivkraften bakom samarbete inom offentliga verksamheter som drivs av experter. Vi har kommit till insikt att expertdrivna offentliga verksamheter inte kan utvecklas utan fungerande kommunikation och samarbete mellan dess medlemmar. Om inte experter inom olika avdelningar kommunicerar med varandra kan ett samarbete inte etableras och om inte samarbetet fungerar eller existerar minskar chansen för att förändringen som är aktuell ska lyckas implementeras.

Dagens offentliga verksamheter betraktas ofta som byråkratiska och komplicerade samtidigt som de ofta präglas av stuprörsstrukturer där kommunikation och samarbete påverkas negativt på grund av organisationens utseende. Sådana här typer av problem har lett till tillväxten av styrningsmetoder och koncept såsom NPM och CM. Dessa har genom åren visat sig vara lämpliga i samband med byråkratiska myndigheter där stuprörstrukturer existerar. Detta främst för att konceptet NPM och styrningsmetoden CM angriper de byråkratiska aspekterna av verksamheten och genererar tvärsektorielt och informellt samarbete, vilket gynnar samarbete och kommunikation.

Uppsatsen har visat på att NPM och CM som förändringsprojekt samtidigt kräver en sund inställning till intern kommunikation för att dessa ska kunna tillämpas. Att endast uppmärksamma och skapa en medvetenhet kring vad styrningsmetoderna innebär är ofta inte tillräckligt för att en organisatorisk förändring ska ta plats, utan det krävs att verksamheter och dess medlemmar också agerar i linje med regelverken som gäller för NPM och CM.

6.1 Rekommendationer för vidare forskning

Denna uppsats har primärt baserats på intern kommunikation och samarbete. Problemområdet har varit hur dagens byråkratiska och formella myndigheter ska kommunicera och samarbeta mer samtidigt som organisationerna präglas av starka stuprörsstrukturer. För att flera lösningar till detta problemområde ska kunna

utvecklas, och mer kunskap genereras, finns det fortfarande mycket som kan göras för i vidare forskningen.

Vid framtida undersökningar av offentliga myndigheter såsom Länsstyrelsen skulle det empiriska materialet kunna utökas genom fler intervjuer av nyckelpersoner såsom handläggare, chefer och kunder. Deras insikter kan förhoppningsvis förse den vidare forskningen med värdefull kvalitativ information och kvantitativ data. Att använda sig av observerande metoder vid insamlande av empiri, där exempelvis experter och expertavdelningar betraktas under olika arbetsprocesser, skulle förmodligen också kunna gagna den framtida forskningen.

Vidare skulle framtida forskningsarbeten kring intern kommunikation och samarbete kunna baseras djupare kring jämförande undersökningar av privata och offentliga organisationer. Exempelvis skulle skillnader som kan tänkas existera i kommunikations och samarbetsutformningen mellan privata verksamheter som är beroende av finansiella resultat för överlevnad och offentliga verksamheter som finansieras statligt men är beroende av kundnöjdhet för existensberättigande vara av intresse att studera.

7. Referenslista

Artiklar

Ali A., Haider J. (2012). Impact of internal organizational communications on employee job satisfaction - Case of some Pakistani Banks. *Global Advanced Research Journal*. Vol. 1, s. 38-44.

Daly F., Teague P., Kitchen P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An Internal Journal*. Vol. 8: nr. 3, s. 153-162.

Doody O., Noonan M. (2013), 'Preparing and conducting interviews to collect data'. *Nurse Researcher*. Vol. 20: Nr 5, s. 28-32.

Dudau A. (2009). Leadership in Public Sector Partnerships: A case study of local safeguarding children boards. *Public Policy and Administration*. Vol. 24: Nr. 4, s.399-415.

Dunleavy P., Hood C. (1994). "From Old Public Administration to New Public Management". *Public Money & Management*, Jul-Sep 94, Vol. 14: Nr 3, s. 9-16.

Elving W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 10: Nr. 2, s. 129-138.

Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L., Pettigrew A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.

Hood C. (1991). "A public management for all seasons?," *Public Administration*, Vol. 69: Nr. 1, s. 3-19.

Hood C. (1995) The "New Public Management" in the 1980s: Variation on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20: Nr 2, s. 93-109.

Keith L., Canwell A., Massey A., Zhu A. (2010). Leadership at all levels - Leading public-sector organisations in an age of austerity. London: The Creative Studio at Deloitte.

Kollock P. (1998). Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*. Vol. 24, s. 183-214.

McGuire M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, Vol. 66: Nr. 1, s. 33-43.

Tjosvold D., Tsao Y. (1989). Productive organizational collaboration: The role of values and cooperation. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 10: Nr. 2, s. 189-196.

Welch M. & Jackson P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 12, Nr. 2, s. 177-198.

Böcker

Almqvist R. (2006). *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber.

Alvehus J. (2012). *Fyra myter om professionella organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvehus J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.

Alvesson M., Deetz S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Grönroos C. (2009). *Service management och marknadsföring - Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber AB.

Harvey D. (2005) *A brief history of neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.

Heide M., Johansson C., Simonsson C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber.

Huxham C., Vangen S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.

Jacobsen D. I., Torsvik J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Kates A., Galbraith J. R. (2007). *Designing your organization – Using the star model to solve 5 critical design challenges*. USA: Wiley Imprint.

Lind J. E., Skärvad P. H. (1998). *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi.

Mintzberg H. (1983). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Publishing.

Persson J. E., Westrup U. (2014). *Gränsöverskridande Chefskap - Arbete över organisatoriska gränser i människonära tjänsteverksamheter*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ragusa A. (2010). *Internal communication management: individual and organizational outcomes*. Italien: Ventus.

Ryen A. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Shani, A.B., Mohrman S. A., Pasmore W., Stymne B., Adler N. (2008) *Handbook of Collaborative Management Research*. USA: SAGE Publications.

Trost J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Yin K. R. (2011). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.

Internetkällor

Henriksson L. (2008). Föränderlig förvaltning. Många missuppfattningar om New Public Management.

Hämtad: 2014-06-02, kl: 13.26.

Länk: http://www.kaapeli.fi/~fbf/ikaros/arkiv/2008-1/IKA108_p10-11.pdf

Sandberg H. (2012). Teamarbete – Svårare än du kanske tror.

Hämtad: 2014-04-09, kl: 10:52.

Länk: <http://chef.se/teamarbete-svarare-an-du-tror/>

Verksamhetsplan från Länsstyrelsen

Katz Börjesson, L. (2014). *Verksamhetsplan*. Länsstyrelsen Skåne.

8. Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall

Tema 1: Intervjupersonen

Vad heter du?

Vilken position har du på Länsstyrelsen Skåne?

Hur länge har du jobbat på Länsstyrelsen Skåne?

Vilken är din huvudsakliga arbetsuppgift?

Anser du Länsstyrelsen Skåne vara en professionell organisation där experter jobbar?

Tema 2: Samarbete och team

Vad är samarbete för dig?

Anser du att du samarbetar mycket med dina kollegor från din avdelning?

På vilket sätt samarbetar ni?

Anser du att du samarbetar mycket med kollegor från andra avdelningar?

På vilket sätt samarbetar ni?

Hur viktigt är samarbete på Länsstyrelsen Skåne?

Vad är ett gott samarbete för dig?

Hur tycker du att samarbetet mellan de olika avdelningarna borde utformas för att lyckas uppnå bättre kundnöjdhet?

Anser du att det kontinuerligt sker ett utbyte av kunskap och erfarenheter mellan dig och dina kollegor, även dem som tillhör andra avdelningar?

På vilket sätt anser du att utbytet sker?

Jobbar ni i team?

På vilket sätt brukar teamen vara utformade?

Hur fördelas arbetsuppgifterna inom teamet?

På vilket sätt ser ett perfekt kombinerat team ut i dina ögon?

Vad motiverar dig till att vilja jobba i team?

Tema 3: Intern kommunikation

Vad är intern kommunikation för dig?

Anser du att den interna kommunikationen på Länsstyrelsen Skåne är fungerande?

Hur kommer du i kontakt med intern information som rör din arbetsplats?

Hur viktig tycker du att kommunikationen är inom en organisation för att arbetet ska vara fungerande?

Anser du att du kan ta kontakt med en kollega och be om hjälp även om ni inte känner varandra eller jobbar på samma avdelning?

Tema 4: Samlade besked

Vad innebär samlade besked för dig?

På vilket sätt berörs du av samlade besked i din vardag på arbetet?

Om du skulle förklara samlade besked med tre ord, vilka skulle det vara?

Vad är kundnöjdhet för dig?

Vad är effektivt arbete för dig?

Vad är ett samlat besked i ett tidigt skede för dig?

Varför tror du att det är viktigt för Länsstyrelsen Skåne att arbeta med samlade besked?

Vilken effekt tror du att samlade besked kommer att ge?

Tror du att samlade besked är lösningen till de problem som Länsstyrelsen Skåne identifierat?

Vad är enligt dig viktigast att fokusera på för att projektet med samlade besked ska lyckas?

Vad tror du kommer bli den största anledningen till att Länsstyrelsens Skånes kunder kommer bli mer nöjda när samlade besked är implementerat?

Anser du att problematiken med att Länsstyrelsen Skåne uppfattas som en komplex och otydlig organisation är något som ligger på samhällsnivå?