

Förändringsledning inom en svensk myndighet

En kvalitativ studie av Arbetsförmedlingens pågående
förändringsarbete



LUND
UNIVERSITY

Charlie Hedhav
Lunds Universitet
Lunds tekniska högskola LTH
Avdelningen för Produktionsekonomi
Handledare: Carl-Johan Asplund

Förord

Detta examensarbetet har givit mig kunskap om vad som krävs för att ansvara och skriva för egen hand. Det har stundtals varit ansträngande men samtidigt väldigt lärorikt. Att dessutom på djupet analysera en stor statlig myndighet som Arbetsförmedlingen har varit intressant och jag ser det som en ära att ha fått samarbeta med dem.

Jag vill rikta ett stort tack till Carl-Johan Asplund som varit min handledare från LTH. Han har givit mig motivation, värdefull feedback och inspiration under exjobbets gång. Jag vill även tacka Thomas Hagman som var min kontaktperson på Arbetsförmedlingen. Utan honom och hans hjälpsamma kollegor hade detta examensarbetet inte varit möjligt.

Slutligen vill jag även tacka mina nära och kära som har funnits där när arbetet känts tungt och ensamt. Ni har kommit med viktiga infallsvinklar och denna uppsats hade innehållit betydligt fler stavfel utan er! Ett särskilt tack vill jag rikta till Gill Hedhav och Emma Malmström som korrekturläst examensarbetet.

Abstract

Title

Change Management within a Swedish Authority – A qualitative study of Arbetsförmedlingen's ongoing change journey

Authors

Charlie Hedhav

Supervisor LTH

Carl-Johan Asplund

Background

In 2014, the Employment Service, Arbetsförmedlingen, started a change journey. The organization had struggled with a bad public reputation and the employees experienced micromanagement. With the new change project, they wanted to change this by introducing self-management, developing a value platform and changing the internal structure among other things.

Purpose

The purpose of this thesis is to:

- Describe and analyze the implementation of a change project using previous research in change management.
- Analyze the implementation of self-management since it's a central part of this change journey. And also analyze the value platform since it possible that it has greatly effected the self-managed employees. How has this both changes effected the goals of the change journey and the goal of Arbetsförmedlingen.
- Based of the two purposes above give recommendations to future changes within organizations and develop a change framework.

Methodology

The study is based on the three steps. An extensive literature review which mapped the previous research in change management, self-management and value platform. A review of internal documents and previously done quantitative and qualitative studies of the change project. In addition to this a small number of qualitative interviews with employees at Arbetsförmedlingen was conducted.

Conclusion

Arbetsförmedlingen succeeded with some of the steps in Kotter's 8-step-modell. They minimized the internal resistance by creating a feeling of urgency and by having an engaged board. The change project is well known within the organization and most of the employees have a positive attitude, but they find it hard to see any concrete changes and they are missing some important guideline. The problem was mainly that the goal was to big and not well defined. The appropriated structures were not in place which made it hard for the employees to take on their new responsibilities.

Keywords

Change Management, Self-management, Core Value, Value Platform, Public Sector

Sammanfattning

Titel

Förändringsledning inom en svensk myndighet - En kvalitativ studie av Arbetsförmedlingens pågående förändringsarbete

Författare

Charlie Hedhav

Handledare LTH

Carl-Johan Asplund

Bakgrund

Arbetsförmedlingen inledde 2014 ett förändringsarbete. Organisationen hade länge kämpat med låga förtroendesiffror från allmänheten och de anställda upplevde sig vara detaljstyrda. Med det nya förändringsprojektet ville de ändra detta genom att bland annat introducera självledarskap, utveckla en gemensam värdegrund och förändra den interna strukturen.

Syfte

Syftet med det här examensarbetet är att:

- Beskriva och utvärdera implementeringen av ett förändringsprojekt (benämnd Förnyelseresan) med hjälp av ett teoretiskt ramverk baserat på tidigare forskning inom förändringsledning.
- Utredda implementeringen av självledarskapet då det är ett centralt moment i Förnyelseresan, samt utvärdera visionen och värdegrunden då de kan ha en avgörande effekt på arbetsmiljön och därmed värderingarna hos de självledande medarbetarna och ledningen. Hur har de hjälpt Arbetsförmedlingen att närma sig Förnyelseresans mål och myndighetens syfte.
- Med stöd i ovanstående två huvudsyften ge rekommendationer till såväl framtida förändringsarbeten samt utveckla ett teoretiskt ramverk.

Metodik

Studien bygger på tre steg. En omfattande litteraturstudie som kartlade den tidigare forskningen inom förändringsledning, självledarskap och värdegrundsarbete. En granskning av interna dokument och tidigare genomförda kvantitativa och kvalitativa studier av Förnyelseresan. Samt en kvalitativ studie baserat på ett fåtal intervjuer med medarbetare inom Arbetsförmedlingen.

Slutsats

Arbetsförmedlingen har lyckats med några av stegen i Kotters 8-steps-modell. De minimerade det inre motståndet genom att skapa en känsla av allvar och att ha en engagerad styrelse. De flesta medarbetarna känner till Förnyelseresan och ställer sig positiva till projektet. Det är dock färre personer som upplever någon verklig förändring och många upplever en avsaknad av riktlinjer. Problemet var huvudsakligen att målen var för breda och inte väldefinierade. De nödvändiga strukturerna och riktlinjerna var inte på plats, vilket gjorde det svårt för de anställda att ta till sig av det nya ansvaret.

Nyckelord

Change Management, Self-management, självledarskap, Core Value, Värdegrund, Offentlig verksamhet, Arbetsförmedlingen

Innehållsförteckning

Förord.....	- 2 -
Abstract	- 3 -
Sammanfattning.....	- 4 -
1. Introduktion.....	2
1.1 Bakgrund.....	2
1.1.1 Arbetsförmedlingen.....	2
1.1.2 Organisationens uppbyggnad	3
1.1.3 Arbetsförmedlingen och Förnyelseresan	4
1.1.4 Nya politiska direktiv	4
1.1.5 Förändringsarbete och Kottlers 8-steg-modell	5
1.1.6 Självledarskap	5
1.1.5 Värdegrundsarbete.....	5
1.2 Problembeskrivning.....	6
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställning	6
1.5 Målgrupp	7
1.6 Avgränsningar	7
1.7 Disposition.....	7
2. Metod	10
2.1 Angreppssätt.....	10
2.2 Arbetsprocess	10
2.3 Litteraturstudien	11
2.3.1 Analys av det teoretiska ramverket	11
2.4 Datainsamling.....	12
2.4.1 Intervjuer	12
2.4.2 Dokumentationsstudie	15
2.5 Dataanalys	15
2.6 Giltighet.....	15
2.6.1 Validitet	15
2.6.2 Trovärdighet	16
2.6.3 Generaliserbarhet.....	16
2.6.4 Objektivitet.....	16
2.7 Kritik	16
3. Teoretiskt ramverk	18
3.1 Förändringsledning.....	18

3.1.1	Vad ska förändras?	19
3.1.2	Lewins Change Model och Kotters 8-steps-modell	20
3.1.4	Kotters uppdaterade modell.....	24
3.1.5	The change capability framework	25
3.2	Självledarskap	26
3.2.1	Självledarskapets syfte	27
3.2.2	Implementation av självledarskap	27
3.3	Värdegrund.....	30
3.3.1	Värderingar och värdegrund.....	30
3.3.2	Företags- och medarbetarvärden	31
3.3.3	Framtagning av värdegrund.....	32
3.3.4	Offentlig sektor och värderingar	36
4.	Resultat.....	38
4.1	Dokumentstudie.....	38
4.1.1	Analys av situationen före beslutet om Förnyelseresan	38
4.1.2	Förnyelseresans mål och implementering	39
4.1.3	Förnyelseresans generella position inför 2019	42
4.1.4	Vision och värdegrund	46
4.1.5	Självledarskapet.....	47
4.1.6	Sjukfrånvaro	53
4.1.7	Personalomsättning.....	55
4.1.8	Förtroende	56
4.1.9	Organisationsförändringar i samband med Förnyelseresan.....	57
4.1.10	Kommunikation.....	58
4.1.11	Kompetens.....	59
4.2	Resultat av intervjuer inom arbetsförmedlingen 2019	60
4.2.1	Implementering	60
4.2.2	Värdegrunden och kulturen	68
4.2.3	Självledarskapet.....	76
5.	Analys och diskussion	82
5.1	Skapa en känsla av allvar	82
5.1.1	Vad ska göras	82
5.1.2	Förnyelseresans mottagande.....	84
5.2	Tydlig och stark ledning.....	85
5.2.1	Styrningen av Förnyelseresan.....	85
5.2.2	Ledningens roll.....	86

5.3 Tydlig vision.....	86
5.3.1 Visionen.....	86
5.3.2 Målen.....	87
5.3.3 Värdegrundens uppbyggnad.....	87
5.4 Kommunikation.....	88
5.4.1 Intern kommunikation	88
5.4.2 Extern kommunikation	89
5.5 Möjliggörare.....	89
5.5.1 Ambition och förändringsstruktur	89
5.5.2 Lämplig struktur	90
5.5.3 Förändringsacceleratorer	90
5.5.4 Förändringskultur	90
5.6 Kortsiktiga vinster	91
5.7 Bygg vidare på förändringen.....	91
5.7.1 Återfallsrisken	91
5.7.2 Värdegrunden	92
5.8 Förankra förändringen.....	92
5.8.2 Uppföljning av Förnyelseresans mål	92
5.8.3 Självledarskapet.....	94
5.8.4 Värdegrunden	95
6. Slutsatser och kunskapsbidrag.....	96
6.1 Syfte 1: Beskriva och utvärdera implementeringen av ett förändringsprojekt (benämnd Förnyelseresan) med hjälp av ett teoretiskt ramverk baserat på tidigare forskning inom förändringsledning.....	96
6.2 Syfte 2: Utredda implementeringen av självledarskapet då det är ett centralt moment i Förnyelseresan, samt utvärdera visionen och värdegrunden då de kan haft en avgörande effekt på arbetsmiljön och därmed värderingarna hos de självledande medarbetarna och ledningen. Hur har de hjälpt Arbetsförmedlingen att närma sig Förnyelseresans mål och myndighetens syfte.....	97
6.3 Syfte 3: Med stöd i ovanstående två huvudsyften ge rekommendationer till såväl framtida förändringsarbeten samt utveckla ett teoretiskt ramverk.....	97
6.4 Bidrag till akademien och näringslivet.....	98
7. Förslag till framtida forskning.....	100
Referenser.....	101
Bilagor.....	107
Bilaga 1. Intervjuguide.....	107
Bilaga 2. Strategisk karta.....	109

1. Introduktion

I detta kapitel ges en överblick över Arbetsförmedlingen, förändringsledning, självledarskap och värdegrundsarbete, vilket är de ämnen som ska undersökas. Inledningsvis presenteras en sammanfattning av Arbetsförmedlingens verksamhet och deras pågående utvecklingsarbete samt en introduktion till tidigare forskning inom relevanta forskningsområden för det här examensarbetet. Detta följs av en problembeskrivning, en frågeställning och det uppsatta målet med rapporten för att tydliggöra syftet med undersökningen. Avslutningsvis presenteras de avgränsningar som har gjorts.

1.1 Bakgrund

Detta examensarbete bygger på det förändringsarbete som har pågått inom Arbetsförmedlingen sedan 2014. Utifrån detta undersöks och analyseras hur väl förändringsarbetet har utförts med avstamp i Kotters 8-steps modell¹ för förändring. Förnyelseprojektet är omfattande och denna uppsats har fokuserat på införandet av det som Arbetsförmedlingen benämner som självledarskap och en gemensam värdegrund.

1.1.1 Arbetsförmedlingen

Eget arbete och egen inkomst bidrar till individens frihet och oberoende. När landets arbetsgivare hittar rätt kompetens ökar tillväxten i Sverige. Denna samhällsnytta som Arbetsförmedlingen genererar är myndighetens existensgrund. Därför är det centralt att vi lyckas med uppdraget och att vi har förtroendet att vara landets naturliga matchningsmotor.

Citat: Mikael Sjöberg, Generaldirektör, Arbetsförmedlingen 2015a.

1902 öppnades den första arbetsförmedlingen i Helsingborg. Det skulle dock dröja fram till 40-talet tills det blev ett statligt ansvar och länsarbetsnämnder inrättades. Samtidigt hade nya behov växt fram till följd av två omfattande nationella strukturförändringar; industrialiseringen och urbaniseringen. Sedan dess har mycket hänt på arbetsmarknaden som Arbetsförmedlingen har behövt anpassa sig till. Exempel på detta är en ökad jämställdhet, ökad efterfrågan på arbetskraftsinvandring, ökat juridiskt skydd för anställda, informationssamhället, digitaliseringen och en allt mer föränderlig och komplex arbetsmarknad. Det är först 2008 som myndigheten Arbetsförmedlingen bildas. Arbetsförmedlingen ersätter Arbetsmarknadsverket och de gamla länsarbetsnämnderna avvecklas (Arbetsförmedlingen.se b).

Arbetsförmedlingen är del av den offentliga sektorn vilket innebär en del skillnader jämfört med den privata marknaden. Till exempel så skiljer sig Arbetsförmedlingens konsumenter från konsumenterna på den öppna marknaden. Det råder viss otydlighet kring vilka som är arbetsförmedlingens kunder; arbetssökande, företag i behov av arbetskraft; skattebetalarna; staten som uppdragsgivare eller samhället i stort. Om man utgår från arbetssökande som kund så ställs det krav och förväntningar på den arbetssökande som inte hade ställts på en kund på den privata marknaden. Exempelvis så måste den arbetssökande delta i vissa aktiviteter för att få tillgång till sin A-kassa. Något som Elg, Whilborg och Örnerheim (2017) beskriver som ett tvingande förhållande som inte allt för sällan kan finnas i offentliga verksamheter där det ofta krävs ett engagemang från medborgaren.

Arbetsförmedlingen styrs av de uppdrag och den budget de får av regeringen. Utifrån dessa förutsättningar utvecklar verksamhetsplaner (Statskontoret 2019). I dessa behöver myndigheten följa de regler som finns för verksamheten men även analysera och behandla omvärldens förutsättningar. Globalisering, växande tjänstesektor, digitalisering, migration, demografisk förändring är alla exempel på fenomen och trender som bidrar till den stora förändringen av arbetsmarknaden (Voltaire, Dyrke och

¹ En modell som lyfter viktiga aspekter att ta hänsyn till vid förändringsarbeten. Den förklaras mer ingående under 3.1.2 Lewins Change Model och Kotters 8-steg-modell. 18

Hammar 2019). Detta ställer krav på att verksamheten måste ha en stor kännedom om arbetsmarknaden, konjunkturer och målgruppens behov.

Arbetsförmedlingens huvuduppgift är att få in arbetssökande på arbetsmarknader, förse arbetsgivare med den eftersökta arbetskraften samt administrera en rättvis och välfungerande arbetslöshetsförsäkring. För att hjälpa arbetssökande att komma i arbete använder sig myndigheten av kompletterande, externa aktörer (Hellstadius och Ericson 2015).

I direktiv från regeringen ska myndigheten prioritera de grupper som står långt ifrån arbetsmarknaden (Arbetsförmedlingen 2018a). Till dessa räknas personer som inte gått klart gymnasiet, nyanlända och utomeuropiskt födda, äldre personer över 55 år samt personer med funktionsnedsättningar (Statskontoret 2016). Den sistnämnda gruppens andel har ökat från 47 % till 67 % de senaste tio åren. Detta påverkar myndighetens möjlighet att få ut folk på arbetsmarknaden (Statskontoret 2016). En annan grupp som ökat kraftigt under de senaste åren är gruppen nyanlända, mycket till följd av konflikten i Syrien (Arbetsförmedlingen 2015a).

Under de senaste åren har Sverige befunnit sig i en högkonjunktur och då brukar antalet arbetslösa, och då även antalet inskrivna på arbetsförmedlingen, minska (Arbetsförmedlingen 2015a). Generellt sett har situationen på arbetsmarknaden sett bra ut de senaste åren och under Förnyelseresan har det varit en god konjunkturutveckling (Statskontoret 2019). Dock har sedan 2008 till 2018 har antalet arbetslösa utan en gymnasial utbildning ökat från cirka 53 000 till 160 000 (Voltaire, Dyrke och Hammar 2019).

För att få en liten förståelse för den dagliga verksamheten för en arbetsförmedlare kommer här lite statistik och siffror. Årligen ligger Arbetsförmedlings förvaltningsansvar på cirka 8 miljarder kronor, vilket självklart varierar beroende på det politiska läget (Statskontoret 2018). Varje månad under 2015 hade en genomsnittlig handläggare 211 kundkontakter (Statskontoret 2016). Årligen är det ungefär en miljon arbetssökande som kommer i kontakt med arbetsförmedlingen. Det krävs dock att man är inskriven hos myndigheten för att ta aktiv del i insatser och program, och det är ungefär 40 %, dvs 400 000 som väljer att skriva in sig. Utav dessa är det cirka hälften som kommer i sysselsättning under samma år. Den totala arbetslösheten i landet brukar ligga på omkring 8 % (Statskontoret 2016).

1.1.2 Organisationens uppbyggnad

Arbetsförmedlingen leds av styrelsen som i sin tur väljs av regeringen. Den består av nio ledamöter, inklusive generaldirektören, som då är myndighetschefen (Statskontoret 2016). Tillsammans utgör de det högsta beslutande organet i myndigheten (Hellstadius och Ericson 2015). Statskontoret är av den uppfattningen att Arbetsförmedlingens ledning är mer aktiv än jämförbara myndigheters (Statskontoret 2019). Generaldirektören ansvarar för verksamheten gentemot styrelsen i rollen som myndighetschef. Under honom finns en ledningsgrupp som bistår honom i stora strategiska och viktiga frågor (Statskontoret 2016). Arbetsförmedlingens ledningsgrupp består av generaldirektören, biträdande generaldirektören, chefen för ledningsstaben, organisationschefen och direktörerna för de olika avdelningarna och regionerna (Hellstadius och Ericson 2015). Det är ledningens uppdrag att säkerställa att den interna styrningen och kontrollen fungerar, i det inkluderas riskanalyser, kontrollåtgärder, uppföljning och dokumentation (Statskontoret 2016).

Huvudkontoret är beläget i Stockholm. Det är huvudkontoret som ska förse den operativa verksamheten med det stöd den behöver (Statskontoret 2016; Hellstadius och Ericson 2015). Marknadsorganisationen som har den direkta kontakten med arbetsgivare och arbetssökare bestod 2016 av cirka 290 förmedlingskontor (Statskontoret 2016). 80 % av de anställda tillhör denna avdelning. Varje region, marknadsområde och förmedlingsenhet har sina egna ledningsgrupper (Statskontoret 2016). Det finns fem chefsnivåer, med undantag för region Stockholm Gotland som har sex nivåer (Statskontoret 2019).

1.1.3 Arbetsförmedlingen och Förnyelseresan

2014 påbörjade Arbetsförmedlingen det utvecklingsarbete som de själva benämner Förnyelseresan. Projektet sträcker sig fram till 2021 och har fem övergripande mål. Att göra myndigheten till det självklara valet för arbetssökare och arbetsgivare, att arbetsförmedlingen skall vara en expert på arbetsmarknaden, att myndigheten skall anses vara en efterfrågad samarbetspartner och uppskattad arbetsgivare samt att de skall hålla en god förvaltningskultur (Arbetsförmedlingen 2018a).

Förnyelseresan är ett resultat på de brister som togs upp i myndighetens årsredovisning 2013 och syftar till att stärka allmänhetens förtroende för organisationen. Områden som identifierades vara i behov av arbete var bland annat dialogen med kunder och uppdragsgivare, IT- och metodutveckling, avsaknad av målbild och inriktning samt bristfällig styrning och utvecklingsarbete (Arbetsförmedlingen 2015a). Med projektet vill man bl.a. uppnå en ny kundorienterad kultur som bidrar till kunskap, kompetens och kreativitet samt att man inom myndigheten blir mer effektiva och ökar sitt förtroende.

En central del av förändringsarbetet är att lösa problem kopplade till myndighetens interna styrning och ledning. Det är anledningen till att de första sakerna som genomfördes under Förnyelseresan var framtagandet av en gemensam vision och värdegrund. I samband med detta gjorde man även ändringar i ledarskapsfilosofin genom att gå från en detaljstyrd ledarstil mot självledarskap. Detta går ut på att medarbetarna får mer ansvar och frihet att ta egna beslut och genomföra sitt arbete. Det är dessa områden som detta examensarbete främst ska utvärdera då de har en central roll i Förnyelseresan samt är kopplade till varandra då de hänger samma med kulturella förändringar inom organisationen.

1.1.4 Nya politiska direktiv

För att hjälpa arbetssökande att komma i arbete använder sig myndigheten av kompletterande, externa aktörer (Hellstadius och Ericson 2015). Detta är något som kan förväntas öka till följd av Januariavtalet som slöts 2019 (Wande 2019).

Arbetsförmedlingen har under många år varit en omtalad myndighet och 2018 gick en del partier till val på att reformera verksamheten och en del partier tog steget ännu längre och ville avveckla hela organisationen (Lunneborg 2018). I januari 2019, efter en ovanligt lång regeringsprocess, bildades ett avtal mellan Socialdemokraterna, Centerpartiet, Liberalerna och Miljöpartiet där förändringar av Arbetsförmedlingen berördes. Tanken var att externa aktörer istället ska hantera förmedlandet av jobb och myndigheten skulle ta en mer granskande roll. I skrivande stund är inte någon exakt förändring bekräftad men tanken var att det skulle påbörjas under 2019 (Statskontoret 2019; Lauffs 2019).

I början av 2019 varslade myndigheten 4500 anställda, en stor förklaring sägs vara de minskade anslagen de fick i budgeten som riksdagen röstade igenom. Denna siffra har sedan minskat och för tillfälligt är det oklart vad som kommer att ske (Lauffs 2019; Statskontoret 2019).

Almega, en branschorganisation för tjänsteföretag som ingår i Svenskt Näringsliv, släppte i januari 2019 en rapport om hur de anser att arbetsförmedlingen bör reformeras och där en hel del av punkterna tycks stämma in på den politiska inriktning som januariavtalet tagit. De inleder med att myndigheten har och bör fortsätta ha en viktig roll inom den komplexa arbetsmarknadspolitiken. De anser att deras huvuduppgift bör vara att administrera insatser, ansvara för strukturen av platsbanker och likdanande databaser, samt upphandla och kontrollera aktörer som hanterar insatser på arbetsmarknaden (Voltaire, Dyrke och Hammar 2019). Liknande utredningar pekar i samma riktning och menar att huvuduppgiften bör vara att bedöma arbetssökande och utvärdera andra aktörer. Det finns även förslag på ett namnbyte bör ske till Arbetsmarknadsmyndigheten för att kopplingen till uppdraget ska bli tydligare (Statskontoret 2019).

1.1.5 Förändringsarbete och Kottlers 8-steg-modell

Förändringsledning är ett forskningsområde och ett praktikområde kring hur en verksamhet bör genomföra förnyelser för att anpassa sig till olika typer av förändringar. Ämnet började diskuteras i mitten av 1900-talet och har sedan dess blivit allt viktigare för företag och organisationers överlevnad (Davis och Cates 2018; Rosenbaum, More och Steane 2018). 1996 presenterade professor John P Kotter sin 8-steps modell vilken sedan dess har blivit en av flera centrala modeller inom förändringsledning. I modellen beskrivs åtta steg som en organisation bör reflektera över samt tillämpa för att genomföra en effektiv förändringsresa. De åtta stegen är att se ett behov av förändring, sätta ihop en stark konstellation som kan leda förnyelsen, formulera en tydlig vision, kommunicera ut denna på ett smart vis i hela organisationen, se till att implementeringen är genomförbar, belysa framgångar, inte ta ut segern i förskott samt se till att förnyelsen blir en del av verksamheten (Kotter 1996). I detta arbete kommer Arbetsförmedlingens Förnyelseresa utvärderas med stöd av Kottlers 8-steps modell där de åtta stegen har kompletterats av ytterligare teorier och modeller.

1.1.6 Självledarskap

Självledarskap, eller *self-management* handlar om att ge individen större frihet att leda sitt arbete utan att detaljstyras av sina chefer. Under senare halvan av 1900-talet blev detta allt vanligare och det appliceras även i stor utsträckning idag av företag och organisationer (Williams 1997; Manz, Sims och Jr 1980; Holmström Olsson och Bosch 2016).

Fördelar som har identifierats med självledarskap har bland annat varit ökad kreativitet, större motivation, ett större ansvarstagande och ett bättre arbetsklimat (Manz 1986; Luthans och Davis 1980; Cohen, Chang och Ledford JR 1997). Med självledarskap får de anställda mer ansvar att sätta upp egna mål, planera sitt tillvägagångssätt och följa upp och utvärdera sitt arbete. Den feodala och traditionella chefen ska istället inta en coachande roll där den stöttar sina medarbetare men öppnar samtidigt upp för ökade möjligheter att utveckla verksamheten. Enligt Manz, Sims och JR (1980) så lämpar sig denna ledarskapsfilosofi bra inom verksamheter som kräver snabba reaktioner och som inte är för hårt bundna av godkännanden ovanifrån.

1.1.5 Värdegrundsarbete

Värdegrundsarbete är ett forskningsområde som det har skrivits relativt lite om och som kan ses som något abstrakt. Den engelska översättningen kan ses som Core value men det är inte en direkt översättning och dess innebörd och definition kan variera (Philipson 2011). Värdegrund är delvis kopplad till företags- och organisationskulturen, men det är inte en direkt synonym och bör därför inte förväxlas. En värdegrund är en dokumentation över önskad arbetskulturen och den ska även kompletteras med riktlinjer och verktyg för att uppnå och upprätthålla det tillståndet. Detta förklaras närmare under det teoretiska ramverket och främst avsnitt 3.3.2 *Företags- och medarbetarvärden*.

Trots att forskningsunderlaget är något tunnare inom detta område hänvisar många organisationer till deras värdegrund och begreppet återfinns idag på de flesta företags hemsidor. Värdegrund har blivit ett sätt att särskilja sig från sina konkurrenter och visa sina kunder vad som prioriteras, samt ett verktyg för att jobba med det interna arbetsklimatet. Allt för ofta tycks det dock sluta med tomma ord på en affisch vilket delvis tycks bero på en felaktig implementering. Enligt Philipson (2011), som har bedrivit forskning kring värdegrund i en svensk kontext, så ska en bra värdegrund vara uppbyggd av en tydlig och enkel vision, ett litet antal värdeord som är väl förankrade i verksamheten men ändå får dem att sticka ut på marknaden samt ett antal riktlinjer som förklarar hur värdegrunden ska användas i praktiken.

1.2 Problembeskrivning

Arbetsförmedlingen har infört en ny gemensam värdegrund och ny ledarskapsfilosofi som syftar till mer självledarskap. Detta är ett led i det utvecklingsarbete som går under namnet "Förnyelseresan". Trots förändringarna de genomfört möts myndigheten av fortsatt lågt förtroende från allmänheten, de har högre sjukfrånvaro än genomsnittet på arbetsmarknaden och Arbetsförmedlingen förblir ett ständigt aktuellt och kritiserat samtalsämne bland opinionsbildare och de politiska partierna. Det är därför relevant att problematisera och undersöka hur den faktiska implementeringen har gått till och om nödvändiga insikter och beståndsdelar har funnits på plats för att medarbetarna skall kunna praktisera den nya ledarskapsfilosofin och arbeta efter värdegrunden.

I början av 2019 beslutades det av regeringen att arbetsförmedlingens uppdrag skulle ses över till följd av *Januariavtalet* och det är sannolikt att de kommer genomgå fler kraftiga förändringar. En del svenska partier vill att förmedlandet av jobb enbart ska utföras av externa aktörer och myndigheten ska inta en kontrollerande och granskande roll istället. Min avsikt är att det kunskapsbidrag som kommer ut ur detta examensarbete ska resultera i att myndigheten ska genomföra en lyckad eventuell övergång till det som kan komma ur Januariavtalet. Examensarbetet beskriver och analyserar hur Arbetsförmedlingen har jobbat med förändringsledning och var Förnyelseresan inte uppfyllde de rekommendationer som ges av tidigare forskning.

1.3 Syfte

Målet med detta examensarbete är att beskriva, utvärdera och få en djupare förståelse kring hur utvecklingsarbeten i en statlig myndighet kan se ut och vilka problem och avvägningar som kan uppstå längs sådana förändringar. Genom att värdera Förnyelseresan gentemot adekvat forskning inom förändringsledning hoppas examensarbetet kunna bidra med konkreta insikter och råd för Arbetsförmedlingens och liknande verksamheters framtida utvecklingsarbete.

Det har redan skrivits en hel del om förändringsledning, självledarskap och värdeord, eller *Core Values* (Kotter 201; Manz, C. C., Sims, H. P. and Jr. 1980; Philipson 2011) men detta examensarbete syftar till att teoretiskt och i praktiken undersöka och förstå processerna i en stor, svensk myndighet. Tidigare forskning inom förändringsledning och självledarskap berör huvudsakligen privata företag som agerar på den fria marknaden. Föreliggande arbete är, förutom en teoretisk genomgång av ett 40-tal källor även en empirisk fallstudie som delvis testar redan befintliga teorier och ser hur de står sig i praktiken.

Examensarbetet hoppas även kunna bredda synen på självledarskap och värdegrundsarbete, samt utveckla ett ramverk i vilket dessa kan utvärderas. Tidigare teoretiska bidrag inom det förstnämnda har oftast en okritisk inställning till denna form av ledarskap och under litteraturstudien (se kapitel 3) påträffades inte många tidigare fallstudier genomförda på etablering av självledarskap i likvärdig kontext, eller ur ett produktionsekonomiskt synsätt. Examensarbetet hoppas kunna berika den forskningen som redan finns och fungera som en språngbräda för fortsatt forskning inom dessa fält.

1.4 Frågeställning

Rapporten har täckt tre övergripande syften:

- Beskriva och utvärdera implementeringen av ett förändringsprojekt (benämnd Förnyelseresan) med hjälp av ett teoretiskt ramverk baserat på tidigare forskning inom förändringsledning.
- Utredda implementeringen av självledarskapet då det är ett centralt moment i Förnyelseresan, samt utvärdera visionen och värdegrunden då de kan haft en avgörande effekt på arbetsmiljön och därmed värderingarna hos de självledande medarbetarna och ledningen. Hur har de hjälpt Arbetsförmedlingen att närma sig Förnyelseresans mål och myndighetens syfte.

- Med stöd i ovanstående två huvudsyften ges rekommendationer till såväl framtida förändringsarbeten samt utveckla ett teoretiskt ramverk.

1.5 Målgrupp

Arbetet riktar sig i första hand till Arbetsförmedlingen och de rekommendationer som ges ämnar stötta dem i deras fortsatta arbete och utveckling efter nya politiska beslut. Arbetet riktar sig även till medstudenter och akademien. Den ämnar vara relevant för organisationer som har tänkt införa självledarskap.

1.6 Avgränsningar

Projektet innehåller ett flertal förändringsområden och en stor mängd åtgärder är tänkta att genomföras under projektets gång. För att säkerställa ett djup i resultat och analys har arbetet begränsats till självledarskap och värdegrund. Detta var även ett önskemål från Arbetsförmedlingens sida vilket jag tagit hänsyn till när jag valde att göra avgränsningen.

Utöver detta berörs även internkommunikation, IT-verktyg och organisationsstruktur då dessa områden kan ha en påverkan på hur väl implementeringen av självledarskap och värdegrund genomförs. För dessa områden har fokuset varit relationen till självledarskapet och värdegrunden, det innebär att ingen djupare analys har gjorts där.

Arbetsförmedlingen verkar inom en sektor med stor yttre påverkan från exempelvis politik och konjunkturer. För att begränsa omfattningen av arbetet har ekonomiska förändringar för verksamheten inte undersökts och ingen analys av arbetsmarknaden under perioden för projektet har gjorts.

Då myndigheten under arbetets gång blev ett aktuellt ämne i den politiska debatten med nytt uppdrag, hot om nedläggning, minskad budget och stora nedskärningar förklaras det politiska läget i ett kortare stycke.

1.7 Disposition

Rapporten har en klassisk uppbyggnad för examensarbeten (Aspfors och Eklund 2012). Den inleds med en introduktion där läsaren får en överblick över rådande förhållanden, vad som är tänkt att utredas och vilka begränsningar som är gjorda. Därefter följer ett metodstycke som förklarar hur jag genomfört arbetet och varför det kan anses som trovärdigt och relevant. Sedan kommer en presentation av tidigare forskning inom de områden som examensarbetet valt att undersöka. Detta tillsammans med den efterföljande empirin utgör grunden för diskussionen.

Själva empirin är uppdelad i en dokumentationsstudie och egna insamlade data i form av kvalitativa intervjuer. Avslutningsvis presenteras analyser och en slutsats som sammanfattar arbetet och ger råd inför framtida utvecklingsarbetet men även förslag på fortsatt forskning.

1. Introduktion

I kapitel 1 ges en överblick över Arbetsförmedlingen, förändringsledning, självledarskap och värdegrundsarbete, vilket är de ämnen som ska undersökas. Inledningsvis presenteras en sammanfattning av Arbetsförmedlingens verksamhet och deras pågående utvecklingsarbete samt en introduktion till tidigare forskning inom relevanta forskningsområden för det här examensarbetet. Detta följs av en problembeskrivning, frågeställning och det uppsatta målet med rapporten för att tydliggöra syftet med undersökningen. Avslutningsvis presenteras de avgränsningar som har gjorts.

2. Metod

I kapitel 2 kommer tillvägagångssättet för examensarbetet att beskrivas. Syftet med det är att öka transparensen men samtidigt göra det möjligt för andra att reproducera studien i framtiden. På så vis blir arbetet mer giltigt och generaliserbart. Först kommer en presentation över arbetets angreppssätt. Detta följs av en grundligare beskrivning av hur datainsamlingen har gått till. Avslutningsvis diskuteras arbetets trovärdighet, validitet och reliabilitet.

3. Teoretiskt ramverk

I kapitel 3 kommer forskningsområdena Förändringsledning, självledarskap och värdegrund presenteras. Varje del inleds med en kortare bakgrund om områdets relevans och uppkomst för att sedan följas upp med tidigare forskning och aktuella modeller och ramverk som kan användas.

4. Resultat

I kapitel 4 är uppdelat i två delar: Dokumentstudien och resultatet från intervjuerna. I dokumentstudien har Arbetsförmedlingens årsredovisningar från 2014-2017, interna dokument samt utvärderingar och analyser genomförda av statskontoret studerats. Det var i mars 2015 som statskontoret fick i uppdrag av regeringen att se över och analysera Förnyelseresan. Deras huvudfokus var på följande delar: intern ledning, styrning och uppföljning och hur ändamålsenlig förändringen varit. De har även resonerat kring eventuella utvecklingsbehov samt potentiella risker och möjligheter (Statskontoret 2016). Statskontoret har hittills producerat tre rapporter avseende detta.

Statskontoret konstaterar 1) att det är svårt att mäta utvecklingsarbetets resultat i förändring av sysselsättning och arbetslöshet då dessa i för stor utsträckning påverkas av yttre faktorer (Statskontoret 2016). Istället bygger de sina utredningar på intervjuer, enkätundersökningar samt dokumentationsstudier (Statskontoret 2018). Deras enkätundersökningar har skickats ut till förmedlarna och de har genomfört intervjuer med omkring 100 medarbetare på olika nivåer. De intervjuer de genomfört med förmedlare har skett i gruppformat om sex till åtta personer.

5. Analys och diskussion

I kapitel 5 är uppbyggd kring Kotters 8-steps-modell som kompletterats med andra modeller som presenterades under det teoretiska ramverket. Diskussionen ger svar på om implementeringen av Förnyelseresan har gått i linje med tidigare forskning inom förändringsledning. Under en del av förändringsstegen kommer det även diskuteras hur införandet av självledarskapet, värdegrunden och visionen har påverkat det specifika momentet. Avslutningsvis i kapitlet kommer det läggas lite extra fokus på hur och om införandet av självledarskapet, värdegrunden och visionen har tagit AF-myndigheten närmare förnyelseresans mål och myndighetens huvudsyfte.

6. Slutsats och kunskapsbidrag

I kapitel 6 kommer examensarbetets frågeställningar att besvaras.

7. Förslag till framtida forskning

Utifrån examensarbetets resultat finns det ett flertal olika riktningar som framtida forskning förslagsvis kan ta.

2. Metod

I detta kapitel 2 kommer tillvägagångssättet för examensarbetet att beskrivas. Syftet med det är att öka transparensen men samtidigt göra det möjligt för andra att reproducera studien i framtiden. På så vis blir arbetet mer giltigt och generaliserbart. Först kommer en presentation över arbetets angreppssätt. Detta följs av en grundligare beskrivning av hur datainsamlingen har gått till. Avslutningsvis diskuteras arbetets trovärdighet, validitet och reliabilitet.

2.1 Angreppssätt

Målet är att ta reda på vilken påverkan självledarskapet och värdegrunden har i ett utvecklingsarbete, samt hur implementeringen i detta fall har genomförts. I den kontext som Arbetsförmedlingen opererar i beror detta till stor del på de påverkade individernas egna upplevelser snarare än faktiskt resultat såsom omsättning, vinst, minskad arbetslöshet eller dylikt. Därför har examensarbetet genomförts som en kvalitativ fallstudie. Den bygger främst på intervjuer med anställda men även tidigare insamlad data och analyser utförda av Statskontoret, interna dokument samt tidigare forskning kring ledarskap, förändringsledning och värdegrundsarbeten.

Det finns två olika typer av information som brukar skiljas åt, kvantitativ och kvalitativ data (Höst, Regnell & Runeson 2006, s. 30). Kvantitativ data är sådan information som med enkelhet går att kvantifiera och generalisera. Det kan till exempel röra sig om siffror, statistik eller resultaten från en enkätstudie utan öppna frågor. Under exjobbet har sekundär kvantitativ data samlats in från SCB, Kantar Sifo och Statskontoret för att sammanställas och visualisera åsiktsförändringar och förändringar i sjuktal, förtroende från allmänheten med mera.

Kvantitativ data brukar ställas mot kvalitativ data som istället består av ord. Det kan handla om analyser, att se saker ur ett socialt sammanhang, vilken innebörd får ett visst agerande och hur upplevs olika situationer av olika individer. Detta examensarbete bidrar först och främst med att tillföra mer kvalitativ data. Den data som presenteras i exjobbet har samlats in via genomförda intervjuer och klassas som primärdata. Den som baseras på tidigare forskning och utförda utredningar är sekundärdata.

Detta examensarbete har inte genomfört en egen kvantitativ studier där medarbetarnas inställningar undersökts. Däremot har arbetet använt sig av resultat från tidigare genomförda kvantitativa undersökningar. Anledningen till detta beror främst på önskemål från Arbetsförmedlingen som redan känner sig hårt pressade och ofta genomför liknande undersökningar. Det är inte heller säkert att ytterligare en kvantitativ studie skulle tillföra något nytt då exjobbet mer fokuserat på att få en djupare förståelse till medarbetarnas upplevelser.

2.2 Arbetsprocess

Inledningsvis lästes metodikböckerna; *Att genomföra examensarbete* (2016) och *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar* (2012), för att få en djupare förståelse för vad som förväntas av studenter som skriver examensarbeten samt hur processen bör se ut. Därefter påbörjade examensarbetet med att jag fördjupade mig in i Arbetsförmedlingens situation. Detta gjordes dels med ett inledande möte med en medlem ur myndighetens ledning men också med en genomgång av Statskontorets rapporter rörande Förnyelseresan. Där blev det tydligare vilka delar förändringen bestod av samt vilka områden som var relevanta att läsa in sig mer på. Både LTH och Arbetsförmedlingen fick vid denna tidpunkt veta vad som ämnades undersökas samt hur examensarbetet skulle gå till i grova drag.

Nästa steg var en iterativ process innehållande litteraturstudie, dokumentstudie, metodik och syfte. Här lades det vikt vid att få fördjupad förståelse om forskningsområdena och myndighetens situation samt

råd om hur kvalitativa intervjuer bör genomföras. Den insamlade fakten från den iterativa delen la grunden till en referensram som tillsammans med en förståelse för Arbetsförmedlingens förändringsarbete koncipierade intervjufrågorna. Efter detta genomfördes intervjuerna och analysen kunde inledas.

Majoriteten av Examensarbetet har skrivits i en hemmamiljö men den har ofta diskuterats med vänner och bekanta på utbildningen för att bolla tankar och idéer. De utomstående personerna har även bidragit med nya infallsvinklar och informerat när något resonemang verkat oklart.

2.3 Litteraturstudien

Syftet med litteraturstudien är att få en bild av hur kunskapsläget ser ut inom de undersökta områdena samt att få en fördjupad förståelse för ämnena. Det gör det också möjligt för examensarbetet att bygga vidare på befintlig kunskap. Viktigt att tänka på under litteraturstudien är att noggrant referera för att undvika risken för plagiat (Nyberg, R 2012. ss. 95-106).

Vid litteraturstudien har främst *pearl growing*-metoden använts. Genom att utgå från en eller ett flertal relevanta utgångskällor identifieras ämnets kärnor, eller pärlor, för att sedan gå vidare med dessa för att hitta ny relevant information om ämnet. Det kan vara länkar, referenser eller nyckeltermerna och begrepp som används i det fortsatta sökandet på forskning. Internet är fullt av information och långt ifrån allt är relevant eller ens korrekt, med hjälp av *pearl growing* blir det enklare att hitta information inom samma område (Ramer 2005). Det faktum att källorna redan refererats till av tidigare forskare gör att de källorna kan anses lite mer trovärdiga.

Genom att använda nyckelbegrepp får sökaren tillgång till en större bredd och öppnar upp för fler perspektiv och åsikter (Sandieson 2010). Metoden ger möjligheten att bredda sökandet inom områden där författarens egen kompetens tidigare har varit begränsad. Detta öppnade upp möjligheten att undersöka fenomenens ursprung närmare och skapade en bra förståelse för hur en teori utvecklats. Detta då de funna artiklarna lästes i publiceringsordning.

De sökmotorer som använts är Lubsearch och google scholar. Söktermerna var främst på engelska för att öka utbudet av relevanta artiklar. Ursprungstermer var *change management*, *change management public sector*, *core value in organizations*, *public sector core values*, *self-leadership*, *self-management*. Jag har även fått en hel del litterära tips från min handledare. En vanlig uppsats på denna nivå brukar bygga på 30-80 källor (Nyberg, R 2012. ss. 95-106) något som detta examensarbete har uppfyllt.

2.3.1 Analys av det teoretiska ramverket

Det teoretiska ramverket som används vid analysen av Förnyelseresan, självledarskapet, visionen och värdegrunden under avsnitt 5. *Analys och diskussion* utgår från litteraturstudien och har Kottes 8-steps-modell som bas. Kotter och hans modell är väl etablerad inom förändringsledning vilket styrker ramverkets relevans och ger en bra grund till analysen. De många kompletterande modellerna och teorierna som används under de 8 stegen ger ramverket en större bredd och konkretiserar tydligare hur en utredare kan undersöka och bedöma ett visst moment. Till exempel visar *The change capability framework* av Carnall hur det femte steget, möjliggörare kan bedömas.

Det teoretiska ramverket bygger inte på modeller framtagna för någon specifik bransch eller region, och bör således kunna användas inom andra sektorer och geografiska områden. Den är inte heller låst till en viss kontext vilket gör den relevant både inom den offentliga och privata sektorn.

Den största kritiken mot mitt sätt att använda det teoretiska ramverket är att det hade kunnat användas mer enhetligt och strukturerat för att bedöma en förändring på. Det hade skapat mer värde om modellerna och teorierna hade sammanställts på ett mer överskådligt sätt och med olika parametrar

och definitioner, på så vis hade det möjliggjort jämförelser mellan olika förändringsresor. En sådan sammanställning hade även löst en annan brist med det teoretiska ramverket, att det idag bygger mycket på subjektiva värderingar hos utredaren, hans unika observationer samt åsikterna hos de personer som deltar i studien.

För att styrka det teoretiska ramverkets relevans hade det varit bra att använda det på fler förändringsarbeten. På så vis hade man kunnat identifierat brister och finjusterat resonemangen. Slutligen så finns den mänskliga begränsningen med som en aspekt av ramverket. Det är ett begränsat antal tidigare studier som hunnits bearbetas under detta examensarbetets omfång, och det är inte omöjligt att det kan finnas mer relevant forskning som har missats.

2.4 Datainsamling

Emperin har samlats in på två vis. Dels via fem kvalitativa intervjuer men också sekundärt genom att gå igenom interna dokument, årsredovisningar, tidigare granskningar och kvantitativa undersökningar.

2.4.1 Intervjuer

Under arbetet har fem kvalitativa och semistrukturerade djupintervjuer genomförts. Examensarbetet ville fånga upp hur anställda på olika nivåer upplevde Förnyelseresan. Därför har det aktivt efterfrågats intervjuer både från chefer och förmedlare. I interna kanaler fick medarbetare veta att det söktes personer för intervjuer, de respondenterna fick sedan självmant välja att kontakta mig. Det hölls även en kortare telefonintervju med en av utredarna på Statskontoret för att bekräfta innehållet i deras rapporter och få eventuell ny information. Resultatet av den har inte presenterats i arbetet då den inte bedömts tillföra något nytt utöver det som redan lyfts fram i Statskontorets senaste rapport från i år.

Kvalitativa intervjuer handlar om nyanser och personliga åsikter och inte om kvantitativa siffror. Målet är att förstå hur den intervjuade upplever världen och se saken ur hans perspektiv. Det går ofta ut på att förstå hur den intervjuade förhåller sig och upplever ett visst ämne. Detta gör att ämnet är det centrala i en kvalitativstudie och både den intervjuade och intervjuaren bör ha någon relation till, eller förståelse för detta ämne (Kvale 1997 ss. 33-36).

När det gäller att utvärdera och analysera resultatet av ett förändringsarbete är det lämpligt att just undersöka upplevelser, attityder och beteenden (Kuipers et al. 2014) vilket görs smidigt i kvalitativa intervjuer. Målet är att gå in på djupet med frågorna och inte bara söka allmänna svar (Kvale 1997 s.37). I den kvalitativa forskarintervjun får den intervjuade använda sina egna ord när den beskriver sin erfarenhet av ämnet. Intervjuarens uppgift är då att registrera och tolka för att finna en innebörd i den intervjuades meningar. I detta kan även icke verbal kommunikation såsom kroppsspråk och ansiktsuttryck tas in och analyseras (Kvale 1997 ss. 34-35).

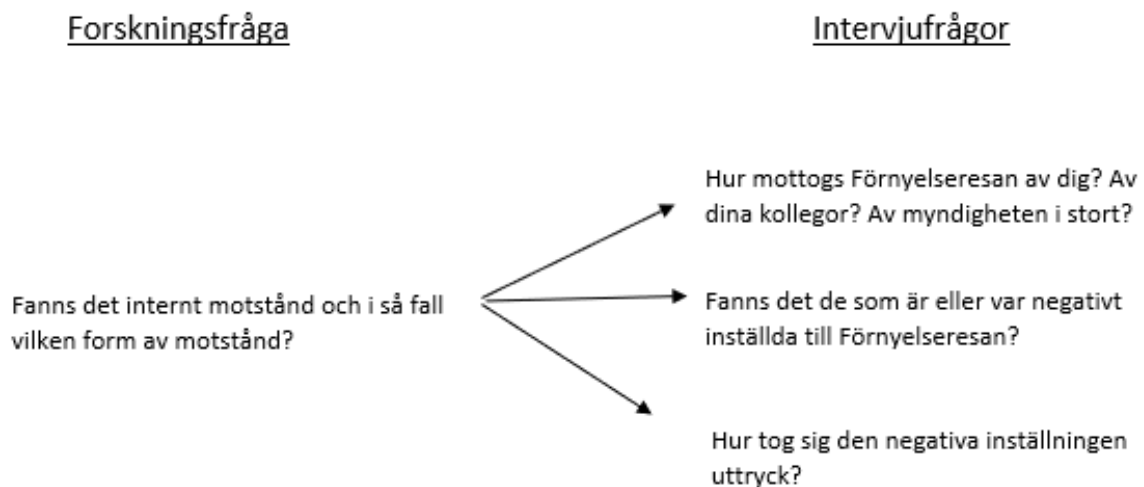
Att intervjuerna är semistrukturerade, eller halvstrukturerade som det även kallas, innebär att intervjuerna inte är slutna liksom ett frågeformulär men inte heller helt öppna som vardagliga konversationer. De utgår ifrån grundfrågor i en egenproducerad frågeguide, men följdfrågor är möjliga och baseras då på den intervjuades svar (Kvale 1997 ss. 32-33). För att genomföra en bra intervju enligt Kvale bör frågorna vara korta och enkla att tolka. Det är en fördel om intervjuaren blandar mellan olika typer av frågor (Kvale 1997 ss. 123-125):

- Inledande frågor: frågor som introducerar ett område. Till exempel kan intervjuaren be den intervjuade att berätta om en situation.
- Uppföljande frågor: de frågor eller beteenden som signalerar att den intervjuade ska fortsätta tala inom samma område. Det kan vara direkta frågor och uppmaningar men också jakande och uppmuntrande uttryck, såsom nickningar.

- Sonderande frågor: kan intervjuaren använda sig av om den inte fått svar på det den efterfrågat men inte vara för tydlig med vad den söker. Exempel är ”kan du berätta lite mer om...” eller ”vad hände efter...”.
- Specificerade frågor: är mer tydliga med vad de söker. Till exempel ”vad var din reaktion på det”.
- Direkta frågor: används när intervjuaren vill ha ett kort och enkelt svar. Det kan vara en så kallad antingen-eller-fråga, likt ja eller nej. Dessa frågor bör lämnas till slutet av intervjun för att den intervjuade ska ha en chans att med beskriva ett fenomen med egna ord.
- Indirekta frågor: är projektiva frågor då den intervjuade ska analysera hur andra än hen själv tänker kring ämnet.
- Tolkande frågor: används för att bekräfta att man tolkar den intervjuade korrekt (Kvale 1997 ss. 123-125). Genom att skicka tillbaka en beskrivning kan intervjuaren bekräfta att den har tolkat det underliggande budskapet på ett korrekt vis. Till exempel kan man fråga ”Förstår jag dig rätt att det ökade ansvaret har lett till att du upplever mer press och stress att göra din chef nöjd?”. (Kvale 1997 s.35)

Intervjuguiden (se bilaga 1) innehåller också en kombination av tematiskt och dynamiskt uppbyggda frågor. Tematiska frågor innebär att de är av relevans för forskningen och att de bygger på logiska tankegångar och rationalitet. Dynamiska frågors funktion är att skapa ett samspel mellan den som intervjuar och den som intervjuas. Fokuset är det mellanmänniska förhållandet och de har som mål att se till att samtalet flyter på och att den intervjuade blir motiverad att fortsätta konversationen.

Intervjuguiden byggdes först upp av tematiska forskningsfrågor. Dessa omvandlades sedan till ett flertal dynamiska frågor. Se exempel nedan (Kvale 1997 ss. 119-121).



Figur 1: Relationen hur en tematisk fråga, det vil säga en forskningsfråga omvandlas till ett flertal dynamiska intervjufrågor. Inspirerad av Kvaless (1997 s.122).

Kvale beskriver fyra olika filosofiska angreppssätt för en kvalitativstudie (Kvale 1997 ss. 42-59):

- Postmodernt: Där forskaren fokuserar på sociala konstruktioner av vår verklighet.
- Hermeneutisk: Där är tolkningen av meningen det viktigaste. Forskaren försöker då förutsättningslöst förstå den andra parten och ha inställningen att det inte finns någon absolut sanning. Detta är vanligt i religion och litteratur, där forskarnas forskningsobjekt har fått en ny innebörd efter första tolkningen och därför blir relevant för ytterligare tolkningar för att gå djupare in i dess innebörd.

- Fenomenologiskt: Där forskaren vill lyfta fram den intervjuades perspektiv på ett öppet sätt och med fokus på dennes upplevelser. Forskaren belyser det som verkligen är sebart och hur den intervjuade uppfattar sin omvärld. Den söker en förståelse för innebörden i sociala fenomen och att hitta mångfald i kvalitativt innehåll.
- Dialektiskt: Här försöker forskaren att identifiera skillnader mellan kvalitativ och kvantitativ. Den vill finna nya iakttagelser och identifiera motsättningar.
(Kvale 1997 ss. 42-59)

Utav dessa har examensarbetet intagit ett fenomenologiskt angreppssätt för den kvalitativa studien. Intervjuerna har en explorativ inställning istället för en hypotesprövande (Kvale 1997 s. 119). Som intervjuare är det då viktigt att vara öppen för nya intryck, visa nyfikenhet och ifrågasätta de ofrivilliga hypoteser som uppstår (Kvale 1997 s. 37). Av den anledningen valde jag från början att inte stätta upp några hypoteser innan intervjuerna. Däremot var litteraturstudien och dokumentstudien avslutad innan intervjuguiden togs fram. Detta då det är viktigt att den som intervjuar har kunskap inom ämnet innan intervjun för att veta vad man vill få ut och vilka följdfrågor som behövs (Kvale 1997 s. 119). Som intervjuare och forskare är det viktigt att reda ut vad som faktiskt gäller, till exempel att sjuktalen ökar, men också förstå det upplevda, till exempel att det känns som om kollegorna trivs bättre och att arbetsmiljön har blivit mer sund (Kvale 1997 s.35).

Som intervjuare ska man visa hänsyn till den mellanmänniskliga situationen som uppstår. Vi människor är kännande varelser som oavsett om vi vill eller inte så kommer vi reagera känslomässigt på ett samtal. Det kan vara positiva känslor men också ångestfyllda sådana. Det kan få en påverkan på svaren som ges och bör därför visas hänsyn till under analysen. Intervjuaren bör även vara medveten om att detta antagligen är en ovanlig situation för den intervjuade. De flesta människor har inte daglig erfarenhet av att bli intervjuade i samtal som kan vara upp till en timme.

Det kan även uppstå en situation där den intervjuades uttalanden blir motstridiga och det är då upp till intervjuaren att försöka reda ut om det är bristande kommunikation som är anledningen eller om den intervjuade har splittrade känslor kring ett visst ämne. Motstridighet behöver därför inte vara något negativt, men det är viktigt att försäkra sig om att det inte beror på intervjutekniken. Ibland kan motstridigheter bero på att den intervjuade gör egna upptäckter eller börjar se nya perspektiv. Genom att sätta ord på olika fenomen kan det ibland bli lättare att se saker från ett klarare perspektiv (Kvale 1997 s.38). För att testa frågornas kvalitet ur tydlighetssynpunkt så testades dem på en utomstående person. På så vis ändrades formuleringar för att bli enklare att förstå och eventuella missförstånd som riskerades att uppstå fångades upp. Svaren från testintervjun är inte med i empirin eller analysen.

Examensarbetet ville fånga upp hur anställda på olika nivåer upplevde Förnyelseresan. Därför har det aktivt efterfrågats intervjuer både från chefer och förmedlare. Anledningen är att dessa grupper kan ha olika uppfattningar av verkligheten. Förfrågan om intervjuer skickades ut intern och intervjupersonerna sökte på eget initiativ till studien. Totalt genomfördes fem intervjuer med anställda på arbetsförmedlingen. Det vanliga antalet för denna typ av intervjuer ligger mellan 5-25 intervjuer och beror på studiens omfattning och resurser (Kvale 1997 s.98). De intervjuade fick innan intervjun veta vad examensarbetet ville undersöka och vilka områden som skulle beröras.

Intervjuerna varade mellan 45 minuter upp till en timme, med undantag från förmedlare 3 vars intervju blev närmare 90 minuter. Samtliga intervjuer spelades in. Inspelningen gjorde det möjligt att fokusera på frågorna och analysera kroppsliga reaktioner. Intervjuerna transkriberades i nära anslutning till att hållits vilket underlättade att identifiera samband. Under 4.2 *Intervjuer* presenteras resultatet från intervjuerna. En del citat är med för att tydliggöra eller exemplifiera en åsikt. Små språkliga justeringar har gjorts rörande grammatiska fel och utfyllnadsord tagits bort.

Studien har följt Kvales sju stadier för en intervjustudie. Först en tematisering där jag identifierade vad, varför och hur, sen planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och slutligen rapportering (Kvale 1997 s. 85).

2.4.2 Dokumentationsstudie

Dokumentationsstudien började med en genomgång av Arbetsförmedlingens årsrapporter från 2014 till 2017 samt Statskontorets rapporter. Årsrapporterna gav en förståelse för verksamheten samt vilka förändringar de implementerat i linje med Förnyelseresan. Statskontorets rapporter var av stor relevans och kompletterade årsrapporterna genom att de genomfört både kvantitativa och kvalitativa undersökningar som detta arbete kunde bygga vidare på. Samtliga ovannämnda dokument hänvisade till andra undersökningar och interna dokument som sedan begärdes ut för att kvalitetssäkra tidigare analyser och få mer inblick i utvecklingsarbetet och vilka riktlinjer och verktyg som medarbetarna har fått för att hantera den pågående förändringen.

Utöver dessa har även olika rapporter från näringslivet och opinionsbildare lästs för att få en bättre bild av Arbetsförmedlingens situation och Förnyelseresans effekter. De insamlade datan rörande Arbetsförmedlingen har placerats under dokumentstudien.

2.5 Dataanalys

Syftet med analysen i detta examensarbete är att reflektera och tolka den insamlade datan med hjälp av de modeller och referenser som påträffats i litteraturstudien. Målet är att identifiera samband och kopplingar mellan olika fenomen och hitta en förklaring till deras uppkomst. Resultatet kan sen användas för att ge rekommendationer för verksamhetens framtida förändringsarbeten, guida liknande organisationer samt styrka befintliga modellers värde.

Analysen har byggts kring Kotters 8-steg-modell som beskrivs närmare i 3.1 Förändringsledning. Under de åtta stegen har andra modeller, teorier och ramverk från litteraturstudien används som verktyg för att analysera svaren från intervjuerna och dokumentstudien.

2.6 Giltighet

Nedan förs resonemang kring exjobbets giltighet med utgångspunkt från dess validitet, trovärdighet, generaliserbarhet och objektivitet. På så vis beskrivs hur metoden studerat det sökta fenomenet, hur slutsatser är underbyggda och hur resultatet kan tolkas som generellt och således giltigt.

2.6.1 Validitet

Ett arbetets validitet hänger samman med om det lyckats mäta det som det vill mäta (Kvale 1997 ss. 214-215). Ett sätt att göra det på är att kombinera olika metoder (Höst, Regnell och Runeson 2016). I detta fall har metodisk triangulering använts genom att kombinera en extensiv litteraturstudie med analyser av sekundär kvantitativ och kvalitativ data och primär data från kvalitativa intervjuer. Det finns redan tidigare forskning inom ledarskap och organisation vilket stärker tematiseringen. Planeringen har skett under en lång period, intervjuobjekten har varit relevanta, ordentliga utskrifter har gjorts, analysen bygger på logik och tidigare forskning och arbetet har resulterat i en rapport som fyllde sitt syfte (Kvale 1997 ss. 214-215).

Under intervjuer finns alltid en risk att mottagaren missförstår frågan och att den som intervjuar misstolkar svaren. För att minska denna risk har frågorna testats innan på utomstående samt att intervjuerna har varit av halvstrukturerad natur. Detta skapar möjligheten för intervjuaren att omformulera frågan samt bekräfta att de tolkat svaret på ett korrekt vis

2.6.2 Trovärdighet

Ett arbetet kan anses vara trovärdigt om det får samma resultat vid mätningar oberoende av utföraren. Det vil säga, hur starkt kopplad är forskaren som individ till det specifika utfallet. Genom att tydligt beskriva tillvägagångssättet i metoden underlättar det för andra att genomföra samma studie så arbetet (Höst, Regnell och Runeson 2016). Användandet av ett stort antal trovärdiga källor i litteraturstudien ökar också trovärdigheten.

Att uppnå en hög trovärdighet i kvalitativa studier är svårt då det är väldigt knutet till hur forskaren tolkar svaren samt vilka som intervjuas i studien. Historiskt sätt har kvalitativa studier oftast kritiserats för detta och det är inget unikt för detta examensarbetet (Kvale 1997, ss.62-66). Genom att ordentligt förbereda intervjuerna och använda råd ur Kvales bok, *Den kvalitativa forskningsintervjun* så har jag strävat efter att öka trovärdig i den kvalitativstudien.

En brist i detta arbetet är att intervjuobjekten inte är slumpmässigt utvalda. För att minska denna skada har dock intervjuerna kompletterats med dokumentstudien och andras insamlade data. Om det som kommer fram i intervjuerna går att styrka med tidigare studiers resultat så ökar trovärdigheten. För att göra studien lättare att replikera har även intervjuguiden bifogats.

2.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handlar om att resultatet ska vara applicerbart även på andra verksamheter utöver den undersökta. I en fallstudie som denna kan generaliserbarheten vara rätt låg. Däremot bygger intervjuerna på analytisk generalisering, det vill säga att analysen bygger på en stor litteraturstudie och dess påstådda logik. Tidigare forskningen utgör basen i argumentationen för slutsatsen och analysen. Tänkbara scenarion baseras då på ett resonemang kring likheter och skillnader (Kvale 1997, ss. 209-212).

2.6.4 Objektivitet

Under exjobbet har inga intressekonflikter dykt upp. Jag har ingen direkt koppling till Arbetsförmedlingen. Han har varken varit arbetsökande, anställd hos dem eller sitter på ett politiskt uppdrag som kan påverka myndigheten.

Intervjufrågorna var ställda på ett öppet sätt och jag undvek att vinkla dem eller ställa för ledande frågor. I och med att det var intervjupersonerna som själva sökte sig till exjobbet finns en risk att de har haft syftet att framföra ett specifikt budskap. Min tolkning av data är också något som minskar objektiviteten. Jag har varit medveten om dessa risker och ansträngt sig för att ge en rättvis helhetsbild. Det är därför analysen och de intervjuades svar konstant har jämförts med tidigare data från andra studier för att på så vis bli mer objektiv.

2.7 Kritik

En del eventuella brister med exjobbet lyftes under 2.6 *Giltighet*. Den mest påtagliga är antalet kvalitativa intervjuer av medarbetare på Arbetsförmedlingen. Fler intervjuer hade varit önskvärt men antalet begränsades av utbudet av intervjupersoner. Till följd av det politiska läget som uppstod omkring årsskiftet 2018 till 2019 så befann sig myndigheten i en extra pressad situation. Kontaktpersoner inom myndigheten skickade ut intervjuförfrågan till sina medarbetare i Stockholmsregionen vid ett par tillfällen och det resulterade i dessa fem intervjuerna. Detta lyftes även upp av intervjuobjekten som sa att anledningen till att så få har visat intresse är den hårda arbetsbelastning inom olika delar av myndigheten. De som intervjuades under examensarbetet uttryckte själva en tacksamhet över att de inte tillhörde de hårdast pressade delarna.

Trots allt uppfyller det Kvaless rekommendation om 5 till 25 intervjuer. Antalet intervjuer som behövs styrs utav hur stor mängd det krävs för att på ett tillfredställande sätt kunna besvara ens forskningsfrågor. Även om mängden primära data i form av intervjuer är i underkant så baseras även analysen och slutsatsen på sekundär data från tidigare genomförda studier. De svar som framkom i primärdatan har jämförts med den sekundära och samband och enigheter har kunnat identifierats vilket stärker kvalitén i arbetet. Det intervjuerna bidrog med var att få en bredare och djupare förståelse och beskrivning av känslor och upplevelser kopplat till förändringsarbetet och hitta orsaker till dessa.

För att de intervjuade skulle känna sig trygga med att tala ärligt om sina upplevelser har de förblivit anonyma. Den information som har valts att nämna är deras position, arbetsuppgifter och ungefärlig anställningstid i organisationen. Detta är inte tillräckligt för att kunna identifiera dem då myndigheten har över 10 000 anställda.

Ytterligare saker som går att anmärka på under intervjun är risken att det politiska läget kan ha påverkat deras svar. Detta var något som togs hänsyn till under intervjun. Intervjuaren fick stundtals leda in de intervjuade på situationen innan vårens oroligheter antingen med följdfrågor eller direkta frågor. De intervjuade upplevdes kunna skilja på de olika situationerna även om en del gärna ville ventilerat över det rådande läget.

3. Teoretiskt ramverk

I kapitel 3 kommer forskningsområdena Förändringsledning, självledarskap och värdegrund presenteras. Varje del inleds med en kortare bakgrund om områdets relevans och uppkomst för att sedan följas upp med tidigare forskning och aktuella modeller och ramverk som kan användas.

3.1 Förändringsledning

Under de senaste hundra åren har det utspelat sig två världskrig, miljontals människor har tagit sig ur extrem fattigdom, den globala medellivslängden har ökat och människors vardag har effektiviserats genom, för oss idag självklara ting, såsom disk- och tvättmaskiner. I Sverige har kvinnor blivit en självklar del av arbetsmarknaden och digitaliseringen har gjort information lättillgänglig med ett enkelt knapptryck. Vi är ständigt uppkopplade via datorer och smartphones och de platser och länder som tidigare var avlägsna är nu några timmars flyg bort. Det är ganska enkelt att säga att vi lever i en föränderlig värld som vi som individer måste anpassa oss till, men detsamma gäller även för företagen. Det är idag enbart 16 av de 100 största företagen från början av 1900-talet som fortfarande existerar (Davis och Cates 2018). Det finns självklart flera anledningar till detta men en av de vanligaste är att företagen inte lyckats anpassa sig till den konstant föränderliga omvärlden. Förändring och utveckling är oundvikligt för företag och organisationer som vill överleva, men det är också en metod för att bli framgångsrik (Rodat 2018; Hussain et al. 2016). Genom att förnya delar av eller hela sin verksamhet kan företag lyckas pressa ner sina kostnader, öka sin produktivitet, höja kvalitén på produkter och tjänster samt hitta nya tillväxtmöjligheter (Kotter 1996).

Mycket tyder på att förmågan att kunna förnyas blir mer och mer viktig för företag idag till följd av den förändrade och konkurrensfyllda värld vi lever i (Todnem By 2005). Mycket har hänt det senaste århundrandet och mycket tyder på att även de kommande hundra åren kommer vara händelsefyllda. Världen står inför ett klimathot som kräver innovationer och globala samarbeten, vi ser hur människans roll ändras då robotar och AI blir mer välutvecklade och allt större del av vår vardag upplevs via skärmar. Ändrade beteenden, politiska beslut, nya innovationer och tuffa utmaningar är drivkrafter som tvingar fram utveckling på arbetsmarknaden. Detta påverkar organisationer i samtliga industrier (Todnem By 2005). Trots denna vetenskap så finns det ännu inget enkelt trick som garanterar en framgångsrik förnyelse. Omkring 70 % av utvecklingsarbeten som påbörjas misslyckas på så sätt att de överges eller inte når upp till de uppsatta målen (Todnem By 2005; Anand och Barsoux 2017). Det är även en stor risk att den önskade framgången istället blir ett slöseri med resurser och irriterar de anställda (Kotter 1996). Mycket av detta beror på dålig implementation (Anand och Barsoux 2017) och därför kan det vara en god idé att få kännedom om förändringsledning, eller *change management* som är den internationella termen. Ett forskningsområde som kan hjälpa organisationer att undvika några av de vanligaste misstagen och göra övergången till framtiden så smidig som möjligt.

Inom förändringsledning bör man ta hänsyn till kontexten i vilken organisation som förändringen äger rum. I hur stor grad påverkas den av sin omvärld, är den till exempel politiskt styrd, och hur ser den interna atmosfären ut? Det är kontexten som förklarar vilka förutsättningar, möjligheter och begränsningar verksamheten har. Det kan vara ny teknik, ett ändrat kundbeteende eller en stor politisk omställning. Det sistnämnda spelar en stor roll för myndigheter och annan offentlig verksamhet. Det är värt att notera att förändringsarbeten kan skilja sig åt mellan den fria marknaden och den offentliga. De tre främsta skillnaderna mellan privata företag och offentlig verksamhet är den politiska kontexten, den ofta stelare strukturen som präglas av en stor mängd byråkrati samt syftet och det förväntade resultatet av dess existens (Kuipers et al. 2014).

3.1.1 Vad ska förändras?

Första steget i ett förändringsarbete bör rimligen vara att ta reda på vad som behöver förändras. Motivet bakom förändringen ska fastställas, en tydlig riktning ska väljas och organisationens förmåga att fullfölja processen bör utredas. Genom att ha koll på detta minskar risken för ett misslyckande (Anand och Barsoux 2017). Enligt Carnall (2007) är det de mest ambitiösa förnyelserna som är mest sannolika att faktiskt lyckas. Detta tros bero på att det är dessa som verkligen siktar på att hantera de utmaningar och den situation organisationen befinner sig i.

Förändringar inom företag och organisationer kan skilja sig mycket åt, både när det kommer till motiv och genomförande. De krafter som ligger bakom och trigger igång behovet av förändring kan vara både interna och externa (Todnem By 2005). Det kan röra sig om en **oplanerad förändring**, då rådande förutsättningar tvingar fram ett utvecklingsarbete (Rodat 2018). Exempel på sådana är ekonomiska kriser, naturkatastrofer eller en allvarlig olycka under produktionen. I dessa fall är organisationens valmöjligheter begränsade och de hamnar oftast under en tidspress att leverera en förändring. Målet i dessa fall handlar mer om överlevnad än att öka sina marknadsandelar. Motsatsen till en oplanerad förändring är såklart en **planerad förändring** (Rodat 2018). Det kan vara en strategisk fördel att försöka blicka in i framtiden och anpassa sin verksamhet för det som komma skall. En stor fördel med planerad förändring är att ledningen i lugn och ro kan analysera vad som behöver utvecklas (Rodat 2018). Det är planerad förnyelsearbete som detta arbete kommer titta närmare på då det är ett sådant Arbetsförmedlingen befinner sig i. Rodat (2018) beskriver fyra analyser som är bra att göra vid planerade förnyelser för att kunna besvara frågan; *Vad bör göras?*

- **Analys av omvärlden.** Vilka ekonomiska, sociala och politiska beslut kan komma att påverka vår verksamhet?
- **Analys av kunder.** Hur förändras kundernas sätt att handla, använda våra produkter och tjänster och hur ser framtida behov ut?
- **Analys av den egna organisationen.** Finns det förändringar inom produktion, struktur, ledarskap och så vidare som kan leda till ökad lönsamhet?
- **Analys av hur förändringen bör genomföras.** Finns det någon tidsgräns och kan det vara smartare att genomföra förändringsarbetet i små etapper eller ska allt ske samtidigt?

Anand och Barsoux (2017) rekommenderar ett liknande ramverk för att besluta om vad som bör genomföras. De särskiljer sig från Rodat (2018) genom att de senarelägga tidsaspekten, vilket kan tolkas som ett beslut grundat i att det snarare betraktas som en del av implementeringen. De har dessutom valt ett större antal riktningar som kan tolkas som en uppdelning av Rodats *Analys av omvärlden*. Detta resulterar i fler dimensioner av de trender som kan skådas i vår omvärld. De har valt fem riktningar som ett förändringsarbete kan sträva efter (Anand och Barsoux 2017):

- **Global närvaro:** Bli en del av globaliseringen, analysera platser utanför de trygga lokala gränserna och blicka ut över den nya världen. Där ute kan det finns oupptäckta marknader och möjligheter för tillväxt. Detta är också en riktning där politiska beslut kan få stor påverkan. Det kan röra sig om handelsavtal, skatteplanering och anställningsregler.
- **Hållbarhet:** Som redan nämnts står vi inför en miljöutmaning och många företag, organisationer och individer har redan blivit en del av den miljömedvetna trend som växer sig allt starkare. Idag är klimatfrågorna en av de mest diskuterade i vårt samhälle och för att ställa om till en grönare verksamhet och möta miljöriktlinjer bör organisationer planera framåt i tiden.
- **Innovation:** En del företag vill bli mer innovativa och på så sätt hitta nya marknader och effektivisera sin verksamhet.
- **Ökat kundfokus:** Detta stämmer överens med Rodats (2018) analys. Anand och Barsoux (2017) lyfter även upp vikten av att arbeta fram kanaler och metoder för att få en långsiktig relation med kunder samt förnya och förstärka relationer med sina intressenter.

- **Förenklad och mer agile organisation** (eller Nimbleness som Anand och Barsoux (2017) valt att kalla det för): Att göra organisationen smartare. Den ska på ett snabbare sätt hänga med utvecklingen i omvärlden, kunna hitta nya möjligheter, göra sig av med gamla hinder och bli mer anpassad för den miljö den verkar i. (Anand och Barsoux 2017)

Företag vill ofta ändra och stärka sin position inom flera av dessa riktningarna samtidigt, men det blir oftast för svårt för organisationen att hantera. Istället bör förändringen fokusera på en av riktningarna åt gången. Anand och Barsoux (2017) framhåller att en del verksamheter har och kan lyckas implementera förändringar inom två riktningar samtidigt men att det kräver att förändringarna smälter samman och inte konkurrerar med varandra.

Hur organisationen väljer att genomföra förändringen kan ses på tre vis enligt Rodat (2018). Det kan ske på ett påtvingat sätt. Ovanifrån kan ledningen ha bestämt sig för att avskeda sig och så många anställda för att anpassa verksamheten för svårare ekonomiska tider. Här får medarbetarna inte mycket att säga till om. De får lite mer handlingsutrymme vid förändring driven av förhandlingar. Detta kan ske via grupper på arbetsplatsen eller när fackföreningar kompromissar med ledningen. Slutligen kan det vara en delaktig förändring som utgår från organisationens lägre nivåer. Redan i ett tidigt skede involveras medarbetare på samtliga nivåer och får yttra sina åsikter och tankar på till exempel seminarium eller via intervjuer och formulär. Förändringar som låter arbetarna ta en aktiv roll har visat sig mer troliga att nå långsiktigt hållbara resultat (Rodat 2018).

Kuipers et al. (2014) identifierar tre nivåer av förändring. På första nivån är det en mindre förändring som är begränsad till en avdelning, mindre system eller en ny process. På andra nivån påverkar förändringen hela organisationen, ofta i form av en omorganisering eller förändring av hela system. Här är det vanligt att arbetsklimat och beteende diskuteras i större utsträckning. På tredje och sista nivån sker den största förändringen. De förändringarna påverkar verksamhetens identitet och kan även ge effekter på omgivningen. Dessa går att finna inom offentlig verksamhet till följd av nya direktiv, ändrade myndighetsuppdrag eller hopslagning av verksamheter.

3.1.2 Lewins Change Model och Kotters 8-steps-modell

Nedan kommer två framträdande modeller inom förändringsledning presenteras samt de generella svårigheter och iakttagelser som sker i de olika stegen. En av de äldsta managementmodellerna rörande planerat utvecklingsarbete inom organisationer som stötts på under litteraturstudien är Lewins Change Model. Den presenterades redan under 1940-talet. Lewins Change model delar upp förändringsarbetet i tre faser; *Unfreeze*, *Change* och *Refreeze*. Denna modell kan ses som ursprunget till planerad organisationsutveckling och sen dess har nya modeller bara optimerat och kompletterat de olika stegen med mer definierade iakttagelser (Rosenbaum, More och Steane 2018).

En av de modeller som kommit efter Lewins Change model är Kotters 8-steps-modell. Den bygger på åtta misstag han identifierat att företag och organisationer vanligen gör vilket leder till att de inte lyckas genomföra ett framgångsrikt förnyelsearbete (Kotter 1996). Utifrån dessa tar han fram 8 steg som bör uppfyllas för att öka chanserna till ett positivt utfall vid förändringsledning (Kotter 1996). Denna modell har fått en framträdande roll inom förändringsledning då den ofta omnämns och refereras till. Kuipers et al. (2014) som studerat tidigare genomförda förändringsarbeten inom offentlig verksamhet menar att det ofta saknas en analys av hur ledarskapet ser ut inom det offentliga och vad som utmärker det vid utvecklingsarbeten. De menar även att många tidigare arbeten valt att använda sig av Kotters modell utan att ta hänsyn till den specifika branschen och dess kontext (Kuipers et al. 14).

Det går att se Kotters 8-steps-modell som en vidareutveckling av Lewins Change Model där varje fas delas upp i fler etapper. Rosenbaum, More och Steane (2018) gjorde samma analys och placerade in steg 1, 2, 3 och 4 under *Unfreeze*, steg 4, 5 och 6 under *Change* och slutligen steg 7 och 8 under *Refreeze*. De åtta stegen är följande (Kotter 1996):



Figur 2. Kotters 8-steps modell för förändringsarbete

3.1.2.1 *Unfreeze* och steg 1, 2 och 3

I det första steget, *Unfreeze* handlar det först och främst om att identifiera vad som behöver göras (Gunnarsson och Kröhnke 2018). Det kan vara svårt att veta vilken riktning företaget bör ta men det är trots allt en viktigare fråga än hur processen ska se ut. Det kan ofta finnas olika viljor inom organisationer som ser olika problem och behov. Att försöka sig på för mycket samtidigt eller att prioritera fel kan dock leda till att förnyelsen blir onödigt kostsam, eller inte ens blir av. Ledningen bör därför inledningsvis göra en utvärdering om vart företaget befinner sig, värdera de olika alternativen och därefter ta ett beslut. Ett välgrundat och välmotiverat beslut stärker även förtroendet bland medarbetarna för förnyelsearbetet (Anand och Barsoux 2017) vilket är viktigt steg för att få med sig hela organisationen på resan. Detta kan vara lättare sagt än gjort och en övervägande majoritet av den forskning som tittats på tar upp problematiken med internt motstånd till förnyelse.

Att organisationer möter en viss typ av motstånd verkar ofrånkomligt. Detta motstånd kan bero på många olika faktorer. En del organisationer är mer stela och statiska, vilket ofta hänger ihop med dess storlek och ålder. Till denna grupp kan man räkna kyrkor men även en hel del större myndigheter och offentliga verksamheter (Davis och Cates 2018). Ibland kan det vara enstaka individer som är lite mer stela. Personen kan ha jobbat där ett bra tag och börjar närma sig pensionen. I dessa lägen är det oftast skönt att undvika stora omställningar (Gill 2002). Liknande kan även gälla för andra medarbetare. De kan komma att finna förändringen besvärlig. Att ändra invanda mönster kan vara jobbigt och medarbetare ställer sig ofta kritiska om förändringen är påtvingad från ledningen eller från inhyrda konsulter. Det nya önskade beteendet kan också leda till stress och ångest för medarbetare som inte litar på sin förmåga. Även om förändringen är nödvändig så ifrågasätter de sig själva och är rädda för att misslyckas. Ibland

är det förmågan hos de personer som bedriver förändringen som betvivlas. Har denna person eller grupp lågt förtroende hos de anställda är motstånd nästan oundvikligt (Davis och Cates 2018; Gill 2002).

Medarbetarna kan vara skeptiska mot att en utveckling ens är nödvändig (Rodat 2018; Rosenbaum, More och Steane 2018). Till skillnad från ledningen sitter de sällan på en helhetsbild utan ser bara sitt område (Rodat 2018). Motståndet kan också grunda sig i relationer på arbetsplatsen där individer riskerar att förlora positioner och makt.

Så sammanfattningsvis kan motståndet vara resultatet av; en stel organisation, ovilja till att ändra beteende, bristande självförtroende, bristande förtroende för ledningen, skadade relationer, maktskifte samt en oförståelse för motivet till förändringen. Det sistnämnda går ofta att motverka genom att beslutet till förändringen är välmotiverat och bygger på en gedigen initial analys. Även om de anställda kan tycka det är jobbigt att ändra sitt invanda mönster kan de anstränga sig hårdare om de känner en känsla av allvar (Anand och Barsoux 2017).

Kotter (1996) lyfter att en känsla av allvar kan motivera medarbetarna till att göra det lilla extra vilket gör förnyelsen möjlig. Det första misstaget han identifierar är att många företag inte lyckats skapa en känsla av allvar och skyndsamt inom organisationen. Medarbetarna förstår inte varför förändringen behövs och uppskattar inte att lämna det redan kända och bekväma. Istället blir de negativt inställda, defensiva och kan aktivt börja motarbeta det som håller på att ske.

För att minimera risker för motstånd bör ledningen tänka på att tydligt kommunicera ut syftet (Levasseur 2001; Rodat 2018; Gill 2002). Det kan även vara bra att skapa en känsla av delaktighet genom att involvera medarbetarna i ett tidigt skede (Rodat 2018). Genom att tidigt involvera medarbetarna i processen för att identifiera vad som kan förbättras minskar det interna motståndet och motivationen ökar. Detta öppnar även upp för nya idéer och innovationer (Hussain et al. 2016). Detta blir också en möjlighet att fånga upp eventuella problem med förändringen som inte beslutsfattarna reflekterat över. Det gäller därför att lyssna av och ta till sig av medarbetarnas oro och tankar kring problem för att undvika framtida hinder (Hussain et al. 2016; Gunnarsson och Kröhnke 2018).

Ett annat sätt att hantera motståndet kan vara att välja rätt personer att leda förändringen (Gill 2002; Anand och Barsoux 2017). Det andra vanliga misstaget enligt Kotter är att låta en för svag ledning driva utvecklingsarbetet. Det krävs en bred och stark ledning med formella titlar, relevanta kunskaper, gott rykte, goda relationer och ett bra ledarskap. Förnyelsearbete kan påbörjas utan detta men om det inte vinner förtroende hos majoriteten kommer alltid interna stridigheter och motarbetning hindra en vidareutveckling (Kotter 1996; Kuipers et al. 2014). En undersökning som Gill (2002) presenterar utförd av American Management Association belyser att ledarskap är den viktigaste delen för en lyckad förnyelse. Ledarna vid en förändring måste visa vägen, ta ansvar för sina handlingar och inspirera arbetarna att själva vara en del av förändringen. På så vis motverkar man den ovilja till omställning som kan finnas (Gill 2002; Rodat 2018).

Det tredje steget handlar om en utvecklad vision. Kotter (1996) menar att olika planer och program inte är tillräckliga för att förmedla det mål man vill nå med utvecklingsarbetet utan det krävs också en tydlig vision. Avsaknad av detta kan leda till förvirring bland medarbetarna, onödiga debatter kring hur de ska agera i olika situationer och en distansering mellan olika avdelningar. En bra vision är kort och intressant samt enkel att förmedla, förstå, föreställa sig och att utvärdera (Kotter 1996; Gill 2002). Visionen bidrar till ett gemensamt mål för samtliga medarbetare och ska bidra till inspiration och engagemang (Gill 2002). Davis och Cates (2018) anser att det första steget i en förnyelseprocess bör vara att lägga grunden till en bra vision. Enligt dem görs detta genom att identifiera organisationskulturen. Detta utvecklar en förståelse för organisationen, förutser hinder och gör det möjligt att lägga fram en bra strategi och vision (Davis och Cates 2018).

3.1.2.2 *Change* och steg 4, 5 och 6

Under *Change* sker implementeringen av förändringen. Viktigt att tänka på under denna fas är kommunikationen. Den ska vara tydlig, förmedlas på ett effektivt sätt, upprepas och inte vara motstridig eller inkonstant (Gunnarsson och Kröhnke 2018; Anand och Barsoux 2017). För att den ska upplevas som legitim för medarbetaren bör den även vara grundad i organisationens vision och värdegrund (Gill 2002).

Att inte lyckas förmedla den kvalitativa visionen som tagits fram är det fjärde misstaget som Kotter (1996) lyfter. I vissa organisationer förblir visionen något som bara förmedlas i början av förnyelsearbetet och sen glöms bort. Ibland är det bara ledningen som talar om visionen och målen, medan mellanchefer är mer tystlåtna (Kotter 1996). Det största misstaget som kan göras vid kommunikationen är dock att inte själv leva upp till visionen. Att säga en sak men göra en annan är allmänt känt som en dålig teknik. Det framstår som hypokritiskt och medarbetarna tappar då förtroende för förnyelsen (Kotter 1996; Anand och Barsoux 2017; Hussain et al. 2016). Chefernas roll är att vara goda förebilder och att coacha de anställda genom processen (Gunnarsson och Kröhnke 2018). De bör jobba med transparens och inge förtroende i förändringsarbetet (Hussain et al. 2016). Det är därför av vikt att fortsätta att utveckla ledningens, chefers och mellanchefers kompetens. Dessa leder sedan vägen för medarbetarna (Anand och Barsoux 2017). Det är även av stor vikt att ledarnas värderingar stämmer överens med visionen och det som de ska förmedla ut (Gill 2002).

Femte steget handlar om att möjliggöra förändringen och att röja undan eventuella hinder. Det kan vara arbetsrutiner, gamla system eller till och med inflytelserika medarbetare som aktivt jobbar emot förändringen (Kotter 1996). Det handlar också om att skapa en positiv inställning till samarbete. Ett förnyelsearbete inom en stor organisation kan inte genomföras av en enskild person. En bra ledare gör sig av med *jag-känslan* och skapar ett *vi*. För detta krävs det att medarbetarna förses med rätt verktyg, i form av kompetens, frihet och möjligheter samtidigt som de uppmuntras att ta egna initiativ. En lagom mängd eget ansvar leder till ökad motivation och inspiration hos medarbetaren (Gill 2002).

Sjätte steget är att skapa kortsiktiga vinster och sätta upp kortsiktiga mål. På så sätt kan motivationen att fortsätta arbeta med förändringen hållas vid liv. Det gäller att de förändringar företaget gör faktiskt bidrar till något positivt för produktiviteten, kvalitén eller medarbetarna (Kotter 1996; Hussain et al. 2016; Gunnarsson och Kröhnke 2018). Kortsiktiga vinster är bevis på att det genomförda arbetet faktiskt gör skillnad (Gill 2002).

3.1.2.3 *Refreeze* och steg 7 och 8

Sista steget i Lewins Change Model är det som aldrig har ett riktigt slut, *Refreeze*. Det nya ska nu förankras i organisationen men fortfarande hållas så pass flexibelt så att det kan hantera framtida förändringar (Gunnarsson och Kröhnke 2018). Det är i denna fas man testar, utvärderar och justerar den förändring som genomförts (Levasseur 2001).

Det är lätt att ta ut segern i förskott men att ändra ett beteende och kultur är svårt. Det gäller därför att låta processen ta sin tid (Gunnarsson och Kröhnke 2018). Detta är även det sjunde misstaget Kotter (1996) analyserat. Det är lätt att tro att arbetet är slutfört när ett önskat beteende kan skådas inom verksamheten eller de nya rutinerna är på plats men förändringar tar längre tid än så. Utvecklingen som implementerats är fortfarande ung och det kan ta år innan den rotat sig bland de anställda. Det är därför av stor vikt att fortsätta arbetet även när det upplevs som att processen är slut (Kotter 1996). Organisation bör lyfta och fira de framsteg som gjorts och kontinuerligt belöna och uppmuntra beteenden som är i linje med visionen, men också fortsätta jobba för att det nya ska bli en del av kulturen inom organisationen (Gunnarsson och Kröhnke 2018). Det är först när förändringen är djupt rotat i handlingar, värderingar och normer och utan problem kan överleva personal- och chefsbyten som det nya verkligen förankrats och processen har uppnått Kotters åttonde och sista steg (Kotter 1996).

Under Refreeze bör även de anställda förses med utbildningar för att stärka kompetensförsörjningen (Gunnarsson och Kröhnke 2018). Att ha en kultur där medarbetarna delar med sig av sin kunskap och erfarenhet har visat sig viktigt för att förbli relevanta, konkurrera och bygga upp en hållbar verksamhet (Hussain et al. 2016). Kunskap och erfarenhet ska inte bara komma uppifrån utan från samtliga nivåer och genomsyra hela organisationen (Hussain et al. 2016).

I stora organisatoriska förändringar krävs det ofta att medarbetarna genomgår någon form av beteendeförändring. I Arbetsförmedlingens fall handlar det bland annat om att de anställda ska ta mer eget ansvar i sitt nya självledarskap, och ledningen och chefer ska ge dem utrymme att göra detta. En metod att utvärdera ett utvecklingsarbete på är genom att undersöka om det skett någon förändring gällande attityder, arbetsklimat och arbetsbelastning (Kuipers et al. 2014). Med nya beteenden finns det alltid risk för återfall vilket kan bromsa eller få hela utvecklingsarbetet att gå tillbaka i fel riktning. Marx (1982) har skrivit en del om hur personer kan undvika att återfall i negativt beteende. Till att börja med bör medarbetaren vara medveten om att risken för återfall finns och är naturlig. Därefter gäller det att identifiera dessa situationer, det kan till exempel vara under stor tidspress eller att man ställs inför ett komplext problem. Slutligen handlar det om att ta fram metoder för att hantera dessa situationer. Genom att framgångsrikt manövrera genom en återfallsrisk kan ens självkänsla och motivation öka. Ett mindre lyckat hanterande som leder till återfall kan däremot skada självkänslan, leda till skuld och att arbetaren helt ger upp på förändringen (Marx 1982). Det kan därför anses viktigt att återfallsrisker diskuteras under utvecklingsarbetet.

Två metoder som Marx (1982) lyfter upp som kan hjälpa företag och organisationer att minimera återfallsrisken är dels att skapa testscenarion. Under trygga omständigheter testas medarbetare hur de hanterar en identifierad risksituation och därpå följer en utvärdering. En annan metod är att låta medarbetarna anteckna ner hela sin dag och identifiera risker som finns. Därifrån undersöks sedan om uppgiften eller situationen kan flyttas eller ändras så den blir lättare att hantera.

3.1.4 Kotters uppdaterade modell

Företag är idag inte tillräckligt bra på att upptäcka nya möjligheter och se eventuella risker i tid. 2012 presenterade därför Kotter (2012) en ny modell då han anser att de äldre modellerna har bister, detta inkluderar även hans 8-steps-modell som han tagit fram 15 år tidigare. Förändringar sker allt snabbare idag och insatserna är större inom de politiska, miljömässiga, finansiella och sociala dimensionerna. Företag måste idag se över, utvärdera och ofta ändra sina strategier för att ha en chans att överleva. Att ha en konstant utveckling och ta fram nya innovativa lösningar bör ses som en naturlig del i verksamheten. Han anser att den hierarkiska strukturen som mycket av 1900-talets forskning har analyserat är bra för att få den vardagliga verksamheten att gå runt. Den är smidig när det kommer till att ta beslut och se till att produktionen fortskrider, däremot haltar den när det kommer till att se potentialen i förändring. Han observerar att många start-ups som slår igenom idag oftast använder sig av en plattare och mer nätverksorienterad styrning. Han föreslår därför att företag använder sig av två operativa system, ett traditionellt och ett mer flexibelt och kreativt som fångar nya möjligheter. Båda systemen ska ha en stor samverkan genom en effektiv information- och kunskapsdelning. Nätverket ska drivas av medarbetare på alla olika nivåer från det hierarkiska systemet.

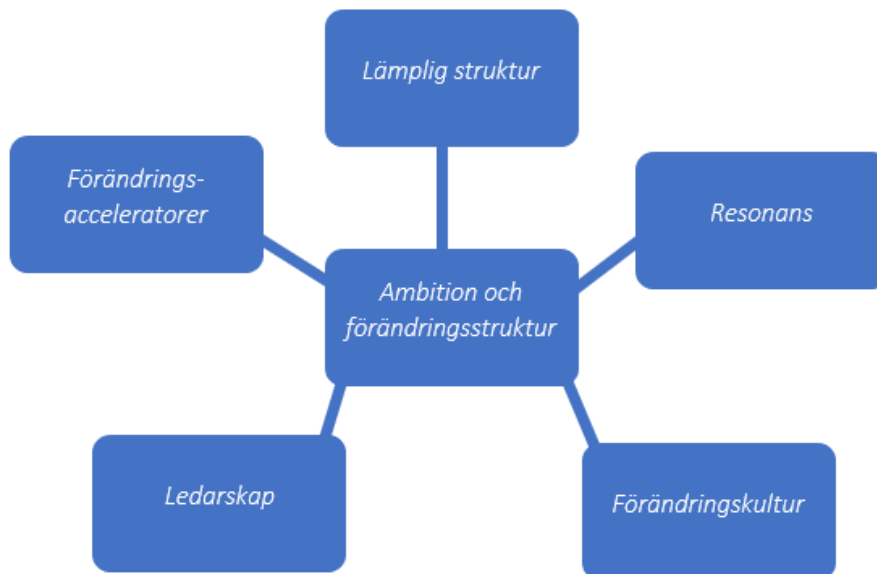
Till skillnad från tidigare förändringsprocesser ska den drivas av betydligt fler individer. Tidigare avsatte företag ofta hel- och deltidstjänster till styrningen av förändringsarbeten men Kotter menar att det blir mer kreativt, ekonomiskt effektivare och en mer hållbar process om organisationen istället använder sig av volontärer inom organisationen. Han ser att till och med 10 % av personalstyrkan och chefer kan vara del av denna volontärsstyrka. Motivationen ska vara en vilja att utvecklas istället för en kamp om företagets överlevnad (Kotter 2012).

Kotter har även gjort en del uppdateringar i de två första stegen av sin grundläggande modell. I det första steget ska företaget skapa en känsla av allvar kring varje stor möjlighet. Volontärnätverk ska analysera

vad som händer i vår omvärld, fånga upp trender och se möjligheter till förbättring. Förändringen ska ledas av en koalition av representanter från samtliga nivåer. Inom denna allians ska det inte finnas några hierarkier, utan de ska utnyttja erfarenheter som byggts upp från skilda bakgrunder inom organisationer (Kotter 2012).

3.1.5 The change capability framework

Carnall (2007) presenterar i sin bok *Managing change in organizations* en annan förändringsledningsmodell som försöker fånga upp det faktum att det inte är ovanligt att det sker många parallella förändringar samtidigt.



Figur 3: Carnalls Change capability framework, inspirerad av figur 18.1 i Carnall 2007

I Carnalls (2007) *The change capability framework* är **ambition och förändringsstruktur** stommen i modellen. Det gäller att hitta en balans mellan friheten för medarbetare att anpassa förändringen till deras behov och samtidigt se till att det finns ett gemensamt ramverk och struktur och inte för stor splittring. Under kategorin listas viktiga komponenter som har en avgörande påverkan om förnyelsen kommer bli av eller ej. Han belyser vikten av en engagerad ledning, en struktur som möjliggör ett effektivt ledarskap samt smarta interna system såsom fungerande infrastruktur, implementeringsstöd, tydliga riktlinjer och integrerade arbetsflöden (Carnall 2007).

Under **Lämplig struktur** undersöks de faktorer som bör finnas på plats innan en förnyelse kan påbörjas. Det handlar om en tydlig *Styrning* där det framgår vem som ansvarar för de olika delarna, en *Risikanaly*s som belyser risker med implementeringen samt en beräkning för *ej förväntade konsekvenser* som kan uppstå med förnyelsen. Slutligen bör organisationen bedriva någon form av *Performance management*. Det vill säga har en uppföljning av mätvärden och budgetering. Detta är något de flesta organisationer har men en hel del av dessa fungerar inte bra och tyvärr ifrågasätts och åtgärdas detta för sällan. Det är även av relevans i förnyelseprojekt att undersöka hur organisationens mål kongruerar med förnyelsens målsättning och om dessa är mätbara (Carnall 2007).

Resonans går ut på att utreda om den tänkta förändringen verkligen är den som bör genomföras. Här undersöker man det *upplevda behovet*, *konvergens* mellan medarbetarnas tankar kring förändringens

syfte och konsekvenser, *kundfokus*, *nyfikenheten* och viljan att testa nya saker och slutligen förnyelsens *anpassningsbarhet* till de olika avdelningarna och lokala behoven (Carnall 2007).

Förändringskultur innebär att ledarna och medarbetarna vågar testa nya saker och dela med sig av sin kompetens. Erfarenheter och misstag ska kodifieras för att bidra till en lärande organisation. Samtidigt ska organisationen inte leta efter skyldiga individer till problem utan vara lösningsorienterad och transparent. Slutligen krävs en bra beslutsprocess där viktig information granskas innan förändringen (Carnall 2007).

Likt tidigare forskning så lyfter även denna modell upp **ledarskapets** roll i förnyelsearbeten. Ledare måste ta hänsyn till att de som leds är olika, vissa anpassar sig snabbt, vissa behöver mer tid och stöd. Dessutom bör ledaren vara trovärdig, tillgänglig, villig att lära sig och utvecklas, uppmuntra kollegor till lärande och till sist coacha och stötta sina medarbetare och möta deras behov (Carnall 2007).

Den sista byggstenen, **Förändringsacceleratorer**, består av; *Anslutningar*, hur ser kopplingarna eller relationerna mellan förändringen och befintliga processer ut? *Hantering*, hanteras förändrings-initiativen och plattformarna på ett lämpligt vis? *Integration*, hur väl samverkar organisationens syfte med förnyelsens syfte? (Carnall 2007).

3.2 Självledarskap

Majoriteten av den tidigare forskningen som detta examensarbete är baserat på är skriven på engelska. Problem som då kan uppstå är hur ord som självledarskap ska översättas. Det två termerna som oftast dök upp under studien var *Self-Leadership* och *Self-Management*. Det förstnämnda handlar om den enskilda individens inre motivation och beteendemönster (Williams 1997). Detta är något som är svårare för en ledning att direkt styra över genom någon ny policy. Däremot kan och bör det påverkas i utvecklingsarbeten och förändring i organisationsstrukturer där målet är en väletablerad och bestående förändring i beteende och attityd.

Self-Management syftar mer på organisatoriskt ledarskap (Williams 1997). Det går ut på att individen själv leder sitt arbete utan strama tyglar och hårda begränsningar ovanifrån (Manz, Sims och Jr 1980; Hackman 1986). Det finns flera delar som kan ingå i självledarskapet. Till exempel är det vanligt att arbetaren ansvarar för att arbetet blir slutfört, själv följer upp och utvärderar sitt arbete, sätter upp egna mål samt planerar sitt arbete (Manz, Sims och Jr 1980; Hackman 1986; Williams 1997).

Traditionellt sett brukar många organisationer använda sig av ett hierarkiskt ledarskap där beslut och strategi centraliseras. Fördelarna med denna modell är att den kan vara effektiv i produktionssynpunkt och den är lätt att behålla kontrollen över. Däremot är den långsam att svara upp mot marknaden och omvärldens behov, har svårare för komplexa problem samt tenderar att vara mindre motiverande för personalen än mer fria alternativ. I dessa organisationer har varje medarbetare sina förutbestämda arbetsuppgifter vilket leder till förutsägbarhet. Det som väljs bort blir kreativitet och innovationsförmåga (Holmström Olsson och Bosch 2016).

Allt fler organisationer väljer att drivas genom självledarskap, vilket kan ses som en form av decentraliserat ledarskap. Det är speciellt vanligt bland nya, mindre företag men börjar även praktiseras hos de större aktörerna (Holmström Olsson och Bosch 2016). Detta betyder dock inte att självledarskap är ett nytt fenomen. Manz och Sims och JR (1980) lyfte fram detta styrskick redan 1980. De menade att de flesta individer redan pysslade med självledarskap och har gjort så under en längre tid, fast i olika stor utsträckning och med olika stor frihet från ledningen. De flesta känner någon form av ansvar för sina arbetsuppgifter och jämför sina prestationer gentemot egna mål. Dessa jämförelser baseras ofta på tidigare prestationer, socialt krävda prestationer samt kollegors prestationer (Manz, Sims och Jr 1980).

3.2.1 Självledarskapets syfte

Att medarbetare idag redan till viss grad applicerar självledarskap kan ses som en drivkraft till att implementera det på ett mer strukturerat och kontrollerat sätt. Detta kan hjälpa till att förhindra att individen applicerar ett dysfunktionellt och farligt självledarskap. Till exempel genom att sätta realistiskt höga krav på sig själv och sin prestation (Manz och Sims 1980) vilket kan tänkas leda till konsekvenser för hälsan på arbetsplatsen. När det istället sker på ett framgångsrikt sätt har det visat sig leda till större arbetsglädje, syfte och ökad känsla av kompetens (Manz 1986; Luthans och Davis 1980; Cohen, Chang och Ledford JR 1997). Mer ansvar resulterar i att medarbetare känner sig mer motiverade och uppskattade (Sheehan och Isaac 2014). Det kan få ekonomiskt fördelaktiga konsekvenser att implementera självledarskap. Dels blir det mindre utgifter för kontroll samt att mellanchefer och ledning kan fokusera på annat och leda organisationen framåt (Manz och Sims 1980). Dessutom har grupper och individer som använder självledarskap visat sig mer effektiva (Cohen, Chang och Ledford JR 1997). Idag blir många störda och distraherade av till exempel telefonsamtal, pratglada kollegor, data som saknas, dokument som inte kan hittas och så vidare, vilket resulterar i att arbetet blir ineffektivt. Självledarskap kan vara ett sätt att synliggöra dessa moment och hitta redskap för att flytta tillbaka fokuset på verksamheten (Luthans och Davis 1980).

Slutligen belyser Manz och Sims (1980) en väsentlig psykologisk aspekt. Människor tenderar att tolka andra individers felaktiga eller bristfälliga handlingar som ett resultat av deras personlighetsdrag medan ens egna misstag oftast skylls på yttre omständigheter. Om en underordnad till exempel lämnat in sin rapport försenat är det enkelt att koppla det till att den underordnade är lat medan min egen försenade rapport beror på den stora arbetsbördan jag blivit tilldelad eller den där förkylningen som saktat ner mitt tempo. Med självledarskapet är alla mer ansvariga för sina uppgifter och det är mer troligt att man då känner sig mer motiverad att genomföra dem med bra resultat vilket kan begränsa dessa fördomar gentemot sina medmänniskor (Manz och Sims 1980).

Självledarskap är inte lösningen på alla organisatoriska problem och lämpar sig inte i samtliga situationer. Många medarbetare uppskattar en viss mängd av hierarkis ledarstruktur, specifikt när det kommer till att begränsa ansvarsområden. Situationer där självledarskap anses mindre lämpligt kan vara när organisationen är under hård tidspress, uppgifterna är väldigt ostrukturerade och mycket information eller godkännande krävs från någon överordnad (Manz, Sims och Jr 1980). Luthans och Davis (1980) menar att självledarskap lämpar sig på arbetsplatser som kräver snabba reaktioner.

En av svårigheterna med självledarskap är att det är svårt att mäta dess prestation. Det finns ofta inga tydliga mål, definitioner eller mätvärden som går att utvärdera självledarskapet genom. Det kräver också att varje individ för ner data och försöker att utvärdera sin prestation, vilket ibland tycks utebli (Luthans och Davis 1980).

Även om företaget lyckats implementera självledarskap så bör det undersöka hur väl det fungerar i praktiken. Även om det kan vara svårt att mäta så finns det en del områden organisationen kan analysera. Först och främst arbetet i sig och dess resultat. Hur är kvalitén, är det rätt kvantitet, blev det klart inom tidsramen och hur upplever kunderna resultatet? Detta är dock inte det enda som är viktigt. Tjänsten eller produkten kan vara perfekt men om medarbetarna mår dåligt och således väljer att lämna arbetsplatsen så blir organisationen ohållbar. Därför bör även arbetsplatsdynamiken undersökas. Det vill säga, hur väl jobbar kollegor ihop och bidrar arbetet till professionell och personlig utveckling? (Hackman 1986). Hur stor vikt som bör läggas på de olika områdena varierar mellan olika industrier och det gör även nyttan av självledarskap. Hackman (1986) skriver själv att traditionellt, feodalt ledarskap kan i vissa fall vara bättre än grupper med dåligt implementerat självledarskap.

3.2.2 Implementation av självledarskap

Implementering av självledarskap går att dela upp i två ansvarsområden, individens och organisationens. Det behövs ändrade rutiner för den enskilda medarbetaren men samtidigt en organisation som kan

möjliggöra förändring. Manz, Sims och Jr (1980) lyfter fram fem vanliga moment som varje arbetare bör applicera för att genomföra ett framgångsrikt självledarskap. Den bör **sätta upp och specificera sina egna mål**, vilket har bevisats påverka prestationen positivt. Dessa mål bör arbetaren själv ha helt eller delvis ansvar för att utvärdera och följa upp. Det vill säga, arbetaren behöver alltså ha någon form av **självobserverande** (Manz, Sims och Jr 1980).

Arbetaren ska applicera **stimulanskontroll**, vilket innebär att arbetaren ser till att undvika situationer som leder till ett icke önskvärt beteende och istället möjliggör stimulans som uppmuntrar till att uppnå målen. (Manz, Sims och Jr 1980). Det har identifierats att en stor del av chefer och medarbetares tid går åt till icke önskvärda aktiviteter som stör fokuset och minskar produktiviteten (Luthans och Davis 1980). Det kan vara telefonen som konstant ringer och där samtalen blir långdragna och tar tid från det egentliga målet. Den kan också vara att man lätt distraheras av småprat med sina kollegor. Stimulanskontroll i dessa fall kan till exempel vara att stänga av notiserna på ens telefon, och i det andra fallet, att placera sin kontorsplats lite mer avskilt från ens kollegor för att inte tappa fokus. Luthans och Davis (1980) tog fram ett ramverk kallat S-O-B-C för att hjälpa till med stimulanskontroll. Den består av de fyra stegen; stimulans, kognitiv reaktion, beteende, konsekvens.

Ett av exemplen han använder sig av för att demonstrera sitt ramverk är just den med den ringande telefonen. Ursprungligen hade resultatet blivit följande:



Figur 4: Exempel på S-O-B-C, insparat av Luthans och Davis 1980

Genom att upptäcka detta kan arbetaren lösa det genom att anställa en telefonist eller lämna ett meddelande till sig själv om att hålla samtalet under en viss tidsgräns. På så vis kan samtalet hållas kort eller kanske inte tas emot överhuvudtaget vilket resulterar i att de egentliga arbetsuppgifterna blir utförda.

I samband med stimulanskontroll kan arbetaren även ta fram olika **incitament**. Det kan till exempel vara belöningar vid uppnådda mål, såsom en tårbit till kaffet. Det kan också vara olika former av bestraffningar (Manz, Sims och Jr 1980; Luthans och Davis 1980). Det är dock viktigt att dessa straff inte är så pass hårda att man undviker att genomföra dem, men samtidigt inte för milda så att man faktiskt motiveras att fullfölja sitt uppdrag (Manz, Sims och Jr 1980). Slutligen lyfter Manz, Sims och JR (1980) upp vikten av **repetition**. Ingen är färdiglärdd vid ett lyckat genomförande, utan det krävs upprepningar.

Chefernas roll under självledarskapet

Utöver det individen själv kan göra är det viktigt att organisationen och ledningen möjliggör självledarskap. Detta innebär bland annat att mellanchefer är goda förebilder och själva bör praktisera självledarskap (Manz, Sims och Jr 1980). Ledarens roll har visat sig vara avgörande för att självledarskap ska gå att implementera (Cohen, Chang och Ledford JR 1997). Omställningen innebär inte att chefer och ledning ska försvinna eller ta en passiv roll, utan de har fortfarande en viktig funktion för att möjliggöra omställningen (Hackman 1986). De ska guida och hjälpa medarbetaren till självledarskap (Manz, Sims och Jr 1980). De kan ses som support för de nya självledarna snarare än att agera auktoritärt (Holmström Olsson och Bosch 2016; Cohen, Chang och Ledford JR 1997). Detta kan

ske genom att fråga den anställda om dess mål, om den vet hur den uppnår dem samt hur den bedömer sin egen insats (Manz, Sims och Jr 1980).

Cheferna ska dock inte avsäga sig allt inflytande och makt över beslut. De behövs för att bestämma en riktning på arbetet. Det är en skillnad på orden *riktning* och *mål*. En riktning hos Arbetsförmedlingen kan vara att minska arbetslösheten och öka servicen, medan mål snarare är att se till att få ut fem personer i veckan på arbetsmarknaden och öka kundnöjdheten till 80 %. Tanken med självledarskap är att de anställda själva ska sätta upp sina mål men det är viktigt att de rör sig åt samma håll som organisationen. Detta för att uppnå verksamhetens syfte, minimera interna konflikter samt minska den stress och ångest som kan uppstå vid för stor frihet och ansvar. En tydlighet kring riktning har också visat sig motivera folk och kan göra att individen känner att den jobbar mot ett högre syfte. Detta blir extra påtagligt då arbetsinsatsen märkvärdigt påverkar någon annans liv, antingen en kund, samarbetspartner eller en kollega. Uppgiften kan också upplevas mer motiverande om medarbetaren får utnyttja sina färdigheter och känna sig behövd. (Hackman 1986). Ovanifrån bör även grupsammansättningen ses över. Inte sällan behöver medarbetare samarbeta eller jobba ihop i små grupper och det är då viktigt med en bra dynamik. Hur stor ska gruppen vara, hur ska blandningen med olika färdigheter se ut och hur bra jobbar dessa individer tillsammans? Dessa är frågor som ska besvaras av chefen (Hackman 1986).

Medarbetarna behöver från chefer och ledning få rätt verktyg och kompetens för att kunna utföra sina uppgifter. I de flesta organisationer krävs att praktiska resurser, såsom pengar, arbetsmaterial, datorer och så vidare, är tillgängliga för att genomföra självledarskap. I de fall där det saknas kunskaper ska medarbetaren veta hur den ska gå till väga för att införskaffa dessa. För att vårda den ledarskapsfilosofin som etablerats krävs det att det finns någon form av kompetensförsörjning och informationssystem på plats. Det är även bra enligt Hackman (1986) att belöna medarbetare vars arbete fått ett positivt utfall, det kan räcka med något så litet som ett erkännande för att hålla motivationen vid liv (Hackman 1986).

Vid implementeringen är det viktigt att organisationen hittar en bra balans mellan hela organisationens strategi och de strategier som råder på olika avdelningar och lokala kontor (Holmström Olsson och Bosch 2016). Man bör också bygga upp en struktur med snabb kommunikation, korta feedback-loopar samt stärka relationen gentemot partners och kunder (Holmström Olsson och Bosch 2016). Problem som kan uppstå vid införandet av självledarskap är precis som nämndes under förändringsledning; det kan möta internt motstånd. En del ogillar att ta mer ansvar och få för stor valfrihet. Studier visar dock att de flesta anställda, och speciellt de på ledande positioner, föredrar att applicera självledarskap (Luthans och Davis 1980).

Det finns olika metoder som kan öka motivationen till självledarskap. Man kan ändra på kontexten i vilket arbetet utförs, genom att till exempel utföra uppgiften i grupp eller testa ett miljöombyte (Manz, 1986; Williams 1997). En trend på dagens arbetsmarknad är öppna kontorslandskap utan bestämda platser. Detta sägs stimulera idéutbyten och innovation. Om kontexten är svår att ändra kan man undersöka möjligheten att strukturera om själva uppgiften för att öka motivationen, känslan av kontroll och syfte (Manz, 1986; Williams 1997). Slutligen kan medarbetarnas motivation och beteende förstärkas genom att de tränas i att ändra sitt tankemönster (Neck och Manz 1992; Neck och Manz 1996; Williams 1997). Studier visar att vi individer faktiskt kan styra våra tankar med lite träning. Genom att ha dialoger med sitt inre eller använda sig av mentala bilder går det att påverka sitt beteende och det slutgiltiga resultatet. Individer och ledare som använder sig av ett positivt tankemönster är oftast mer framgångsrika (Neck och Manz 1996). Det kan handla om att arbetaren intalar sig att morgondagens presentation inför ledningen kommer flyta på fint eller att hen visualiserar i sitt inre hur hela att-göra-listan blir genomförd. Det motsatta gäller också. Ett negativt tankemönster leder ofta till en ond cirkel av besvikelse och skuld (Williams 1997; Neck et al. 1999).

Hackman (1986) lyfter fram nya beteenden som bör kunna skådas där självledarskap framgångsrikt implementerats. De anställda bör visa ett större ansvar för sina uppgifter vilket bör resultera i större glädje och stolthet vid positivt resultat men också en självinsikt vid mindre lyckat utförande. De bör

reflektera över sin insats och aktivt söka feedback för att utvecklas ytterligare. Och de ska åtgärda eventuella brister som de upptäcker och vända sig till högre instanser om problemet ligger utanför deras kontroll. Slutligen så tenderar personer som uppvisar en hög grad av självledarskap att också bistå kollegor med hjälp vid behov (Hackman 1986).

3.3 Värdegrund

3.3.1 Värderingar och värdegrund

Värdegrund är en term som dyker upp allt mer frekvent i vår vardag. På många av de stora företagens hemsidor är det inte alltför svårt att hitta en flik som berör verksamhetens värderingar, värdeord eller vision. De flesta företag har någon form av företagsvärderingar men de användes inte alltid på ett effektivt eller korrekt vis och de positiva effekterna uteblir (Sheehan och Isaac 2014). Värdegrundens funktion är det som de kommande sidorna ska försöka utreda.

Sedan 2009 har alla statligt anställda haft en gemensam värdegrund att hålla sig till. Dess uppgift var främst att säkra rättssäkerhet, upprätthålla en god förvaltningskultur samt stå upp för demokrati och mänskliga rättigheter (Regeringskansliet 2013). Utifrån denna har sedan en del myndigheten utvecklat en egen värdegrund, däribland Arbetsförmedlingen.

Trots att arbetet kring värderingar tycks bli allt mer vanligt förekommande så ställer sig inte alla positiva. Heberlein (2017) anser att begreppet tycks sakna betydelse och att det har blivit ett ord som inkluderar allt från demokrati, rättigheter till moral och etik. Både Heberlein och Tännjö lyfter upp frågan om värdegrund handlar om att totalitärt styra vad vi ska tänka (Heberlein 2017; Svenska Dagbladet 2003). I intervjuer med personer anställda på försäkringskassan framkommer det att värdegrunden kan tolkas som ouppnåelig och provocerande. De anställda anser att värderingsarbetet är viktigt men att implementeringen i försäkringskassan har misslyckats (Dahlin 2015). Heberlein (2017) skriver att värdegrund är ett fenomen vi främst hittar i Sverige och Norge, men Philipson (2011) är inte helt enig i detta. Han skriver i sin bok *Kan en värdegrund skapa framgång?* att ordet värdegrund är svårt att hitta en direkt engelsk översättning till men att det är jämförbart med corporate culture ideas, corporate value system, core values eller key value (Philipson 2011 s.93). Han menar att det inte är någon större skillnad mellan begreppen värdegrund, core values, kärnvärden och styrande värden, utan att de oftast har samma betydelse men lämpar sig olika bra beroende på sammanhanget (Philipson 2011, s. 195).

Ett gott värde beskriver något som en individ eller grupp anser vara åtråvärt, positivt och gynnsamt (Philipson 2011, s. 19). Det skiljer sig därför mellan olika människor då vi befinner oss i olika stadier i livet, arbetar i olika organisationer, har unika tidigare erfarenheter och olika kulturer. Vårt beteende och agerande styrs av våra värderingar. Det kan ses som de preferenser och standarder vi bär inom oss och som bestämmer våra beslut, önsknings, handlingar och sätt att kommunicera (Cambra-Fierro, Polo-Redondo och Wilson 2008). De värderingar som råder inom en organisation leder i sin tur till någon form av organisationskultur eller företagskultur. Nedskrivna värdegrunder kan se olika ut men oftast brukar de bestå av en vision som beskriver vart organisationen vill se sig själva i framtiden i kombination med ett litet antal ord som ska vara vägledande för medarbetarnas ageranden. Det ska fungera som stommen i organisationen som förenar medarbetarna (Gill 2002). Väl förankrade företagsvärderingar fungerar som en guide över det önskade beteendet (Sheehan och Isaac 2014). Exempel på värdeord kan vara respekt, nyfikenhet och glädje. Lite längre ner i texten beskrivs det mer ingående hur utformningen bör se ut för att uppnå önskad effekt.

Behovet av värdegrund har också vuxit fram som ett resultat av ett förändrat sätt att driva verksamheter. Många organisationer har rört sig från regelrätt byråkrati till mer postbyråkratisk ledning, vilket kännetecknas främst av mer individualism och flexibilitet. Istället för disciplin uppmuntras entusiasm. Kontrollmekanismer har börjat försvinna vilket har resulterat i ett glapp mellan ledningen och de högtbildade arbetarna närmast kunden. Det är den ökade självövervakningen och självkontrollen som

har skapat ett behov av kulturell vägledning och identitet i form av text och ramverk för de anställda (Nyström Höög och Björkvall 2018), vilket skulle kunna beskrivas som en värdegrund.

Under de senaste 40–50 åren har forskarna visat mer intresse för arbetskulturen och letat efter ett samband mellan kultur och framgång. Innan dess sågs kultur som något underliggande och abstrakt. Det var självklara normer, förväntningar, erfarenheter och invanda mönster som sällan var nedskrivna eller formulerade. Istället hade alla medarbetarna en egen mental bild om vilka sociala regler och förhållningssätt som rådde (Davis och Cates 2018). Philipson (2011, ss. 65-67) har granskat ett stort antal studier rörande kultur och värdegrund. Utav dessa visade hälften på ett samband mellan kultur och framgång. Ofta förklarades avsaknaden av ökad framgång med felaktigheter i genomförandet av värdegrunden snarare än att värdegrundsarbetet i sig inte skulle haft någon effekt på verksamheten.

Det finns många positiva aspekter med en framgångsrik värdegrund. Till att börja med kan en väldefinierad värdegrund med tydliga och förankrade riktlinjer höja effektiviteten och kvalitén (Philipson 2011, s. 138; Davis och Cates 2018). Detta då organisationen blir mer kraftfull när samtliga medarbetare jobbar i samma riktning mot ett gemensamt mål (Philipson 2011, s.149). Företagskultur har visat sig ha påverkan på företags framgång, innovationsförmåga och ekonomiskt ansvarstagande (Schönborn 2010). I en europeisk studie som Philipson lyfter upp gav medarbetare och chefer att värdegrunden är den viktigaste källan till ekonomisk framgång (Philipson 2011, ss. 81-89). Det finns även studier och forskare som påstår att CSR-arbete på företag och organisationer ofta leder till lönsamhet och minskade risker (Philipson 2011, s. 9). Andra studier visar att ett aktivt arbete med kulturen inom organisationen leder till en bättre finansiell situation och det skickar signaler till medarbetarna att detta är ett prioriterat område. Det sistnämnda leder till medarbetarna känner sig mer uppskattade. Genom att förtydliga kulturen kan verksamheten undvika de annars vanligt förekommande konflikterna som kan uppstå mellan olika avdelningar där olika normer råder (Davis och Cates 2018).

På dagens marknad är den publika bilden, det vill säga omvärldens uppfattning om företaget, allt viktigare för organisationer och företags existens och det satsas mycket på PR för att måla upp en så bra och konkurrenskraftig bild man kan av sin verksamhet (Nyström Höög och Björkvall 2018). Ett steg i detta är att många har valt att publicera organisationens vision offentligt och tillgängligt för allmänheten på nätet. Detta är något som visats när man undersökt hur universitet valt att marknadsföra sig. Då har ord som *vision* och *värden* blir allt vanligare (Nyström Höög och Björkvall 2018).

Värderingar får allt större vikt när det kommer till rekrytering. Att den anställdas värderingar går i linje med företagets har blivit mer avgörande och mycket tyder på att detta är extra viktigt för millenniegenerationen som nu klivit in på arbetsmarknaden. Det är därför ett strategiskt beslut att arbeta med sin värdegrund och visa att verksamheten tar ett samhällsansvar (Catano 2016). En undersökning av Careerbuilders har visat att 9 av 10 tycker det är viktigt att deras och företagets värderingar går i linje med varandra när de söker jobb. Dock uppger närmare en fjärdedel att de anser att deras nuvarande företag är dåliga på värderingsarbete (Söderberg 2014). Ett företags kultur kan vara det som särskiljer dem från deras konkurrenter, därför har arbetet med värderingar och värdegrund blivit ett sätt att differentiera sig. Detta bygger på principer att företagskulturen går att påverka och förändra till något mer lönsamt (Schönborn 2010).

Det finns även studier som visar att kultur kan ha en avgörande roll för utvecklingsarbeten. Davis och Cates (2018) menar att en av de vanligare anledningarna till att organisationer misslyckas med sina förnyelsearbeten är en brist på förståelse för företagskulturen.

3.3.2 Företags- och medarbetarvärden

Företagskulturen kan antingen vara latent eller manifesterad. Det vill säga den kan vara uttryckt genom riktlinjer och policydokument, eller så är den outtalad men majoriten agerar i linje med den. För att lyckas med sitt värdegrundsarbete är det önskvärt att kulturen bli manifesterad. Risker är annars att det

blir stora skillnader mellan företagskulturen och värdegrunden. Philipson (2011) skriver ofta om att det är viktigt med konsonans, det vill säga att den latenta företagskulturen är densamma som, eller snarlikt, värdegrunden. Medarbetarnas värderingar bidrar ofta till att skapa den latenta kulturen, och om det inte är konsonans så är risken stor att de motarbetar värdegrunden (Philipson 2011, ss. 43-51). Studier visar att anställda ignorerar företagsvärderingar de inte anser överensstämmer med deras upplevelser av företaget (Yoganathan et al. 2018). Allt för stora skillnader i medarbetarnas värderingar och de prioriteringsfrågor organisationen har är sammankopplat till de anställdas hälsa och kan leda till mer sjukskrivningar (Philipson 2011, s. 148). Ibland anklagas ledare och chefer för att försöka göra sina egna värderingar till hela organisationens värderingar. Detta skulle vara ett sätt för dem att inte behöva ändra sitt beteende (Cambra-Fierro, Polo-Redondo och Wilson 2008).

Ett företag eller organisations värderingar kan delas in i två grupper: *företagsvärden* och *medarbetarvärden*. Företagsvärden är en del av traditionen och anledningen till att verksamheten grundades. Det utgör alltså basen i verksamhetsidéen, eller som i detta fall, det uppdrag som myndigheten tilldelats. Exempel på dessa är: samhällsansvar, motivation och kunskap. Medarbetarvärden beskriver hur de anställda och chefer faktiskt agerar i verksamheten. Det är dessa som skapar en kultur. Denna kultur behöver dock inte vara homogen, utan den kan istället vara anledningen till att splittringar och slitningar sker inom en organisation. Typiska värden som klassas som medarbetarvärden är arbetsglädje och utveckling. Organisationer bör sträva efter att hitta en balans mellan sina medarbetarvärden och företagsvärden (Philipson 2011, ss. 186-188). Är dessa snarlika leder det till bättre prestation. Det ger även trygghet för ledningen att ge mer ansvar till medarbetarna som kommer agera i linje med företags värderingar. Det ökade förtroendet skapar motivation och arbetsglädje bland de anställda (Sheehan och Isaac 2014).

Även om medarbetaren delar de värderingar som råder på jobbet behöver de inte vara en naturlig del i den individens ursprungliga värderingar. Det är fullt möjligt för anställda att ha en viss uppsättning värderingar i specifika kontexter, såsom på jobbet eller i privatlivet. Dock har en studie av Cambra-Fierro, Polo-Redondo och Wilson (2008) dragit slutsatsen att medarbetare påverkas och influeras av företagsvärderingarna även när arbetsdagen är slut.

3.3.3 Framtagning av värdegrund

Enligt Philipson bör en värdegrund bestå av tre delar; några få grundvärden, en vision och handlingsregler, riktlinjer eller normer (Philipson 2011, ss. 181-182).

Visionen ska beskriva organisationens syfte och den tänkta påverkan verksamheten har på kunder, medarbetare, partners, uppdragsgivare och intressenter. Den ska måla upp en framtidsbild och förklara hur man med grundvärdena tar sig dit (Philipson 2011, ss. 181-182). Visionen är inte skapad för ägarnas skull utan den riktar sig främst till intressenter, samhället och kunder. Det ska fungera som ett ansikte utåt och visualisera det ideala tillståndet för verksamheten, dess närliggande omgivning och vägen dit. Den ska skapa handlingskraft, förenkla prioriteringar, bygga på grundvärdena, skapa attraktion och vara inspirerande. Det är därför viktigt att den känns trovärdig, tydlig, realistisk men samtidigt bidrar till att skapa energi och motivation hos läsaren. I Philipsons bok lyfter han upp exempel på värdegrunder som han anser problematiska. Ett exempel rör ett stort spelbolag där han ifrågasätter trovärdigheten och moralen då visionen inte är förenlig med hans syn på branschen (Philipson 2011, ss. 219-223).

Handlingsreglerna beskriver vilka normer som bör råda inom verksamheten och hur värdegrunden praktiskt ska appliceras. Det kan vara olika skyldigheter, riktlinjer, förbud eller plikter som tillsammans leder till ett mer entydigt agerande från de anställda (Philipson 2011, ss. 181-182). Handlingsregler har visat sig ha positiv effekt på effektiviteten, kvalitén och de bidrar till en säkerhet för de anställda som får enklare att välja tillvägagångssätt. Handlingsreglerna ser till att visionen och grundvärden blir mer än bara tomma ord på hemsidan. Vanligen kan handlingsreglerna finnas i styrdokument och kan gå under

namnen; *code of conduct, codes of ethics, handlingskoder* (Philipson 2011, ss. 230-231). Då en del organisationer och företag kan bestå av många olika avdelningar med helt olika funktioner bör handlingsreglerna och normerna göras avdelningsspecifika. Framtagningen ska ske tillsammans med medarbetarna. De anpassade normerna ska dock vara förankrade i den gemensamma visionen och grundvärdena (Philipson 2011, s. 183).

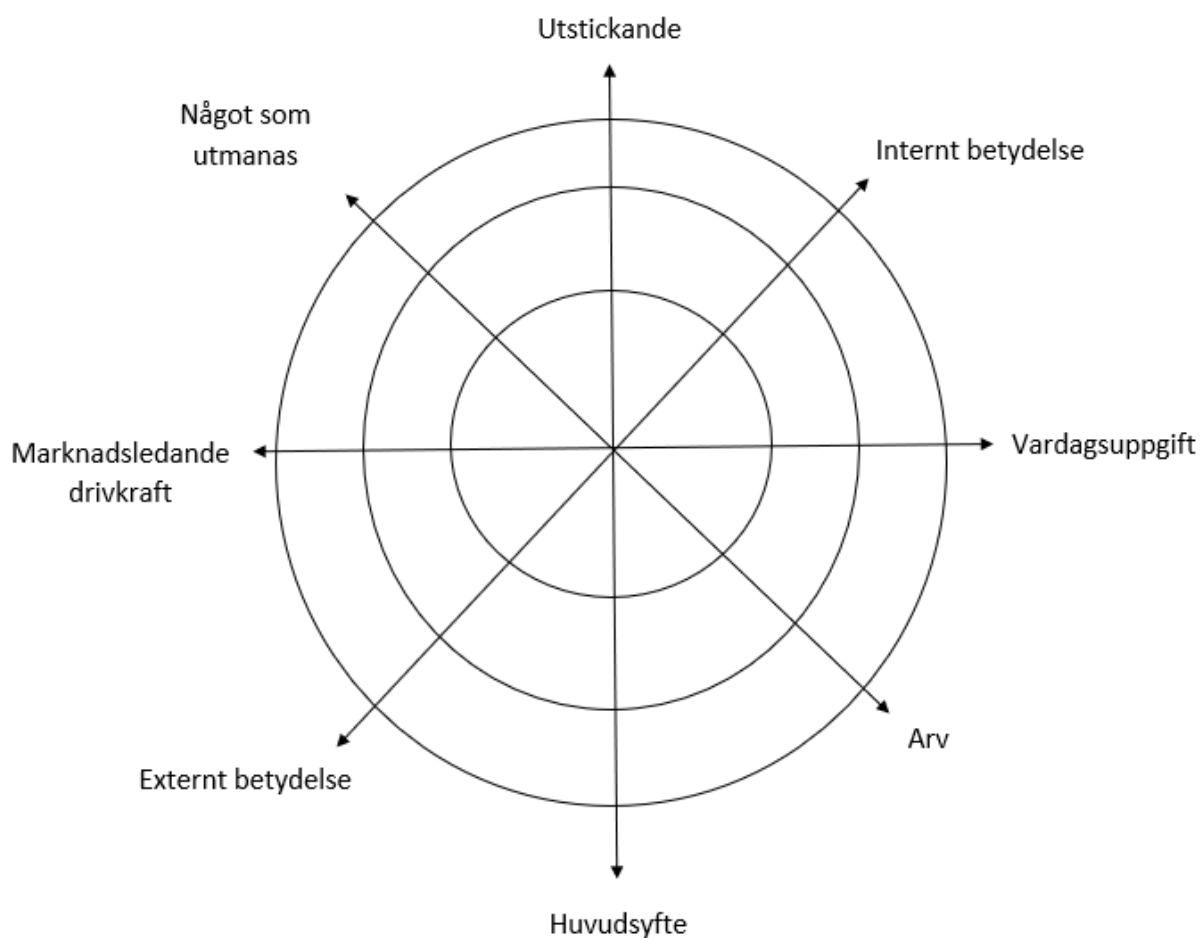
Gå igenom organisationen

De mest framgångsrika företagen är de som har lyckats integrera företagets vision, mål och affärsidé med medarbetarnas värderingar (Philipson 2011, s. 185). Det är därför bra om värdegrundens värdeord bygger på de grundvärden som redan finns inom organisationen (Philipson 2011, ss. 39-40). För många anställda är det viktigt att de arbetar för en organisation vars värden och handlingsregler är något de kan dela. De allra flesta människor vill kunna känna sig stolta över sin arbetsplats (Philipson 2011, s. 171).

Det första steget i framtagningen av en värdegrund bör således vara att gå igenom organisationen för att kunna göra en korrekt analys av den rådande kulturen och hur man bör förhålla sig till den. Identifiera de befintliga värderingarna, bygga vidare och utveckla dem som anses goda och lämpliga, för att sedan förankra dessa tillsammans med eventuellt kompletterande värderingar som står nära grundvärdena. De värden som man beslutats om får inte upplevas som påtvingade från ovan, kränka individens fria åsikt eller inkräkta på medarbetarens integritet. Genom en noga genomförd undersökning av verksamheten och genom att involvera medarbetarna i ett tidigt skede så minskar den risken (Philipson 2011, s.145). Denna genomgång av företagskulturen kan ledas av både interna grupper men även externa konsulter, det är dock upp till ledningen att ta det slutgiltiga beslutet om vilken värdegrund som ska råda (Philipson 2011, ss. 191-195).

Den inledande analysen fyller även funktionen att den motverkar de fördomar vi har om de olika hierarkierna inom en organisation. Philipson visar att medarbetarna ofta har en felaktig syn av att cheferna har helt andra värderingar än dem själva och vise versa. Det är oftast enklare att kommunicera i det horisontella ledet, det vill säga med personer på samma nivå, än på ett vertikalt plan, det vill säga uppåt eller nedåt i organisationen. Detta leder till att det kan ske missförstånd och att det upplevs som att personer på olika nivåer har olika värderingar (Philipson 2011, ss. 145-157).

Yoganathan et al. (2018) har tagit fram en modell för att analysera värden, **The Core Value Compass**. Den har fyra dimensioner. 1. Är kärnvärdena en del av huvudsyftet eller något som sticker ut? 2. Internt fokuserade eller något externt mot intressenter och kunder? 3. En del av vardagsarbetet eller en drivkraft som gör de marknadsledande? 4. Är värderingen en del av deras historiska arv eller något som konstant prövas och utmanas? I denna modell har de även tagit fram tre nivåer beroende på ”vart” värderingen befinner sig. Närmast mitten har vi värderingar i det förflutna, i mitten har vi framtida värderingar och längst ut finner vi de värderingar som är aktiva idag. De värderingar som befinner sig till höger av mittlinjen har ett internt fokus och kopplas till varumärkets äkthet. De på andra sidan är mer externa och handlar om varumärkets konkurrenskraft (Yoganathan et al. 2018).



Figur 5: The Core Value compass (Yoganathan et al. 2018)

Besluta om värdeorden

När ledningen fattar beslut om vilka värdeord som ska bli en del av värdegrunden är det bra att reflektera över om de här orden är relevanta för organisationen. Värdeorden ska vara unika och inte säga samma sak. De valda orden får inte heller motsäga varandra. Värdeorden bör var distinkta, det vill säga att det har en betydelse som får organisationens värdegrund att differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Philipson nämner bland annat kompetens, glädje, öppenhet och effektivitet som exempel på mindre lyckade ord då det är något i stort sätt alla verksamheter strävar mot. Slutligen måste de accepteras internt (Philipson 2011, s. 202).

För att ens framtagna kärnvärden ska få den eftersträvarde effekten är det viktigt att de är precisa och tydliga (Philipson 2011, s. 18). Icke nedskrivna beskrivningar av värdegrunden och dess värdeord kommer oundvikligt leda till flera tolkningar (Philipson 2011, s. 151). Till exempel ord som *respekt* kan ha flera olika betydelser beroende på vem man frågar. En del skulle säkert tolka det som att man bemöter alla på ett likvärdigt, artigt och professionellt vis medan andra kopplar ordet till att organisationen har högt i tak och att vi accepterar att folk tycker olika. Catharina Nyström Höög, språkforskare från Dalarnas Folkhögskola, lyfter fram otydliga definitioner som en av anledningarna till frustrationen som kan uppstå vid införandet av en värdegrund (Dahlin 2015).

Ofta tror man att alla har kännedom om normer och oskrivna regler men så är oftast inte fallet visar forskning, därför bör det manifesteras (Philipson 2011, s. 232). Att kodifiera värdena gör det enklare att demonstrera och uppmuntra önskvärt beteende (Sheehan och Isaac 2014). Philipson har i sin forskning

visat att otydlighet i definition och formulering av grundvärdena är en av de vanligaste anledningarna till att organisationen inte ökar sin prestationsförmåga. Detta då organisationen inte lyckas sammanstrålar sin kraft i samma riktning, utan det spretar åt för många håll (Philipson 2011, s. 206).

En del organisationers försök att definiera sina värdeord misslyckas då de är för allmänna och ospecifika i sin beskrivning. Det leder till att de anställda inte får någon tydlig guidning i sina beslut (Philipson 2011, s. 190; Sheehan och Isaac 2014). Ofta är värdegrunden och värdeorden för ”städade”. Man har polerat dem så pass mycket för att de ska tilltala så många som möjligt i omgivningen vilket resulterar i att de istället blir innehållslösa och inte trovärdiga. Värdeorden måste sättas in i sammanhang för att kunna praktiseras och göra nytta (Philipson 2011, s. 190). Annars blir de bara tomma ord som ser bra ut på pappret (Sheehan och Isaac 2014).

Värdeorden ska dessutom gå att rangordna. Det kan uppstå situationer då den anställda kan behöva prioritera ett värde över ett annat, och det ska då vara tydligt för medarbetaren hur hen ska gå tillväga (Philipson 2011, s. 184 och 202). Ett exempel på detta kan röra *effektivitet* och *kundnöjdhet*, i en stressig situation är det inte alltid möjligt att förena dessa värden.

Etablering

För att få till en förändring bland de anställda i praktiken måste ledningen få medarbetarna att anamma de framtagna grundvärdena eller få dem att inse att de nya önskvärda handlingarna går i linje med deras redan befintliga värderingar (Philipson 2011, s. 28). När medarbetarna är överens om grundvärdena så känner de att ledningen tar mer hänsyn till dem, att de får fokusera på sina styrkor, att de har förtroende för kollegors insatser och att de tydligare kan se samband mellan sin insats och visionen (Philipson 2011, s. 222). För att detta ska ske måste cheferna leda med gott exempel och ha i åtanke att handling är viktigare än ord. Cheferna ska nu försöka guida medarbetarna och få dem att tolka och agera i linje med företagets värderingar (Philipson 2011, ss. 27-29). Organisationen måste vara uppmärksamma på energitjuvar. Drivna personer är bra för att driva igenom och förankra värdegrundsarbete men om deras värderingar inte går i linje med värdegrunden kan det resultera i misslyckanden (Philipson 2011, s. 148).

Likt de risker som gicks igenom under *förändringsledning* är bristen på, eller felaktigt hanterad kommunikation en av de vanligaste anledningarna till att en förändring inte blir framgångsrik. Så är även fallet med värdegrundsarbete. Det är oftare bristfällig kommunikation och inte avsaknaden av gemensamma värderingar som gör att värdegrunden inte efterlevs (Philipson 2011, s. 158). Värdegrunden måste kommuniceras ut på ett smart, konsistent och regelbundet vis till medarbetarna. Detta är extra viktigt vid nyrekryteringar för att se till att värdegrunden lever vidare. Värdegrunden bör vara med i beaktande under hela rekryteringsprocessen och den bör även användas som verktyg och motiveringsunderlag vid avsked och belöningar. Som en del av kommunikationen är det viktigt att belöningar och befordringar speglar de värderingar företaget har (Sheehan och Isaac 2014; Philipson 2011, s.164). Belöningar ska vara en balanserad mix av ekonomiska belöningar, mer förmåner och ökat ansvar. Det är dock viktigt att de upplevs som rättvisa (Philipson 2011, ss. 172-173). Värdegrunden bör även användas när en ny affärsidé utvecklas, verksamhetsmålen beslutas om och självklart som kundinformation på organisationens digitala kanaler (Philipson 2011, S.164).

För att värdegrunden sedan ska förbli relevant inom organisationen är det viktigt att ett system byggs upp där de anställda kan rapportera in eller anmäler när principer inte följs. Detta gäller för samtliga nivåer inom organisationen. Dessutom måste värdegrunden ses över med jämna mellanrum och hållas uppdaterad för att förbli aktuell (Sheehan och Isaac 2014). En värdegrund är inte motiverad om den inte regelbundet diskuteras och arbetas med i verksamheten. Polycys och riktlinjer förlorar i värde och tolkningarna blir inaktuella. De bör alltid kunna tillämpas på praktiska fall inom verksamheten. Detta är ett av de största bristområdena inom värdegrundsarbete visar Philipsons studie (Philipson 2011, s. 156).

3.3.4 Offentlig sektor och värderingar

I inledningen nämns att det är en viss skillnad på privata företag och den offentliga sektorn. Skillnaderna ligger främst i synen på vem som är kund; den medborgare eller organisation som är i behov av myndighetens tjänster, skattebetalarna som till stor del finansierar verksamheten, staten som är uppdragsgivaren eller samhället i stort (Elg, Wihlborg och Örnerheim 2017). Det har dock blivit viktigare för privata företag att bidra till ett bättre samhälle och göra bra saker. Dessa gärningar är oftast rotade i företagets kärnvärderingar (Yoganathan et al. 2018). Oavsett så skiljer sig kunden från konsumenterna på den fria marknaden då det ofta finns ömsesidiga förväntningar. Elg, Wihlborg och Örnerheim (2017) beskriver detta som ett tvingande förhållande som kräver ett visst engagemang från medborgaren. På den fria marknaden anpassas priset och tjänsten efter vad folk är villiga att betala och det behöver inte vara tillgängligt för alla. Det skiljer sig från den offentliga sektorn. Dess verksamhet styrs inte av kundernas villighet att betala utan av politiska beslut och ska även vara tillgänglig för alla i större utsträckning. Detta ställer högre krav på jämställdhet vilket speglas i myndighetens värderingar (Elg, Wihlborg och Örnerheim 2017).

Det är dock på senare tid som den offentliga sektorn har fått upp ögonen för värdegrundsarbetet. Förklaringar till dessa kan vara; 1. högre krav på etik inom offentlig verksamhet, 2. nya organisationsstrukturer, ledarskapsstilar och kontrollmekanismer och 3. vikten av extern marknadsföring av offentlig verksamhet (Nyström Höög och Björkvall 2018).

I en undersökning gjord av Nyström Höög och Björkvall (2018) visar det sig att närmare 80 % av medarbetarna inom de svenska myndigheterna uppger att de vid informella sammanhang diskuterat verksamhetens värdegrund. Detta kan ha varit med kollegor, chefer eller samarbetspartners, det framgår dock inte vad som har sagts eller om mottagaren varit positiv. De flesta anställda tolkar värderingarna som gemensamma mål för verksamheten att ta ansvar för viktiga frågor (Nyström Höög och Björkvall 2018).

Den förändring som sker inom offentlig verksamhet, där värderingar får en allt tydligare roll, kallas oftast för *New Public Management*. Till skillnad från dess föregångare, *Traditional Public Management*, så är den mer entreprenöriell och integrerande. Över hela världen har offentlig verksamhet sen slutet av 70-talet börjat ändra sina affärsmodeller för att bli mer marknadsorienterade (Gabel-Shemueli och Capell 2013). Detta märks även i Sverige då offentlig verksamhet har gått från en regelrätt byråkrati till mer postbyråkratisk ledning med en mer heterogen blandning av arbetare. En av de stora förändringarna inom offentliga organisationer handlar om att öka transparensen och sträva efter mer digitala lösningar. Svenska offentliga verksamheter reagerar snabbt på trender och har en hög adaptionsförmåga och svenskarna har generellt ett stort förtroende för staten jämfört med i andra länder (Nyström Höög och Björkvall 2018).

4. Resultat

Detta kapitel 4 är uppdelat i två delar: Dokumentstudien och resultatet från intervjuerna. I dokumentstudien har Arbetsförmedlingens årsredovisningar från 2014-2017, interna dokument samt utvärderingar och analyser genomförda av statskontoret studerats. Det var i mars 2015 som statskontoret fick i uppdrag av regeringen att se över och analysera Förnyelseresan. Deras huvudfokus var på följande delar: intern ledning, styrning och uppföljning och hur ändamålsenlig förändringen varit. De har även resonerat kring eventuella utvecklingsbehov samt potentiella risker och möjligheter (Statskontoret 2016). Statskontoret har hittills producerat tre rapporter avseende detta.

Statskontoret konstaterar 1) att det är svårt att mäta utvecklingsarbetets resultat i förändring av sysselsättning och arbetslöshet då dessa i för stor utsträckning påverkas av yttre faktorer (Statskontoret 2016). Istället bygger de sina utredningar på intervjuer, enkätundersökningar samt dokumentationsstudier (Statskontoret 2018). Deras enkätundersökningar har skickats ut till förmedlarna och de har genomfört intervjuer med omkring 100 medarbetare på olika nivåer. De intervjuer de genomfört med förmedlare har skett i gruppformat om sex till åtta personer.

4.1 Dokumentstudie

4.1.1 Analys av situationen före beslutet om Förnyelseresan

Varför ansåg regeringen och myndigheten själva att Arbetsförmedlingen var i behov av Förnyelseresan? Både interna undersökningar, myndighetens låga förtroendesiffror och externa rapporter visade att det fanns brister och att myndigheten i vissa fall till och med rörde sig i fel riktning. De beskrev sin verksamhet som för detaljstyrd och att de fokuserat mer på hur saker genomfördes istället för på den egentliga nyttan av sitt agerande (Ericson och Grahn 2015; Statskontoret 2016). Detta ansåg de hade gått ut över kundnyttan (Ericson och Grahn 2015).

2014 presenterades en konsultrapport som menade att lednings- och organisationsstrukturen var föråldrad. Detta var delvis något som myndigheten själva konstaterat (Statskontoret 2016). Ett av de stora problemen var den djupgående detaljstyrningen vilket resulterade i långa processer och beslutskedjor. Detta antas ha bidragit till den icke önskvärda kulturen som Förnyelseresan hoppas råda bot på. I det gamla arbetsklimatet fanns ett bristande ansvarstagande och det var lågt intern förtroende och det fanns ett misstänkliggörande gentemot andra avdelningar. Det beskrivs ofta som en vi- och domkänsla där man försökte hitta syndabockar (Ericson och Grahn 2015; Statskontoret 2016). Det fanns ofta en negativ inställning mot de hierarkiska beslut som fattats. Vanligen togs beslut hos ledningen utan att någon diskussion inom organisationen hade ägt rum. Denna avsaknad av förankring ledde bland annat till missnöjen och delade åsikter. En del chefer, grupper och avdelningar följde de fattade besluten medan andra motsatte sig helt och körde på sitt eget spår (Ericson och Grahn 2015).

Samma konsultrapport från 2014 pekade även på brister inom de digitala systemen (Statskontoret 2016). Statskontoret och myndigheten själva beskriver IT-tjänsterna som eftersatta (Statskontoret 2018). IT-systemen var även eftersatta jämfört med andra likvärdiga myndigheter (Ericson och Grahn 2015). IT har tidigare betraktats som ett sätt att spara in pengar, inte som en möjlighet att öka kundnyttan genom innovativa lösningar som passar kunderna bättre (Arbetsförmedlingen 2017b).

Även inom det administrativa, såsom uppföljning och internstyrning, fanns det brister. Det behövdes tas fram en gemensam modell för långsiktig och systematisk uppföljning (Ericson och Grahn 2015; Statskontoret 2016). Tidigare analyser från statskontoret visar att det är relativt okänt hur utformningen av den interna styrningen inom myndigheten påverkar resultaten och verksamhetens arbete (Statskontoret 2016). Vid myndighetens bildande använde man sig av styrkort istället för någon omfattande styrmodell. Dessa styrkort ledde till något som internt beskrivs som en ”pinnjakt”. Dessa styrkort upplevdes inte som koordinerade och ignorerades i vissa fall (Statskontoret 2016).

Arbetsförmedlingens uppdrag kan ha stor påverkan i den enskilda individens liv och tuffa beslut kan få avgörande konsekvenser, detta gäller inte minst vid beslut och kontroll av arbetslöshetsförsäkring. Trots detta så har kunder generellt sett en stor förståelse för att myndigheten har regler att följa och krav att ställa. Däremot upplevdes det som att myndigheten inte litade på kundens kapacitet och vilja att vara en aktiv del i processen. I interna dokument beskriver myndigheten själv sina metoder som föråldrade och omoderna. De tjänster som de erbjudit hade inte omprövats sen deras lansering i början av 00-talet och många av dem mötte inte upp behoven hos dagens kunder. De tjänster som bedömdes fungera bra misslyckades att kommuniceras ut effektivt till kunderna (Ericson och Grahn 2015).

Det bristande förtroendet gällde inte bara deras utförande av uppdraget utan även för myndighetens generella expertis om arbetsmarknaden. Internt efterfrågades ökade möjligheter till fördjupning inom olika områden. Att förse medarbetarna med rätt kompetens var ett problem som identifierats innan Förnyelseresan. Dels ansågs det inte finnas en bra blandning av kompetenser dels att det investerats för lite i kompetenshöjande insatser. Till följd av detta bedömdes inte förmedlare och chefer förse med rätt förutsättningar och verktyg för att faktiskt genomföra sina uppdrag på ett tillfredställande sätt.

Det är inte bara internt verksamheten varit för detaljstyrd enligt statskontoret, även regeringen var för detaljerade innan (Statskontoret 2016). Under 2000-talet har myndigheten tilldelats allt fler uppdrag, bland annat ett större ansvar för integrationen och nyanländas sysselsättning och etablering på arbetsmarknaden. Den ökande mängden uppgifter i kombination med en verksamhet som redan hade olösta problem tros vara en bidragande faktor till att arbetsförmedlingens redan höga sjuktal fortsatt att stiga. I en promemoria kan man finna följande mening:

”Vi har kommit att se oss själva som ett offer för ett uppdrag som är omöjligt, vilket gör att vi tenderar att vända oss inåt och försöka skydda oss från kunderna istället för att vända oss utåt och möta kunderna där de befinner sig.”
(Ericson och Grahn 2015, s.8).

4.1.2 Förnyelseresans mål och implementering

Förnyelseresans mål

Arbetsförmedlingen har tagit fram en målbild om var de vill vara efter Förnyelseresan och givit den namnet *Målbilden 2021*. De vill då vara den självklara platsen dit arbetssökande vänder sig för att hitta jobb och dit arbetsgivare vänder sig för att söka sin nästa medarbetare. De vill driva en modern och effektiv verksamhet som har högt förtroende hos allmänheten. Med hjälp av sin expertkunskap, tydlighet och smarta IT-lösningar hoppas de kunna möta kundernas behov och göra deras processer smidigare. Till följd av en ökad arbetsgivarkontakt hoppas man skapa mer långsiktiga relationer till arbetsmarknaden. De interna mål som sätts upp ska tydligt hänga ihop med kundnöjdhet och kund- och samhällsnytta. Självledarskapet ska vara en naturlig del och de anställda ska vara bra på att analysera sin omvärld, hålla sig inom lagstiftningen samt ta ansvar för helheten. Genom att förbättra verksamheten hoppas Arbetsförmedlingen att det låga förtroendet ska öka (Ericson och Grahn 2015). Detta är något den förra regeringen ville att Förnyelseresan skulle leda till. Dessutom hoppades de att det skulle resultera i att verksamheten blir en del av och bidrar till en väl fungerande arbetsmarknad och motverka felaktiga utbetalningar (Statskontoret 2016).

Utifrån detta har myndigheten satt upp fem mål med Förnyelseresan vilket de formulerar på följande vis (Statskontoret 2018; Ericson och Grahn 2015):

Arbetsförmedlingen ska vara en ledande matchningsaktör och en:

- Offensiv och efterfrågad partner
 - o Myndigheten ska vara en del av ett större nätverk och samarbeta med andra myndigheter, organisationer på arbetsmarknaden och över landets gränser.
- Innovativ tjänsteutvecklare
 - o Arbetsförmedlingen ska blicka mot framtiden och öka användningen av IT. De ska utveckla och använda tjänster och metoder som minskar den administrativa bördan och gör vardagen smidigare för medarbetare och kunder.
- Självklar expertmyndighet
 - o Myndigheten ska besitta stor kunskap inom olika sektorer, göra träffsäkra prognoser och ha en djupare förståelse för sin omvärlden.
- Attraktiv och utmanande arbetsgivare
 - o Hög och rätt kompetens ska vilja jobba hos Arbetsförmedlingen. Kulturen ska vara lärande och ansvarstagande.
- Myndighet med god förvaltningskultur.
 - o Ärenden ska hanteras rättssäkert, korrekt och ordningsamt.

Dessa mål är dock något som Statskontoret ställer sig kritiska och frågande till. Dels anses de vara svåra att mäta. Till exempel frågar de sig vad som egentligen menas med innovativ tjänsteutvecklare och hur myndigheten vet när de uppnått detta. För det andra tycker de att Förnyelseresans mål inte har någon stark koppling till myndighetens syfte som de sammanfattar på följande vis (Statskontoret 2018, s.45):

- *Sammanföra arbetssökare med arbetsgivare*
- *Prioritera grupper långt från arbetsmarknaden*
- *Säkerställa att arbetslöshetsförsäkringen fungerar som en omställningsförsäkring*
- *Ansvar för etablering av nyanlända*
- *Anlita kompletterande aktörer*
- *Analys av verksamhet och arbetsmarknadspolitiska åtgärder*

Utav dessa anser Statskontoret att det mest övergripande målet är att vara den ledande matchningsaktören i Sverige. Ett problem med detta är enligt Statskontoret att det inte finns någon tydlig indikator som visar om myndigheten uppnår detta mål. De är dock medvetna om den komplexa situationen som arbetsmarknaden befinner sig i och inser att det är svårt att mäta och följa upp Arbetsförmedlingens direkta påverkan (Statskontoret 2016).

Så genomförs Förnyelseresan

För att uppnå de strategiska målen så har Förnyelseresan delats upp i 96 olika åtgärder vars genomförande är uppdelat på de 11 avdelningarna samt de olika regionerna och staberna. Av dessa åtgärderna hade 90 % påbörjats fram till och med 2016. Åtgärder ska sedan resultera i 49 tillstånd (Statskontoret 2016). Under våren 2015 skapades en strategisk karta för att visa en tydlig bild av de 49 tillstånden och var myndigheten bör befinna sig varje år mellan 2016-2018 för att nå sin vision (Se bilaga 2). Detta utvecklingsarbete sker parallellt som myndigheten bedriver sin vardagliga verksamhet (Arbetsförmedlingen 2016a). Statskontoret ser en risk med den planerade, snäva tidsperioden för de olika åtgärderna vilket ställer stora krav på effektivitet. De förutspår att detta kan leda till att alla åtgärder inte hinns med och att det blir upp till avdelningarna att göra prioriteringar om vad som ska genomföras (Statskontoret 2016).

I en promemoria från 2015 skriver generaldirektören Mikael Sjöberg, att han och ledningen har ansvaret för Förnyelseresan. De har gjort bedömningen att det är smartare att integrera styrningen av Förnyelseresan i ledningens ordinarie arbete istället för att tillsätta någon särskild grupp. De är medvetna om att det är vanligt att genomföra utvecklingsarbeten skilt från ordinarie verksamhet men anser i det här fallet att den strategiska signifikansen av Förnyelseresan är för stor för att separeras från den vardagliga verksamheten (Ericson och Grahn 2015; Statskontoret 2016). I samordningen av Förnyelseresan står en organisationsstab på tre personer för (Statskontoret 2018). Efter den staben är det upp till varje ansvarig avdelning att genomföra de åtgärder de fått på sitt bord (Statskontoret 2016). Från ett tidigt skede har myndigheten och statskontoret betonat vikten av att involvera medarbetarna i processen och Arbetsförmedlingen vill att hela organisationen och dess anställda är engagerade i utvecklingsarbetet. De har därför försökt inkludera samtliga anställda genom verksamhetsmöten och kommunikation i intranätet (Ericson och Grahn 2015; Statskontoret 2016; Statskontoret 2018).

Det har dock uppkommit en del ifrågasättanden kring upplägget på styrningen och implementeringen av Förnyelseresan. I Statskontorets intervjuer uppger medarbetare att utvecklingsarbetet kan bli betungande då de fortfarande förväntas göra sina vardagliga uppgifter parallellt. Risken är att engagemanget minskar (Statskontoret 2018). Detta var ett orosmoment som Statskontoret identifierat och meddelat redan 2016. De menade att kapaciteten till utvecklingen är knapp då de anställda och avdelningarna ska göra allt samtidigt (Statskontoret 2016).

Vad ska göras i Förnyelseresan?

En av de mer centrala delarna av förnyelseresan är att minska detaljstyrningen och skapa en mer gynnsam kultur med mer kreativitet och ansvarstagande. För att uppnå detta är den nya ledningsfilosofin, en gemensam värdegrund och en ny tydlig vision tre viktiga utgångspunkter (Arbetsförmedlingen 2015a; Ericson och Grahn 2015). Dessa tre reformerna tros även göra myndigheten till en mer attraktiv arbetsgivare (Ljungberg 2017). Ledarskapsfilosofin ser myndigheten som ett *utvecklingsområde*, det vill säga ett område som anses särskilt viktigt för att nå målen med Förnyelseresan. Av samtliga utvecklingsområden är det ledarskapsutvecklingen med självledarskap som är mest omnämnt i de interna dokumenten. Detta område samordnades av personalavdelningen och det syftar till mer än bara hur själva medarbetaren ska agera. Det syftar även till hur rekryteringsprocessen ska se ut, hur de ska hitta rätt personal, anpassa lönekriterierna, ge rätt träning och utbildning, utvecklingssamtal samt utveckla chefernas mer coachande roll (Ericson och Grahn 2015).

Utveckla organisationen och bli bättre på att möta kunden

Andra utvecklingsområden som möjliggör att de strategiska målen uppnås tros vara att stärka kompetensen, etablera en organisation som sätter kunden i fokus och strävar efter att utvecklas och följa upp kundens upplevelser. Detta görs lämpligast via kundundersökningar och genom att analysera klagomål (Ericson och Grahn 2015). Arbetet med att få en djupare förståelse för kundernas behov och upplevelser startade 2013 i form av mer kund- och medarbetarinteraktion (Hellstadius och Ericson 2015). Myndigheten har genomfört *Kundresor*, där de tittat på enskilda ärenden ur kundens perspektiv. Genom att följa en kund från början till slut hoppades de kunna förstå vilka behov som inte möts och var eventuella problem uppstått (Ericson och Grahn 2015). Från de genomförda kundresorna framgår det att kunderna efterfrågar mer inflyttande i processen, både gällande formen och mängden kommunikation samt vilket stöd de är i behov av (Arbetsförmedlingen 2017b).

Resultaten av kundresorna är en anledning till att myndigheten under Förnyelseresan vill utvärdera, utveckla och se över de tjänster som erbjuds ute på de lokala kontoren. Bland annat genom att göra tjänsterna tydligare och mer lättförståeliga så att kunder får en rimlig förväntning på processerna (Ericson och Grahn 2015). 2017 visade undersökningar att kunderna har en otydlig bild av det olika erbjudanden och tjänster de kan använda sig av (Arbetsförmedlingen 2017b logik).

IT och digitalisering

Genom att genomföra en stor förändring och investering i IT hoppas man kunna digitalisera fler funktioner och att kunden själv ska få möjlighet att arbeta med och gå vidare i sitt ärende på ett sätt som passar hen bättre (Ericson och Grahn 2015). Detta hoppas de ska leda till att processen för kunden blir mer sömlös, det vill säga kunden ska utan för stor ansträngning kunna gå mellan olika delar i verksamheten och känna att hen äger sitt ärende (Arbetsförmedlingen 2017c). I en uppföljningsrapport som utreder hur arbetet med den strategiska kartan har gått under första halvåret av 2018 visar att det nu är möjligt för kunder att på egenhand skriva in sig vilket har gjort att 73 % av alla ny- och återinskrivningar görs på detta vis (Ledningsstaben 2018). Dessutom har antalet möten blivit färre men antalet kundkontakter har ökat. Ökningen beror på ett större användande av e-post och telefon (Statskontoret 2016).

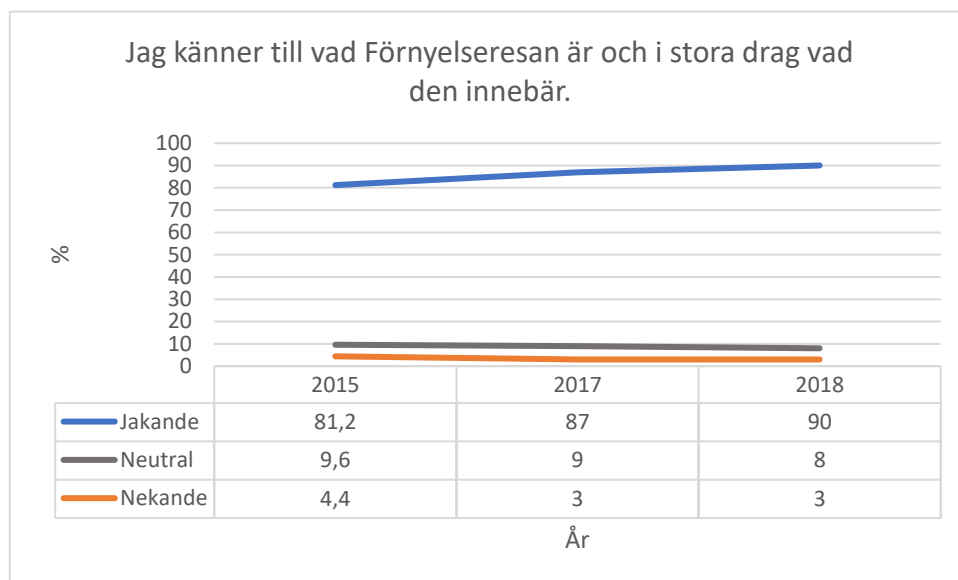
Expertmyndighet

Ett annat viktigt utvecklingsområde myndigheten har är att bli den expertmyndighet andra vänder sig till. De vill bli navet på arbetsmarknaden. Detta ska göras genom fler omvärldsanalyser, att bättre fånga upp trender och utvärdera sitt bidrag till samhället. Den insamlade datan ska sedan användas på ett smart sätt för att hitta möjligheter och lösningar på framtidens problem. Denna process saknades 2017 (Ericson och Grahn 2015).

4.1.3 Förnyelseresans generella position inför 2019

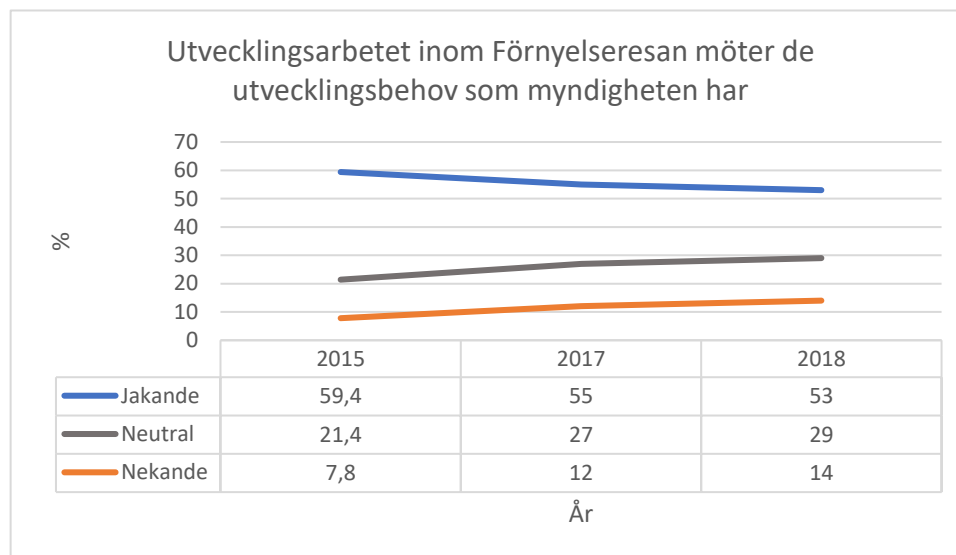
Inriktning

Statskontoret bedömer att Förnyelseresan är välkänt i organisationen, både bland chefer och medarbetare. Detta är något som inte alltid är lätt i en stor myndighet enligt Statskontoret. Under telefonsamtalet med en av författarna till den senaste rapporten från Statskontoret tryckte hen extra på att det har varit ovanligt lite internt motstånd mot Förnyelseresan, mycket till följd av att myndigheten gjort ett gediget förarbete



Figur 6: Samanställning av svar från Statskontoret 2016, 2018 och 2019

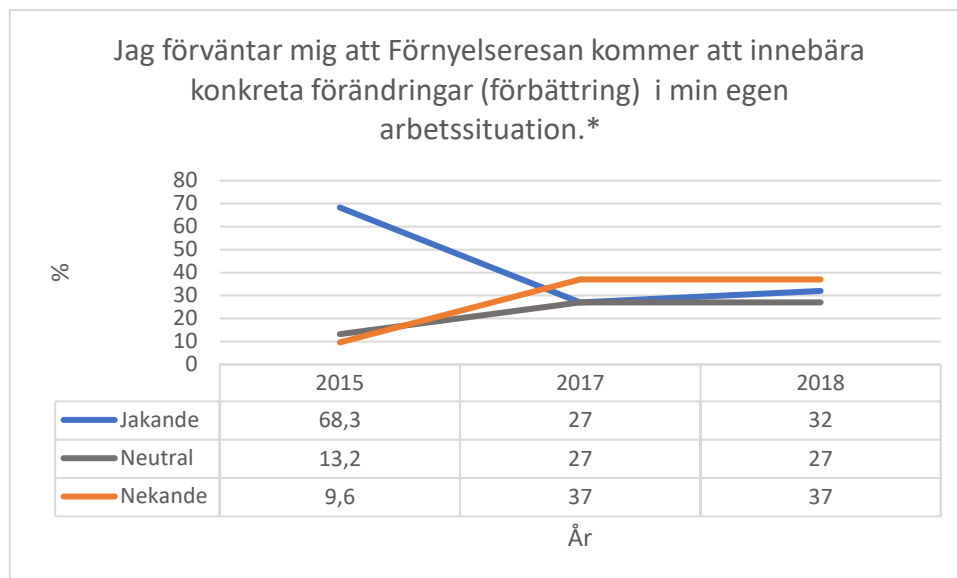
Den generella åsikten bland förmedlarna är att förnyelsen leder till bättre förutsättningar för organisationen att klara av sitt uppdrag (Statskontoret 2019). Dock kan det interna stödet anses ha minskat. 2015 var det 63 % som ansåg att Förnyelseresan mötte de behov verksamheten hade, 2017 var det enbart 54 % (Statskontoret 2018). Det är dock fortfarande ett högt stöd från högre chefer, och många anställda anser fortfarande att det är nödvändigt med detta utvecklingsarbete.



Figur 7: Samanställning av svar från Statskontoret 2016, 2018 och 2019

Inställningen bland medarbetarna

Medarbetare var från början positiva till utvecklingsarbetet och dess innehåll, men det fanns en viss skepsis från den gruppen som arbetat en längre tid på myndigheten (Statskontoret 2018). Av de som arbetat längre än 6 år på myndigheten är det enbart 20 % som märker någon förbättring av utvecklingsarbetet (Statskontoret 2018). Även bland de övriga medarbetarna kan detta skådas. Trots att de flesta är nöjda så är det endast en fjärdedel som märker någon förbättring (se figur 8). Däremot tror en majoritet av förmedlarna att åtgärderna i Förnyelseresan kommer göra det enklare för myndigheten att hjälpa de grupper som står längst ifrån arbetsmarknaden. Dock kan inte Statskontoret se några tecken på att de grupperna som är i behov av stort stöd fått någon ökad tid och resurser till följd av effektiviseringar (Statskontoret 2019).



Figur 8: Sammanställning av svar från Statskontoret 2016, 2018 och 2019. * Frågan omformulerade mellan 2016 och 2018, 2019.

Det är inte heller många förmedlare som tror att Förnyelseresan kommer förbättra deras arbetssituation. Detta framkommer som en del i Statskontorets enkätstudie som gjorts med medarbetarna. Värt att notera i detta fall är att medarbetarna 2015 fick frågan: *Jag förväntar mig att Förnyelseresan kommer att innebära konkreta förändringar i min egen situation.* I enkäterna från 2017 och 2018 däremot hade Statskontoret bytt ut ordet förändringar till förbättringar, vilket ger frågan en annan betydelse.

Förändringarnas effekt på arbetet gentemot kunderna

En internundersökning visar att anställda ansåg att Förnyelseresan nästan kommit halvvägs att nå sina mål. Många anställda efterfrågar en förklaring av vad de kan förvänta sig för resultat av genomförda förändringar (Statskontoret 2018). Arbetsförmedlingen behöver bli bättre på att visa upp positivt resultat, kortsiktiga vinster så att säga (Statskontoret 2016).

Myndigheten tycker att utvecklingsarbetet går bra och att de hittills känner att de åstadkommit en mindre detaljstyrd organisation med större kundfokus. Denna positiva utveckling tolkar de att Statskontoret håller med om (Arbetsförmedlingen 2017c).

Generellt sett anser Statskontoret att en hel del går i rätt riktning, till exempel tycker de att uppföljningen av förnyelsearbetet är något som har blivit bättre och mer systematiskt sen starten 2014 (Statskontoret 2018). Däremot kan de inte se att förnyelsen påverkat verksamhetsresultatet. De belyser i sin senaste rapport att Förnyelseresan inte verkar haft någon effekt i att stärka hanteringen av arbetslöshetsförsäkringen. När det kommer till god förvaltning är myndigheten medvetna om att de har en bit kvar och de har behövt flytta fram det målet (Statskontoret 2019).

Statskontoret kan inte heller se att det blivit någon tydlig positiv skillnad för arbetssökande eller arbetsgivare. Dessa grupperns åsikter angående myndigheten tycks inte förändrats. Av arbetssökande tycks hälften vara nöjda med Arbetsförmedlingens insats. Bland arbetsgivarna är det knappt hälften som är nöjda, och de som anser att myndighetens service bidrar till bättre och snabbare rekryteringsprocesser har minskat med 8 procentenheter till 36 % mellan åren 2015 och 2018. Detta trots att de förmedlare som jobbar mot arbetsgivare upplever en positiv förändring. Från 2017 till 2018 har andelen förmedlare som anser sig kunna bygga en långsiktig relation till arbetsgivarna ökat från en 25 % till 40 % (Statskontoret 2019).

I inledningen av årsredovisningen från 2017 skriver generaldirektören Mikael Sjöberg, att de noterat förbättringar av resultatet till följd av förändringar som gjorts i linje med Förnyelseresan. Han lägger även fokus på ökad kontakt med kommuner, arbetsgivare och andra samhällsaktörer. Denna samverkan och ökade arbetsgivarkontakt anser han vara väsentliga för att utveckla myndigheten och öka kund- och samhällsnyttan (Arbetsförmedlingen 2018a). Även på lägre nivåer inom organisationen upplever medarbetarna positiva förändringar, bland annat att det nu skapats ett större kundfokus än tidigare (Statskontoret 2018).

Effekter på styrningen

2016, ett par år in i Förnyelseresan, visade Statskontorets undersökningar att en del anställda ansåg att styrningen av förändringarna var osammanhängande och otydlig. Detta är något som myndigheten börjat åtgärda under samma år. Den nya modellen de tagit fram har en tydligare helhetssyn som signalerar ansvarstagande (Statskontoret 2016). Under Statskontorets intervjuer framkom en önskan om att ledningsstaben bör ta en större roll i att leda processen att ta fram verksamhetsplanen istället för att bara administrera den (Statskontoret 2018).

Tidigare var det inte enbart den interna styrningen som var för detaljstyrd, utan även de politiska riktlinjerna var väldigt detaljerade. Detta tycks ha blivit bättre och Statskontoret bedömer att de regleringsbrev som myndigheten får från regeringen har blivit mindre detaljstyrande än innan Förnyelseresan. De har även blivit kortare men samtidigt tydligare i sina beskrivningar (Statskontoret 2016).

Effekter på IT och digitalisering

Sedan Förnyelseresan startade har det tillkommit fler digitala tjänster för arbetssökande och arbetsgivare. Det går även att se en ökad användning av de digitala tjänsterna hos kunderna. Ett exempel på detta är att 2017 var det 40 % av kunderna som skrev in sig själva, medan i början av 2019 var motsvarande siffra 80 %. Statskontoret tycker dock att Arbetsförmedlingen varit dåliga på att visa på vilket sätt den ökade användningen av IT verktyg har påverkat verksamheten positivt eller vad de frigjorda resurserna har lett till. De menar att det finns stora möjligheter inom detta område men är inte nöjda med implementeringen. De ser fortfarande brister och menar att det till och med kan ha försvårat förmedlarnas arbete, något förmedlarna instämmer med visar enkätundersökningarna. Systemen förmedlarna använder hade vid årsskiftet inte blivit bättre ansågs det och enbart 18 % anser att utformningen på IT-stöden leder till att de kan jobba på ett bra sätt. Detta är en minskning på 5 procentenheter från året innan. Dessa brister leder till en mer ökad och onödig administration. Svårigheter inom kommunikationen leder dessutom till att en del förmedlare använder gamla funktioner då de inte fått kännedom om att det finns nya. Förmedlarna har sedan Förnyelseresans start blivit mer negativa till myndighetens IT-stöd (Statskontoret 2019).

Utvecklingar inom IT och digitalisering ser Statskontoret som nödvändiga för att få till en förnyelse. Det är därför de rekommenderar att detta ska vara ett av fokusområdena för Förnyelseresans fortsättning (Statskontoret 2019).

Vägen framåt enligt Statskontorets undersökning

I den senaste rapporten, som utkom 2019, om Förnyelseresan listar Statskontoret de åtgärder Arbetsförmedlingen bör göra för att förbättra utvecklingsarbetet. Dessa punkter handlar i stora drag om att minska antalet åtgärder som ska genomföras, se över och tydliggöra administrationen, stödja chefer i analysarbete och själva genomförandet av förnyelsen. Tre punkter handlar också om ett kraftigare och mer tydligt arbete inom IT och digitalisering.

4.1.4 Vision och värdegrund

Visionen och värdegrundens utformning

I september 2014 blev samtliga chefer introducerade för de olika delarna i Förnyelseresan. Därefter följde gemensamma verksamhetsdagar mellan oktober 2014 och februari 2015 som bland annat lade grunden till den gemensamma värdegrunden. Samtliga medarbetare deltog i den interna dialogen som var starten på den värdegrund som ledningen sedan fattade beslut om i början av 2015. Visionen fick då en förankring i organisationen genom att den växte underifrån men samtidigt så byggde den på den statliga värdegrunden (Arbetsförmedlingen 2015a). Värdegrunden tar avstamp från visionen och lägger fokus på den kultur de önskar se i myndigheten. Den beskriver hur man som anställd ska behandla sina kollegor, kunder och partners. Genom att ha ett bra bemötande hoppas Arbetsförmedlingen att kunderna ska få större förståelse och acceptans för fattade beslut, även de som inte är fördelaktiga för kunden.

Vår Vision

Vi gör Sverige rikare genom att få människor och företag att växa.

Ett jobb lägger grunden för människans oberoende, självständighet och frihet. Ett jobb ger kraft och förutsättningar till skapande och växande. Företag och organisationer som har arbetskraft med rätt kompetens kan agera på bättre villkor. Det lägger grunden för tillväxt och välfärd. När människor och företag möts uppstår utveckling och innovation. På så sätt växer människor, företag och samhället. Tillsammans skapar vi ett rikare Sverige.

Vår värdegrund

Professionell - för oss är professionalitet att göra nytta

Allt vi gör skapar nytta för kunden och samhället och vi känner stolthet i det vi gör. Vi har ordning och reda i vår verksamhet. Vårt arbetssätt präglas av rättssäkerhet, effektivitet och samverkan. Vi är tillgängliga och serviceinriktade och utgår från kundens behov. Vi utvecklar våra tjänster i dialog med kunderna utifrån myndighetens uppdrag. Vi använder bästa befintliga kunskap om vad som ger resultat för kunden. Vi lär av varandra och delar med oss till andra. Tillsammans skapar vi varandras framgång som utvecklar framtidens arbetsförmedling.

Inspirerande - vi inspireras av varandra

Vår drivkraft är att se människor växa och utvecklas. Vi möter människor där de är. Mötet med oss ger motivation och inspiration till nya möjligheter. Vi är proaktiva. Det skapar framgångar för våra kunder men också för oss själva och samhället i stort.

Vi ser engagerade chefer och medarbetare som förebilder i vår lärande organisation. Vi tar vara på våra talanger. Självledarskapet är en given del i vår kultur.

Förtroendeingivande - det handlar om förtroende

Vi tror på människans inneboende förmåga. Vi är tydliga med vårt uppdrag och våra erbjudanden för att skapa rätt förväntningar. Det är så vi bygger goda relationer och förtjänar vårt förtroende. Vi arbetar för att kunden ska bli engagerad i samarbetet med oss.

Vi ser till alla människors lika värde och respekterar olikheter. Vi har förtroende för varandra och möter varandra med respekt. Vi gläds åt varandras framgångar. Det är så vi skapar en verksamhet som utvecklas, resultat vi kan vara stolta över och en arbetsplats som man trivs på. (Arbetsförmedlingen.se a)

Den nya värdegrunden ska leda medarbetarna mot samma vision, vägleda dem i relationen gentemot varandra, visa vilka värderingar som är grunden i verksamheten samt bidra till att skapa en kultur där kompetens, ansvarstagande och kreativitet driver organisationen framåt. Tillsammans med

ledningsfilosofin tros detta ha en positiv effekt på klimatet som präglas av ökat förtroende för medarbetarna och mer individuellt ansvarstagande. Den nya kulturen ska skapa djupare insikt i hur varje medarbetare kan bidra till att målen uppnås och att alla är delaktiga i verksamheten (Statskontoret 2016). Med visionen vill Arbetsförmedlingen dessutom attrahera ny arbetskraft, och engagera befintliga medarbetare samt visa för omvärlden vad de tycker är viktigt. Den ska genomsyra hela verksamheten, vara tydlig och enkel att komma ihåg (Ericson och Grahn 2015).

Visionen och värdegrundens effekter

I Statskontorets intervjuer från 2016 framgår att det finns en god kännedom om värdegrunden, då närmare 90 % uppgav att de kände till denna och dess innehåll. Däremot framkom det att medarbetarna inte alltid agerar i linje med den (Statskontoret 2016). Mellanchefer uppger till Statskontoret att det finns svårigheter att få medarbetarna att förstå hur visionen ska användas i praktiken (Statskontoret 2018).

Myndigheten räknar med att att ha en arbetsmiljö i enlighet med målet 2019, det vill säga att medarbetare tar personligt ansvar och kulturen är lärande och kreativ. Ledningen och cheferna uppger i Statskontorets intervjuer att de anser att kulturen i en större utsträckning har blivit bättre än innan Förnyelseresan. De anser att det är ett öppnare klimat med högt i tak och cheferna upplever att de har ett stärkt förtroende från ledningen (Statskontoret 2019). Det är dock bara en tredjedel av myndighetens skyddsombud som 2018 såg en förbättring i arbetsmiljön (Statskontoret 2018) och bland förmedlarna finns det inga tydliga tecken på att klimatet på myndigheten i stort upplevs som öppnare än innan 2014 (Statskontoret 2019). Däremot anser en del förmedlare att klimatet har blivit bättre och mer öppet på deras specifika avdelning (Statskontoret 2019).

4.1.5 Självledarskapet

Självledarskapets principer för förmedlarna

Den nya ledarskapsfilosofin är en av de mest centrala delarna i Förnyelseresan enligt Arbetsförmedlingen (Arbetsförmedlingen 2015a). Den syftar till att gå från den tidigare detaljstyrningen till ett tydligt självledarskap på samtliga nivåer inom myndigheten (Arbetsförmedlingen 2015a). Tanken med den nya ledarskapsfilosofin är att styrningen och besluten i större utsträckning ska flyttas från huvudkontoret och ledningen till den lokala verksamheten. De ska själva bestämma över sitt arbetssätt och göra prioriteringar med grund i regelverk, övergripande mål och efter lokala förutsättningar (Statskontoret 2016). I interna dokument skriver Arbetsförmedlingen att de vill att självledarskapet ska bidra till att de anställda; motiveras till att få kunder att utvecklas, möta sin omgivning med respekt, hantera sina ärenden rättssäkert, bidra med arbetsglädje och ett gott arbetsklimat samt ansvara för att planera, genomföra och följa upp sitt arbete (Arbetsförmedlingen a).

Det ökade ansvaret förväntas leda till mer frihet och möjlighet att genomföra bättre bedömningar och ge kunderna mer individanpassat stöd (Statskontoret 2018). Samtidigt ska medarbetarna känna en ökad mening, sammanhang och motivation i sitt arbete (Statskontoret 2016; Arbetsförmedlingen a). Arbetsförmedlingen hoppas att den nya ledarfilosofin ska förra dem i en positiv riktning där de anställda inte fokuserar på problem, utan aktivt söker möjligheter och lösningar. Genom självledarskapet vill myndigheten komma närmare sin målbild och bli bättre på att anpassa sig till den snabbt föränderliga omvärlden som de verkar i (Ericson och Grahn 2015).

Självledarskapet definieras i fem dimensioner:

Jag tar ansvar för helheten - Jag sätter mig in i helheten och bidrar med min egen kompetens, talang och drivkraft.

Jag samverkar med partners - Utifrån helheten skapar jag starka partnerskap med andra delar av organisationen. På det sättet bidrar vi till varandras framgång och utveckling.

Jag utvecklar mitt personliga ledarskap - Genom fördjupad självkännetar jag ansvar för min egen utveckling, motivation och för mina värderingar. Jag ger mig själv förutsättningar att lyckas med mitt uppdrag.

Jag fångar och påverkar händelser i omvärlden - Utifrån ett helhetsperspektiv kan jag fånga och leda händelser i omvärlden. Genom att skapa partnerskap med intressenter är jag med och påverkar utvecklingen, både i och utanför min verksamhet.

Jag leder genom att uppmuntra andra - Jag är en attraktiv ledare som utmanar medarbetare/kollegor att använda sin drivkraft och kompetens och skapar förutsättningar för deras inre och yttre tillväxt.
(Citat: Arbetsförmedlingen a)

Självledarskapets principer för chefer

Utifrån självledarskapet tog myndigheten 2017 fram 38 ledarskapskriterier som konkretiserar hur cheferna ska genomföra sitt arbete i linje med ledarskapsfilosofin. De beskriver handlingar i orden *underlänt, välanlänt* och *överlänt* i relation till ledningsfilosofin. Det vill säga, så här agerar en ledare som använder för lite eller för mycket självledarskap i denna uppgift, där välanlänt symboliserar någon form av önskvärd nivå (Arbetsförmedlingen 2017d). Ledarkriterierna bygger både på kunskap från ledarskapsforskning och samlade åsikter från medarbetare och chefer (Ljungberg 2017).

Jag tar ansvar för helheten innebär för en chef att representera långsiktighet, ta hand om sina medarbetare och representera värdegrunden och ledningsfilosofin. På detta vis ska medarbetarna få en tydlig bild av hur myndighetens värderingar och strategiska mål ska utföras rent praktiskt. Detta innefattar att chefen måste hålla sig uppdaterad om vad som händer inom organisationen och vilka mål som finns, konkretisera detta, följa upp resultatet och prioritera uppgifter i linje med visionen. Hen ska även följa upp medarbetarnas insats och ha en dialog med dem om deras prestation. Exempel på ledarskapskriterier här är (Arbetsförmedlingen 2017d):

Underlänt: Klargör inte regler och normer med följd att medarbetarna upplever arbetsmiljön som otydlig och otrygg.

Välanlänt: Tydliggör i dialog med medarbetarna vilka normer och förhållningssätt som gäller på arbetsplatsen.

Överlänt: Betonar normer och förhållningssätt så mycket att det upplevs som fyrkantigt och hämmande. ”
(Citat: Arbetsförmedlingen 2017d)

Jag samverkar med partners syftar främst på interna samarbeten med andra delar av myndigheten. Chefen ska i samverkan med andra utveckla, stärka och effektivisera verksamheten. I detta ingår även att ha en positiv grundinställning till andra kollegor och att hjälpa sin omgivning att lyckas (Arbetsförmedlingen 2017d).

Jag utvecklar mitt personliga ledarskap menar att chefer ska ansvara för sin utveckling, sträva efter ökad kompetens, ta till sig av feedback, bidra till ett välkommande arbetsklimat och stå för sitt ord (Arbetsförmedlingen 2017d).

Jag fångar och påverkar händelser i omvärlden. Chefer förväntas avsätta tid för att analysera och bevaka hur samhället förändras och på så vis identifiera möjligheter att öka kund- och samhällsnyttan. De uppmuntras att bygga nätverk och samarbeta med externa aktörer och i dessa förbindelser förkroppsliga myndighetens värdegrund (Arbetsförmedlingen 2017d).

Jag leder genom att uppmuntra andra. Ledarkriterierna inom denna dimension handlar om chefens förhållningssätt gentemot de anställda. Hens roll är inte att styra utan snarare att coacha. Som chef ska

man hjälpa sina medarbetare att utvecklas, finnas där vid svårigheter, lösa konflikter och uppmuntra dem att ta egna initiativ och våga föra fram sina tankar och idéer (Arbetsförmedlingen 2017d).

Den nya ledarskapsfilosofin gäller på myndighetens samtliga nivåer. Däremot förväntas chefer ta in fler perspektiv. De ska dels utöva självledarskapet i sitt arbete som ofta innebär resultatansvar, hushållning med resurser, planering, effektivisering och redovisning men samtidigt även hjälpa och stötta sina medarbetare att lyckas med självledarskapet (Arbetsförmedlingen 2017d; Ericson och Grahn 2015). De ska kunna förklara, förmedla och förankra den nya visionen och värdegrunden i organisationen och göra det till en naturlig del av verksamheten (Statskontoret 2018). Det har därför tagits fram fem kompletterande dimensioner som beskriver det önskvärda beteendet hos chefer. (Arbetsförmedlingen a; Ericson och Grahn 2015)

***Vara förebild för värdegrunden** - Chefen ska agera i enlighet med Arbetsförmedlingens värdegrund och inte ge sig själva några fördelar. Då ökar trovärdigheten och viljan att göra som chefen gör.*

***Beskriva det högre syftet med verksamheten** – Chefen har ett särskilt ansvar att kunna knyta den egna verksamhetens mål till myndighetens samlade vision och strategi. Chefen ska inspirera och entusiasmera och beskriva det högre syftet med verksamheten (visionen och målbilden) och skapa förutsättningar för varje medarbetare att knyta individuella mål till dessa.*

***Utmana och ifrågasätta** - Ett utmanande och ifrågasättande ledarskap är en nödvändig förutsättning för att skapa det klimat för utveckling och lärande som är en framgångsfaktor när förändringstakten är snabb. Detta ska bedrivas på ett ödmjukt, respektfullt och konstruktivt sätt med hög grad av delaktighet. Chefen ska ständigt försöka utveckla nya och bättre sätt att utföra arbetet.*

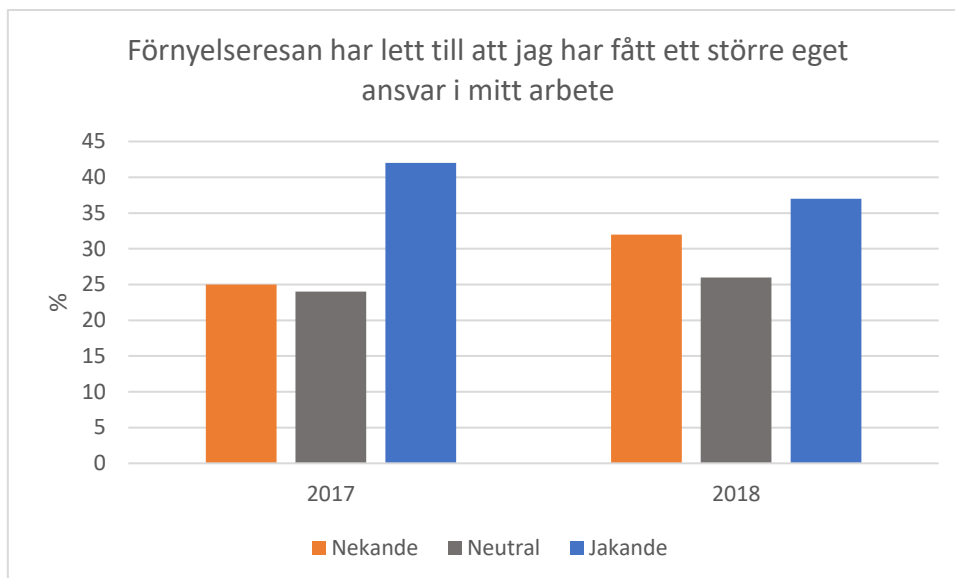
***Frigöra handlingskraft** - Chefen som frigör handlingskraft ser varje person som unik och bygger relationer med varje individ. Chefen ser vilka resurser varje medarbetare har för att kunna utvecklas och prestera fullt ut och tillämpar ett coachande förhållningssätt i vardagens ledarskap. Det innebär bland annat att chefen ska bry sig genuint om andra och visa omtanke i handling.*

***Uppmuntra och synliggöra** – Chefen visar medarbetare uppskattning för de insatser de utför. Detta innebär att berömma väl utförda insatser men framförallt det som är utöver det förväntade och uppmärksamma medarbetarnas genuina engagemang.
(Citat: Arbetsförmedlingen a)*

Självledarskapets effekter

Grundinställning till Självledarskapet

Statskontoret bedömde 2018 att det praktiska utförandet av självledarskapet var otydligt. Däremot visar deras undersökning att både chefer och arbetsförmedlare i grunden är positiva till den nya ledningsfilosofin och många upplever att den bidragit till en bättre kultur (Statskontoret 2018; Statskontoret 2019). Bland arbetsförmedlarna uppger en majoritet att de uppskattar självledarskapet (Statskontoret 2019). Styrningen bedöms ha blivit tydligare, mer strukturerad och mindre detaljstyrd. Även förmedlarna instämmer med detta och en majoritet anser sig inte vara detaljstyrda av sina chefer. Däremot saknar de stödet från sina chefer att förvalta detta utrymme (Statskontoret 2018).



Figur 9: Resultat från Statskontoret 2018 och 2019

Den procent av förmedlarna som anser att ledningsfilosofin underlättar deras arbete var 2017 59 % och 2018 hade det minskat till 52 %. Det kan här tilläggas att uppfattningen skiljer sig bland medarbetare inom olika avdelningar (Statskontoret 2019).

Förmedlarnas förmåga att bidra

Statskontoret upplever att självledarskapet har mer effekt på hur personalen utför sina uppgifter och inte så mycket på själva verksamhetsresultaten (Statskontoret 2019). De ser ingen stor skillnad på denna ledningsfilosofi gentemot andra organisationers ledningsfilosofier i den offentliga sektorn (Statskontoret 2019).

I takt med att detaljstyrningen minskat och man lämnat mer plats för ökad tillit så har det även blivit ett ökat fokus på kvantitativa resultat visar statskontorets intervjuer. Många förmedlare anser även att självledarskapet lett till mer administrativ börda. Till skillnad från det svenska myndighetsgenomsnittet på 27 % uppgav förmedlarna 2018 att de spenderade 66 % av sin tid på administrativt jobb. Detta förklarar ledningen med att man på Arbetsförmedlingen klassificerar mer som administration i vardagligt tal (Statskontoret 2018). 2018 uppgav 77 % av förmedlarna att den stora mängden administration ledde till att de ofta eller alltid får ta tid från viktigare uppgifter (Statskontoret 2019).

Myndigheten ser självledarskapet som en nödvändig förändring för att genomföra Förnyelseresan och lutar sig då mot internrevisionen och mot Statskontorets analys i *Arbetsförmedlingens ledning och styrning, Delrapport om förändringsarbetets genomslag*. Däremot uppmärksammar de att Statskontoret lyfter att de anställda inte fått tillräcklig vägledning och att olika tolkningar har uppstått. Detta är även något som rapporterats in från de olika regionerna (Ledningsstaben 2018).

Det har även framkommit att medarbetare har svårt att tolka riktlinjerna gällande ledningsfilosofin och vad den innebär i praktiken. Detta har lett till att en del förmedlare tar sig mer frihet att bestämma över sina arbetstider och att de själva kan sänka kraven på resultat. Detta var något som framgick i intervjuer med chefer och fackliga organisationer. Statskontoret rekommenderar därför myndigheten att jobba ännu mer med att konkretisera självledarskapet och förse medarbetarna med rätt stöd (Statskontoret 2018). 2019 anses ledningsfilosofin fortfarande vara för svårdefinierad för medarbetarna. Statskontoret noterade dock att myndigheten börjat använda sig mer av begreppet *tillitsbaserad styrning* istället för självledarskap. De tolkar det som ett försök att förtydliga innebörden av den nya ledningsfilosofin då tillitsbaserad styrning är ett smalare uttryck (Statskontoret 2019).

Uppfattade effekter på chefernas roll till följd av självledarskapet

Från årsrapporter och de interna dokumenten framgår det att chefernas roll har förändrats och de förväntas ta mer ansvar. Det krävs dock att ramarna för de lokala cheferna ska bli tydligare så de vet hur de ska prioritera och styra sin verksamhet, vilket är något som chefer efterfrågar. Både enhetschefer och sektionschefer uppger till Statskontoret att de oklara prioriteringarna leder till svårigheter vid implementeringen av åtgärder (Statskontoret 2019; Statskontoret 2018). Det leder i sin tur till skillnader inom organisationen och i vissa fall kan det leda till att åtgärdernas genomslag minskar.

Mellanchefer tycker också att dagens kommunikation är för komplicerad, dels för de är osäkra på hur information ska förmedlas vidare men också för att en del förändringar läggs fram med för kort framförhållning. Statskontoret bedömde dock i den senaste rapporten om Förnyelseresan att stödmaterialet har blivit mer omfattande och att det bland annat finns en hel del på intranätet (Statskontoret 2019).

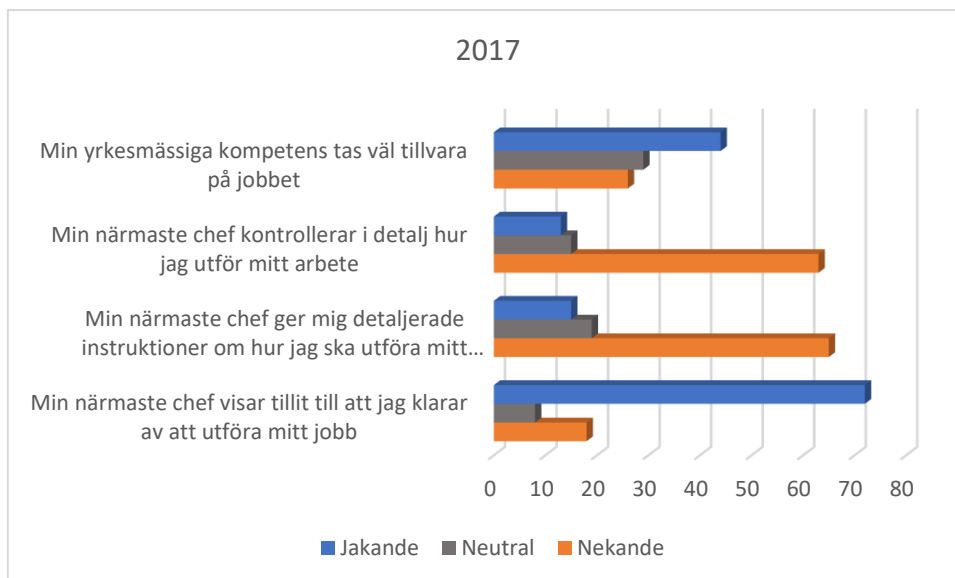
Chefernas coachande roll

En del chefer har även svårt att förstå de nya direktiven och det går att fråga sig om alla chefer har förmåga att klara av de krav som ställs på deras ledarskap (Statskontoret 2018). Cheferna är dock generellt mer säkra på hur de nya begreppen ska tolkas än medarbetarna (Ledningsstaben 2018).

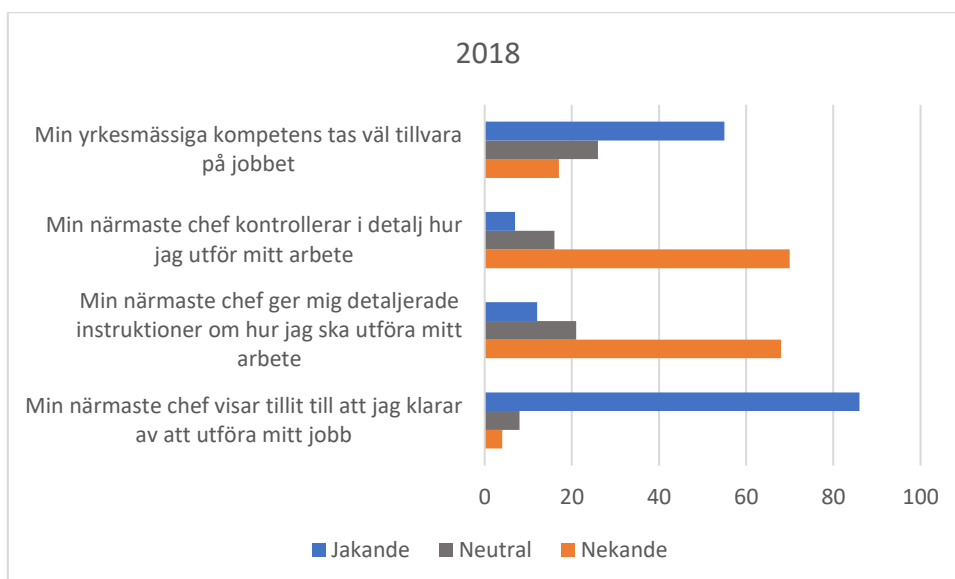
Cheferna ska vara ett stöd åt förmedlarna när det kommer till att tolka och praktisera Förnyelseresan. Till sin hjälp har de fått dialogmaterial som berör värdegrunden, visionen och ledningsfilosofins generella betydelse samt vilken betydelse de har i det dagliga arbetet. Däremot verkar inte detta vara tillräckligt då många chefer uppger att det är svårt att aktualisera hur de nya riktningsskildringarna ska tolkas i det dagliga arbetet (Statskontoret 2018). Interna kartläggningar visar att chefer inte hinner med eller har svårigheter att prioritera en coachande roll (Ljungberg 2017; Statskontoret 2018). En del chefer anser att detta är ett resultat av att de måste öka kvalitetskontrollen (Statskontoret 2018).

En del av förmedlarna upplever att de fått för mycket ansvar av sina chefer. Den minskade chefsnärvaron har försvårat för de som behöver hjälp och stöd med prioriteringar. Statskontoret konstaterade 2018 att chefer tenderar att ge medarbetarna för stort ansvar och själva ta en för svag roll, mycket till följd av otydligheter kring självledarskapet. Det är anledningen till att de efterfrågar ytterligare förtydligande (Statskontoret 2018). Även regionerna var inne på ett liknande spår då de 2018 lyfte att det fanns ett behov av mer coachande ledarskap och kompetensfokus (Ledningsstaben 2018). Det upplevda förtroendet från ens chefer ligger på samma nivå som Sveriges myndighetsnitt kring 50 % (Statskontoret 2018).

För att tydliggöra förväntningarna på chefsrollen och stärka lönesättningsprocessen så har lönekriterierna uppdaterats. De beskriver vilket beteende myndigheten önskar att se bland sina chefer (Arbetsförmedlingen 2018a). Gällande utvecklingssamtalen så har myndigheten insett att dessa måste öka till antalet (Ljungberg 2017). Det har även tagits fram stödmaterial till utvecklingssamtalen som ska vara ett verktyg mellan cheferna och medarbetarna (Arbetsförmedlingen 2018a). Medarbetaren ska nu få det enklare att utveckla sitt ledarskap och chefer får fler redskap att leda genom att uppmuntra andra. Utvecklingssamtalsmallen lyfter fram vikten av att den anställda förbereder sig för samtalet genom att ta fram en plan för sitt framtida arbete, sätter upp mål och utvärderar vad som hänt sen sist. Detta är också en möjlighet till att reflektera över sin arbetsmiljö och om en har den kompetens och de förutsättningar som krävs för att göra ett bra jobb. (Arbetsförmedlingen b). Trots dessa verktyg är det enbart hälften av förmedlarna som anser att det råder en bra återkopplingskultur. 2014 var det fler av förmedlarna som ansåg att kulturen präglades av återkoppling och feedback än vad det är idag (Statskontoret 2019).



Figur 10: Resultat från Statskontorets enkäter till förmedlarna (Statskontoret 2018)



Figur 11: Resultat från Statskontorets enkäter till förmedlarna (Statskontoret 2019)

Värt att nämna är att bland andra statliga myndigheter uppger ett snitt på 64 % att de kan bidra med sin egen kompetens, vilket skiljer sig en del från Arbetsförmedlingen svar (Statskontoret 2019)

Chefernas styrning på kontoren

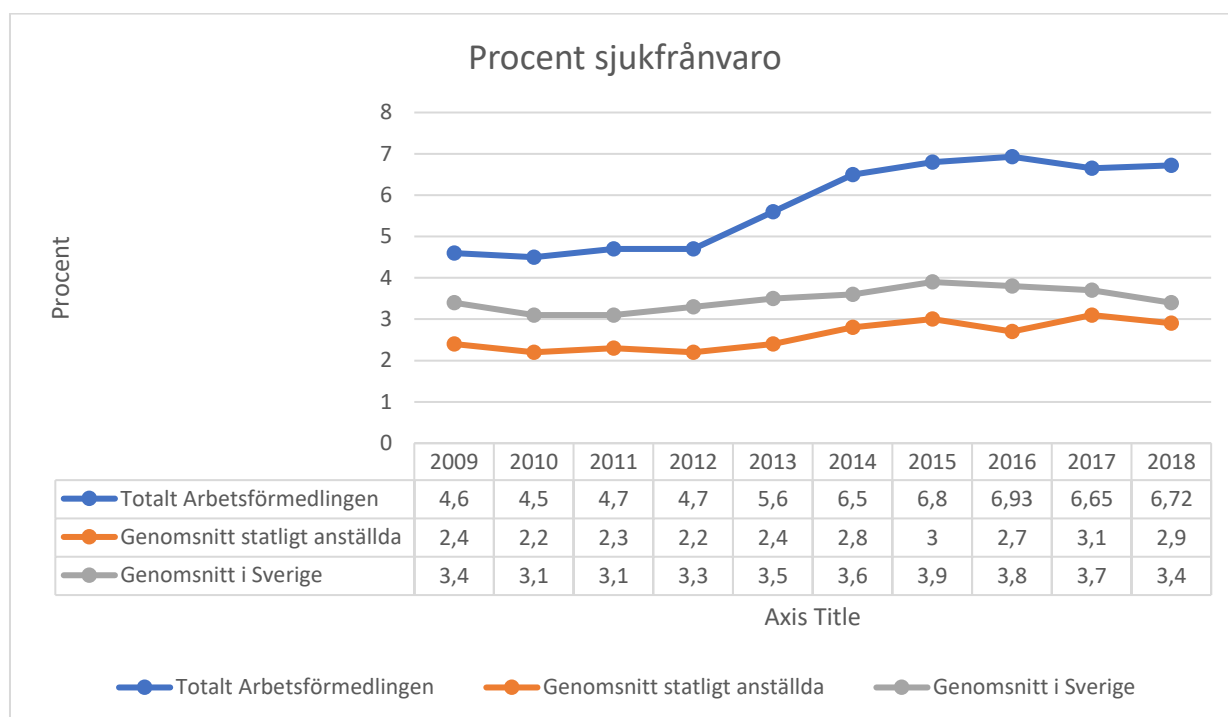
Cheferna har fått mandat att själva lägga fram en plan för hur de ska nå målen inom Förnyelseresan (Statskontoret 2018) och hur de ansvarar för verksamhetsuppföljningen. Meningen är att detta ska ge ett underifrånperspektiv på uppföljningen (Statskontoret 2016). I Statskontorets senaste intervjuer uppger chefer att verksamhetsplanen har fått en tydligare roll i deras arbete att styra och leda. Detta är något som skiljer sig från tidigare år. Dock framhåller en del att det ibland är svårt att bryta ner de nationella målen på enhetsnivå, att styrsignalerna då blir otydliga och att styrningen skulle kunna tolkas som svag (Statskontoret 2019).

Statkonstret har dock identifierat en del brister och variationer inom styrningen på mellanchefernsnivå. Den nationella uppföljningen sköts bra med tydliga indikatorer, men på lägre nivåer inom organisationen skiljer det sig åt hur man följer upp och vad man mäter. Statskontoret påpekar att skillnader inte behöver vara problematiska om de till exempel beror på lokala förutsättningar, däremot efterfrågar de mer stöd för chefer med att analysera orsakerna till resultaten av deras verksamhet. Det skiljer sig även i hur de olika sektionerna jobbar med budgeten och verksamhetsplanen (Statskontoret 2019).

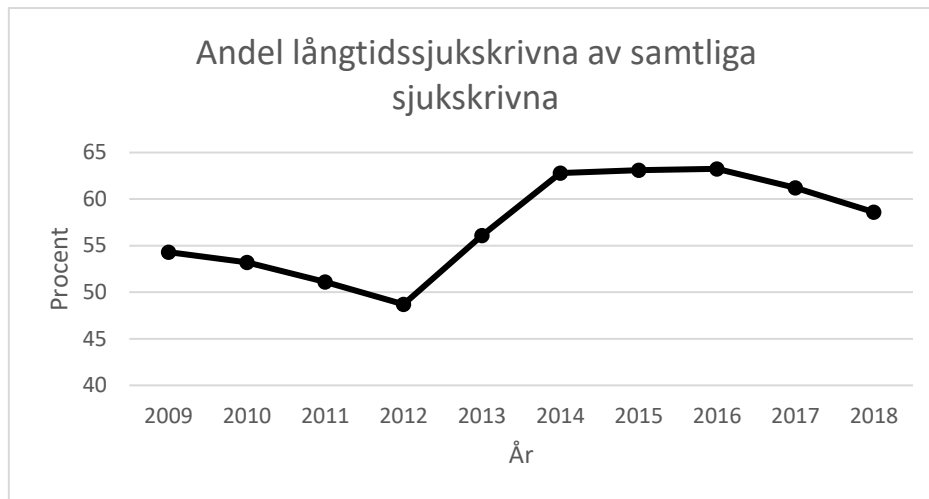
Trots att det finns förbättringsmöjligheter ser Statskontoret att självstyret ökar, att den interna styrningen har förbättrats och att detta är goda förutsättningar för Förnyelseresans fortsatta utveckling (Statskontoret 2019).

4.1.6 Sjukfrånvaro

Arbetsförmedlingen har länge haft problem med höga sjuktal bland sina medarbetare och jämfört med genomsnittet bland de svenska myndigheterna ligger Arbetsförmedlingen nästan dubbelt så högt. Detta är något som de själva anser är allvarligt och ämnet diskuteras regelbundet i myndighetens årsrapporter (Statskontoret 2016; Statskontoret 2018). Tyvärr verkar det inte vara en trend som håller på att vända om man kollar på figur 12. 2018 glädde sig dock verksamheten åt att en liten skiftning skett. Långtidssjukfrånvaron hade minskat men den befinner sig fortfarande på omkring tio procentenheter högre än innan Förnyelseresan och samma år ökade korttidssjukfrånvaron (Ledningsstaben 2018; Statskontoret 2016; Statskontoret 2018; År 2011-2017; Arbetsgivarverket 2019).



Figur 12: Siffror från AF årsrapporter 2011–2017 och SCB:s arbetskraftsundersökningar (Arbetsgivarverket 2019).



Figur 13: Andel långtidssjukskrivna, Årsredovisningarna 2009-2018

En stor del av Förnyelseresan går ut på att utveckla och förbättra arbetsmiljön och i sin tur minska sjukfrånvaron. Till exempel uppger myndigheten att de lagt ett ökat fokus på arbetsmiljöfrågor och jobbat med kvalitén på arbetsplatsträffarna (Arbetsförmedlingen 2017a). Ett steg i linje med det är *Medarbetarpulsen*. I dessa får medarbetarna varje vecka en möjlighet att svara på 15 frågor om förutsättningarna de har på jobbet. Svaren gör det sedan enklare att följa utvecklingen samt ger ett underlag för diskussion under APT (Arbetsförmedlingens HR-avdelning). Arbetsgruppen gynnas av konversationen som uppstår och det blir enklare att fånga upp signaler på kollektiv ohälsa och engagemanget för dessa frågor ökar. På individnivå erbjuder detta en chans att mer aktivt reflektera över sin hälsa. Proaktiva insatser kan sättas in om mönster på ohälsa dyker upp vilket kan leda till minskad sjukfrånvaro. Dessutom tros det göra det enklare för den anställda att diskutera verksamhets- och hälsofrågor med chefer och kollegor (Arbetsförmedlingens HR-avdelning).

Enligt Statskontorets senaste rapport är det dock fortfarande för tidigt för att de skulle kunna dra några slutsatser av medarbetarpulsens effekt (Statskontoret 2019). Cheferna får dock via medarbetarpulsen en överblick över gruppens välbefinnande, en återkoppling hur dess ledarskap fungerar och chansen att följa upp insatser kopplade till ett gott arbetsklimat (Arbetsförmedlingens HR-avdelning). I samband med Förnyelseresan har man även satsat på att öka kompetensen hos cheferna. Detta för att det ska bli en synligare ansvarsfördelning, tydligare förväntningar på cheferna samt ökad förståelse för föreskrifter om organisatoriska och sociala arbetsmiljöer (Arbetsförmedlingen 2017a). Även den enskildas självledarskap anses spela en viktig roll i en hälsosam arbetsmiljö och myndigheten ser ledarskapsfilosofin som ett sätt att få en friskare personalstyrka (Arbetsförmedlingen 2018a). Statskontoret varnade dock 2016 för att den eftersatta kompetensförsörjningen i kombination med ökade krav på självledarskap kan leda till ytterligare sjukfrånvaro (Statskontoret 2016).

Under 2017 ser Arbetsförmedlingen en svag förbättring av sjukfrånvaron. De tror förklaringen hänger ihop med bättre rehabiliteringsarbete, mer fokus på arbetsmiljön och samarbetet med företagshälsovården om att identifiera tidiga signaler samt ett ökat engagemang från ledningsgrupper på samtliga nivåer. En del i att jobba med arbetsmiljön var framtagningen av en central miljöplan i samarbete med fackliga partners och skyddsorganisationer. I denna ingår bland annat rutiner och strategier gällande en regelbunden uppföljning. Myndigheten har även reviderat sin handbok om kränkande och trakasserande behandling samt i linje med nya diskrimineringslagen tagit fram en likabehandlingsplan (Arbetsförmedlingen 2018a). Statskontoret bedömde 2018 att Arbetsförmedlingen gjorde ordentliga insatser för att minska sjuktal. Bland annat genom ett ökat arbetsmiljöfokus i verksamhetsplanen och på möten med ledningsgruppen, förenkla förmedlarrollen samt jobbat med att skapa välfungerande ledningsgrupper (Statskontoret 2018).

4.1.7 Personalomsättning

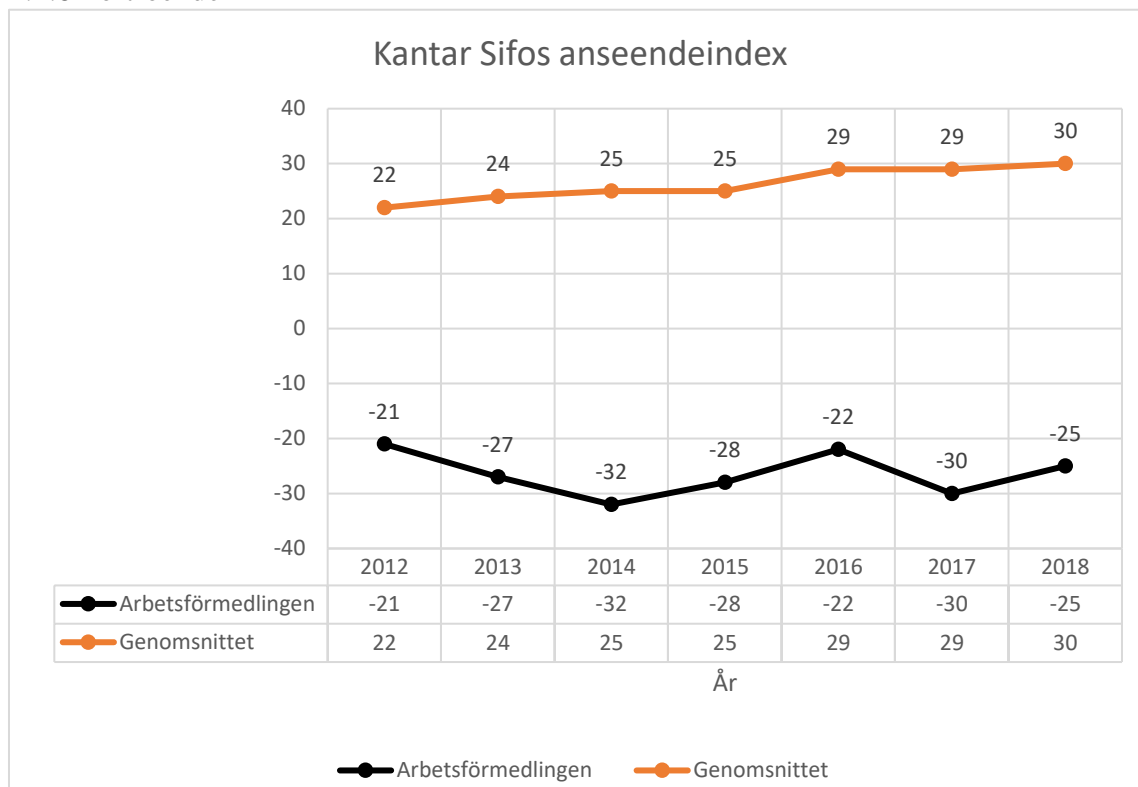
De senaste 10 åren har personalstyrkan ökat hos Arbetsförmedlingen, från 9 875 år 2019 till 14 554 anställda 2017. 2019 sker ett dock trendbrott då 1600 avskedas. Siffrorna spikades i maj 2019, men en del medarbetare har slutat på eget initiativ då det i början 2019 varnades för att 4500 kunde varslas. Orsaken sägs vara politiska beslut såsom ändrat uppdrag och en åtstramad budget (Lauffs 2019)

Arbetsförmedlingen har inga större svårigheter att hitta personal med rätt kompetens. Däremot finns det kontor där den genomsnittliga anställningstiden är kortare än ett år. På myndigheten i stort så är det hälften av medarbetarna som är rekryterade inom de senaste fem åren vilket ställer extra krav på kompetenshöjningen. Rekryteringen av chefer sker för det mesta internt, däremot ökade antalet externa rekryteringar 2016, vilket ökade behovet av en kombination av introduktionsutbildningen och chefsutbildningar (Arbetsförmedlingen 2017a). Sedan 2013 har personalomsättningen ökat och de senaste åren har det blivit svårare att hitta personal med rätt kunskap inom speciellt IT-sektorn. En av anledningar de ser är osäkerhet kring myndighetens framtida existens (Statskontoret 2018).

En intern undersökning (Ljungberg 2017) hade i uppgift att bedöma om myndigheten var en attraktiv arbetsgivare och hur de skulle kunna locka till sig ännu mer kompetens. I den framkom det att 68 % av de anställda anser att Förnyelseresan är ett steg i rätt riktning för att bli en mer attraktiv arbetsgivare. 75 % anser att myndigheten är en bra arbetsgivare, men närmare 20 % söker eller planerar att söka efter ett nytt jobb utanför Arbetsförmedlingen. Det är endast 8 % som aktivt söker nytt jobb, vilket är lägre än de 13 % som andra företag har enligt en studie från Folkuniversitetet (Ljungberg 2017). Myndighetens attraktionskraft har kraftigt minskat bland studenter den senaste tiden. Från att ha rankats på 27:de plats 2014 till att 2016 hamna på 41:a plats. Det studenterna trots allt fann positivt med sitt intryck av myndigheten är deras meningsfulla uppdrag, sociala påverkan, mångfalden och en trygg anställning (Ljungberg 2017).

Interna undersökningar visar att medarbetarna tycker att arbetet ger dem möjlighet att bidra positivt till samhället, har bra anställningsvillkor samt att de trivs med sina kollegor (Ljungberg 2017). Tyvärr visar interna medarbetarundersökningar att medarbetarnas stolthet över sitt arbete minskar för varje år (Statskontoret 2016; Statskontoret 2018). 20 % anser att myndigheten kan bli bättre på att erbjuda möjligheter till personlig- och kompetensutveckling, arbeta mer med arbetsmiljön, höja lönen samt göra jobbet mer flexibelt när det gäller working life balance och möjligheter till att arbeta på distans. (Ljungberg 2017). Enligt JÄMIX, Nyckeltalsinstitutets jämställdhetsindex presterar Arbetsförmedlingen jämförbart bra med andra statliga myndigheter på områden såsom lön, karriärmöjligheter och förmåner. Den interna uppföljningen om medarbetarnas åsikter om myndigheten visar att 75 % anser att det är en bra arbetsgivare och 68 % uppger att Förnyelseresan bidrar till den interna attraktionen till arbetsplatsen (Arbetsförmedlingen 2018a).

4.1.8 Förtroende



Figur 14: Data hämtad från Kantar Sifo 2012, 2013 2014, 2015, 2016, 2017 och 2018a

Ett av de stora problemen för Arbetsförmedlingen är och har varit de låga förtroendesiffrorna. Sedan 2012 har de turats om med Migrationsverket att vara den myndighet som kammat hem bottenplaceringen i Kantar Sifos anseendeindex för myndigheter. I denna undersökning mäts samhällets allmänna intryck av myndigheter. Intrycket påverkas av mediernas rapportering, anhörigas och bekantas upplevelser, politikernas åsikter, fördomar och rykten. Som går att utläsa i grafen och tabellen ovan så är Arbetsförmedlingen en bra bit från genomsnittet (Kantar Sifo 2018b). I årsrapporten från 2017 reflekterar Arbetsförmedlingen kring att deras förtroende åter sjunkit efter ett par års ökning. De misstänker att samhällsdebatten och medierapporteringen kring myndigheten kan ha varit en anledning till det låga anseendet. Dock medger de att den huvudsakliga anledningen troligen var hur de utfört sitt uppdrag (Arbetsförmedlingen 2018a).

Myndigheten har även gjort egna undersökningar som visar en lite ljusare bild. Den stora skillnaden på dessa gentemot anseendeindexet ovan är att de tillfrågade är personer som faktiskt varit i kontakt med myndigheten, såsom arbetssökare och arbetsgivare. Bland dessa är andelen med stort förtroende större än andelen med lågt förtroende, vilket gläder myndigheten (Arbetsförmedlingen 2018a). Av arbetsgivarna i undersökningen uppgav 2017 över 74 % att de upplevt att de haft tillräckligt många sökande till sina lediga positioner (Arbetsförmedlingen 2018a). Däremot framgår det i Statskontorets analys att en ökande andel av arbetsgivare inte tror att Arbetsförmedlingens service bidrar till en bättre rekrytering (Statskontoret 2018). Även internt tycks det finnas en misstro mot hur effektiv myndighetens service är då mindre än hälften av arbetsförmedlarna anser att verksamheten möter det behov av service som de arbetssökande och arbetsgivarna behöver och det är endast en fjärdedel som anser sig kunna bygga upp en långsiktig kontakt med arbetsgivare (Statskontoret 2018). Som resultat av detta och de oförändrade förtroendesiffrorna så kan inte Statskontoret se tecken på att Förnyelseresan har gjort arbetsgivare eller arbetssökare mer nöjda med den levererade servicen (Statskontoret 2018).

2018 gjorde Svenskt Näringsliv en enkät som visar att endast 17 % av de svenska företag har tänkt använda Arbetsförmedlingen för att lösa framtida kompetensbehov. Annan statistik från Svenskt

Näringsliv visar att sedan 2002 till 2016 har allt färre företag valt att använda Arbetsförmedlingen vid rekrytering och sedan 2010 har andelen företag som anser att myndigheten är bra vid rekryteringar minskat från över 60 % till strax över 30% (Voltaire, Dyrke och Hammar 2019). En enkätundersökning från 2017 visar att närmare 80 % av Sveriges kommuner anser att samarbetet med Arbetsförmedlingen fungerar bra. (Arbetsförmedlingen 2018a)

4.1.9 Organisationsförändringar i samband med Förnyelseresan.

Det har skett många omorganisationer inom myndigheten. Antalet ledningsgrupper och staber har varierat och likaså har utformningen av avdelningar och stödfunktioner förändrats (Statskontoret 2016; Hellstadius och Ericson 2015). Under Statskontorets intervjuer framkom det att anledningen till detta är de nya ansvarsområdena som behövs hanteras. Det framgår även att det ibland råder osäkerhet i hur mycket huvudkontoret bör styra den lokala och regionala verksamheten (Statskontoret 2016).

Organisationsförändringen

2016 påbörjades en översyn av organisationen och dess struktur (Hellstadius och Ericson 2015; Statskontoret 2016) men det slutgiltiga beslutet för omorganiseringen togs först 2018 (Statskontoret 2019). Omorganiseringen förväntas vara genomförd under 2019 (Statskontoret 2019), det är dock inte säkert vad som kommer hända nu till följd av det politiska läget. Än så länge ställer sig majoriteten av Statskontorets intervjuade chefer och medarbetare positiva till den nya strukturen. De ser dock en risk för försvårade samarbeten mellan de olika delarna i organisationen (Statskontoret 2019).

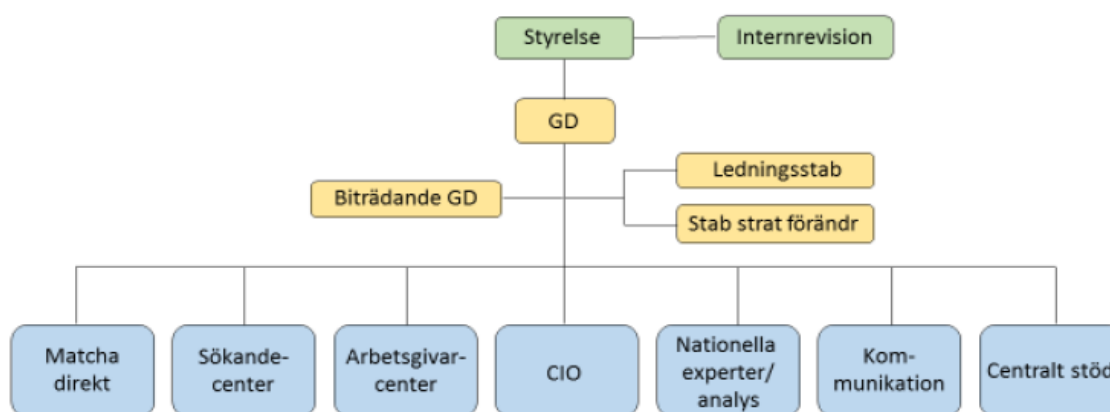
Den nya strukturen är en följd av Förnyelseresan då Arbetsförmedlingen tror utformningen kommer stödja utvecklingsarbetet och de gör bedömningen att det är nödvändigt för att nå de uppsatta målen (Hellstadius och Ericson 2015). Syftet med denna förändring är att öka specialiseringarna (Statskontoret 2018). De nya specialiseringarna kan ske inom flera dimensioner, dels baserat på olika branscher men också inom olika delar av kundprocessen. Tidigare var alla kunder knutna till en specifik förmedlare vilket gjorde det hela väldigt personberoende (Arbetsförmedlingen 2017b). Med den nya organisationen vill man röra sig från ”min kund” till att kunden får mer makt och det blir ”kundens ärende”. Detta ska göras genom bland annat smidigare och sömlösa digitala lösningar och att kunden inte ska begränsas av lokala förutsättningar och kompetenser (Hellstadius och Ericson 2015).

Historiskt sett har medarbetarna setts som generalister men i Statskontorets intervjuer framkom det att många tror att verksamheten skulle tjäna på tydligare specialiseringar (Hellstadius och Ericson 2015). De insikter som fick Arbetsförmedlingen att ändra organisationen var att de anställda ägnade för mycket tid åt arbetsgifter som inte gav kunderna tillräckligt mervärde och som upplevdes onödigt komplicerade. Detta tog inte bara tid från att hjälpa kunder utan också från att kunna fördjupa sina kunskaper och specialisera sig. Kunderna å andra sidan upplevde inte att de fått det stöd de behövde. Utformningen på myndighetens tjänster och kommunikation kändes för tvingande och stelt. Många kunder ville ha större möjligheter att vara mer delaktiga i processen och vara med att påverka och bestämma formen på sin process. De ställde sig också tveksamma till myndighetens kompetens inom arbetsmarknadsfrågor och litade inte på deras expertis (Hellstadius och Ericson 2015).

Den nya organisationsstrukturen

Organisationsförändringen kommer leda till sex områden i myndigheten: 1) tre affärsområden som arbetar operativt mot kund men mer specialiserade än tidigare, 2) CIO som står för Chief Information Officer, 3) centralt stöd, 4) Nationella experter och analytiker, 5) kommunikation och 6) slutligen generaldirektörens staber. De nuvarande förmedlingskontoren kommer att hamna under någon av dessa sex områdena och kontorsnät med regionsuppdelning tillfaller Arbets sökandecenter (Hellstadius och Ericson 2015)

De tre affärsområdena är Matcha direkt, Arbetsökandecenter och Arbetsgivarcenter. Dessa förväntas kunna frigöra mer expertkunskap samt göra det lättare för förmedlare att prioritera insatser, så som privata möten med de grupper som är särskilt långt ifrån arbetsmarknaden (Statskontoret 2018). Matcha direkt inrättades första juni 2017 och riktar sig till både arbetsökande och arbetsgivare där processen bedöms som kort. Den mesta servicen erbjuds digitalt eller via telefon. De ansvarar för servicen på distans och utvecklingen av digitala tjänster (Statskontoret 2019; Hellstadius och Ericson 2015). Arbetsökandecenter hjälper de som föredrar eller är i större behov av fysiska möten innan de är redo för matchning. De ansvarar för särskilda insatser såsom praktik, vägledning, jobb- och utvecklingsgaranti, samhall med mera. Här finns specialister vars kompetens kan stödja de med särskilda behov. De ansvarar även för den arbetsmarknadspolitiska bedömningen. Arbetsgivarcenter är arbetsgivarnas motsvarighet, de ansvarar för tjänster och erbjudanden som stödjer arbetsgivares behov, bland annat företagsrådgivning, prognosarbete och varselhantering (Hellstadius och Ericson 2015).



Figur 15: Hellstadius och Ericson 2015

4.1.10 Kommunikation

Ett av problemen som identifierades inför Förnyelseresan var problemen med den interna kommunikationen. Informationsspridningen skiljde sig åt mellan olika kontor och avdelningar, den nådde inte alltid fram till alla berörda parter, det fanns svårigheter att hitta rätt information samt det kunde skickas motsägelsefulla budskap. 2016 började man jobba på att göra kommunikationen bättre och mer enhetlig. De kanaler som används är ett digitalt dialogforum där det finns utrymme att diskutera och reflektera kring värdegrunden, ett gemensamt intranät, nyhetsbrev, egen tidning, möten, en separat chefskanal på intranätet med fokus på styrning och ledning samt en blogg där generaldirektören skriver om Förnyelseresan (Statskontoret 2016).

Information om Förnyelseresans utveckling och inriktning diskuteras flitigt på ledningsnivå och kommuniceras ut löpande i de många olika kanalerna. I interna dokument, den strategiska kartan samt i verksamhetsplanen förmedlas den övergripande målbilden ut. Cheferna ses som en viktig kanal gentemot förmedlarna och de hålls underrättade via chefsforumet på intranätet samt via filmer (Statskontoret 2018). Oftast används cheferna för att sprida information vidare ut i organisationen men ibland så används även direktkommunikation i intranätet av ledningen. Användandet av flera kanaler har lett till att vissa mellanchefer tycker det blir otydligt vad som gäller (Statskontoret 2019).

Statskontoret ser att det finns brister i kommunikationen och medarbetarna beskriver den ofta som svårnavigerad och otydlig. Trots satsningen på den interna kommunikationen så finns det ett missnöje bland de anställda visar Statskontorets undersökning. Mindre än hälften anser sig kunna veta vad som är viktigt och mindre viktigt. Två tredjedelar anser inte heller att informationen är förenlig med varandra (Statskontoret 2016). Statskontoret ser en utmaning i den bristande kommunikationen och ett ökande självledarskapet. Det riskerar även att påverka myndighetens möjligheter att bli den expertmyndighet

de siktar på. Medarbetarna har svårt att ta del av informationen och de förses inte med den senaste forskningen och analyserna som hade kunnat hjälpt dem göra ett bättre jobb (Statskontoret 2016).

4.1.11 Kompetens

Arbetsförmedlingen har som mål att bli den expertmyndighet arbetsgivare och allmänheten vänder sig till när det rör frågor och kunskap om arbetsmarknaden (Ericson och Grahn 2015). En högre kompetens ökar också möjligheterna för förmedlarna att få in arbetssökande i arbete (Arbetsförmedlingen 2018a).

Både Arbetsförmedlingen och Statskontoret gör bedömningen att kompetensförsörjningen varit eftersatt fram till 2016. Detta beror till viss del på en snabb rekryteringstakt och en bristande introduktionsutbildning (Statskontoret 2016). Den bristfälliga kompetensen tros kunna leda till negativa följder på följande vis; fortsatt höga sjuktal, att insatser genomförs på otillräckligt vis samt brister vid hantering av de ökade volymerna inom etableringsuppdraget (Arbetsförmedlingen 2017a).

Myndigheten har under ett tidigt skede av Förnyelseresan insett att de stod inför kompetensrisker och valde därför att genomföra något de kallade kompetenslyftet. Med detta hoppades de kunna öka kompetensen, minska sjuktalen och rekrytera och behålla medarbetare (Arbetsförmedlingen 2018a). Det var en två-årig satsning från 2016 till slutet av 2017. Målet var att stärka medarbetarens roll som tjänsteman, öka rättssäkerheten och få en ökad förståelse för demokratiska processer, myndighetsutövning och regelverk (Arbetsförmedlingen 2016a). De pedagogiska verktygen som använts i kompetenslyftet var utbildningar, webinarium, självstudier, dialogträffar och situationsnära lärande (Arbetsförmedlingen 2017a).

2016 infördes även självanmälan på majoriteten av delarna under introduktionerna, något som myndigheten själva bedömer har gått bra (Arbetsförmedlingen 2017a). En risk Arbetsförmedlingen identifierar i årsrapporten 2017 är dock en ojämn fördelning av rätt kompetens i genom landet (Arbetsförmedlingen 2018a). Det skilde sig mellan olika marknadsområden 2017 i vilken utsträckning de tagit del av de kompetenshöjande utbildningarna (Statskontoret 2018). Uppföljningen av kompetenslyftet har gjorts i form av volymer av genomförda insatser och utvärderingar av enkäter och intervjuer (Arbetsförmedlingen 2017a). Enligt Statskontorets enkätundersökning var det enbart en tredjedel som tyckte att deras kompetens ökat i samband med kompetenslyftet. Det var dock lika många som tyckte att den inte hade det (Statskontoret 2019).

Arbetsförmedlingen har under Förnyelseresan satsat mycket på att öka utbildningstillfällena för chefer. Utöver dessa har myndigheten tillsammans med andra statliga myndigheter samverkat i ett utvecklingsprojekt för statliga chefer. Det bygger på mentorsprogram, dialoger och ledarprogram under namnet *Statliga chefer i samverkan* och *Högre chefer i staten*. För att underlätta för cheferna att nå myndighetens mål och klara av sina uppdrag har en ny försörjningsstrategi tagits fram (Arbetsförmedlingen 2018a).

4.2 Resultat av intervjuer inom arbetsförmedlingen 2019

Bakgrundinfo om de intervjuade

Förmedlare 1 började i samband med att Förnyelseresan inleddes. Jobbar och har jobbat som förmedlare gentemot arbetsgivare sen starten.

Förmedlare 2, började ett par år in i Förnyelseresan. Jobbar och har jobbat som förmedlare gentemot arbetsgivare sen starten.

Förmedlare 3, började i samma veva som Förnyelseresan startade. Har enbart jobbat som förmedlare men har bytt kontor och målgrupper.

Lägre chef, började i samma veva som Förnyelseresan startade. Jobbar som chef på arbetsgiversidan men startade sin karriär som förmedlare.

Högre chef, har jobbat på myndigheten i över 20 år. Började som förmedlare men har sen dess hunnit ha många olika roller.

4.2.1 Implementering

Vad är Förnyelseresan?

En av de första frågorna som ställdes efter intervjuformaliteterna avslutats var: Vad betyder och innebär Förnyelseresan för dig och för myndigheten i stort? De flesta svarade att det var ett nödvändigt utvecklingsarbete som egentligen borde ha påbörjats tidigare.

Den är livsviktig för förmedlingens fortsatta existens skulle jag säga. Det borde man ha gjort för länge sen.

(citat: Förmedlare 1)

Vi har inte haft något alternativ än att förnya oss och göra den här resan. Sen är det utmanande också, det gäller att få med en så stor organisation på samma spår, vilket inte är helt lätt.

(citat: Lägre chef)

Det är ett nödvändigt ont. Det var ju bara en tidsfråga, det är egentligen konstigt att den inte påbörjats tidigare. /.../ Hade man gjort Förnyelseresan ett par år tidigare så kanske man hade varit lite närmare målet nu med digitaliseringen, självservice och kanalflyttningen som vi pratar om tror jag.

(citat: Förmedlare 2)

Den högre chefen anser att Förnyelseresan först och främst är en ny styrning. Den gamla organisationen beskriver hen som statisk och oflexibel. Förmedlare 3 menar att tanken är en omorganisation men att där förnyelsen kommer göra störst skillnad är inom IT och den interna infrastrukturen. De system de har idag tycker hen är dåliga och föråldrade, vilket är en åsikt som flera av de intervjuade lyfte. Därför tror hen att satsningarna på IT är de åtgärder som kommer göra störst skillnad för medarbetarna och höja deras välbefinnande. Däremot är hen mer skeptisk till att det kommer ske någon skillnad inom organisationskulturen.

Förmedlare 1 och den högre chefen är mer positivt inställda till det ökade fokuset på arbetsgivare. Förmedlare 1 är väldigt nöjd med det arbeten de gjort med arbetsgivarna och säger att de etablerat fina kontakter. Överlag är den högre chefen väldigt nöjd med Förnyelseresans fokus och de åtgärder som stod på planeringen men hen är osäker på om de kommer bli av nu med tanke på den politiska situation de står inför.

/.../ Men den förnyelseresan som vi la grund till och som vi skulle gå mål med, hade vi fått gå i mål med den så hade jag gillat det. Den tror jag hade varit bra. Vi hade gjort en kanalflyttning med mycket självservice, vi hade gått mera mot personligt distansmöte och kombinerat det med kontor som finns på olika områden. /.../ Där fanns det ju en jättespännande

*struktur, kanalförflyttning som vi skulle göra. Nu har ju den grusats.
(cit: Högre chef)*

Fyra utav fem av de intervjuade ansåg att fokus har varit rätt under Förnyelseresan. Förmedlare 1 tror det beror på att myndigheten genomfört grundliga kundresor och att resultatet diskuterats på verksamhetsdagar. Den lägre chefen lyfter att hen anser att Förnyelseresan varit välplanerad:

*Om man tittar på den här översikten av Förnyelseresan, alla de här förflyttningar vi ska göra så tycker jag planen är precis där. Jag var till och med lite imponerad över att man planerade redan innan. Det här arbetet med Förnyelseresan började man ju planera 2012, 2013 och jag kan bli imponerad över att man har lagt en så långsiktig plan. Det här med digitaliseringen till exempel, som kommer in nu. Vi kan ju se att vi är där vi hade planerat för flera år sen att vi skulle vara, det har gått en röd tråd.
(cit: Lägre chef)*

På frågan om de känner att det fanns något annat som borde förändrats under Förnyelseresan så var det enbart förmedlare 3 som nämnde ett område som inte tydligt finns med i planen. Hen erkänner att hen har begränsad insyn uppåt i organisationen men hen ställer sig väldigt frågande till rekryteringar och den förda personalpolitiken. Hen upplever att personliga egenskaper är viktigare än kompetens. Hen menar att myndigheten tycks tro att en del egenskaper är direkt kopplat till ett visst önskat beteende.

Förnyelseresans mål.

*Det var ju att vara en modern myndighet som tar lead egentligen utifrån ett myndighetsperspektiv. Vad är en modern myndighet? Mera mobilt, flexibelt, individanpassat oavsett om det är arbetsgivare eller arbetssökande.
(cit: Högre chef)*

*Målen är ju att vara en ledande aktör på arbetsmarknaden, vilket vi tyvärr inte alls är idag.
(cit: Förmedlare 1)*

*Målen har väl varit att vi ska nå den här visionen, att vi ska bli Sveriges ledande matchningsaktör. Det har ju varit visionen som har byggts upp från början, att vi ska göra Sverige rikare genom att få kundgrupperna att mötas.
(cit: Lägre chef)*

Den lägre chefen tillägger dock att hen inte känner att målen är lika aktuella längre till följd av det läge myndigheten befinner sig i just nu.

Förmedlare 3, som är kritiskt inställd till stora delar av Arbetsförmedlingen och till viss del Förnyelseresan, tror ändå att syftet var välmenat och att myndigheten vill bli mer funktionell, vilket hen anser att den inte är idag.

Den som uttrycker mest osäkerhet kring målen är förmedlare 2.

*Hm, ja, säg det. Det känns ju hela tiden som om med alla turer fram och tillbaka så har det förändrats under resans gång. Att målen hela tiden formulerats om lite grann. Först skulle vi till exempel på min enhet fördjupa samarbetet med arbetsgivare, utveckla det och ha långsiktiga relationer. Nu ska vi inte alls göra det, nu ska vi förflytta över allting till självservice och sådant där. Så det har ju förändrats, men mer att det ska vara det moderna att det blir mer självservice och att man kan göra mer själv och så. Precis som många andra myndigheter har gjort.
(cit: Förmedlare 2)*

En naturlig följdfråga var hur pass tydliga de upplevt att målen varit. Där svarade förmedlare 1 att; *de varit väldigt tydliga*. Den högre chefen menar att de var väldigt tydliga inledningsvis tills det blev som det blev efter valet 2019. Hen menar att en av Arbetsförmedlingens styrkor är att de verkligen använder

underlag och dokumenterar i form av rapporter och analyser. Däremot ser hen en utmaning i att förmedlarna ska ta till sig av informationen. Det kan vara svårt att få förmedlare ute på olika kontor att se helheten, hur de ska bidra och hur de gynnas av förändringen. Förmedlare 3 nämner också svårigheten att få ner informationen på handläggarnivå. Det är ett generellt fenomen tror förmedlare 3, och något som säkert går att finna inom fler organisationer.

Förmedlare 2, förmedlare 3 och den lägre chefen anser däremot att målen har varit mer otydliga.

*Det har inte varit jättetydligt och att målet har ändrats lite hela tiden.
(cit: Förmedlare 2)*

*Ganska otydliga generellt sätt.
(cit: Förmedlare 3)*

*[Målen] Dem har inte alls varit tydliga. Eller de har varit tydligare på det sättet att man kanske kunnat sagt att vi ska ha nöjda kunder. Det är ju tydligt i det att vi vet var vi ska nå, men det är ju inte som att vi har haft tydliga mål som att vi vill att 100 % av kunderna ska säga dittan och dattan om Arbetsförmedlingen. Det har varit väldigt mjuka värden i våra mål. Så det tycker jag absolut, jag tycker de kunde varit mycket tydligare.
(cit: Lägre chef)*

Motstånd mot förändring

Under intervjun ställdes frågor rörande hur kollegor och andra inom myndigheten hade mottagit Förnyelseresan. Det frågades även om de hade upplevt ett missnöje kring förändringsarbetet. Förmedlare 1 är av uppfattningen att hen och hens kollegor mottagit det bra och varit med på tåget från start. Däremot säger hen att hen har hört en del klagomål i andra delar av organisationen något som hen främst märkt av genom högljudda klagomål på intranätet och genom sin roll som skyddsombud. På så vis har hen kunnat höra när det inte fungerat på andra kontor.

Förmedlare 3 upplever det som om folk utåt sett har välkomnat förnyelsen, även om det alltid finns några få som motsätter sig förändringar. Hen tror dock att missnöje kan bubbla på insidan, inte enbart mot Förnyelseresan utan Arbetsförmedlingen i stort.

*Men så fort du får en personlig och trygg relation med någon så har jag aldrig varit med om att någon att tyckt allting är bra. Aldrig någonsin. Folk kan säga det utåt, speciellt i offentlig miljö. Men det är ju den här tystnadskulturen, man ska le och säga ja. Jag kallar det ja-sägar-kultur. Men jag tror att det egentligen är väldigt många som har problem, men jag tror problemet går till individerna. Man är så osäker, man behöver sitt jobb, sin titel, sina arbetsuppgifter och sin status för att på något sätt identifiera sig själv i det.
(cit: Förmedlare 3)*

De få som uttryckligen har motsatt sig förändringen tror hen mest har varit skeptiska, att de har varit med om liknande förnyelser tidigare men inte tyckt något blivit bättre. Detta är observationer som förmedlare 2 och de båda cheferna delar. De menar att de flesta varit positiva eller åtminstone neutrala men att det finns några få som ställt sig skeptiska. Förmedlare 2 tror det dels beror på att effekterna av en förändring oftast har en viss fördröjning men också att det finns personer som jobbat inom myndigheten länge och som har en högre ålder.

*Vi har ju dels en hög medelålder på Arbetsförmedlingen, sen så har ju många varit här ganska länge så. De har ju upplevt flera cykler med kritik från politiker och media och allt sånt där. Historien upprepar sig litegrann hela tiden, de har varit med om snack om nedläggningar och sådant där tidigare och då när det kommer förändringar så tänker man; Jo men det här pratade vi om för kanske 10 år sen också. Så det är mer det där att man varit med länge och man vet att det är en väldigt stor och liksom trög, eller seg myndighet. Det rör sig inte så snabbt.
(cit: Förmedlare 2)*

Så har man jobbat länge på Arbetsförmedlingen så kan jag tänka mig att de personerna har nog varit såhär litegrann; Hm, det är en ny grej på gång, det kallas nu Förnyelseresan, det kommer blåsa över haha.
(cit: Högre chef)

Den lägre chefen instämmer med att det troligen är de som jobbat där längst och som varit med om det förr som är mest skeptiska. Däremot lyfter hen även den yngre generation som varit anställda en relativt kort period. Hen tror att de generellt sett är mer positiva men att de har svårt att konkretisera förändringen.

Men jag upplever att det kanske är yngre generationen och de som inte har varit här så länge, de har liksom anammat och tycker det här är bra, men jag tror fortfarande att de har haft svårt att plocka ner det konkret. Det ligger som ett litet flummoln här uppe på något sätt, Förnyelseresan, men man kan kanske inte applicera det helt fullt på sitt eget arbete. Men jag tycker ändå att det finns en positiv anda kring det. Det är inget som tynger utan det är någonting att hålla sig i, jag tycker ändå att det finns en positiv känsla inför det. Även om man inte riktigt vet hur man konkret ska jobba med det.
(cit: Lägre chef)

Hen tror inte att Förnyelseresan riktigt landat bland medarbetarna än. De anställda känner igen orden *Förnyelseresan* och *ledarskapsfilosofin* men hen beskriver det som om de begreppen fortfarande är otydliga och luddiga.

Men det är till och med så att jag tycker det är luddigt, jag tycker att det inte är tydligt. Då vet jag att steget under, då medarbetarna tycker det är ännu mer otydligt. /.../. Det inte konkretiserat ner på varje nivå hur man ska kunna bidra till att nå de här målen och man gör väldigt olika i hela landet. Så nej, jag skulle nog säga att det inte är så jättetydligt. Det är min erfarenhet och min bild av det.
(cit: Lägre chef)

För att minska eventuellt missnöje och konkretisera Förnyelseresan så jobbar den lägre chefen med att plocka ner förändringar och åtgärder.

I vår ledningsgrupp jobbar vi väldigt mycket med att plocka ner det som kommer, det som ska göras. Till exempel nu är vi väldigt inne på att vi ska förflytta allt till digitalt. Då är det ju viktigt för oss att vi skapar en förståelse hos medarbetarna; varför vi ska göra det. Göra en koppling till den här strategiska kartan vi har om Förnyelseresan så att man får en förståelse så att man ser en röd tråd. Det är ingenting som vi har hittat på här och nu utan det går i linje med det vad man har planerat att göra och även förbereder inför nästa fas. Man berättar att såhär kommer det se ut nästa år. Att man hela tiden försöker hjälpa medarbetarna göra en koppling mellan vad vi gör för någonting och den strategiska kartan för Förnyelseresan.
(cit: Lägre chef)

Den högre chefen menar även att de som chefer jobbar på att få med sig medarbetarna och konkretisera deras roll. Hen anser att hen och de andra cheferna har fått väldigt många coachutbildningar och liknande där de bland annat förklarar förändringspsykologi. Hen hänvisar även till det gedigna underlaget som Förnyelseresan vilar på. Medarbetarna kanske inte har en helhetssyn, men det finns material att fördjupa sig i om önskan finns.

Det har inte enbart varit utbildningar och möten för cheferna. Förmedlare 2 berättar om workshops med externa talare som pratat om förändring, omorganisering och inställningar. Hen lyfter även ett verksamhetsmöte där generaldirektören närvarade och försökte få med alla på tåget.

Förmedlare 1 är mer osäker på hur myndigheten har jobbat för att minska missnöjet, däremot har det lyckats enligt hen. Hen misstänker att det kan ha att göra med en förståelse och agerande från ledningen.

Ledningens roll under Förnyelseresan

Fyra av fem intervjuade ställer sig väldigt positiva till ledningens roll under Förnyelseresan.

Den [ledningen] har varit nära och stöttande tycker jag. Hela tiden får vi beröm för det vi gör bra och lite push, en så kallad uppmuntran att jobba lite hårdare där det finns brister. /.../ Jag tycker att vi har en bra dialog med GDn [Generaldirektören] som är den som främst går ut på intranätet och har kontakt med oss.

(cit: Förmedlare 1)

Jag tycker hela tiden att ledningen har varit väldigt positiv och uppmuntrande nedåt i kommunikationen i alla fall. Sådär att de berömmar vad vi gör för att liksom, ah. Så det har väl varit bra liksom.

(cit: Förmedlare 2)

De har en jätteviktig roll och de har väl varit på alerten hela tiden. De har ju varit väldigt tydliga, de har ju inte gått utanför boxen utan de har ju hållit sig verkligen efter den här planeringen. Men där skulle väl jag säga att de har den viktigaste rollen att förmedla budskapet, var vi är och vart vi ska. Mikael [generaldirektören] har till exempel funnits med i jättemånga sammanhang som är kopplat till Förnyelseresan, det är ju det enda han pratar om egentligen. Jag skulle nog säga att det han har gjort är väldigt bra. Sen är det ett led ner, alltså cheferna under, där tror jag att det gäller att de också anammar det här och får ner det till medarbetarna. Jag tror det är det här ledet under generaldirektören som det kanske har sett olika i hur man har tolkat hans budskap, för att det är ju i så många led som det ska förankras.

(cit: Lägre chef)

[Deras roll har varit] jätteviktigt.

(cit: Högre chef)

Den enda som uttryckte sig lite negativt i frågan om ledningens roll var förmedlare 3. Hen anser att de mest har haft kontakt med de höga cheferna och för lite med kontoren och personalen där. Hen anser att cheferna verkar springa på möten hela tiden, men hen vet inte i vilket egentligt syfte. På följande vis beskriver hen chefernas roll inom myndigheten:

Generellt sett så är ledarskap på Arbetsförmedlingen att du repeterar vad som står på skärmen bakom dig. De kommer ut och så står de och säger det som står på skärmen bakom. Du får inget konkret, eller ibland får man det, men rent generellt, nej. Vi har ju ingen aning vad som händer nu hos oss. Vi vet ju inte ens om vi kommer fortsätta med arbetsgivarearbete, och jag jobbar med det. Men det är ju inte bara deras fel, det är ju regeringen, men så här är det ganska ofta.

(cit: Förmedlare 3)

Kommunikation av Förnyelseresan

Den interna kommunikationen

Enligt förmedlare 3 är det främst genom chefer som informationen kring Förnyelseresan förmedlats. Likt hen beskrev ovan så repeterar cheferna mest det som står på en skärm men det blir sällan något konkret vad det innebär för hen och hens kollegor eller hur det ska genomföras.

Förmedlare 1 tycker kommunikationen av Förnyelseresan har fungerat bra och uppskattar kommunikationen generaldirektören haft med dem, främst via intranätet. Hen skulle dock inte bli förvånad om folk på andra kontor sa att den varit under all kritik. Hen har hört att kollegor runt om i landet anser att åtgärder har kommit plötsligt utan någon bra utannonsering. Något hen inte själv håller med om.

Förmedlare 2 är däremot inne på att informationen har varit lite otydlig. Hen tycker de ofta rör sig med stora ord och häftig framtoning men att det inte alltid blir konkret eller tydligt. Chefen på den lägre nivån lyfter samma problem.

[Intern kommunikation] Det är ju vår största brist, vår största utmaning generellt är intern kommunikation. Det finns en tanke, vi har ju haft verksamhetsmöten en gång per år där vår GD [Generaldirektör] har pratat till alla men den informationen som sprids i vårt intranät som är en hel djungel av information. Där är det upp till varje chef hur det anammas och få ut det på kontoret. Det har spretat väldigt mycket, det har sett väldigt olika ut. Jag vet att man på vissa kontor har anammat det helt medan man på vissa kontor har man struntat i det. Väldigt spretigt. (cit: Lägre chef)

Förmedlare 3 tror också att det har varit svårigheter att få ut informationen från toppen till längst ut i organisationen. Mycket till följd av organisationens storlek. Detta leder till att de olika kontoren och avdelningarna agerar oenhetligt i många fall. Hen efterfrågar mer repetitioner för att få en bättre kontinuitet och enighet. Detta anser hen behövs då hen upplever att det är en stor personalomsättning.

Förmedlare 1 och 2 lyfter samma problem som den lägre chefen.

Haha, det är väl okej, intranätet är väl okej. Hopplöst att hitta på. Det finns en sökruta men skriver du in något där så hittar du grejer från 2012, väldigt dålig sökfunktion måste jag säga, det klagar alla på. Annars finns ju det mesta där men du ska ju veta då hur du ska hitta det. (cit: Förmedlare 1)

Det kan vara väldigt mycket information och på väldigt många olika platser. Lite rörigt så här intranät och struktur på var man ska hitta det men det finns ju där liksom. (cit: Förmedlare 2)

Den högre chefen är medveten om att det har varit mycket information. Detta är dock något hen anser har blivit bättre sen de startade Förnyelseresan. De har tagit fram kommunikationsplaner och använder sig mer av lättanvända bildspel och enklare information. Vill medarbetarna fördjupa sig så finns den möjligheten kvar.

Förmedlare 2 tycker att informationen främst har förmedlats ut via den interna tidningen, intranätet och större möten och planeringsdagar med generaldirektören och områdescheferna. Vid de sistnämnda mötena har det varit stor fokus på att få med alla på samma spår och skrota det som inte fungerar.

Den externa kommunikationen till arbetsökande, arbetsgivare och samhället i stort

Förmedlare 2 och 3 resonerade båda kring den digitalisering som skett och övergången till mer självservice. De upplever inte direkt något intresse för den förändringen från de arbetsgivare de jobbar med utan ser det mer som ett steg i att åter minska servicen gentemot kunderna. Den högre chefen anser att informationen har varit dålig.

Jättedåligt [har den externa kommunikationen varit]. Hyfsat till arbetsökande, mindre bra om jag vill vara snäll i ordet, mot arbetsgivare. Man har tagit arbetsgivarna som ett självklart alternativ medan arbetsökande har ju varit mer tvungen att gå till Arbetsförmedlingen för att få sin ersättning. Där har man kunnat styrt på olika sätt. Arbetsgivarna kan ju göra ett val. Vill jag jobba tillsammans med Arbetsförmedlingen, så då gäller det ju att vi ställer upp. Här har vi ett utvecklingsområde. Jag sitter precis och håller på med att vi behöver få in information från alla stora arbetsgivare som vi har överenskommelser med till exempel. Information måste gå ut hur våran situation är idag, så att de inte bara läser i Expressen och Aftonbladet eller vad de nu läser, utan att det kommer från oss. (cit: Högre chefen)

Det sistnämnda i det övre citatet var något som den lägre chefen lyfte i sin intervju. Hen anser att det inte funnits en tydlig agenda och styrning. Istället har det blivit upp till förmedlarna själva att bestämma hur de vill gå ut med information kring förändringar till sina kunder. Det har inte alltid varit enhetligt och haft rätt kvalitet. Därför efterfrågar hen en tydligare styrning.

Förmedlare 3s resonemang ledde in på samma spår. Hen anser att självledarskapet ibland används som en slasktratt för uppgifter chefer inte vill eller kan lösa. Det är oklart vad som händer inom organisationen för stunden men ändå skulle förmedlarna självständigt gå ut med information till sina kunder. Hen kritiserade detta och ansåg att det skulle ha varit bättre att spendera en kortare stund för att komma fram till ett gemensamt utskick. Man valde att gå på hens linje men hen upplevde att det blev en stel stämning och hen tackades inte för förslaget.

Implementeringen av Förnyelseresan

På frågan om implementeringen av Förnyelseresan stött på några problem eller hinder svarade den högre chefen att hen inte trodde det och i så fall är det inte något hen kände till. Hen har mest upplevt positiva tongångar. Hen lyfter till exempel förflyttningen från generalist till specialist som något medarbetarna verkligen uppskattat. En av anledningarna till att hen tror att implementeringen har gått bra är allt grundligt förarbete som gjorts. Dels har de tagit hjälp av externa konsulter för att analysera förutsättningar och givits lärdomar om hur andra myndigheter har gjort. Förnyelseresan vilar på en ordentlig omvärldsanalys enligt hen. Det som kan ha satt käppar i hjulen är de föråldrade IT-systemen och en otroliga mängd papper.

Något som den högre chefen ofta återkommer till under intervjun är att det som enligt hen grusat arbetet är det politiska läget som uppstått med budgeten och Januariavtalet. Hen är inte bekväm i den situation som myndigheten befinner sig i idag. Det är väldigt oklart vilka tjänster som kommer finnas kvar och var och med vad folk ska jobba. Det spretar åt många olika håll. Efter väldigt många år i myndigheten har hen upplevt stora företagsnedläggningar men hen har aldrig varit med om en liknande situation som den de befinner sig i. Trots det gäller det att jobba på, de har ett uppdrag och för stunden är det ingen annan aktör som utför den fullt ut.

Hade de fått gå i mål med Förnyelseresan tror hen att det skulle ha blivit riktigt bra. Däremot tror hen att ett namnbyte hade underlättat. För mycket gammalt kopplat till namnet *Arbetsförmedlingen* och ett namnbyte hade blivit en nystart. Hen tar även upp det faktum att regeringen och riksdagen tycks dumpa lite allt möjligt på Arbetsförmedlingens axlar, allt från bosättningsunderlag till etablering för nyanlända. De har gått och blivit lite av en ”strykpåse” i media. Chefen på den lägre nivån tar också upp att deras uppdrag har varit väldigt brett och att allt skulle rymmas under deras tak.

Förmedlare 1 lyfter upp en viss oro och förvirring för vad som komma ska. Hen har utöver det inte sett några större hinder i implementeringen men misstänker att det säkert har varit några små praktiska saker som kan ha saktat ner processen. Hen tycker annars att det verkar vara välplanerat och att direktiven har kommit ovanifrån, vilket hen finner nödvändigt. Hen har förhoppningen att man kommer låta Förnyelseresan löpa linan ut och verkligen följer upp arbetet efteråt. Hen har hört exempel från förr då det kanske har gått lite för snabbt och att det då blev många ryckiga förändringar.

Förmedlare 2 har inte heller sett några direkta problem. Förändringen har skett successivt för de som jobbar på de lägre nivåerna. Det har varit lite små förändringar i uppgifterna, men inget större.

Den lägre chefen ser en del problem som implementeringen har stött på. En av de större grejerna hen tar upp är det varierar väldigt mycket hur saker genomförs, hur man jobbar och vilken servicen kunderna får. Detta konkretiseras genom ett exempel där stora företag skickar liknande profiler till kontor i olika delar av Sverige och får helt olika resultat. Detta ser hen som väldigt problematiskt och hen tror det hade blivit en bättre implementering om man hade haft en tydligare styrning ovanifrån.

Det enda som jag kan ha upplevt eller som jag tror man hade fått större effekt, det är om man hade gått ut med en tydlig styrning ifrån ledning och uppåt. ”Så här ska vi jobba med de här olika sakerna och det ska implementeras”. Idag så har ledningen lagt ut en strategi, sen har varje marknadsområde, eller varje chef fått bestämma Hur:et själv. Alltså hur ska vi nå det här, har vi några bra kreativa idéer hur vi ska nå de här målen? Och då har det kommit jättemånga,

de har uppfunnit hjulen olika här nere. Jag hade nog... det låter ganska... men jag hade nog sett att man hade en tydlig styrning mer i Hur:et också på många nivåer. Att man inte hade fått möjligheten att spreta för mycket.
(citat: Lägre chef)

De problem som förmedlare 3 tror implementeringen har haft är ett motstånd av chefer i mellannivåerna. Hen upplever att de har haft svårt att föra ner information.

Ingen av de intervjuade ser något problem med att Förnyelseresans åtgärder har genomförts samtidigt som det vardagliga arbetet skulle skötas i sin vardagliga takt. Förmedlare 2 säger att en del uppgifter har tillkommit medan andra har försvunnit. Den lägre chefen anser att Förnyelseresan och de vardagliga uppgifterna går hand i hand. Hen har hela tiden haft i bakhuvudet att hens arbete och Förnyelseresan ska vara i linje med varandra. Den högre chefen tycker generellt att det har gått bra men att förflyttningen till ett modernt IT-system har orsakat en del frustration. Den frustrationen hänger dock mest ihop med att systemen från början låg långt efter sin tid.

Omvärldsanalys

Ett av målen med Förnyelseresan är att bli en expertmyndighet, därför frågades samtliga intervjupersoner vad och hur de gör för att analysera sin omvärld. Förmedlare 1 och 2 berättar båda att det är mycket eget ansvar och att de får tillgång till stora tidningar, statistik, rekommendationer på artiklar, har samtal med branschorganisationer och de bör följa med i nyhetsflödet. Förmedlare 1 berättar även att det är något som följs upp på utvecklingssamtal och lönesamtal, dock är det svårt att uppfylla de riktlinjerna.

Vad var det min chef sa; för att vara bra här ska man ju vara Barak Obama eller vad hon sa. För det handlar också om hur påverkar du din omvärld, och jag tycker verkligen det var bra som hon sa.
(citat: Förmedlare 1)

Den högre chefen berättar att hen är med på mycket föreläsningar, seminarier, tar del av olika interna och externa rapporter. Dock säger hen att det är mycket eget ansvar och upp till personalen själv att hålla sig uppdaterade. Hen antar att man är lite samhällsintresserad om man jobbar på denna myndighet.

Även den lägre chefen sitter med i en del nätverk och har många dialoger med samarbetspartners. Hens team har också givit en av medarbetarna ett större ansvar för omvärldsbevakning. Så hen ser till att uppdatera sina kollegor. Detta är antagligen ett ovanligt sätt att arbeta på inom myndigheten misstänker den lägre chefen. Däremot lyfter hen att kompetensutbyte är något hen finner väldigt viktigt.

Jag tycker den är jätte... alltså den viktigaste... det här med att dela med sig av sin kompetens, den tycker jag är oerhört viktigt. Det är någonting jag försöker göra hela tiden, att försöka hitta sammanhang där jag kan dela med mig av mina erfarenheter. Både utmaningar man har haft och lyckosamma exempel så tycker jag det ingår. Ja man jobbar ju inte bara för sitt eget team och sin enhet, utan man jobbar på Arbetsförmedlingen. Jag tycker det är väldigt viktigt att sprida goda exempel och utmaningar man haft så att andra ska få lyckas eller hitta bra lösningar. Så det gör jag väl nästan på veckobasis att jag försöker dela med mig till andra. Både till chefskollegor och medarbetare och andra marknadsområden.
(citat: Lägre chef)

Förmedlare 3 svarade rakt ut att Arbetsförmedlingen inte är en expertmyndighet, förutom på administration.

Vi har ingen annan expertkunskap [än administration]. Klart att det finns folk som är duktiga och kompetenta men det är väldigt stora skillnader. Det finns specialister men det är fortfarande banala arbetsuppgifter vi gör. Folk kan ha en ganska seriös utbildning, men det här var ju inte vad de drömde om. Det är ju ingen som har gått en lång arbetsterapeutsutbildning bara för att

sitta i något möte med någon arbetslös. Klart att det finns duktiga personer men jag har svårt att kalla någonting vi gör för expertis, om jag ska vara ärlig. Utan det vi får lära oss är att administrera arbetslöshet i vårt dysfunktionella system. Det finns de som är jätteduktiga, men det är trots allt inte deras expertis som kommer avgöra i de allra flesta fallen utan det är hur de uppfyller kraven för de specifika uppdraget eller åtgärden.
(cit: Förmedlare 3)

Synliga förändringar och kortsiktiga vinster

Under intervjuerna frågades det om den intervjuade upplever att genomförda åtgärder ger märkbara resultat samt hur man jobbar med kortsiktiga vinster för att lyfta framgångar. En av förmedlarna och de båda cheferna svarade tydligt nej. De två övriga förmedlarna svarade mer osäkert, men den ena märkte åtminstone när något som påverkar hans arbete genomförs. Det lyfte även de andra intervjupersonerna upp, att de självklart märkte av en del skillnader när det var åtgärder som var direkt kopplat till deras arbetsuppgifter som hade genomförts. Förmedlare 1 drog ett konkret exempel om hur neddragningen av öppettider och styrningen mot bokade möten istället för spontanbesök har minskat antal personer som vistas i deras reception, eller Kundtorg som myndigheten kallar det.

Så man märkte en tydlig skillnad, men det är ju inte så att vi firar det på något vis. Utan vi vet vad vi måste göra och vårt mål, och allas mål är nöjda sökanden.
(cit, förmedlare 1)

Hen fortsätter även med att hen upplever att hans kunderna har blivit nöjdare, att de kontakter hen har har också blivit bättre och att hen får mer respekt nu som förmedlare trots den negativa bilden media målat upp. Det går inte i linje med var chefen på den lägre nivån sade dock. Hen menar att kunderna i stort sett inte märker av effekterna av Förnyelseresan. De talar dock om olika typer av kunder, förmedlare 1 syftar på sina kunder, det vill säga arbetsgivare medan chefen talar om kunder i bredare bemärkelser, vilket inkluderar arbetssökande.

Även bland medarbetarna verkar det vara svårt att märka av generella effekter av utvecklingsarbetet. Förmedlare 3 var osäker på vilka förändringar som var kopplade till Förnyelseresan och märkte mest av de stora reformerna och förändringarna inom IT. Förmedlare 2 misstänker att det är sådant som står på intranätet men inget som direkt märks av i jobbet.

Det står och står det någon stapel, aha, och sen, ah jag vet inte riktigt. I dagliga jobbet har man inte märkt av det något särskilt, tycker jag.
(Cit förmedlare 2)

Chefen på den lägre nivån berättar att hen är av uppfattningen att man på myndigheten i stort sett inte märker av några större skillnader när en av åtgärderna har införts eller fått effekt. De jobbar mot målstolpar på så vis att de följer den strategiska kartan, men att myndigheten sedan inte gör någon stor grej av framgångarna och att det är väldigt luddigt vad som faktiskt görs. Däremot framhäver hen att hans chef gör ett bra jobb med att uppdatera hen och hans kollegor om hur Förnyelseresan fortlöper men hen misstänker att det inte tillhör normen på myndigheten. Den andra chefen berättar i sin intervju att de är dåliga på att fira framgångar och kortsiktiga vinster men att de har blivit bättre på att lyfta fram goda exempel. Detta var även något som förmedlare 1 spontant nämnde i vår intervju. Hen berättade att hans högre chef är bra på att lyfta positiva exempel som hen får kännedom om. Hen kopplar dessutom ofta ihop det med värdeorden.

4.2.2 Värdegrunden och kulturen

Vet du vad de tre värdeorden är?

Alla intervjupersoner kunde utan att tveka uppge de tre värdeorden. Samtliga använde även förkortningen PIF och uttrycket, ”att vara Piffig”, som innebär att man agerar på ett professionellt,

inspirerande och förtroendeingivande sätt. Fyra utav fem av intervjupersonerna, som alla befinner sig på samma avdelning men på olika nivåer, uppger att den främsta anledningen troligen är att enhetschefen gång på gång upprepar värdegrunden.

På frågan om det gick att prioritera eller rangordna värdeorden efter deras vikt så blev det längre funderingar och svaren mer tveksamma. Majoriteten av de intervjuade ansåg inte att det fanns något officiellt sätt att rangordna värdeorden på, däremot lyfte tre av dem upp att de personligen lade större värde i professionell och förtroendeingivande då de är så starkt kopplade till myndighetsrollen. Den högre chefen ansåg att orden går hand i hand och att de samspelar med varandra

*I stort sett tror jag de ska gå hand i hand. Om man tappar bort det ena så blir det konsekvenser för det andra så att säga. /.../ De här tre orden tillsammans är ju starka, värdeladdade ord.
(cit. högre chef)*

Fyra av intervjupersonerna ställde sig överlag väldigt positiva till värdegrunden och dess syfte. De uppgav att värdeorden stämde bra in med deras egna värderingar. Förmedlare 1 sa att om hen hade valt egna värdeord för hennes optimala arbetsplats så hade det blivit dessa. Hen medger att hen kanske är lite hemmablind men hen tycker de passar hen och verksamheten väldigt bra. Både förmedlare 1 och 2 uppgav att den bidrog till motivationen på jobbet och förmedlare 1 lyfte även fram att den fick hen att känna stolthet över sin arbetsplats. Det var enbart förmedlare 3 som sa att orden inte går att rangordna då de är inte har något värde.

*Inget [av orden] är ju värt någonting. Allt för alla eller inget för ingen eftersom de är beroende av vad personen läser in i orden. De har noll värde ur organisatorisk synpunkt men för individen kan det vara hur mycket som helst.
(cit. förmedlare 3)*

Hen ställde sig överlag väldigt skeptisk till värdegrundens funktion och talade om den i väldigt negativa ordalag. Hen berättade att hen har kritiserat värdeorden tidigare och hen finner det naivt att tro att användandet av dessa skulle göra verksamheten bättre. För att illustrera sin frustration drog hen ett exempel där en chef hade testat hen och kollat om hen kunde orden utantill, något hen inte kunde vid den tidpunkten. Hen uttryckte att det var tragiskt att denna chef tänkte att man som medarbetare måste kunna dessa tre ord för att kunna bete sig professionellt, inspirerande och förtroendeingivande. Hen lyfte istället en önskan om ett mer öppet klimat som tillåter fler synsätt och där en kan framföra konstruktiv kritik.

Myndighetens relation till värdeorden

Den högre chefen som intervjuats är av en annan uppfattning. Hen ställer sig väldigt positiv till de tre värdeorden i kombination med visionen. Hen anser att värdegrunden är jättebra och uppger även att de fått beröm av externa partners. Även de andra stämmer in och anser att den fyller en större funktion än de själva kanske tror.

*Den är viktigare än jag tror att den är. Det är ju så man vill uppleva som statsjänsteman /.../
(cit. lägre chef)*

De fyra personerna som ställer sig positiva till värdegrunden uppger att de gång på gång upprepar den inom sin enhet och att det är något som medarbetarna försöker efterleva. Internt handlar det om hur de bemöter sina kollegor och hur de tar sig an en uppgift.

Vi pratade mycket om Piffighet, att vi skulle vara proffs. Skulle vi ordna event skulle vi hela tiden vara proffsiga, lyhörda och väldigt mycket service minded. Något som man kanske inte tänker på om man tänker på en myndighet eller på en handläggare på det sättet, utan mer som ett företag som agerar professionellt med sin kundvård. Det tror jag många var stolta över och tyckte om att göra.

(citat, förmedlare 2)

Externt handlar det om hur de arbetar gentemot arbetsgivare och arbetssökande. Den högre chefen är av uppfattningen att de arbetsgivare som de jobbar med har en positiv inställning till Arbetsförmedlingen och att de agerade professionellt, inspirerande och förtroendeingivande. Bland arbetssökande kunde det vara mer missnöje vilket hen misstänker beror på att arbetssökande kan vara besvikna över sin situation, att de inte är behöriga till en viss insats eller inte uppfyllt kraven för ersättning. Förmedlare 2 uttryckte sig på följande sätt:

Men tidigare så var det väl mycket det där att vi var stolta just över att vi jobbade med allt ifrån små företag till jättestora koncerner och vi hade liksom, var representanter för myndigheten med de stora företagen och vi kunde göra ett professionellt jobb med rekryteringar, utbildningar och hjälpa dem på alla möjliga sätta liksom.

(citat, förmedlare 2)

Lägg märke till att de två senaste citaten, båda från förmedlare 2, är uttryckta i dåtid. Detta beror på att hen upplever att värdegrunden verkar ha glömt bort och att orden har luckrats upp till följd av det politiska läget och den ovissa situationen myndigheten befinner sig i. Han kallar det för *ett minne blott*, och inte något man längre talar om. Det är något som den högre chefen också lyfter.

Nu har man nästan tappat bort vår vision. Mig veterligen så är det ju fortfarande vår vision och vår värdegrund. Den tror jag man behöver extra mycket nu när det blåser som det blåser.

(citat, högre chefen)

Hen, tillsammans med den andra chefen anser att myndigheten åter bör lägga mer fokus på värdegrunden och genom att leva efter värdeorden så har man vunnit ganska mycket. Den lägre chefen lyfter även vikten av att verkligen fokusera på att vara professionella och förtroendeingivande under rådande omständigheter med låga förtroendesiffror och mycket kritik i media.

Värdegrunden i praktiken

Under intervjuerna ställdes frågor gällande hur myndigheten jobbar med värdegrunden i sin verksamhet. Förmedlare 2 berättar att hen är osäker på om det finns några tydliga riktlinjer men att det säkerligen sitter på någon affisch någonstans. Däremot framhåller hen och förmedlare 3 att den gången de egentligen talar om värdegrunden är när någon mellanchefer råkar säga det, men att det inte är någon riktig tyngd i det. Förmedlare 3 ser det mer som en slagdänga som inte tydligt kopplas till specifika arbetsuppgifter. Chefen på lägre nivå berättade att hen brukar använda sig av orden när hen coachar sina medarbetare. Hen illustrerar med ett exempel:

Hur gör du det här så att du är Piffigt? I den frågan du har ställt, eller i det här jobbet, skulle du uppleva att du är professionell här?

(citat, lägre chef)

Den högre chefen uttrycker sig på liknande sätt och säger att man måste påminna varandra internt och ställa sig själv frågan; *Agerar jag Piffigt?* Även på verksamhetsmöten brukar den lägre chefen fråga sig själv och gruppen samma fråga för att se till att de agerar i linje med värdegrunden för att nå visionen.

Det kommer fram i flera av intervjuerna att värdegrunden ofta används, eller åtminstone har använts som diskussionsunderlag på olika möten och större planeringsdagar. Förmedlare 1 berättar att de brukar ha två planeringsdagar per år men att hen var osäker på vad de faktiskt diskuterar kring värdegrunden.

*Vi brukar ha planeringsmöten, två stycken per år och den ena är med övernattnig, då kan vi jobba kring värdegrunden. Men det var väl mest i början 2016, då jobbade vi kring dem och det som vi kommit fram till satt de uppe på någon tavla borta där vi sitter.
(cit. förmedlare 1)*

Hen lyfter också Information- och kompetensforum som är en form av möten med enhetschefen som hålls ett par gånger i månaden. Där brukar värdeorden nämnas och enhetschefen försöker uppmuntra medarbetarna att hålla ut även om det är kämpigt just nu.

Förmedlare nummer 3 nämner också en del workshops de har haft i samband med värdegrunden. De har gått ut på att alla ska definiera värdeorden, inse att alla har olika definitioner och sen så är resonemanget slut där. Smått irriterad säger hen att *Arbetsförmedlingen gillar fina ord*.

Förmedlare 1 och 2 som rekryterades efter att Förnyelseresan påbörjats anser att de under rekryteringen introducerades för värdeorden. Förmedlare 2 säger att hen märkte att värdegrunden var något som myndigheten ville skulle prägla verksamheten. Chefen på den lägre nivån erkänner lite skämsamt att hen har tagit värdegrunden till en ny nivå. Hen har till och med värdeorden som bakgrund i sin arbetstelefon.

Värdeordens definition

Efter att ha ställt frågor rörande kännedom om värdegrunden, de intervjuades inställning till den samt dess effekter på dem och på verksamheten ombads samtliga fem intervjuade att definiera vad orden betydde. Efter att den första intervjupersonen uttryckt en viss svårighet att göra skillnad på professionell och förtroendeingivande valde jag att ställa dem i ordningen: professionell, förtroendeingivande och inspirerande, för att på så vis identifiera ifall detta var något de andra intervjupersonerna skulle ha samma svårigheter med. Det visade sig att så var fallet. Det kan även tilläggas att detta var de frågor som ledde till längst tystnad och funderingar bland intervjupersonerna.

Professionell

*Professionell är det här vanliga med att man håller det man lovar, att man dokumenterar allt rätt, håller en viss nivå på det svenska språket, också i sin dokumentation och följer företagets icke diskriminerings policy. Hela tiden veta vilken nivå vi ska ligga på som myndighet. Vi människor kan vara trevliga men vi har också ganska höga krav på dem vi kontaktar men kraven är också höga på oss själva såklart.
(cit. Förmedlare 1)*

*Professionell det tycker jag man är om man sköter grejer enligt regelverket och man är tillgänglig. Du ska svara och du ska återkomma. Det finns ju ett visst mått av kundservice inom det också tycker jag. Det gäller ju både när man pratar med arbetsgivare och arbetssökande. Professionell och inte blanda in känslor i saken men samtidigt inte vara någon iskall byråkrat heller, utan någon slags balans där kanske.
(cit. Förmedlare 2)*

*Professionalism är ju en skitstor fråga. Om man nu försöker snäva in det lite grann och kollar från ett tjänstemannaperspektiv, där vi faktiskt har förvaltningslagar och liknande grejer, då går jag vidare i två definitioner. En för externa och en för interna kontakter. Externa kontakter är väl lite det de vill syfta på känner jag kanske. När jag representerar en statlig organisation utåt så tycker jag det ska handla så mycket om saklighet som möjligt, nu spinner jag in på den grå tjänstemannen men det tycker jag är mer ärligt, och det är lite hur jag är. Professionell, att försöka vara så saklig som möjligt i sin kontakt utåt och förklara varför man agerar som man gör. Det blir mer enhetligt och mycket lättare att ge instruktioner till folk. Internt blir det lite annorlunda, får då handlar det lite om sociala saker. Men jag väljer att hålla mig till den externa kontakten som handläggare.
(cit. Förmedlare 3)*

Det handlar om att vara professionell i yrkesrollen. Det handlar inte om att man ska kunna allting utan det handlar om att man ska vara professionell och utföra sitt yrke på rätt sätt. Man ska vara statstjänsteman och representera organisationen och utföra de åtagande man har och göra det på bra sätt. "På ett bra sätt" det var väl väldigt luddigt att svara så, men man ska både vara statstjänsteman och representera organisationen.

(citat: Lägre chef)

Professionalism är att man är duktigt på det uppdraget man har. Man är kunnig på det. Egentligen räcker det. Profession är ju att lite grann att man är nästan expert på det man håller på med.

(citat: Högre chef)

Förtroendeingivande

Förtroendeingivande, oj då det låter ju nästan lite samma sak som professionell. Om jag inte håller vad jag lovar är ju inte det proffsigt. Förtroendeingivande är allt möjligt som att hålla tiden. Samtidigt att vi kan erbjuda någonting som är bra också, tror jag. Om vi inte kan erbjuda någonting som är bra så vill nog folk inte ha något förtroende för oss. Det är väldigt viktigt, men det går verkligen in i det professionella för min del.

(citat: Förmedlare 1)

För förtroendeingivande, det hänger väl lite ihop med professionalism. Syvende och sist är vi en myndighet, vi har uppdrag av regeringen som ska skötas korrekt. Sen har det blivit en hel del som dippar, felaktiga utbetalningar och sådana där saker liksom.

(citat: Förmedlare 2)

Jag tycker ju den frågan egentligen hör hemma hos mottagaren. Jag kan ju bara säga vad jag tycker är förtroendeingivande hos någon annan. Kompetens är självklart alltid förtroendeingivande, om man nu kan identifiera det. Det är bra om man märker att den andra personen är kompetent, eller åtminstone ger sken av att var kompetent. Men för mig handlar förtroende även om att man är ganska öppen och är ärlig med sina avsikter. Det får inte bli en massa falskt spel bakom ens rygg. Man ska vara lite mer raka och ärliga i dialogen, det är förtroendeingivande.

(citat: Förmedlare 3)

För mig handlar det om att ha kunskap om den arbetsuppgiften man har och om de arbetsuppgifter man har fått. Jag tänker att man kan sin sak och att man inger ett förtroende hos både medarbetare och kund. Samtidigt tycker jag att det är omöjligt att ha koll på allting i en så här stor organisation, vilket innebär att det kan vara förtroendeingivande att berätta: den här biten har jag inte koll på, men jag ska ta reda på det åt dig. Så jag säger nog lite fel när jag säger att man ska ha koll på allting inom sitt område. Som kund, medarbetare och alla samarbetspartners ska man kunna förlita sig på att man får samma typ av service och bemötande. Eller snarare att man får samma tjänst levererad av oss, utifrån sina förutsättningar. Man ska känna att det är pålitligt och tryggt att ha kontakt med oss.

(citat: Lägre chef)

Man vet vad man pratar om. Att man kombinerar det här med professionaliteten så att säga, att man har ett förtroende, det vill säga att jag inte svamlar och jag vet vad jag pratar om. Jag vet att du får förtroende för mig om jag antingen kan svara på vissa frågor eller så har du ett sådant förtroende för mig och vet att jag inte blåljuger. Man ska även kunna erkänna när man inte vet svaret men ta på sig att ta reda på det åt den andra personen. På så vis skapar man det här förtroendet som är oerhört viktigt för att ha långsiktiga relationer med motpartner.

(citat: Högre chef)

Inspirerande

Det är väl kul att man kan få vara sig själv här. Jag är väldigt annorlunda och lever ett annat liv än mina kollegor. Man kan få vara sig själv här men vi jobbar liksom åt samma mål och att det kan vara inspirerande också för både sökande och arbetsgivare.

(citat: Förmedlare 1)

Inspirerande tycker jag kanske varit det värdeordet som har varit svårast att definiera. För de flesta människors erfarenhet av Arbetsförmedlingen är väl när man varit mellan jobb och då är ju Arbetsförmedlingen en statlig kontroll på något sätt. För många är det ju det och då har ju många en negativ bild av en statlig byråkrat som kontrollerar att man sökt jobb liksom, när man själv är i en utsatt situation. Så där tror jag det är svårt att bli inspirerande. Det är svårt att sätta fingret på men jag tror vi måste kommunicera på mindre myndighetssvenska. Vi kanske är på väg åt det hållet, att vissa kontor och en del mindre enheter är på väg dit och jag tror absolut att vi är på väg. Men som sagt, jag minns bara själv när man var mellan jobb för 10 till 15 år sen. Bemötandet var som en ren mardröm. Det finns okunnighet bland många arbetsförmedlare och handläggare, om överhuvudtaget arbetsmarknaden. De kan ju sina regelverk. Det har varit ett för stort fokus just på arbetssökande och därmed tar vi in väldigt mycket människor med kanske en beteendevetarbakgrund eller socionomer och då får du inte den här förankringen på arbetsmarknaden på samma sätt. Jag tror man skulle behöva få in fler säljare. Man skulle behöva mer folk som har lätt att skapa kontakter utåt och kanske vet vad som krävs på arbetsmarknaden. Jag tror det skulle vara en bättre mix av arbetsförmedlare och det skulle kunna blivit inspirerande.

(citat: Förmedlare 2)

Likt de andra orden är det helt individuellt. Det närmsta jag kan komma inspirerande på Arbetsförmedlingen är de medarbetarna som är villigt att göra sådant som de tror på även om det kan kosta dem. Så lite självupppoffrande arbete. Det kan vara kostsamt men de gör det för de tror på det.

(citat: Förmedlare 3)

Inspirerande, den här anammar jag mycket av när det handlar att jobba som chef. Jag tänker väldigt mycket att det handlar om att få mina medarbetare på samma spelplan som den här röda tråden i Förnyelseresan. Det handlar om att se möjligheter, att få företaget att växa, att få organisationen att utvecklas. Inspiration är utveckling för mig. Att kunna både berätta om mindre bra förändringar och bra förändringar och att kunna göra det på ett inspirerande sätt och se möjligheter ur allting. Se möjligheter skulle jag nog vilja säga att inspirerande står för mig.

(citat: Lägre chef)

Det är att man drivs. Mottagaren ska känna att den här personen som sitter på andra sidan tycker det här kul. Att det inte är något påtvingat utan att kunden känner att Arbetsförmedlingen inte är så tokiga. Kunden ska känna att vi är nyfikna på dennes företag och vi vill ju att deras företag ska växa och att vi vill vara med och bidra på ett bra sätt. Oinspirerat är motsatsen, att man är totalt likgiltig.

(citat: Högre chef)

Arbetsmiljön

Fyra av de intervjuade beskriver den rådande arbetsmiljön i positivt ordalag. Förmedlare 1 tror att det har att göra med att ledningen verkligen prioriterar arbetsmiljöarbetet. Förmedlare 2 instämmer med att det är mycket fokus på personalens välmående och sjuktalen. Hen lyfter Medarbetarpulsen som ett av verktygen som används för att skapa ett gott klimat.

Det finns någon slags omtanke från arbetsgivare om arbetstagarna.

(Citat, förmedlare 2)

Förmedlare 1 belyser också en omtanke från arbetsgivaren och lägger extra vikt på de planer och utbildningar som finns för bra arbetsmiljö och mot kränkande särbehandling. Som skyddsombud har hen lite mer insyn och deltar på ett flertal möten och nätverksträffar. Hen upplever att man verkligen följer upp handlings- och arbetsmiljöplaner samt tar tillvara på de förslag som kommer in.

På följande vis beskriver den lägre chefen arbetsmiljön på Arbetsförmedlingen:

Jag skulle säga att det är en organisation där ständig utveckling sker, det är ständig förändring och det finns möjlighet både till utveckling och engagemang. Det är en riktigt rolig och utvecklande arbetsplats.
(cit: Lägre chef)

Flera av de intervjuade lyfter upp att de upplever att de får vara kreativa. Så här uttrycker förmedlare 2 det:

Nämen jag har ju sagt det till chef: att det här har varit en av de bästa arbetsplatser jag varit på, just på grund av självledarskap och att det har funnits så otroligt mycket utrymme att lära sig saker och utvecklas, utbilda sig internt. Vill man göra något så har man kunnat göra det och det har uppmuntrats. Det har varit väldigt inspirerande.
(cit: Förmedlare 2)

Denna inställning delas dock inte av förmedlare 3. Hen efterfrågar istället ett mer öppet klimat där medarbetare kan framföra konstruktiv kritik utan rädsla att det ska straffa sig.

Förmedlare 2, som är positiv till arbetsklimatet, lyfter också att det antagligen inte är enbart till följd av de tre värdeorden. Hen tror att mycket beror på den statliga värdegrunden och sättet statliga myndigheter ser på alla människors lika värde. Hen beskriver Arbetsförmedlingen som en mångkulturell arbetsplats med stor mångfald och där de flesta arbetarna känner sig sedda och bekräftade. Till skillnad från hens erfarenheter att jobba inom privat sektor så anser hen att det på Arbetsförmedlingen råder en kramkultur, där oavsett om det är andra gången man ses eller hundra gången så möts man med en kram. Överlag beskriver hen stämningen som trevlig.

Mångfalden inom myndigheten är även något förmedlare nummer 1 lyfter när hen pratar om arbetsklimatet. Hen anser att det är det som gör myndigheten till en fantastisk organisation. Människor från olika delar av världen och med olika erfarenheter går samman och löser problem och bidrar med sin specifika kompetens.

Det är ju professionellt att vi som organisation håller fanan med ickediskriminering högt.
(cit: Förmedlare 1)

Förmedlare 3 är den person som uttrycker sig mest negativt om arbetsmiljön.

Vi har bra villkor genom avtalet med staten men uppgifterna är inte så bra, utvecklingsmöjligheterna är inte speciellt bra, arbetsmiljön generellt sett är inte speciellt bra.
(cit: Förmedlare 3)

Hen återkommer ofta till att hen inte finner arbetsklimatet tillräckligt öppet. Hen tror även att det kommer bli svårt i denna kvalitativa studie att få ärliga svar.

Man vill inte erkänna att man sitter på ett riktigt jävla skitjobb utan några som helst utsikter. Det enda sättet för mig att komma bort är att antingen falla med in i spelet och bli en lissande ja-sägare, eller helt och hållet komma bort någon annanstans. Var kan man komma in? En realistisk chans är ju att bli en handläggare. Istället för att då administrera arbetslöshet kan jag administrera invandring, studielån, sjukdom annars får jag börja på en helt ny kula, vilket många inte vågar eller kan.
(cit: Förmedlare 3)

Under intervjuerna frågades de intervjuade om de fortfarande kände att det fanns en tydlig ”vi och dom”-kultur med misstänksamhet mot de andra avdelningarna. Så här svarade den högre chefen:

Inte försvunnit men det har blivit bättre att man vill varandra väl och man är nyfiken varför går det bra för andra enheter? Vad kan jag ta lärdom av? Vad kan jag ta med mig från det som du har lyckats bra med utifrån ditt chefskap i din enhet? Så där tycker jag att det har blivit ett öppnare klimat på det sättet. /.../ Vi är inte i mål men synsättet har förändrats.
(cit: Högre chef)

Förmedlare 1 tror att det fortfarande kan finnas kvar men det är inget hen märker av i sin arbetsvardag. Därefter berättar hen följande:

Det är inte så jag känner i alla fall varje dag men det är ju lite tokigt som det varit förut, arbetsgivargrupper till exempel, finns på alla kontor men de arbetar helt olika och en del arbetsgivargrupper har inte ens tid att kontakta arbetsgivare. Då undrar man såhär; har de några i en pärm som de använder hela tiden. Jag menar det funkar ju inte, man måste ju ha en viss del av ny-kundbearbetning eller inbjudningar eller någonting så att man hela tiden växer, det måste ju alla företag. Det finns lite glapp sådär, men vi tycker det är så himla klassiskt, det är ingen idé att gå och skylla på varandra eller skylla ifrån sig hela tiden att det måste vara någon grupps fel.
(cit: Förmedlare 1)

Hen lyfter även upp att det finns ”småpåvar” i organisationen, personer som tror sig veta bäst, men hen kommer fram till att de finns nog i de flesta verksamheter. Förmedlare 2 anser inte att den gamla misstänkliggörande kulturen finns kvar. Däremot kan det finnas mindre grupper som inte kommer överens, men att det antagligen är en del i vår mänskliga psykologi.

Skillnader mellan miljön på andra avdelningar

Under samtliga intervjuer talades det om hur andra avdelningar än de avdelningarna respondenterna själva jobbade på skiljde sig från deras avdelning. Inte nödvändigtvis att de gjorde ett dåligt jobb utan snarare att deras arbetsuppgifter sätter dem i en mer hårt pressad situation. En del talade dock om chefer på andra avdelningar som bromsklossar i Förnyelseresan.

Jag upplever att vi på arbetsgivarcenter och på den här enheten har ganska bra kläm på självledarskapet och att vi ser helheten. Det tror jag är skillnaden på många andra kontor. Vi kan plocka ner olika strategier och se hur det påverkar oss även om det inte är helt enkelt. Min upplevelse från tidigare kontor är att man jobbar väldigt mycket med sitt eget uppdrag. Man har inte riktigt förutsättningarna, eller man behöver kanske inte tänka på hur det påverkar ett annat uppdrag internt hos oss på Arbetsförmedlingen. Medan vi hela tiden har en samsyn; hur ska vi kunna samarbeta med andra grupper, hur ska vi kunna få ihop det så att vi når det här målet tillsammans. Det upplever jag är den stora skillnaden att vi har den chefen vi har och i den organisationen vi är nu. Att vi fått ett mer helhetstänk, mer strategiskt tänk i vårt arbete.
(cit: Lägre chef)

Men det [arbetsmiljön] har blivit väldigt mycket bättre, men det har varit stor besvikelse och otroligt dåligt ledarskap på många kontor under 2016 och 2017, något som sen har lyfts upp. Så nu är det inte något vi pratar om på nätverksträffarna längre. Att folk mår psykiskt dåligt, att folk säger upp sig, sjuktalen är skyhöga och ledningen bara duckar eller slutar. Det har varit väldigt rörigt på en del kontor, jättetråkigt.
(cit: Förmedlare 1)

Men den [arbetsgivarvidelen] verksamheten är ju också väsensskild från den vanliga arbetsförmedlingen som man kanske uppfattar när man kommer in på ett vanligt kontor och pratar med handläggare, det är nästan som två helt olika världar.
(cit: Förmedlare 2)

*Det är inte alltid den trevligaste arbetsmiljön för alla kontoren. Det skiljer sig ganska mycket och det är lite tryckt stämning ibland.
(cit: Förmedlare 3)*

Generellt lyfter många av de jag intervjuade att medarbetare på andra kontor, och då främst de som jobbar gentemot arbetssökande, är betydligt mycket mer hårt pressade och därför har svårare att ta till sig Förnyelseresan fullt ut. Andra enheter beskrivs som tyngre att jobba i, mer begränsade kreativt och att många av deras kollegor dränks i arbetsuppgifter.

*Bara att jag kan vara med på en sån här sak [intervjun] kan jag tänka mig inte ens är att tänka på för en vanlig förmedlare, för de har mycket stress och mycket att göra. Det kommer in mejl och telefonsamtal hela dagarna och när det inte gör det är de schemalagda att vara nere på Kundtorgen, och ta emot sökande av olika anledningar. Så att de har en helt annan vardag än vad vi har som jobbar med arbetsgivare och det är vi väldigt medvetna om och försöker förstås att hjälpa dem så mycket som möjligt.
(cit: Förmedlare 1)*

På frågan hur det varit att genomföra Förnyelseresan parallellt som man ska utföra sina vardagliga arbetsuppgifter så ansåg samtliga jag intervjuat att det gått bra. I många fall tyckte de att det var en självklarhet då de går hand i hand. Däremot lyfte ett flertal att det beror nog på vilken avdelning man tillhör. På följande vis svarade förmedlare 3:

*Det beror på vad du har för arbetsuppgift. Om du sitter med arbetssökande på din signatur så är det mycket svårare. För de har ett otroligt tryck på sig. Alltså arbetsbördan är bisarr. Du klarar inte av alla arbetsuppgifter utan du måste låtsas som att de görs och ledningen låtsas som att de görs också. Så där är det svårt. För mig är det mycket enklare då jag inte har samma komplicerade arbetsuppgifter.
(cit: Förmedlare 3)*

4.2.3 Självledarskapet

Förmedlare 1 och 2 anser sig ha mycket frihet men att det är frihet under ansvar och de måste hålla sig inom myndighetens ramar såklart. De båda lyfter var sitt exempel på hur de hittat på nya lösningar och aktiviteter som de anser har berikat verksamheten. De känner att de har kunnat bidra med sin kreativitet och att det har uppskattats från chefer och ledningen. Förmedlare 2 nämner också att de har större frihet att välja var de vill jobba i form av distansavtal som de kan använda en gång i veckan. Överlag verkar båda nöjda med den frihet de har och de anser sig ha stor frihet att ta egna initiativ, vara med och bidra med sin kreativitet och forma verksamheten. De båda cheferna verkar nöjda och på följande vis svarade den lägre chefen på frågan om hen känner att hen kan bidra med sin kreativitet till verksamheten.

*Lägre chefen: /.../ Jag är ju en person som kommer med mycket förslag hur vi ska utveckla saker. Det har jag gjort ända sen jag startade.
Intervjuare: Får det gehör tycker du?
Lägre chefen: Både ja och nej. Men jag måste väl säga att på det stora hela att det får det. /.../
Jag har haft en otrolig resa att få vara med och påverka och få vara med och lämna fram utvecklingsförslag och fått igenom vissa, och har till och med fått göra uppföljning på vissa. Jag kan väl säga att hela min resa här, de här fyra åren har bestått av att jag fått vara med och utveckla saker.
(cit: Lägre chef och intervjuare)*

Den person som känner att hens kreativitet inte blir lyssnat på är förmedlare 3. Hen är av uppfattningen att idéer och kompetens inte spelar någon större roll inom myndigheter utan det viktiga är att de anställda säger ja och ler stort.

Det här är väldigt cyniskt, men det viktigaste är ju hur brett du ler. Hur villig du är att säga ja till det mest bisarra eller dysfunktionella som finns, du ska inte ifrågasätta, du ska le och säga

*ja. Det är din arbetsuppgift, då kommer du framåt i organisationen. Det går ju tillbaka till att man inte kan påverka eller göra någonting, vi sitter i det här jävla träsket, bättre att du håller käften och ler, det tycker de är skönt.
(cit: Förmedlare 3)*

Hen konkretiserar även hur hen tror det kan vara ett hinder att vara duktig. Om en är duktig på sitt jobb trots att det är slitit vill de ha kvar en på den positionen. De gånger du får byta avdelning eller arbetsuppgifter är om du missköter dig. Det är det enklaste sättet att bli av med en anställd.

Trots att förmedlare 2 generellt sett är positiv till den frihet hen har under självledarskapet ser även hen utmaningar och problem.

*Självledarskap är ju väldigt bra om man har väldigt tydliga mål som då följs upp. Men om målen istället hela tiden förändras, nästan kvartalsvis, och måste uppdateras och revideras, då blir självledarskapet lite sådär. Det kan ibland missbrukas och många går ner på något som liknar halvfart kan jag känna. En del kan gå ner på en sådan nivå att man inte jobbar hårt, en del blir uttråkade och börjar söka andra jobb. Jag tror självledarskapet bara funkar i en organisation där det är väldigt tydliga mål och där saker följs upp lite också.
(cit: Förmedlare 2)*

Förmedlare 1 berättade att självledarskapet har ifrågasatts ända sedan dess införande. Hen drog även ett exempel där hen visade att det finns många olika tolkningar av vad det innebär. En del ser det som ett verktyg att få självinsikt och lära ut via den medan andra ser det som ett sätt att köra sitt eget race. Hen själv upplever det som egenföretagareanda. En uppmuntran till medarbetarna att tänka själva, lyfta verksamheten, föra fram och lyssna på impulser. Hen tycker självledarskapet är superviktigt.

Vad motiverar dig på jobbet?

Alla de som intervjuades fick frågan vad som motiverade dem på jobben. Svaren blev bland annat lönen, de varierande arbetsuppgifterna, att jobba med samhällsfrågor, jobba med människor och den stora mångfalden. Den lägre chefen gav ett svar nära kopplat till självledarskapet.

*Det som motiverar mig på jobbet det är att jag får chansen att vara med och påverka. Jag får chansen att vara engagerad fullt ut i det jag håller på med. Framför allt så är det att jag får möjligheten att förändra och vara med och påverka. Det är anledningen till att jag inte kan sluta här och att jag verkligen har trivts sen dag ett jag klev in. Det är en stelbent organisation, vi har mycket lagar och förordningar. Man kan ju inte kliva in och säga; Nu gör vi så här. Den förändringen kan man ju inte göra men det finns väldigt mycket man kan arbeta med. Till exempel gruppdynamik, hur vi når saker tillsammans. /.../ Vi har en struktur som tillhör en gammal organisation och det finns väldigt mycket att göra för att bli ännu mer effektiv och det finns så mycket sånt att grotta ner sig i här. Det engagerar mig väldigt mycket och motiverar mig att hela tiden fortsätta.
(cit: Lägre chef)*

Därpå fick alla intervjuade en direkt fråga om de kände att självledarskapet påverkat deras motivation.

*Det har det gjort. Jag har aldrig haft det så bra på någon annan arbetsplats när jag jobbade privat. /.../. Här har jag väldigt stort förtroende av min chef. Jag kan göra i princip vad jag vill liksom, hon litat på mig, hon vet att jag gör det jag ska.
(cit: Förmedlare 1)*

*Absolut, absolut. Det är liksom den... det är just att du kan... ser du något behov någonstans som inte har täckts eller någon grupp/.../ så kan man prata med chefen, några kollegor och starta ett projekt. Det görs hela tiden och har gjorts hela tiden. Så att det finns väldigt mycket sådana, mycket utrymme, kan man säga, det har varit väldigt bra.
(cit: Förmedlare 2)*

Ja, det tycker jag. Jag tycker vi på Arbetsförmedlingen har ju fått en stor frihet faktiskt. Sen tror jag vi har haft lite utmaningar att vi har haft lite struktur och organisation så att säga. /.../ Det var ju det som var tanken också med Förnyelseresan, att kraften skulle komma underifrån, från medarbetarna. Det var detta som Förnyelseresan skulle förändra, så att kraften kommer underifrån. Ni får ett uppdrag eller jag får ett uppdrag som jag skickar ner till mina medarbetare. Jag ger dem ett mål men hur de gör för att komma fram till målet är upp till dem. Vissa gillar den processen och vissa gör inte det. Vissa vill ju ha reda på exakt vad man ska göra men man vill ju få fram den här kraften som finns i människorna. Det är att prova nya idéer, tänka utanför boxen.

(citat: Högre chef)

Lägre chef: Jag skulle nog säga att: Ja, tanken med självledarskapet motiverar mig men sen så ser jag inte förutsättningarna, det har inte landat helt i organisationen än. Det är fortfarande mycket hierarkier som gör att man inte kan prata med personen [på en annan avdelning], för då måste man gå via chefen, och man kan inte göra vissa saker utan man måste förankra det med olika avdelningar. Det är väldigt stelbent på det sättet, fast jag vet att man vill kom dit. Man vill komma till att man kan ta initiativ och hitta rätt, men det är väldigt indelat i boxar idag och det är väldigt svårt att bryta barriären.

Intervjuaren: Tror du det skulle kunna gå att nå dit?

Lägre chef: Ja, det tror jag. Det skulle vara om självledarskapet ramlar ner hos cheferna. Det handlar om att cheferna, att vi alla chefer behöver landa, botna i självledarskapet. Det är där jag tror lösningen ligger. Det handlar mycket om att vi på chefsnivå ska anamma det. Hos medarbetarna finns redan viljan men förutsättningarna att utöva det är inte riktigt där upplever jag.

(citat: Lägre chef och intervjuare)

Förmedlare 3 är den av intervjuade som svarar ett direkt nej på frågan. Hen menar att självledarskapet används som en slasktratt. I stort sett allt, även saker som förmedlare inte kan påverka hänvisas till självledarskapet. När hen har frågor om verksamheten får hen svaret att hen ska prioritera och självleda. Detta konkretiseras med ett långt exempel om hur frånvaro på arbetet till följd av sjukdom leder till en stor arbetsbelastning när en återvänder. Chefen ger då inte det önskade stödet utan hänvisar till självledarskap. Hen tror detta beror på att chefen inte vet svaret, utan det chefen kan göra är att fråga sin chef som kan fråga sin chef och så fortsätter det på det sättet. Det målas upp som en omöjlig situation då arbetsituationen är hopplös. Det hen upplever är viktigast för höga chefer är statistik, inte det faktiska resultatet för samhället och deras kunder.

Hur ska man använda och praktisera självledarskapet?

Några av de intervjuade var inne på att självledarskapet har varit otydligt i vissa aspekter och att det tolkats på olika sätt. Under intervjun försöktes det därför utredas hur de upplever stödet och riktlinjerna kring ledningsfilosofin har varit. Förmedlare 2 lyfter att det har hållits en del löpande utbildningar men att fokuset mer kanske varit på tjänstemannarollen och inte så mycket på självledarskapet. Hen tycker att det egentligen inte har varit så mycket stöd eller förklarande av självledarskapet utan det har bara funnits där och sen ska de anställda förhålla sig till det.

Den lägre chefen är inne på lite samma spår. Tidigt under intervjun med den lägre chefen lyfte hen att självledarskapet och ledningsfilosofin var något som myndigheten inte riktigt lyckats med. Hen tycker att de riktlinjer som har funnits har varit för otydliga.

Nä, de är sjukt otydliga, de är helt uppåt väggarna liksom. Det handlar ju väldigt mycket om att ta ansvar för helheten, i mitt uppdrag är det ju något helt annat än vad det innebär för min chefskollega även om vi är på samma nivå. Nej, det är jätteluddigt, det hade behövts bli mycket mer konkret. Jag tycker även att det är en utmaning för jag har ju samma dialog med mina medarbetare neråt, då ska jag även liksom konkretisera vad det innebär i deras arbete. Jag kan göra det för min sektion, men det är utifrån mitt tyckande och tänkande. Den kan jag tycka blir

jättekonstig att det är så luddigt. Jag försöker liksom få ner det konkret vad innebär för dem, och det är svår, det är en utmaning
(cit: Lägre chef)

Hen berättar att självledarskapet och ens prestation är områden som diskuteras under lönesamtalen. Däremot anser hen att de ledarskapskriterier som finns är alldeles för luddiga.

Ledarskapskriterierna, jag skulle nog säga att jag nog aldrig varit med om något så luddigt som dom. Ta ansvar för helheten, ja vad innebär det.
(cit: Lägre chef)

Förmedlare 3 säger att det finns riktlinjer men att de måste bli tydligare och mer avgränsade. Idag kan vad som helst kopplas till självledarskap, vilket leder till skillnader mellan kontoren.

För att inte återgå till ett beteende där cheferna detaljstyr sina medarbetare så använder sig de chefer jag intervjuade av liknande metoder. Det går ut på att påminna sig själv att prova nya saker och fråga sig själv vad som är bäst för verksamheten, för kunderna och för medarbetarna.

För mig är det viktigt att medarbetarna får en chans att blomma. Får en chans och verkligen lyssnar på dem för det är ju oftast där idéerna kommer bäst fram. Sen är det ju bra att jag informerar dem om förutsättningar /.../. Ibland måste jag säga; nej det här går inte för vi kommer inte ha sådana resurser där. Men innan vill jag inte stoppa dem för då har de ju ingen kraft. De kanske kommer med någonting som kan förändras, så det är kanske bättre att jag ber dem justera en del eller att jag frågar min chef om vi kan fixa det på något vis.
(cit: Högre chef)

Sätta sina egna mål

När det kom till frågor rörande målsättningar blev förmedlare 1 lite mer vag i sina svar och menade att det var något som avvecklades långsamt i takt med att hens enhets existens inte är lika självklar efter de politiska beslut som har tagits. De båda cheferna däremot var mer tydliga med hur målsättningen inom organisationen gick till.

Jag jobbar ju på en enhet som är väldigt unikt utifrån ett Arbetsförmedlingsperspektiv /.../ men annars är det så att säga: målen styrs nationellt. Sen trattas det ner på regionerna eller marknadsområdena. Och där ser man ju lite grann, men målen måste ju stämma överens med vad man beslutar här uppe, och sen ser man lite grann vad behöver region Stockholm bidra med för att vi ska tillsammans lyckas nå det här målet. Sen kan man ju sätta egna mål också. Jag, vi sätter ju lite egna mål för att se vad vi tycker får bäring på verksamheten. Så det är en blandad kompot.
(cit: Högre chef)

Hen menar att målen blivit betydligt bättre än tidigare. Hen och förmedlare 1 gör två liknande beskrivningar om att det tidigare fanns väldigt många mål och att det blev en form av pinnjakt. Den högre chefen menar nu att målen blivit färre och tydligare. Ibland väljer de att kolla på indikatorer för att se om de närmar sig målen men dessa indikatorer är inte hårda mål i sig.

Den lägre chefen beskriver också en process där målen plockas ner på de olika nivåerna. Där tar man fram målen tillsammans och hen är tydlig med att det inte är något som bara chefen gör, i alla fall inte på hens avdelning.

Vi gör det tillsammans i ledningsgruppen. Chefen sitter inte och gör det själv, utan vi gör det tillsammans. Vi gör en verksamhetsplanering för ett år, vilka mål ska vi nå. Sen gör vi även en plan tillsammans med medarbetarna. Ett mål som vi har haft nu är det här luddiga att vi ska ha nöjda kunder och då får medarbetarna vara med och sätta [tillvägagångssättet]; Okej, vad behöver vi göra för att nå det här, fem aktiviteter till exempel. Så då har de en planering vad de ska göra för att vi ska nå målet. Vad:et sätter vi ledningsgruppen och Hur:et får medarbetarna

vara med [och besluta]. Det känns jättebra att göra det på den här enheten men samtidigt vet vi om att man gör samma sak på andra enheter också. Och där blir ju Hur:et och Vad:et helt annorlunda fast vi jobbar med samma kunder. Det är ju det som jag tycker kan bli rörigt, att vi inte har samma karta att gå på. Att vi inte gör likadant när vi kommer ner på golvet utan vi gör olika och det blir väldigt rörigt för kund.

(citat: Lägre chef)

Förmedlare 2 beskriver den beslutskedja han tror målen har, vilket stämmer med den de båda cheferna har. På frågan om hen sätter om egna mål för sig själv svarar hen på följande sätt.

Ja, absolut. Det har ju varit det roliga med självledarskapet /.../ Ofta [sätter vi upp mål] inom teamen också. Om man är ett team på 4 till 5 personer så bestämmer man; det här ska vi göra varje vecka eller det här ska vi göra. Det finns i själva verksamhetsplanen och den följs regelbundet också av verksamhetssamordnaren, så att man ser att vi gör rätt saker. Det har ju varit väldigt bra.

(citat: Förmedlare 2)

Förmedlare 3 märker inte av sin chefs närvaro vid målsättning utan sätter upp sina egna mål. Hen beskriver mer sin chefs roll som en person som beviljar semester och ibland närvarar på APT. Istället blir det förmedlare 3s kollegor som utvärderar hans prestationer.

De andra förmedlarna och den högre chefen anser att det är deras chefer som utvärderar deras prestation. Ofta tillsammans med dem själva, kollegor eller verksamhetssammordnare. Den lägre chefen anser att det är lite luddigt för hans del, mycket beror på att hans arbetsuppgifter inte är tydligt definierade. Tillsammans utvärderar de hans grupps prestation men hen trycker på att det är oklart hur stor hans påverkan i det är.

Chefernas förhållande till de anställda

Förmedlare 3s synsätt på sin chef har vi redan varit inne på. Hen har dock jobbat 5 till 6 år inom myndigheten och på många kontor och med många olika grupper. Detta gör att hen även har haft flertalet olika chefer. Hen tycker att chefernas förhållningsätt är väldigt personberoende. Det mesta handlar om personkemi och väldigt lite om prestation och kompetens. Den chefen hen har just nu är hen besviken på. Personen är snäll men sällan närvarande och ofta ointresserad av arbetet. Hen är väldigt kritiskt till chefernas roll och anser att de flesta mest upprepar det personer på nivån ovan har sagt.

Förmedlare 1 lyfter också upp att en del kontor verkar ha haft väldigt dåliga chefer vilket har lett till att det varit rörigt, folk har mått psykiskt dåligt, sjuktalen har varit skyhöga och cheferna duckar. För ett par år sedan blev det dock bättre och hen berättar att de gjorde en omstrukturering där många av mellancheferna inte erbjöds en fortsatt chefsposition. Innan dess tyckte hen att det var mycket svågerpolitik och att man tog liten hänsyn till kompetens.

Även den lägre chefen har kritik mot myndighetens mellanchefer. Hen menar att en del av dem har svårt att efterleva självledarskapet vilket beror på att den gamla kulturen delvis finns kvar. Självledarskapet är inte tillräckligt förankrat och hen skiljer på de som är chefer och de som är ledare.

Man gör ju som mamma och pappa gör, jag vet inte vad jag ska säga. Om inte chefen lever [med] självledarskapet så blir det svårt för medarbetaren att få bästa förutsättningarna att göra det också. Jag upplever att det är där, att vi, cheferna inte är helt förankrade i ledningsfilosofin faktiskt.

(citat: Lägre chefen)

Trots den kritiken tycker hen, förmedlare 1 och förmedlare 2 samt den högre chefen att just de personligen har bra chefer. Förmedlare 1 beskriver chefen direkt över hen som en väldigt duktig, vänlig och någon som tror och litar på sin personal. Även de högre är hen nöjd med och de berömmar ofta deras team när de ser eller hör något de tycker är bra.

Förmedlare 2 beskriver sin chefs förhållningsätt till hen på följande vis:

*Men det är ganska mycket frihet under ansvar och alla vet vad de ska göra, sen kan man ju alltid gå till chefen och fråga men det har varit det bästa här tycker jag, med chefer som inte egentligen styr saker i detalj. Det tror jag har varit något som funkade väldigt bra, för de flesta här. Det är därför man trivs på arbetsgivarcenter och sjuktalen har varit väldigt låga och så. Man har chefer som delegerar och litar på medarbetarna liksom. Ja det har varit bra.
(cit: Förmedlare 2)*

Den lägre chefen beskriver sin chef som någon som verkligen ligger i framkant när det kommer till Förnyelseresan. Ju längre de har kommit i förnyelsen ju mer har chefen anammat självledarskapet och givit medarbetarna utrymme att ta sitt ansvar. Hen upplever att chefen har ett helhetstänk och jobbar strategiskt med verksamheten.

Under intervjun frågades de anställda vart de skulle vända sig om de hade frågor rörande sina arbetsuppgifter, Förnyelseresan eller självledarskapet. Inom samtliga områden hade förmedlare 1 valt att vända sig till sin chef.

Förmedlare 2 hade främst vänt sig till sin chef om det var frågor gällande hens arbete eller självledarskapet. Om det däremot handlade om Förnyelseresan tror hen att huvudkontoret är rätt instans då de har mer insyn. Värdegrunden är det område där förmedlare 2 är mest osäker på vart man ska vända sig. Hen tycker inte det är tydligt vem som har mest ansvar eller koll på den.

Förmedlare 3 hade vänt sig till sina chefer om det rörde Förnyelseresan eller självledarskapet, men hade inte väntat sig ett tillfredställande svar. Vid frågor angående arbetsuppgifterna är kollegorna de hen vänder sig till.

Den lägre chefen hade vänt sig till sin närmsta chef vid frågor om arbetet. När det kommer till Förnyelseresan är det inte lika självklart. Hen tror att hen skulle diskutera det med sina medarbetare eller i sin ledningsgrupp. På så vis kan man dela med sig av sina erfarenheter och utmaningar och samtidigt lära av varandra. Däremot är hen tveksam till om det faktiskt har hänt i praktiken att dessa frågor verkligen diskuterats.

Den högsta chefen har flera kanaler att vända sig till när det gäller arbetsuppgifter, dels sin närmsta chef dels HR-partner, ekonomihandläggare och andra chefstödfunktioner. Vid frågor om Förnyelseresan är det en typisk fråga hen hade vänt sig till sin chef om. Självledarskapet har hen hellre velat diskutera i ledningsgrupper.

*Vi diskuterar ju väldigt mycket i vår ledningsgrupp. Oss chefer emellan, hur hanterar vi det här för det är också en bra kunskapsöverföring, kompetensöverföring mellan varandra. Sen har jag ju hjälp av chefstöd och såna saker om jag skulle behöva ha det, om man skulle behöva komplettera det. Så jag känner att jag har, Arbetsförmedlingen har den uppbackning man behöver för att ta nästa steg om man känner att man kör fast.
(cit: Högre chef)*

5. Analys och diskussion

Diskussionen är uppbyggd kring Kotters 8-steps-modell som kompletterats med andra modeller som presenterades under det teoretiska ramverket. Diskussionen ger svar på om implementeringen av Förnyelseresan har gått i linje med tidigare forskning inom förändringsledning. Under en del av förändringsstegen kommer det även diskuteras hur införandet av självledarskapet, värdegrunden och visionen har påverkat det specifika momentet. Avslutningsvis i kapitlet kommer det läggas lite extra fokus på hur och om införandet av självledarskapet, värdegrunden och visionen har tagit Arbetsförmedlingen närmare förnyelseresan mål och myndighetens huvudsyfte.

5.1 Skapa en känsla av allvar

Har Arbetsförmedlingen lyckats skapa en känsla och insikt av allvar och skyndsamhet? Är fokuset inom Förnyelseresan relevant och det som bör förändras? Om de anställda upplever att förändringen är nödvändig och att dess mål är relevant är de mer angelägna att förändringsarbetet ska genomföras. Detta blir således viktigt för att minska det interna motståndet.

5.1.1 Vad ska göras

Det första steget i alla planerade förändringsarbeten bör vara att analysera och besluta om vad det är som ska förändras. Detta analyseras med hjälp av Kuipers et al. (2014), Rodat (2018), Anand och Barsoux (2017) som skriver om vikten att förstå sin nuvarande situation och sin kontext för att kunna avgöra vilka möjliga riktningar som man kan utvecklas i. Det kommer även att resoneras kring hur Förnyelseresan har mottagits och synen på det interna motståndet.

Arbetsförmedlingens kontext

Relevant under kontexten är det faktum att arbetsbelastningen ter sig olika beroende på om förmedlaren jobbar arbetssökande eller gentemot arbetsgivare. Under intervjuerna framkom det hur hårt pressade de som jobbar gentemot arbetssökande var och hur deras tidresurser är för begränsade. Detta är en aspekt jag tycker saknas i planeringen av Förnyelseresan och som kan ha påverkat i vilken utsträckningen de olika kontoren har anammat förändringen.

Arbetsförmedlingen är som allmänt känt hårt präglad av politiska beslut och påverkas till stor grad av vad som sker i dess omvärld. Ett av de mest aktuella exemplen på detta är regeringsprocessen som ägde rum 2018 till 2019, där budgeten kraftigt minskades för myndighetens och Januariavtalet ledde till att uppdraget kan komma att ändras. Detta resulterar i att verksamheten kan upplevas som ryckig och i vissa fall otrygg. Många av de jag intervjuade lyfte just upp det faktum att de inte var säkra på vad som skulle hända med deras tjänst eller om de skulle bli omplacerade. Även om detta är extra ordinära situationer så tycks denna osäkerhet inte vara ovanlig. Förmedlare 2 uttryckte att uppgifter och mål ofta ändrades. Det kan dels beror på dålig kommunikation eller otydlig styrning men det kan också vara en följd av politiska beslut.

Det den politiska dimensionen gör att organisationen har höga krav på dokumentation och att de finns många lagar att förhålla sig till. Den stora mängden byråkrati kan göra att organisationen upplevs som tungrodd, vilket en majoritet av de intervjuade nämnde. Det kan också utläsas ur den kvalitativa studien från Statskontoret där många medarbetare uppger att det är för mycket administration.

Även kunderna är värda att belysa under kontexten. Om vi väljer att se kunderna som arbetssökande och arbetsgivare i första hand så skiljer sig dessa åt, både från varandra men också från kunder på den privata marknaden. Gruppen arbetssökande väljer sällan självmant att söka sig till verksamheten utan det är oftast ett krav för att få rätt till sin arbetslöshetsförsäkring. För arbetsgivare har det digitala samhället

påverkat deras kundbeteende. Det är idag lättare för företag att själva administrera och hitta arbetskraft via sina egna hemsidor.

Typ av förändring

Förnyelseresan är ett tydligt exempel på en planerad förändring med inslag av delaktighet. Dess funktion är att anpassa myndigheten till sin omvärld och för att klara av sina uppgifter även i framtiden.

Delaktighet kan ses både i införandet av självledarskap och i att medarbetarna tidigt involverades i framtagandet av värdegrunden. Initiativet och beslutet om förändringen kom ovanifrån men medarbetarna har varit med och påverkat dess utformning, det vill säga, de har påverkat *Hur:et*. Jag tror dock det hade varit bra att involvera de anställda mer i *Vad:et* istället. Förnyelseresans försöker åstadkomma för mycket samtidigt istället för att fokusera på det som hade gjort störst skillnad för medarbetarna. Att avdelningar och kontor själva har beslutat kring *Hur:et* har lett till önskad variation till följd av att de prioriterat olika.

Utav Kuipers et al. (2014) tre nivåer av förändring skulle jag klassificera detta som den andra nivåns förändring. Förnyelseresan är främst en förändring av styrning, kultur och omorganisation, vilket alla är kännetecken för andra ordningens förändring. Kuipers et al. (2014) menar själv att offentlig verksamhet ofta genomgår tredje ordningens förändring, vilket är en mer omvälvande förändring. Detta är ofta till följd av politiska beslut om ändrat uppdrag eller sammanslagning, vilket även ger stora effekter på omgivningen. Denna beskrivning passar bättre in på de nya politiska besluten som kommit i år, då myndighetens fokus istället ska flyttas från att själva sköta förmedlingen till att snarare bedöma och granska andra aktörer.

Anand och Barsoux (2017) presenterar fem olika inriktningar förändringsarbete kan ta. I Förnyelseresans fall skulle jag säga att det dels är *Ökat kundfokus* och *Förenklad och mer agil organisation*. Dock uttrycker myndigheten också en önskan i Förnyelseresans mål om att vara en innovativ tjänsteutvecklare. Trots detta har de inte lagt någon betoning i att vara längst fram i den digitala utvecklingen utan mer att de ska ha smarta digitala lösningar som möter kundernas behov. Vilket stärker idén om att det ökat kundfokus som varit inriktningen.

Arbetsförmedlingen skriver själva att en stor del i Förnyelseresan handlar om ökat kundfokus och att de vill gå mer från att det ska vara en handläggares ärende till att det ska bli en kunds ärende. Däremot gör de ingen direkt koppling mellan självledarskapet och ökat kundfokus, varken i interna dokument eller under intervjuerna. Det går inte heller se några resultat på att självledarskapet skulle fått någon större effekt för kunderna. Det är en liten andel som anser att de jobbar bättre gentemot arbetssökare och arbetsgivare.

Huvudfokus med självledarskapet och värdegrunden enligt min tolkning har varit att ändra på den kulturen som rådde. Det handlade om att gå från detaljstyrning och ett arbetsklimat där man misstänkliggjorde varandra. Det kan argumenteras att värdeorden också handlar om hur kunden ska bemötas och att det på så vis handlar om ett ökat kundfokus. Samtidigt handlar det om att förenkla organisationen genom att ändra den interna styrningen. Med detta sagt vill jag poängtera att myndigheten tycks ha valt att fokusera på två riktningar samtidigt, något som Anand och Barsoux (2017) inte rekommenderar då det lätt leder till att förnyelsen misslyckas. De fallen det går är när de båda riktningarna tydligt smälter samman men det anser jag inte att detta gör.

Jag instämmer med Barsoux och Anand (2017) att det är lämpligare att fokusera på en sak. Både Statskontoret, interna dokument och de genomförda intervjuerna framhåller att utvecklingsarbetet har varit ottydligt i vissa avseenden samt spretat åt olika håll. Det innebär inte att alla tänkta förändringar som Förnyelseresan består av inte varit nödvändiga, däremot anser jag att de bör ta en inriktning åt gången för att sedan kunna gå vidare till nästa.

Utav de intervjuade var det bara en som nämnde ett område som Förnyelseresan inte fokuserat på och det var rekryteringen. I övrigt tolkar jag de intervjuades svar som att det tycker det var viktiga och nödvändiga områden att förändra. Samtliga återkom dock till att IT-systemet har varit eftersatta och att myndigheten legat långt efter sin tid gällande digitaliseringen. Även i dokumentationsstudien framkommer det att IT har varit ett område som varit eftersatt och som tyvärr verkar prioriterats ner även under Förnyelseresan. De gamla IT-systemen har lett till mer administration och att myndigheten inte har tagit tillvara på frigjord kapacitet.

Ett annat återkommande problemområdet från dokumentationsstudien och intervjuerna var den interna kommunikationen. Det har varit många olika kanaler, otydligt och inte alltid lätt att navigera i. Detta ser jag som något som har en stark koppling till IT och digitalisering. Om man använder tekniken rätt kan de vara ett viktigt verktyg för att kommunikation och den interna infrastrukturen. Det hade underlättat genomförandet av Förnyelseresans andra delar. Det eftersatta IT- och digitaliseringsområdet ser jag också kan orsaka problem med den nya ledningsfilosofin. Medarbetarna förväntas ta mer ansvar men har inte rätt verktyg och får inte alltid rätt information om vad det innebär.

De utmaningar jag ser att Arbetsförmedlingen hade inför Förnyelseresan var främst de låga förtroendesiffror som speglade av sig på den politiska debatten. Därför anser jag att ökat kundfokus bör vara det området man fokuserat på först. Detta genom omorganisationen som gör processen mer sömlös för kunden i och med att det blir kundens ärende, men även att man tidigt utvecklade IT-systemen så att de anpassas för de egentliga arbetsuppgifterna. Det ökade kundfokus hade också lett till mer fokus på arbetsgivarna, något som de intervjuade tyckte var bra i nuvarande förändring. Genom en tydlig riktning hade Förnyelseresan kunnat bli mer enhetlig än vad den beskrivs som idag. Självledarskapet har lett till variation i implementeringen och resultaten, vilket framkom i dokumentstudien och stärktes under intervjuerna. Jag tror att genom att ha tydliga strukturer på plats, nöjdare kunder och ett välfungerande IT- och kommunikationssystem på plats så hade självledarskapet fått större genomslagskraft.

5.1.2 Förnyelseresans mottagande

Samtliga av de intervjuade var tydliga i att en förnyelse var nödvändig och faktiskt något som borde gjorts för länge sen. De flesta i deras direkta omgivning verkar också ha mottagit det bra, men samtliga hade märkt av eller misstänkte att det fanns ett missnöje. Detta missnöje verkar mest tagit uttryck i klagomål på intranätet. Förnyelseresans motstånd har varit ovanligt lågt, något som även Statskontoret instämmer i. Den mesta motståndet verkar beror på en skepsis mot införandet av något nytt. En del av intervjupersonerna tog upp det faktum att de som jobbat där en längre period var mer skeptiska till följd av att de varit med om flera resultatlösa förnyelser tidigare.

I litteraturstudien kan man identifiera sju vanliga orsaker till **motstånd**; En stel organisation, en ovilja att ändra invant beteende, bristande självförtroende, bristande förtroende för ledningen, risken att skada relationer, maktskifte och en oförståelse om motivet till förändring. I Arbetsförmedlingens fall skulle jag säga att det kommer ner till två huvudsakliga orsaker. Det första är att det är en stel organisation. Detta är något som flera intervjupersoner lyfter upp och något som beror på den kontexten Arbetsförmedlingen verkar i.

Nästa anledning skulle jag säga är en ovilja att ändra beteende i kombination med bristande självförtroende. Intervjuerna och Statskontorets undersökning visar att de som jobbat på myndigheten en längre tid är mindre nöjda med Förnyelseresan. Oviljan att ändra beteendet hänger ihop med en tro att det ändå inte kommer göra någon skillnad, det betyder dock inte att dessa individerna inte förstår eller håller med om motivet.

Jag tror att det gedigna arbetet i inledningsfasen var avgörande för att kontrollera och minimera missnöjet. Till att börja med verkar planeringen varit väl utförd, något de båda cheferna lyfte under intervjuerna, men som det också finns spår av i dokumentstudien. Om man utgår från Rodats (2018)

fyra analysområden; analys av omvärlden, kunder, egna organisationen, hur förändring bör genomföras, har Arbetsförmedlingen berört de flesta. De analyserade omvärlden genom att se hur andra myndigheter gjort likande förändringar samt att de har valt en riktning som är ovanlig för myndigheter då New public management är ett växande fenomen. De gjorde kundresor för att se hur kunderna upplevde deras verksamhet. Dessa diskuterades sedan inom hela organisationen, vilket bekräftades av förmedlare. De utvärderade organisationens struktur och styrning och beslutade sig för att gå från generalist till specialist, vilket medarbetarna efterfrågade. Slutligen lade de fram en plan för genomförandet och visualiserade detta genom den strategiska kartan.

Arbetsförmedlingen har jobbat effektivt för att inte missnöje ska uppstå. De har involverat medarbetarna tidigt och de har haft en ledning som visat stort intresse för förändringen. De har även lyckats skapa en känsla av allvar, vilket kanske inte är helt oväntat baserat på kontexten de befinner sig i. Det är en av de myndigheterna med absolut lägst förtroende i Sverige, det är ett återkommande inslag i den politiska debatten och det har varit på tapeten att helt lägga ner myndigheten.

5.2 Tydlig och stark ledning

För att ett förändringsarbete ska få genomslag krävs det även att det leds av starka ledare. De ska ha högt förtroende och de ska inspirera medarbetarna till förnyelse.

5.2.1 Styrningen av Förnyelseresan

Jag skulle beskriva styrningen av Förnyelseresan som ett "hierarkiskt vattenfall" där ledningen och generaldirektören är kärnan. De tog fram grunden för förändring genom att ta fram den strategiska kartan och de olika åtgärderna som skulle genomföras. Därefter klättrade makten ner hierarkiskt där de olika chefsnivåerna själva fick besluta hur implementeringen skulle se ut på sina avdelningar. Sista steget var den enskilda medarbetaren som antingen tar till sig av de nya riktlinjerna eller inte. I varje led får de ansvariga på den nivån sätta sin prägel och hur de lämpligast bör genomföra utvecklingsarbetet.

Fördelarna med detta är som jag ser är att det inte upplevs som lika toppstyrt. Medarbetarna involveras och har möjlighet att påverka den delen som främst rör deras vardag. Det öppnar också upp för möjligheterna för lokala anpassningar. Verksamheten skiljer sig åt om man jobbar på HR-avdelning eller om man jobbar som förmedlare mot arbetssökande. Philipson (2011) tar även upp att riktlinjer bör vara avdelningsspecifika.

Den lokala anpassningen kan också orsaka problem. Det kan och har lett till oönskade variationer samt att inte alla mellanchefer har anammat Förnyelseresans delar. Detta framkom under intervjuerna och i dokumentstudien. Flera av de intervjuade sa att förnyelsens genomförande beror på vem man har som chef. Förmedlare 1 och förmedlare 2 beskrev sin chefs agerande på ett tydligt annorlunda sätt än förmedlare 3. Även den lägre chefen återkom ofta till att mellancheferna inom myndigheten agerar olika och tolkar centrala delar såsom självledarskapet olika sätt. Detta har lett till en spretighet och en oklarhet i vad förnyelsen innebär för medarbetarna.

Styrningen har alltså delvis varit bra då medarbetarna och mellanchefer har fått var med och påverkat men samtidigt har den haft negativa effekter. Detta hade kunnat undvikits om man använt Kottes uppdaterade version av 8-steps-modellen. Där leds förnyelsen av medarbetare på många olika nivåer och upp mot 10 % av personalstyrkan har i uppgift att se till att förändringen genomförs. Då hade Förnyelseresan inte avstannat vid mellanchefer och enhetligheten hade kunnat säkras av att förnyelsegruppen hade gått ut med samma information. Det hade inte heller förhindrat att lämpliga, lokala anpassningar implementerats.

5.2.2 Ledningens roll

Under intervjuerna tyckte 80 % att ledningens roll under Förnyelseresan har varit mycket viktig. De beskrivs som positiva, stöttande, nära verksamheten och alltid på alerten. Generaldirektören har haft en extra viktig roll. Inte under någon av intervjuerna yttrades något negativt om honom, istället uppskattades han för sitt engagemang och närvaro på intranätet och verksamhetsmöten. Kotter (1996) säger att ett lyckat förnyelsearbete ledas av en grupp med formella titlar, kunskap, rykte, relationer och ett bra ledarskap. I Förnyelseresans fall tycks detta stämma. Ledningen och generaldirektören har formella titlar. Deras kunskap kan anses vara stor och generaldirektören sitter på ett väldigt gediget CV och kompetens. Under intervjuerna kunde en positiv inställning till dem avläsas vilket tyder på att de har ett gott rykte och ett bra ledarskap. Inte ens efter den krisen och ovissheten som myndigheten befinner sig i efter valet 2018 så anklagades ledningen. De anställda tycks lita på att de gör så gott de kan och att det inte är deras fel att det är osäkert just nu.

I den sekundära datan framkom det inte heller någon kritik mot ledningens ledarskap, däremot lyftes generaldirektörens närvaro i intranätet och att han haft kontakt utåt i organisationen, Detta gör att jag antar att det som framkom under intervjuerna stämmer. Jag tolkar detta som ett proaktivt ledarskap och upplever det som om medarbetarna har förtroende för ledningen och det har haft en viktig inverkan på hur förnyelsen har mottagits.

5.3 Tydlig vision

Under denna del av diskussion av resultaten kommer jag börja med analysen av visionen. Jag går sedan vidare och kollar på målen och värdegrunden då jag anser att detta har en stark koppling till vad det är myndigheten önskar uppnå med Förnyelseresan. Enligt Kotter ska en tydlig vision verka som en riktlinje och mål för organisationen och förhindra att förvirring uppstår kring hur de anställda ska agera.

5.3.1 Visionen

Vi gör Sverige rikare genom att få människor och företag att växa.

Ett jobb lägger grunden för människans oberoende, självständighet och frihet. Ett jobb ger kraft och förutsättningar till skapande och växande. Företag och organisationer som har arbetskraft med rätt kompetens kan agera på bättre villkor.

Det lägger grunden för tillväxt och välfärd. När människor och företag möts uppstår utveckling och innovation. På så sätt växer människor, företag och samhället. Tillsammans skapar vi ett rikare Sverige.

(Arbetsförmedlingen.se a)

Enligt Kotter och Gill (2002) så ska en vision vara tydlig, kort, intressant och enkel att förmedla, förstå, föreställa sig och att utvärdera. Hur stämmer detta in på Arbetsförmedlingens vision? Den är tydlig på så vis att det är enkelt att förstå att myndigheten anser att det är bra för individen, företagen och samhället att få in folk på arbetsmarknaden. Däremot är den inte särskilt tydlig med vilken roll myndigheten har i denna process. Jag hade önskat en tydligare koppling till deras uppdrag och vad och hur de vill göra saker, inte bara varför.

Visionen är däremot kort, till viss del intressant, enkel att förmedla och förstå, men brister när det kommer till att vara enkel att föreställa sig och utvärdera. Det beskriver egentligen inte ett scenario som går att föreställa sig. Den beskriver fördelarna med effektiva arbetsmarknader men inte hur denna arbetsmarknaden ska se ut eller vad Arbetsförmedlingens roll i det hela är. Detta gör också att den inte går att utvärdera. Således tycker jag att visionen inte uppfyller det syfte som en vision har.

5.3.2 Målen

Statskontoret har redan resonerat en del kring Förnyelseresans mål och hur det saknas en tydlig koppling till Arbetsförmedlingens uppgift. Detta i sig behöver inte vara ett problem. Ett producerande företag kan till exempel ha som mål att bli miljömässigt hållbara utan att det direkt påverkar deras mål om ökad ekonomisk vinst. I Arbetsförmedlingens fall kan jag dock tycka att prioriteringen blir lite fel. Myndigheten har kritiserats för sin prestation och de har inte speciellt högt förtroende från allmänheten eller arbetsgivarna. Detta får mig att känna att målen skulle haft en tydligare koppling och på så vis kunnat vissa på framgång och rättfärdiga sin existens. Till exempel har jag inte sett några indikationer på att vara en *innovativ tjänsteutvecklare* är det som kommer leda till bättre resultat. Det är dock bra långsiktiga mål för myndigheten och hade passat bättre som del av visionen.

Den andra kritiken Statskontoret hade om målen är de inte går att mäta. Detta leder till att det blir svårt att konstatera om de uppnår det som de ska göra eller att uppskatta hur långt de har kommit. Det hade varit enklare med; ”vi ska ha förtroendesiffror på denna nivå”, eller ”vi ska öka antalet arbetsgivare som använder oss med x procent”.

Under dokumentstudien lästes ett stort antal interna dokument som på något vis var kopplade till Förnyelseresan. Det framkom tidigt att det saknades en enighet mellan dessa och att det var svårt att hitta en röd tråd. Självledarskapet återkom i en majoritet av dokumenten men målen var mer otydliga. En del dokument fokuserade på ett antal strategiska förflyttningar, en del lyfte den målbilden som jag tolkat som Förnyelseresans mål och vissa dokument verkade det som om det saknades övergripande mål. Denna otydlighet blev mer påtaglig under intervjun när de intervjuade fick frågan; vad är målen med Förnyelseresan? Två personer var inne på mer praktiska delar som att den skulle bli funktionell och en modern myndighet. Två andra personer sa att det var att bli en ledande matchningsaktör. Den sista personen ansåg att målen hela tiden ändrats och jag tolkade det som att hen var osäker på svaret. Att det inte gav mer enhetliga svar eller ens kom in på de fem målen som jag och Statskontoret tolkat som målbilden för Förnyelseresan tyder på otydlighet.

Däremot verkar samtliga införstådda med vilka åtgärder som ska göras och vad Förnyelsen ska på sikt uppnå. Detta stärks även av figur 6 där 90 % anser att de i stora drag vet vad Förnyelseresan innebär. Det saknas dock tydliga mål som gör att alla går i samma riktning, vilket kan vara ett resultat att det förnyas inom så pass många områden samtidigt.

5.3.3 Värdegrundens uppbyggnad

Kännedom av värdegrunden

Värdeorden är välkända bland intervjupersonerna. En del av dem hade varit med under deras framtagande medan andra presenterades för dem under sin rekrytering, men alla har hört chefer högt upp i organisationen upprepa dem.

Värdeorden

Philipson (2011) hade sex stycken krav som värdeorden skulle uppfylla för att ge effekt i verksamheten. De skulle vara unika, relevanta, inte motsägelsefulla, distinkta, accepterade, och gå att rangordna. För att se om värdeorden uppfyller kraven inleder jag med att använda Core Value Compass för att analysera orden. Se avsnitt 3.3.2 *Företags- och medarbetarvärden*.

Professionell och förtroendeingivande är en del av Arbetsförmedlingens arv, dess huvudsyfte och bör prägla det vardagliga arbetet. Det är något som samhället förväntar sig av en offentlig verksamhet. Inspirerande skulle jag annars säga är det värdeordet som sticker ut, utsätts för prövning då det inte är det första en tänker på när man pratar offentlig verksamhet, vilket lyftes under intervjuerna.

Både professionell och förtroendeingivande placerar sig på samma ställe i the core value compass, så då bör man fråga sig om de är unika och om de fångar upp samma önskade beteende. Detta uppmärksammades även under intervjuerna när de intervjuade skulle definiera de olika värdeorden. För en del var professionell och förtroendeingivande nästan samma sak och de använde snarlika beskrivningar för orden. En del menade att de två orden korrelerade med varandra och att det fanns ett beroende samband mellan dem. Sammanfattningsvis kan en konstatera att professionell och förtroendeingivande är för lika för att klassificeras som unika.

Samtliga ord är enligt min mening relevanta för verksamheten och de är inte heller motsägelsefulla, så dessa krav uppfylls. Om de är distinkta kan det diskuteras. De ska särskilja dem från konkurrenter men samtidigt vara relevanta för verksamheten. Inspirerande skulle jag säga är distinkt och inget man kan förvänta sig hitta hos arbetsförmedlingsaktör, däremot tror jag de flesta räknar med att få ett professionellt och förtroendeingivande bemötande.

Hur väl värdeorden har accepterats är svårt att avgöra på fem kvalitativa intervjuer där fyra var positiva och en var negativt inställd till dem. Dock lyfter de positiva upp att de kan orden och jag såg tecken på konsonans mellan värdeorden och medarbetarvärderingarna. De upprepas flitigt av en del chefer medan andra inte agerar i linje med Förnyelseresan, vilket får mig att anta att värdeorden är accepterade inom vissa delar av organisationen.

Slutligen gäller det hur vida värdeorden går att rangordna. De jag intervjuade kände inte till någon officiell prioriteringsordning. Det är inte heller något som framgått ur dokumentstudien. Detta krav tycks alltså inte heller vara uppfyllt.

Under intervjuerna talade många om Arbetsförmedlingens mångfald och att de ska bli serviceinriktade. Kanske bör dessa värden lyfts fram tydligare i Värdegrunden, vilket också hade kunnat knytas samman med verksamhetens mål att bli mer kundorienterade.

5.4 Kommunikation

Kommunikationen är en viktig del av förändringsarbetet enligt Kotter et al för att få med alla medarbetare. Nedan diskuteras både den interna kommunikation och den externa kommunikationen.

5.4.1 Intern kommunikation

I litteraturstudien beskrevs framgångsrik kommunikation som tydlig, konsistent, förmedlad på ett effektivt och smart vis samt något som bör upprepas. Tyvärr har kommunikationen kring Förnyelseresan uppfattats som otydlig. Det framkom under intervjuerna. Den lägre chefen sade till och med att kommunikationen var det största hindret för myndigheten och att den har varit alldeles för spretig. Detta bekräftades av Statskontoret undersökningar.

Den interna kommunikationen har inte varit konsistent. I Statskontorets undersökning framkom det att informationen om Förnyelseresan inte uppfattats som förenlig, utan det har förekommit dubbla budskap. I enkätundersökningen svarade två tredjedelar att de inte anser att informationen har varit förenlig med varandra.

Jag tolkar inte heller att kommunikationen har varit smart eller effektiv. Det har funnits många olika kanaler och det framkommer i Statskontorets undersökningar att det ibland varit rörigt och svårt att veta var man ska hitta den sökta informationen. Detta var något som också framkom i min intervju. Förmedlare 1 sade att det mesta finns på intranätet, men att det är svårt att navigera där. De många kanalerna kan också ha bidragit till att mindre än hälften av de anställda anser sig kunna veta vad som är viktigt och mindre viktigt. Det fanns ingen genomtänkt kommunikationsplan inledningsvis men enligt intervjuerna verkade det som om det blivit bättre på sistone.

Kommunikationen verkar dock ha varit regelbunden även om framförhållningen inte alltid varit den bästa enligt Statskontorets undersökning. Förmedlare 1 berättade också att hen hade kollegor på andra avdelningar som var missnöjda med den dåliga framförhållningen.

Bristerna i kommunikationen kan vara en bidragande faktor till variationen i verksamheten. Jag tycker det är bra att myndigheten nu tagit fram en tydligare kommunikationsplan även om det borde gjorts i ett tidigt skede. IT-systemen och digitaliseringen har kunnat göra kommunikationen smidigare och mer effektiv och därför bör detta område prioriteras enligt mig.

5.4.2 Extern kommunikation

Arbetsförmedlingens externa kommunikation är mer komplext. Att de är en del av den offentliga sektorn gör att de inte kan marknadsföra sig hur som helst. Kommunikationen som riktade sig till arbetsgivare hade behövts förbättras. Här anser jag att självledarskapet har blivit ett hinder. I sin önskan att inte detaljstyra medarbetarna har man låtit medarbetarna själva förklara för arbetssökande och arbetsgivare vad förändringen innebär för dem, hur de nu ska använda mer självservice och vad det politiska läget innebär. Detta riskerar att leda till stor variation och att kunder får olika budskap beroende på vilken förmedlare de har. Detta blir extra troligt då den interna kommunikationen är bristfällig och det är inte alltid tydligt vad förändringar innebär. Jag hade därför hellre sett att gemensamma mallar och ramar togs fram för den externa kommunikationen när det gäller att förmedla ute ett budskap. Denna ska förmedlaren, som del i självledarskapet, kunna ändra på och formulera om så att det passar just hans kunder bättre.

5.5 Möjliggörare

För att analysera om rätt möjliggörare, det vill säga rätt komponenter för att genomföra en förändring, funnits på plats väljer jag att använda mig av fyra av byggstenarna i The Change capability framework. De delar jag inte berör är resonans och ledarskap då dessa berörs under avsnitten 5.1.1 Vad ska göras och 5.3 Tydlig vision respektive 5.2 Tydlig och stark ledning.

5.5.1 Ambition och förändringsstruktur

Många av de grundläggande byggstenarna som krävs i ett förändringsarbete har tidigare berörts i diskussionen av resultatet. Arbetsförmedlingen har en engagerad ledning men den interna infrastrukturen, främst i form av intern kommunikation och riktlinjer har varit eftersatt. Många anställda efterfrågar mer och tydligare implementeringsstöd. Det finns även mer att önska från de riktlinjer och policys som finns rörande självledarskapet och värdegrunden. För det sistnämnda har jag inte stött på några vägledande dokument, och det var inte heller något som de intervjuade heller hade någon kännedom om. Orden och en efterföljande definition finns tillgängliga men inte de riktlinjer som Philipson anser bör finnas på plats för att tydliggöra hur värdeorden ska användas i det praktiska arbetet. Detta resulterar i att värdeorden tenderar att bli tomma ord på ett papper eller på hemsidan. Dess roll blir begränsad vilket kan vara en anledning till att Statskontoret inte tittat närmare på deras effekt på verksamheten.

För självledarskapet har det i dokumentstudien och i mina intervjuer framkommit att medarbetare efterfrågar tydligare riktlinjer rörande självledarskapet. Idag används ledarskapskriterier, men dessa hade kunnat varit tydligare och på så viss fått en tydligare funktion. Riktlinjerna bör även tydligt rama in självledarskapet vilket gör att det blir lättare för chefer att förmedla och för de anställda att implementera. Förmedlare 3 beskriver idag självledarskapet som en slasktratt där svårigheter lastas över till medarbetarna. Detta hade kunnat förhindrats med en tydligare struktur. Nationellt hade en grundmall

kunnat tas fram för att få en enighet och sedan blir det upp till cheferna och deras medarbetare att anpassade till sin verksamhet och lokala förutsättningar.

5.5.2 Lämplig struktur

Carnall (2007) lyfter vikten av en tydlig styrning, performance management, riskanalys och beräkning av ej förväntade konsekvenser. Detta är alla områden som kritiserats både av Statskontoret och denna rapports analys. Styrningen har varit bra på toppen men har skilt sig åt på lägre nivåer. Förnyelseresans mål har inte varit lätta att mäta och de arbetar i en komplex miljö och omvärld. De har däremot blivit bättre på att arbeta med performance management då de använder sig av fler indikatorer och tydligare verksamhetsplaner. Detta är helt klart ett steg i rätt riktning och nödvändigt för Förnyelseresans fortsättning.

Ett av de strukturella hindren jag identifierade via intervjuerna var den ojämna och ofta för intensiva arbetsbelastningen. Många av de intervjuade lyfte hur stor arbetsbörda det låg på de förmedlare som jobbade gentemot arbetssökanden. Detta tros också var anledningen till att det främst var personer på arbetsgivarsidan som ställde upp på intervjuer. Det som begränsar dem är inte detaljstyrningen och därför fyller inte självledarskapet någon funktion här utan kan leda till större förvirring. Fokus bör vara att möjliggöra att de anställda klarar av sina arbetsuppgifter och att pressen minskar.

5.5.3 Förändringsacceleratorer

Ett av de hindren som Statskontoret tidigt identifierade under Förnyelseresans var att förändringsarbetet var integrerat i den befintliga verksamheten. Detta framstår dock inte som ett problem i de interna dokumenten eller i mina intervjuer. För de som jobbar gentemot arbetsgivare eller mindre pressat arbete upplever det naturligt att förnyelsen sker parallellt. Däremot är det en större svårighet för de som jobbar gentemot arbetssökande. De begränsas av sin arbetsbelastning och kan inte anamma Förnyelseresans eller självledarskapet fullt ut.

5.5.4 Förändringskultur

Arbetsförmedlingen har velat uppnå en positiv förändringskultur. Tre av de jag intervjuat tyckte att de får uppmuntran för sina prestationer och att fyra av dem uppger att de kan bidra med sin kreativitet. Även figur 10 och 11 visar att andelen som tycker att deras kompetens bidrar har ökat, och är nu över 50 %. Medarbetarna har varit med under delar av projekten så som att ta fram värdegrunden och de olika kontoren och avdelningarna får vara med och ta fram sina verksamhetsplaner och konkretisera sina mål. Myndigheten har även gjort satsningar för att höja kompetensen i och med Kompetenslyftet för att förse de anställda med rätt verktyg. Det stora hindret i kulturen är den politiska aspekten och den ovisshet som den skapar. Detta är dock inget som Arbetsförmedlingen kan arbeta bort.

Jag, liksom Statskontoret, ser självledarskapet som en viktig del i att förändra kulturen. Detta då det bidrar till mindre detaljstyrning och således tenderar att öka medarbetarnas motivation. Gill (2002) menar att ett sätt att komma ifrån en kultur präglad av en ”jag”-känsla och skapa ett ”vi” är bland annat genom att medarbetare förses med frihet, möjligheter och uppmuntras att ta initiativ, vilket är något som självledarskapet gör. Manz och Sims (1980) var inne på samma spår när de skrev att självledarskap gör att medarbetarna tar mer ansvar för sina misslyckande och att man får mer överseende för andras svårigheter.

Det kan även öka till mer entreprenöriell anda och kreativitet, något som hade behövts i en organisation där de anställda känner sig låsta i administration. De byggstenar som saknas för att möjliggöra

självledarskap är, förutom tydligare riktlinjer, direkta belöningar kopplat till positivt användande av självledarskapet.

Den coachande ledarrollen är även nödvändig för att göra feedbacken snabbare och mer effektiv, något som en majoritet av cheferna har lyckats med om en kollar på resultatet i figur 10 och 11. Andelen som ser sig kontrollerade och detaljstyrda minskar och andelen som upplever att de har chefs tillit. Tyvärr minskar andelen som anser att de fått större ansvar till följd av Förnyelseresan, vilket jag tror är ett resultat på att de dels inte kopplar alla förändringar till Förnyelseresan då myndigheten är dåliga på att framhäva vinster men också då majoriteten jobbar med arbetssökanden och de är mer låsta i arbetsuppgifterna.

Nästa del i Förnyelseresan som analyserats är värdegrunden. En bra sådan ska innehålla en vision, värdeord och normer eller riktlinjer. Arbetsförmedlingens innehåller bara de två första delarna. Värdegrunden hade varit en bra möjliggörare för Förnyelseresan om den varit smartare uppbyggd och praktiserats på fler sätt. Den hade kunnat skapa en mer sammanhållen kultur och funkade som riktlinjer och skapat enigt agerande i självledarskapet.

5.6 Kortsiktiga vinster

Kortsiktiga vinster ska skapa en motivation och hålla förändringen hållas vid liv, det gäller att tydligt förmedla när produktiviteten ökar, resultaten blir bättre, medarbetarna blir nöjdare. Medarbetarna behöver bevis på att deras slit gör skillnad.

Under Förnyelseresan har man inte lyckats skapa kortsiktiga vinster enligt mig vilket jag ser som ett av de stora problemen med detta utvecklingsarbetet. Detta blev tydligt under mina intervjuer när ingen av respondenterna kunde uppge att de jobbade på det viset. Förmedlare 2 sa att det ibland dök upp lite statistik på intranätet men inte mer än så.

De anställda anser att Förnyelseresan har kommit mer en halvvägs men de vet inte vad de kan förvänta sig för resultat och positiva framgångar uppmärksammas inte tillräckligt enligt statskontoret. Både figur 6 och 7 visar på detta. Att andelen som tycker att Förnyelseresan möter myndighetens behov minskar årligen kan vara ett resultat av att man inte lyckats visa upp på vilket sätt åtgärderna har gjort verksamheten bättre. Det kan också bero på att Arbetsförmedlingens utmaningar har förändrats, men när enkäten genomfördes hade inte Januariavtalet beslutats om än.

Figur 8 är ännu tydligare. Majoriteten av medarbetarna ser ingen förbättring i sin arbetssituation. Det kan bero på att fokus ligger fel men också att det inte uppmärksammas när saker blivit bättre.

5.7 Bygg vidare på förändringen

Att inte ta ut segern i förskott är något Förnyelseresan har gjort riktigt bra. De har från början haft en tydlig tidshorisont, de har listat samtliga åtgärder och de tog fram den strategiska kartan. Den långsiktiga planen och att de i ledningen vetat vad nästa steg är har varit en förutsättning för att förnyelsen inte skulle dö ut.

5.7.1 Återfallsrisken

Ett steg som hänger ihop med att inte ta ut segern i förskott är att ha metoder för att hantera återfallsrisken. Om medarbetarna återfaller i gammalt och oönskat beteende blir det inte möjligt att bygga vidare på framtida förändringar. Här har jag inte hittat några konkreta sätt Arbetsförmedlingen jobbar med detta och det verkar inte vara något som reflekterats kring internt. Av de jag intervjuat var det bara en som jobbat på myndigheten innan Förnyelseresan påbörjats. Detta gjorde svårare att hitta svaret på dessa

frågor men jag kunde inte hitta något aktivt arbete med i varken dokumentstudien eller under intervjuerna. Cheferna visade störst tendenser på att ha någon slags metod. De påminner sig själva och varandra samt använder värdeorden som ett mantra. Här hade mer arbete och rutiner kunnat efterfrågas. Åtminstone ett utvecklat resonemang och intern diskussion, speciellt hur cheferna ska hålla självledarskapet levande. Jag tror att självledarskapets otydlighet är en faktor till att det inte har gjorts.

5.7.2 Värdegrunden

I litteraturstudien framkom det att Värdegrunden måste användas som mer än bara ord på en affisch för att förbli relevant. Förslag på sammanhang där den bör beröras är under utvecklingssamtal, avsked, anställningar, introduktion och belöningar. I de interna stödmallarna jag tagit del av, som till exempel gällande utvecklingssamtalen, så nämns inte värdegrunden (Arbetsförmedlingen b) Däremot lyfte förmedlare 2 upp att hen introducerades för den under sin rekrytering. Flera av de intervjuade informerade också om att värdegrunden upprepas ofta inom deras enhet och att den använts som diskussionsunderlag. Dess kännedom under intervjuerna får mig att anta att den är aktuell men att den hade behövt användas mer brett för att legitimera dess funktion.

Genom att ha ett tydligare syfte med värdegrundens införande hade den antagligen förblivit relevant även under rådande omständigheter. Som många av de intervjuade sa så har värdegrunden hamnat i skymundan i den osäkra situation de befinner sig i.

5.8 Förankra förändringen

Det går självfallet inte att analysera ett slutgiltigt resultat under denna fas då Förnyelseresan har två år kvar. Däremot resonerar jag kring de förutsättningar de har, hur långt de kommit inom vissa områden, vilken effekt Förnyelseresan hittills har fått samt vilka framtida hinder som finns.

5.8.2 Uppföljning av Förnyelseresans mål

Under detta stycke resoneras det kring den nuvarande positionen inom de fem målen med Förnyelseresan. Utav dessa är det främst en attraktiv och utmanande arbetsgivare som är relevant för det här examensarbetets fokusområde, som har varit självledarskap och värdegrunden. Det kommer dock att föras ett kortare resonemang kring samtliga mål för att se om självledarskap och värdegrunden kan haft någon tydlig effekt där.

Attraktiv och utmanande arbetsgivare

Interna undersökningar visar att medarbetarna tycker att arbetet ger dem möjlighet att bidra positivt till samhället, har bra anställningsvillkor samt att de trivs med sina kollegor. Fyra av de som intervjuades beskriver den rådande arbetsmiljön i väldigt positivt ordalag. Med entusiasm berättade de om hur bra de trivs och en del menade även att detta var den bästa arbetsplatsen de har varit på. De känner sig inspirerade och upplever att de är prioriterade och uppskattade. Arbetsmiljön präglas av en stor mångfald där människor med olika bakgrund och erfarenheter kompletterar varandra. Ledningen beskrivs som engagerad och att de aktivt jobbar med att arbetsmiljöfrågor. Detta stärks även i dokumentstudien. Arbetsförmedlingen har satsat på att öka kompetensen genom kompetenslyftet, de har infört medarbetarpulsen och arbetsmiljöfrågor är något som ska diskuteras regelbundet internt, både på arbetsplatsträffar men även enskilt mellan chefer och medarbetare på utvecklingssamtal.

Trots detta har myndigheten alarmerande höga sjuktal jämfört med genomsnittet i Sverige och gentemot andra myndigheter. Någon direkt förklaring till detta har inte kunnat identifierats men baserat på det

extensiva arbetsmiljöarbetet och de positiva orden under intervjun tror jag det snarare hänger ihop med arbetsuppgifterna istället för arbetsmiljön.

Den kultur som präglade myndigheten tidigare med att en försökte hitta syndabockar och misstänkliggjorde varandra verkar ha minskat baserat på svaren under intervjuerna. Däremot blev det tydligt att det fortfarande talas en del om andra kontor och avdelningar men inte direkt negativt utan mer på ett medlidande och beklagande vis. Vilket åter får mig att dra kopplingen att det är i arbetssättet och i uppgifterna som en frustration kan ligga som orsakar de höga sjuktalen.

Förmedlare 3, som generellt sätt var mer kritiskt inställd till arbetsklimatet menade att medarbetarna låtsades att deras arbetsuppgifter var viktiga och givande även om de i många fall var banala och omöjliga. Detta gör att man drar slutsatsen att frustrationen mot arbetsklimatet hänger åter ihop med arbetsuppgifterna och arbetssättet.

Därför skulle jag beskriva arbetsmiljön som god och att myndigheten lyckats komma bort från den arbetsmiljön de tidigare var missnöjda med. De problem som finns kopplas sällan ihop med arbetsmiljöarbetet eller ledningen, utan snarare hänger samman med arbetsuppgifterna och i vissa fall enstaka mellanchefer som inte anammat Förnyelseresan. Detta skiljer en del från Statskontorets analys. De har inte hittat några tydligare tecken på att klimatet blivit bättre till följd av Förnyelseresan. Det som kommit fram i deras studie är att en tredjedel av skyddsombuden tycker det blivit bättre och en del förmedlare tycker miljön blivit bättre på just deras avdelning.

Att det är cirka tre fjärdedelar som anser att Arbetsförmedlingen är en bra arbetsgivare och att den andelen som aktivt söker annat jobb är mindre än snittet tolkar jag som om myndigheten är ytterligare tecken på att arbetsmiljön är god. Dock är det bara 69 % som skulle rekommendera andra att söka jobba inom myndigheten vilket kan ses som en bit bort från målet att vara en attraktiv och utmanande arbetsgivare. Att det tyvärr enbart är 68 % av de anställda som anser att Förnyelseresan är rätt väg att gå för att bli mer attraktiva är beklagligt och tyder åter på att myndigheten inte lyckats koppla samman förändringar i miljön till arbetsmiljön. Deras osäkra politiska läge och deras låga förtroende siffror kan vara anledningen till det stora tappet av studenter som ser Arbetsförmedlingen som potentiell arbetsgivare.

Innovativ tjänsteutvecklare

Detta är ett av alla de målen som inte går att mäta på något konkret sätt. Att undersöka de tjänster som erbjuds kunderna har inte heller varit en del av detta arbetets fokusområden. Däremot har det framkommit att myndigheten har sett över de tjänster de erbjuder men har varit dåliga på att förmedla denna information till kunderna.

Arbetsförmedlingen har blivit mer moderna tjänsteutvecklare till den grad att de blivit mer digitaliserade och kunderna har i stor utsträckning börjat med självinskrivning online. Däremot skulle jag inte definiera det som något utmärkande innovativ, då självservice har funnits inom många branscher och liknande verksamheter.

Offensiv och efterfrågad partner

Arbetsförmedlingens låga förtroendesiffror hos arbetsgivare är fortfarande ett problem som gör att jag anser att de har en bra bit kvar till att uppnå detta målet. I dokumentstudien nämns Arbetsförmedlingens samarbeten med kommuner och intresseorganisationer. Under intervjun framkom det också exempel på samarbeten med läroverk och branschorganisationer, däremot har inga siffror som tyder på en ökning stötts på.

Den lägre chefen talade om att byråkratin och stela organisationen försvårade för medarbetarna att ta initiativ och samarbeta med andra grupper externt men även internt. På så vis hindras de anställda

möjlighet att använda självledarskapet. Detta är beklagligt då den ena dimensionen av ledningsfilosofin till och med handlar om att medarbetarna ska samverka mer. Genom tydligare riktlinjer hade det varit lättare att korta ner de processer som bromsar denna samverkan. Det hade varit tydligare för de anställda hur de kan gå till väga och det hade varit lättare för chefer att minska den styrande rollen och inta en mer coachande position.

Självklar expertmyndighet

Att myndigheten i sin omorganisation gick från generalist till specialist anser jag vara ett viktigt steg för att kunna bli en expertmyndighet. Arbetsmarknaden är komplex till följd av en många parallella trender så som digitalisering och globalisering, vilket gör det svårare för en enskild förmedlare att ha koll på allt.

Självledarskapet används delvis rätt här. Att uppdatera sig om rådande omständigheter är upp till varje anställd, vilket framgår tydligt i intervjuerna. Det är därför bra att det är ett kriterie som tas upp under utvecklingssamtalet. På så vis kan det egna ansvaret faktiskt belönas vilket litteraturstudien menade var viktigt.

Myndighet med god förvaltningskultur

Det finns inga tecken i min dokumentstudie på att Arbetsförmedlingen skulle kommit närmare detta målet, snare tvärtom då de får kritik för hur de administrerar arbetslöshetsförsäkringen. Det positiva som myndigheten har gjort i detta avseende är kompetenslyftet och satsningar på utbildning.

5.8.3 Självledarskapet

Genom litteraturstudien kunde jag identifiera en mängd fördelar som kan återfinnas vid införandet av självledarskap. Dessa är en ökad arbetsglädje, syfte, motivation, kreativitet, ansvarstagande och känsla av att få bidra med sin kompetens. Det öppnar upp möjligheter för chefer att kunna fokusera på mer värdeskapande uppgifter än att detaljstyra. Dessutom finns det teorier som tyder på att det kan ha positiva effekter på individens välmående då hen i större utsträckning får vara med och påverka sina mål.

Baserat på resultat i examensarbetet kan man utläsa att chefer och medarbetare idag upplever sig mindre detaljstyrda och att självledarskapet har lett till en bättre kultur. Mer än en tredjedel av förmedlarna upplever att de fått ökat eget ansvar och handlingsutrymme över sitt arbete. 4 utav 5 av de jag intervjuade uttryckte arbetsglädje och att de kände att de hade stort ansvar. De tyckte självledarskapet gav dem mer frihet och att de kunde bidra med sin kompetens. Dock framkom det i dokumentstudien att andelen som kände att de kunde bidra med sin kompetens låg under genomsnittet för myndigheter.

Det finns en del tecken som tyder på att de fördelar som kopplas till självledarskapet finns inom organisationen. Det behöver inte vara till följd av ledningsfilosofin men baserat på hur det beskrivs under intervjuerna så tolkar jag det som ett resultat av detta. Att inte samtliga fördelar går att finna och att intervjuerna inte var entydiga i sina svar kopplar jag till det faktum att det fortfarande finns skillnader mellan kontoren, vilket även de själva och Statskontoret lyfter fram. En annan anledning till att det inte är en större andel som känner att de kan bidra med sin kompetens eller har större ansvar över sina arbetsuppgifter kan bero på själva arbetsuppgifterna. Denna slutsats drar Statskontoret och det stämmer även överens med hur de intervjuade beskrev sina kollegor på andra kontor.

När självledarskapet appliceras bör medarbetarna sätta upp egna mål, observera och utvärdera sin prestation, jobba på ett sätt som gör att de uppnår sina mål samt tillåta sig själv att glädjas över sina framgångar och hantera sina motgångar. Under intervjuerna framkom det att de flesta tar fram mål

tillsammans med sin chef och att chefen även är med för att utvärdera dem. Däremot upplevde jag det som om självledarskapet inte riktigt var tydligt i vad som förväntades av de anställda. I dokumentstudien framkom det att personal har efterfrågat tydligare definitioner och riktlinjer vilket kan vara anledningen till att myndigheten numera använder sig av begreppet tillitsbaserad styrning i större utsträckning. Detta tror jag ökar förvirringen då både begreppen *ledningsfilosofi* och *självledarskap* har etablerats och fått fäste. Det är inte orden det är fel på utan implementeringsstöden.

Hackman (1986) anser att genomfört självledarskap bör bedömas på två områden; kvalitén och arbetsplatsdynamiken. Kvalitén i Arbetsförmedlingens fall är svår att bedöma men vi kan se att förtroendesiffrorna rör sig kring samma låga nivå. Kvalitén kan inte entydigt sägas ha ökat men det tar också tid att vända en opinion samt att deras sätt att skapa värde är inte lika enkelt att mäta som en fysisk produkt. Avseende arbetsdynamiken däremot kan jag se en skillnad. 4 av 5 av de intervjuade tyckte att de jobbade bra ihop med sina kollegor. De berättade om hur man tillsammans hjälps åt att lösa problem. De beskriver även att de tycker arbetet är givande och utvecklande och ser det som en av de främsta anledningarna att de trivs så bra.

Jag tror självledarskapet har fått fäste och praktiserats, men att det praktiseras på olika vis till följd av den otydliga kommunikationen, mellanchefernas styrning och avsaknaden av riktlinjer. Detta resulterar i ett den inte får de önskade effekterna utan i vissa fall kan leda till mer frustration så som i fallet för förmedlare 3. Jag tror även att självledarskapet är en förutsättning för att uppnå de uppsatta målen, vilket även Statskontoret och Arbetsförmedlingen anser.

5.8.4 Värdegrunden

Rådande miljö på Arbetsförmedlingen har redan diskuterats men kortfattat kan den sammanfattas som mindre detaljstyrd, mer vänlig med mindre letande efter syndabockar men varierande beroende på vilket kontor en jobbar på. Hur mycket av det nya klimatet som kopplas till värdegrunden är dock svårt att fastslå. Under intervjuerna var 4 av de intervjuade väldigt positiva till värdegrunden och en del menade att den bidrog till att de kände sig stolta och att den skapade motivation. Professionell, inspirerande och förtroendeingivande är sätt som de vill uppfattas i tjänstemannarollen. Värdegrunden fyller därför funktion på så vis att den guidar de anställda i tjänstemannarollen och får organisationen att röra sig i samma riktning.

Värdegrundens inverkan på kvalitén och effektiviteten går inte att bedöma under denna studie utan att det skulle bli för komplext. Däremot påstår den högre chef att arbetsgivare är positiv till deras värdeord och hur de används.

För att värdegrunden ska förbli relevant, ha någon funktion och inte bara bli tomma ord på hemsidan ska den diskuteras och uppdateras regelbundet samt att det ska finnas någon form av system för att uppmärksamma att värdegrunden inte följs. Enligt de jag intervjuade har arbetet med värdegrunden i stort sätt fallit i glömska, mycket till följd av det osäkra politiska läget. En del individer påminner sig själva och sina kollegor om den, men någon struktur för det verkar saknas. Att förmedlare 3 anser värdegrunden som i stort sätt värdelös och många av de andra beskriver det som något som talades om förr tyder på att det inte fanns någon tydlig plan med värdegrunden. Den dyker inte heller upp i särskilt många interna dokument efter årsrapporten 2014, då den infördes. Jag upplever att syftet med värdegrunden inte var tydligt vid framtagning och det är därför som det praktiska arbetet och de nödvändiga systemen för värdegrundsarbetet inte finns på plats. En anledning till att den inte har prioriterats högre kan vara att det inte är den mest akuta åtgärden myndigheten står inför.

6. Slutsatser och kunskapsbidrag

I detta kapitel kommer examensarbetes frågeställningar att besvaras.

- Beskriva och utvärdera implementeringen av ett förändringsprojekt (benämnd Förnyelseresan) med hjälp av ett teoretiskt ramverk baserat på tidigare forskning inom förändringsledning.
- Utredda implementeringen av självledarskapet då det är ett centralt moment i Förnyelseresan, samt utvärdera visionen och värdegrunden då de kan haft en avgörande effekt på arbetsmiljön och därmed värderingarna hos de självledande medarbetarna och ledningen. Hur har de hjälpt Arbetsförmedlingen att närma sig Förnyelseresans mål och myndighetens syfte.
- Med stöd i ovanstående två huvudsyften ge rekommendationer till såväl framtida förändringsarbeten samt utveckla ett teoretiskt ramverk.

6.1 Syfte 1: Beskriva och utvärdera implementeringen av ett förändringsprojekt (benämnd Förnyelseresan) med hjälp av ett teoretiskt ramverk baserat på tidigare forskning inom förändringsledning.

Förnyelseresan har delvis tagit i beaktning delar av Kotters 8-steps-modell. Enligt den analys som har gjorts har man uppnått tre av åtta steg helt och två steg delvis medan 3 steg inte har uppnåtts, se figur 16

Myndigheten har lyckats skapa en känsla av allvar inom organisationen vilket har lett till att det interna motståndet varit ovanligt lågt. Detta kan ses som ett resultat av deras förarbete och planering som bygger på en noggrann genomgång av verksamheten med hänsyn till verksamhetens kontext. Målen har varit relevanta och aktuella även om jag anser att de försöker sig på för mycket samtidigt vilket resulterar i att målen blivit otydliga för medarbetarna och givit varierat resultat i organisationen.

Ledningen har varit engagerad och fört förändringen framåt sedan dess start tills att detta examensarbete skrevs. Utvecklingen har inte heller avstannat utan myndigheten har lyckats bygga vidare till följd av en långsiktig plan som sträcker sig flera år fram i tiden i och som visualiseras i den strategiska kartan.

En del möjliggörare finns på plats så som omorganisationen, satsningarna på ökad kompetens och till viss del även självledarskapet. Däremot har kommunikationen varit bristfällig, det har saknats tydliga riktlinjer och självledarskapet har varit för otydligt vilket har lett till att det inte har anammats fullt ut. Förankringen är svår att bedöma då Förnyelseresan inte är avslutad än.

Visionen och målen med Förnyelseresan har varit för generella och de saknar tydlig koppling till Arbetsförmedlingens syfte och till deras mest akuta problem. De har inte heller lyckats kommunicerats ut visionen eller förändringen på ett effektivt vis till följd av de många svårnavigerade kommunikationskanalerna och en avsaknad av tydliga riktlinjer. Kortsiktiga vinster sakades helt vilket gör att positiva förändringar inte blir märkbara för medarbetarna.

Kotters 8 steg	Förnyelseresan i praktiken
1. Skapa en känsla av allvar	Uppnådd
2. Stark ledning	Uppnådd
3. Tydlig Vision	Ej Uppnådd
4. Kommunikation av visionen	Ej uppnådd
5. Möjliggör förändringen	Delvis Uppnådd
6. Skapa kortsiktiga vinster	Ej Uppnådd
7. Bygga vidare på förändringen	Uppnådd
8. Förankra Förändringen	Delvis Uppnådd

Figur 16: Förnyelseresan i Kotters 8-steps modell baserad på analysen.

6.2 Syfte 2: Utredda implementeringen av självledarskapet då det är ett centralt moment i Förnyelseresan, samt utvärdera visionen och värdegrunden då de kan haft en avgörande effekt på arbetsmiljön och därmed värderingarna hos de självledande medarbetarna och ledningen. Hur har de hjälpt Arbetsförmedlingen att närma sig Förnyelseresans mål och myndighetens syfte.

Självledarskapet

Avsikten med självledarskapet är god och det är en variant av styrning som hade lämpat sig bra inom Arbetsförmedlingen då myndigheten verkar i en komplex kontext med snabba förändringar och där kreativitet kan vara nyckeln för att hjälpa arbetssökande. De som arbetar på avdelningar där den nya ledarskapsfilosofin har praktiserats korrekt verkar nöjda med den ökade friheten och möjligheten att lösa problem på ett nytt sätt.

Självledarskapet bidrar till en ökad delaktighet och öppnar upp för att medarbetarna ska ta en mer aktiv roll i förnyelsearbetet och driva arbetet framåt. Dess införande kan göra det lättare att nå en del av Förnyelseresans mål. Det ökade ansvaret och friheten kan stimulera de anställda och göra myndigheten till en attraktiv och utmanade arbetsgivare. Genom mer frihet kan medarbetarna ta initiativ och arbeta för att Arbetsförmedlingen skall bli en mer offensiv och efterfrågad partner. Den ökade kreativiteten kan leda till att innovativa tjänster tas fram.

För att detta ska fungera krävs dock att medarbetarna får möjlighet att praktisera sitt självledarskap. Idag saknas tydliga definitioner och riktlinjer vilket gör det svårt för chefer och medarbetare att veta vad som förväntas av dem. Även byråkratin som präglar Arbetsförmedlingen bromsar nytänkande och snabba reaktioner. Om detta hade löst sig hade självledarskapet varit en viktig del för myndigheten i arbetet med att nå Förnyelseresans mål samt verksamhetens syfte.

Värdegrunden och visionen

Värdegrunden och visionen verkar tyvärr ha blivit tomma ord på en hemsida och de tycks inte föra myndigheten närmare Förnyelseresans mål eller Arbetsförmedlingens syfte. Hade de praktiserats på ett korrekt sätt och innehållit de delar som rekommenderas i litteraturstudien, tydlig vision, värdeord och riktlinjer, hade värdegrunden kunnat effektivisera processer och bidragit till en bättre arbetsmiljö. Den bristfälliga värdegrunden hindrar inte Arbetsförmedlingens förändringsarbete men en tydlig och mer effektiv värdegrund och vision hade kunnat underlättat arbetet.

6.3 Syfte 3: Med stöd i ovanstående två huvudsyften ge rekommendationer till såväl framtida förändringsarbeten samt utveckla ett teoretiskt ramverk.

Att genomföra att förändringsarbeten i företag och offentliga organisationer är ett komplext arbete och många ledningsgrupper har svårt med såväl diagnosen som själva implementeringen/genomförandet. I Arbetsförmedlingens fall, vilket är detta examensarbets studieobjekt, har inte alla steg i förändringsmodellen av Kotter (1996) följts vilket medverkat till ett antal brister. Dessa finns även om man jämför Förnyelseresan med andra modeller inom förändringsledning.

Baserat på de analyser och diskussioner som har förts i detta examensarbete är den viktigaste lärdomen att i förändring alltid ha ett tydligt och fokuserat mål. Det finns ofta många områden som kräver förbättring men det är viktigt att fokusera på det som är mest kritiskt och avgörande i fas 1. Därefter bör man i förändringsledning säkerställa att de komponenter som krävs för att genomföra förändringen är

på plats. Det är även viktigt att samtliga åtgärder och satsningar har ett syfte och en tydlig koppling till förändringsarbetet.

Inför den framtida omställningen som Arbetsförmedlingen står inför anses kommunikation och IT-systemen även vara avgörande. Dessa områden hade förhoppningsvis kunnat minska arbetsbördan för de förmedlarna som är hårdast pressade. Myndigheten är idag bra på att få med alla medarbetare på varför förändring är nödvändig, men kritiskt framöver är att få alla att åka i samma riktning.

6.4 Bidrag till akademien och näringslivet

Enligt min vetskap har inte en produktionsekonomisk synvinkel tagits till Förnyelseresan tidigare. Det kommer även att bidra till en djupare förståelse för hur teorier inom förändringsledning, självledarskap och värdegrundsarbete står sig i praktiken.

En ordentligt genomförd litteraturstudie öppnar upp och underlättar för framtida forskning inom samma eller snarlika områden. Arbetet ger även förslag på framtida riktningar som ny forskning kan ta.

Examensarbetet kan även bidra till att stärka Arbetsförmedlingen inför framtida förändringar samt hjälpa andra verksamheter som står inför liknande situationer.

7. Förslag till framtida forskning

Utifrån examensarbetets resultat finns det ett flertal olika riktningar som framtida forskning förslagsvis kan ta. Det första förslaget 1) är att jämföra resultatet från Arbetsförmedlingens förnyelseresa med andra myndigheters förändringsprojekt. Det hade även varit intressant att 2) jämföra mot privata aktörer inom samma bransch eller liknande myndigheter i andra länder och se vilka utmaningar de ställs inför i förändring och hur de bemötte och löste dem.

3) Den politiska aspekten hade kunnat utredas mer på djupet för att se hur den har möjliggjort eller hindrat förändringsarbetet. Kan Arbetsförmedlingen genomföra stora projekt utan att den politiska kontexten har för stor inverkan?

4) Förnyelseresan består av flera byggstenar och i detta examensarbetet har fokus varit på aspekter som självledarskapet och värdegrunden. Under examensarbetet arbetets gång blev det dock tydligt att t.ex digitalisering d.v.s. IT, kommunikation och kompetensförsörjningen är andra viktiga områden i förändringsarbeten. Här finns det utrymme för vidare studier.

Referenser

- Anand, N. and Barsoux, J.L., (2017). *What Everyone Gets Wrong About Change Management*. Harvard Business Review, 95(6), pp. 78–85. Available at: <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=125760038&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2019.05.30)
- Arbetsförmedlingen (2015a). *Arbetsförmedlingens årsredovisning 2014*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/styrning-och-resultat/arsredovisning/arsredovisning-2014> (Hämtad: 2018.10.15)
- Arbetsförmedlingen (2016a). *Arbetsförmedlingens årsredovisning 2015*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/styrning-och-resultat/arsredovisning/arsredovisning-2015> (Hämtad: 2018.10.15)
- Arbetsförmedlingen. (2016b). *Identifiering av ledarämnen - Hur vet man om en person har ledaregenskaper?*. Internt dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerat.
- Arbetsförmedlingen. (2017a). *Arbetsförmedlingens årsredovisning 2016*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/styrning-och-resultat/arsredovisning/arsredovisning-2016> (Hämtad: 2018.10.15)
- Arbetsförmedlingen (2017b). *Arbetsförmedlingens verksamhetslogik - Viktiga vägval och strategiska förflyttningar – Bilaga 2*. Internt dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerad.
- Arbetsförmedlingen (2017c). *Arbetsförmedlingens organisation Verksamhetslogik, organisation och resursfördelning – Riktlinjer och utgångspunkter till tre delutredningar- Bilaga 1*. Internt dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerad.
- Arbetsförmedlingen (2017d). *Arbetsförmedlingens ledarkriterier*. Internt dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerad.
- Arbetsförmedlingen (2018a). *Arbetsförmedlingens årsredovisning 2017*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/styrning-och-resultat/arsredovisning/arsredovisning-2017> (Hämtad: 2018.10.15)
- Arbetsförmedlingen (2019). *Arbetsförmedlingens årsredovisning 2018*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/styrning-och-resultat/arsredovisning/arsredovisning-2018> (Hämtad 2019.06.03)
- Arbetsförmedlingen a (saknas). *Arbetsförmedlingens ledningsfilosofi*. Internt dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerad.
- Arbetsförmedlingen b (saknas). *Utvecklingssamtalet - utveckling av verksamhet och medarbetar*. Intern dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerad.
- Arbetsförmedlingens HR-avdelning (saknas). *Medarbetarpulsen information*. Internt dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerad.
- Arbetsförmedlingen.se a (saknas). *Vision och värdegrund*. [Elektronisk]. Tillgängligt: <https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/vision-och-vardegrund> (Hämtad: 2019.06.03)
- Arbetsförmedlingen.se b (saknas). *Vår Historia*. [Elektronisk]. Tillgängligt: <https://arbetsformedlingen.se/om-oss/var-verksamhet/historia> (Hämtad: 2019.06.10)
- Arbetsgivarverket (2019). *Sjukfrånvaro*. [Elektronisk]. Uppdaterad: 2019.04.29. Tillgängligt: <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/fakta-om-staten/halsa--arbetsmiljo/sjukfranvaro/> (Hämtad 201906.10)

- Aspfors, J., Eklund, G., (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Studentlitteratur AB.
- Cambra-Fierro, J., Polo-Redondo, Y., Wilson, A., (2008). *The Influence of an Organisation's Corporate Values on Employees Personal Buying Behaviour*. *Journal of Business Ethics*, 81(1), p. 157. doi: 10.1007/s10551-007-9486-1.
- Canall, C., (2007). *Managing Change in Organizations*. – Femte upplagan. Pearson Education. ISBN. 0131509543. ss. 326-339
- Catano, V. M. and Morrow Hines, H. (2016). *The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants*. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 48(2), pp. 142–154. doi: 10.1037/cbs0000036.
- Cohen, S. G., Chang, L. och Ledford JR., G. E. (1997). *A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and Its Relationship to Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness*. *Personnel Psychology*, 50(2), pp. 275–308. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00909.x.
- Dahlin, A., (2015) *Omtvistat värde med värdegrund*. Publikt. [Tillgängligt] Publicerat: 26 augusti. Tillgängligt: <https://www.publikt.se/artikel/omtvistat-varde-med-vardegrund-17950> (hämtad: 2018.10.25)
- Davis, R. and Cates, S. (2018). *The Implementation of the Organizational Culture Assessment Instrument in Creating a Successful Organizational Cultural Change*. *International Journal of Business & Public Administration*, 15(1), pp. 71–94. Tillgänglig: <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=132129457&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2018-.10.29)
- Elg, M., Wihlborg, E., Örnerheim, M., (2017). *Public quality – for whom and how?: Integrating public core values with quality management*. *Total quality management and business excellence* (Online), (3–4), p. 379. doi: 10.1080/14783363.2015.1087841.
- Ericson, T., Grahn, T., (2015). *Arbetsförmedlingen 2021 – Inriktning och innehåll i myndighetens förnyelseresa*. Internt dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerad. Diarienummer: Af-2015/268710
- Gabel-Shemueli, G., Capell, B., (2013). *Public sector values: between the real and the ideal*. *Cross Cultural Management*, Vol. 20 Issue: 4, pp.586-606. Doi: <https://doi.org/10.1108/CCM-10-2012-0101>
- Gill, R (2002). *Change management--or change leadership?*. *Journal of Change Management*, 3:4, 307-318, DOI: 10.1080/714023845. Doi: <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Gunnarsson, S., & Kröhnke, A. (2018). *Ledarskapets roll vid förändringsarbeten: Centralt styrda förändringar som verkar på flera enheter*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-78290> (Hämtad 2018.12.06)
- Hackman, J. R. (1986). *The psychology of self-management in organizations*. *Psychology and work: Productivity, change, and employment*. Washington, DC: American Psychological Association (The Master lectures, Vol. 5), pp. 89–136. doi: 10.1037/10055-003.
- Heberlein, A., (2017). *Ann Heberlein: In Sweden, we have the värdegrund*, *Ledarsidorna.se*. 28 januari. <https://ledarsidorna.se/2017/01/ann-heberlein-in-sweden-we-have-the-vardegrunden/> (Hämtad 2018.10.25)
- Hellstadius, A., Ericson, T., (2015). *Ny organisation för Arbetsförmedlingen - Förslag till inriktning*. Internet dokument på Arbetsförmedlingen. Inte publicerat.

Holmström Olsson, H. and Bosch, J. (2016). *No More Bosses?*. Product-Focused Software Process Improvement: 17th International Conference, PROFES 2016, Trondheim, Norway, November 22-24, 2016, Proceedings, p. 86. Tillgänglig: <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=120909894&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2018.12.07).

Hussain, ST, Lei, S, Akram, T, Haider, MJ, Hussain, SH & Ali, M (2016). *Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change*. Journal of Innovation & Knowledge, vol. 3, no. 3, pp. 123–127, viewed 29 May 2019, Tillgänglig: <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S2444569X16300087&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2018.11.28)

Höst, M, Regnell, B. Runeson, P (2016) *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kantar Sifo (2012). *Svenska myndigheters anseende – Vem har högst, lägst och varför* [Elektronisk]. Tillgänglig: https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/anseendem_tning_2012.pdf (Hämtad: 2019.06.03) (Notera: De hette Tns sifo förr, men har idag bytt till Kantar Sifo)

Kantar Sifo (2013). *Svenska myndigheters anseende – Vem har högst, lägst och varför*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.slideshare.net/tnssifo/myndigheternas-anseende-2013> (Hämtad: 2019.06.03)

Kantar Sifo (2014). *Anseendeindex för myndigheter 2014*. [Elektronisk]. Tillgänglig: https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/myndigheternas_anseende2014.pdf (Hämtad: 2019.06.03)

Kantar Sifo (2015). *Svenska myndigheters anseende 2015*. [Elektronisk]. Tillgänglig: https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/myndigheternas_anseende_2015.pdf (Hämtad: 2019.06.03)

Kantar Sifo (2016). *Myndigheternas anseende och hur mediebilden påverkar allmänheten*. [Elektronisk]. Tillgänglig: https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/myndigheternas_anseende_och_hur_mediebilden_p_verkar_allm_nheten_almedalen_anseendeindex_2016_tns_sifo1.pdf (Hämtad: 2019.06.03)

Kantar Sifo (2017). *Anseendeindex för myndigheter 2017 – Vad driver anseendet?*. [Elektronisk]. Tillgänglig: https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/kantar_sifo_anseende_myndigheter_2017.pdf (Hämtad: 2019.06.03)

Kantar Sifo (2018a). *Anseendeindex för myndigheter 2018 – Den samhällseliga guldreserven*. [Elektronisk]. Tillgänglig: https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/resultat_anseende_myndigheter_2018_kantar_sifo.pdf (Hämtad: 2019.06.03)

Kantar Sifo (2018b). *Anseendeindex för myndigheter 2018*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.kantarsifo.se/rapporter-undersokningar/anseendeindex-myndigheter-2018> (Hämtad: 2019.06.03)

Kotter, J. p., (1996). *Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership – Sample chapter*, Harvard Business Press. ISBN: 0875847471

Kotter, J. P., (2012). *How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges : and still make their numbers ; accelerate!*, Harvard business review, Vol. 90.2012, 11, p. 44-58. ISSN 0017-8012, ZDB-ID 2382-6

Kuipers, B.S, Higgs, M, Kickert, W, Tummers, L, Grandia, J & Van Der Voet, J (2014). *The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review*. Public Administration, vol. 92, no. 1, pp. 1–20, Tillgänglig:

<http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=poh&AN=95053210&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2019.03.22)

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

Lauffs, T., (2019). *Klart: Så många sägs upp från Arbetsförmedlingen*. [Elektronisk]. Publicerat 2019.05.21. Tillgängligt. <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=7224782> (Hämtad 2019.06.10)

Ledningsstaben (2018). *Fördjupad uppföljningsrapport 2018 - Utvecklingen av tillstånden i den strategiska kartan under januari–augusti 2018*. Internt dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerat. Diarienummer: Af-2018/0052 0170

Levasseur, R. E (2001). *People Skills: Change Management Tools: Lewin's Change Model*. Interfaces, 31(4), p. 71. Tillgänglig:

<http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.25062720&site=eds-live&scope=site> (Hämtad 2018.11.28)

Ljungberg, F., (2017). *Delrapport för projektet "Attraktiv och utmanande arbetsgivare" - Ett av myndighetens strategiska mål inom förnyelseresan*. Internt dokument på Arbetsförmedlingen. Opublicerat. Diarienummer: Af-2016/0003 9146

Lunneborg, R., (2018). *"Lägg ner arbetsförmedlingen"*. [Elektronisk]. Uppdaterad 2018.09.04. Tillgängligt: <https://www.svt.se/nyheter/val2018/lagg-ner-arbetsformedlingen> (Hämtad 2019.06.10)

Luthans, F. and Davis, T. R. V. (1979). *Behavioral Self-Management--The Missing Link in Managerial Effectiveness*. Organizational Dynamics, 8(1), pp. 42–60. Doi: 10.1016/0090-2616(79)90003-2.

Manz, C. C., Sims, H. P. and Jr. (1980). *Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective.*, Academy of Management Review, 5(3), pp. 361–368. Doi: 10.5465/AMR.1980.4288845.

Manz, C. C. (1986). *Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations*. Academy of Management Review, 11(3), pp. 585–600. Doi: 10.5465/AMR.1986.4306232.

Marx, R. D. (1982). *Relapse Prevention for Managerial Training: A Model for Maintenance of Behavior Change*. Academy of Management Review, 7(3), pp. 433–441. doi: 10.5465/AMR.1982.4285359.

Neck, C. P., Manz, C. C., (1992). *Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance*. Journal of Organizational Behavior, vol. 13, no. 7, p. 681, Tillgänglig: (Hämtad: 2018.10.27)

Neck, C. P., Manz, C. C. (1996). *Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect*. Journal of Organizational Behavior, 17(5), p. 445. Tillgänglig:

<http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.2488555&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2018.10.27).

- Neck, C. C., Neck, H. M., Manz, C. C., Godwin, J., (1999). *"I think I can; I think I can": A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 14 Issue: 6, pp.477-501, Doi: <https://doi.org/10.1108/02683949910287912>
- Norman T. Sheehan, Grant E. Isaac, (2014). *Principles operationalize corporate values so they matter*. Strategy & Leadership, Vol. 42 Issue: 3, pp.23-30, Doi: <https://doi.org/10.1108/SL-03-2014-0021>
- Nyberg, R., (2012). *Skriv litteraturöversikt*. I Aspfors, J., Eklund, G. (red.). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. ss. 95-106. Studentlitteratur AB.
- Nyström Höög, C., Björkvall, A., (2018). *Keeping the discussion among civil servants alive: "Platform of values" as an emerging genre within the public sector in Sweden*. Scandinavian Journal of Public Administration, (3), p. 17. Tillgänglig: <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsswe&AN=edsswe.oai.DIVA.org.du.28752&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2018.10.22).
- Philipson, S. (2011) *Kan en värdegrund skapa framgång?* Lund : Studentlitteratur, 2011 (Ungern).
- Ramer, S. L. (2005). *Site-ation pearl growing: methods and librarianship history and theory*. Journal of the Medical Library Association, 93(3), pp. 397–400. Tillgänglig: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=18461255&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2019-02-28)
- Regeringskansliet (2013). *Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda*. [Elektronisk] Tillgängligt: <https://www.regeringen.se/49bb4c/contentassets/1df0c81fa73d4f878c9eba10c744b0a7/den-gemensamma-vardegrunden-for-de-statsanstallda-s2013.011> (Hämtad: 2019.06.10)
- Rodat, S. (2018). *Organizational Change: Framing the Issues*. Revista de Stiinte Politice, (59), pp. 23–33. Tillgänglig: <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=poh&AN=131932388&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2018.11.01).
- Rosenbaum, D, More, E, Steane, P (2018). *Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 31 Issue: 2, pp.286-303, Doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>
- Sandieson, R. W., Kirkpatrick, L. C., Sandieson, R. M., Zimmerman, W. (2010). *Harnessing the Power of Education Research Databases with the Pearl-Harvesting Methodological Framework for Information Retrieval*. Journal of Special Education, 44(3), pp. 161–175. Tillgänglig: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ900877&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2019.02.28).
- Schönborn, G. (2010). *Value performance: On the relation between corporate culture and corporate success*. Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology, 218(4), pp. 234–242. doi: 10.1027/0044-3409/a000033.
- Sheehan, N. T., Isaac, G. I., (2014). *Principles operationalize corporate values so they matter*. Strategy & Leadership, Vol. 42 Issue: 3, pp.23-30, <https://doi.org/10.1108/SL-03-2014-0021>
- Statskontoret. (2016). *Analys av Arbetsförmedlingens interna styrning och utvecklingsarbetet*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2016/201605.pdf> (Hämtad: 2018.09.03)

- Statskontoret. (2018). *Arbetsförmedlingens ledning och styrning – Delrapport om förändringsarbetets genomslag*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2018/201805.pdf> (Hämtad: 2018.09.03)
- Statskontoret. (2019). *Arbetsförmedlingens interna styrning - Slutrapport om förändringsarbetets genomslag*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2019/201903.pdf> (Hämtad: 2019.04.29)
- Svenska Dagbladet (2003) 'Gemensam värdegrund – en omöjlighet. Svenska Dagbladet. 1 augusti. <https://www.svd.se/gemensam-vardegrund-en-omojlighet> (Hämtad: 2018.10.25)
- Söderberg, A., (2014). *Schyssta värderingar avgör jobb-valet*. NyTeknik. 29 september. <https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/nytt-jobb/schyssta-varderingar-avgor-jobb-valet-6397734> (Hämtad 2018.10.25)
- Todnem By, R. (2005). *Organisational change management: A critical review*. Journal of Change Management, 5(4), pp. 369–380. doi: 10.1080/14697010500359250.
- Van Der Wal, Z., Huberts, L., Van Den Heuvel, H., Kolthoff, E., (2006). *Central Values of Government and Business: Differences, Similarities and Conflicts*. Public Administration Quarterly, 30(3/4), p. 314. Tillgänglig: <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.41288274&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2018.10.22).
- Voltaire, F., Dyrke, U., Hammar, P., (2019) *Reformerad Arbetsförmedling - Almega slutbetänkande för stärkt kompetensförsörjning*. Almega. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.almega.se/app/uploads/2019/01/almega-reformeradarbetsformedling-digital-190118.pdf> (Hämtad 2019.01.28)
- Wande, H., (2019). *Så ser Arbetsförmedlingens nya uppdrag ut*. [Elektronisk]T Publicerad: 2019.03.03. Tillgängligt: <https://www.svd.se/sa-ser-arbetsformedlingens-nya-uppdrag-ut> (Hämtad 2019.06.10)
- Williams, S. (1997). *Personality and Self-Leadership*. Human Resource Management Review, 7(2), p. 140. Tillgänglig: <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=57293&site=eds-live&scope=site> (Hämtad 2018.10.08).
- Yoganathan, V, McLeay, F, Osburg, V-S & Hart, D (2018) 'The Core Value Compass: visually evaluating the goodness of brands that do good', Journal of Brand Management, vol. 25, no. 1, pp. 68–83, doi: 10.1057/s41262-017-0074-0. Tillgänglig: <http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128018737&site=eds-live&scope=site> (Hämtad: 2018.10.22)

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledande frågor

- Hur länge har du jobbat på arbetsförmedlingen?
- Hur skulle du beskriva er som arbetsplats för någon som överväger er som potentiell arbetsgivare?

Förnyelseresan behov

- Vad betyder och innebär förnyelseresan för dig?
- Beskriv hur det var innan förnyelseresan och såg du ett behov av förändring?
- Vad hade du velat förändra inom myndigheten?

Mål och implementering

- Vad skulle du säga att målet med förnyelseresan är?
- Hur tydligt har detta varit?
- Hur mottogs förnyelseresan av:
 - o Dig?
 - o Dina kollegor?
 - o Myndigheten i stort?
- Fanns det de som var/är negativ inställda?
 - o Hur tar sig detta uttryck?
 - o Vad beror missnöjet på?
 - o Hur arbetar för att hantera missnöjet?
- Kan du beskriva någon gång då implementeringen stötte på problem?
- Vilka hinder under implementeringen ser och har du sett?
- Har du några förslag på hur implementeringen hade kunnat genomförts bättre?
- Hur är det att genomföra förnyelseresan samtidigt som ni ska genomföra era vardagliga arbete?
- Hur skulle du beskriva implementeringen?
 - o Hur tydlig och transparant skulle du säga att den varit?

Ledning och chefer

- Hur skulle du beskriva ledningen under implementeringen av förnyelseresan?
- Hur upplever du att ledningen ser på er och er roll i förnyelsen?
- Beskriv din chefs förhållningssätt till er / dig?
 - o Har det förändrats med tiden, på vilket vis?

Värdeorden och motivation

- Hur och vad är det som motiverar dig på jobbet
- På vilket sätt har självledarskapet påverkat din motivation
- Vet du vilka värdeorden är?
- Kan du rangordnar / prioriterar mellan värdeorden och i så fall skulle det då se ut.
- Vad har värdegrunden fått för funktion för dig?
 - o Hur får den dig att känna dig?
 - o På vilket sätt har värdegrunden påverkat din motivation
 - o Vad är de effekterna av införandet av värdegrunden i myndigheten?
 - o Beskriv en gång ni arbetade med värdegrunden?
 - o Hur arbetar ni med den på ett generellt plan?

- Beskriv den optimala arbetsmiljön / arbetsklimatet för dig
 - o Kan du summera ner det till några ord eller egenskaper?
- Hur skulle du beskriva arbetsmiljön / arbetsklimatet på:
 - o Din avdelning
 - o Inom myndigheten i stort
 - o Mellan avdelningar
 - o Har du sett en förändring i miljön, attityder och beteenden?
- Hur skulle du definiera värdeorden?
- Hur väl finner du att företagets värderingar stämmer överens med dina värderingar?
- Hur använder du värdeorden i ditt arbete?
 - o Finns det några tydliga riktlinjer om hur dessa ska användas i praktiken?

Beteende och arbetsmiljö

- Hur agerar du om du har frågor och funderingar gällande:
 - o Ditt arbete?
 - o Förnyelseresan
 - o Självledarskapet
 - o Värdegrunden
- Kan du beskriva någon gång då du praktiserat självledarskapet i ditt vardagliga arbete?
- Hur skulle du beskriva självledarskapet och dess konsekvenser?
 - o Hur påverkar det dig i ditt arbete?
- Kan du beskriva dina tankar kring stödet vid självledarskapet
- Hur gör du för att inte återgå till beteende som gällde innan förnyelseresan eller som inte är i linje med ledningsfilosofin?
- Hur mycket frihet har du att ta dina egna beslut och arbete på ett vis som du finner lämpligt?
 - o Hur långt sträcker sig ditt ansvar och självledarskap?
- Kan du beskriva hur du bidrar med din kreativitet för att utveckla verksamheten?

Kommunikation och kortsiktiga vinster

- Hur märker man av att steg i förnyelseresan fått effekt?
 - o Har ni använt er av målstolpar eller kortsiktiga vinster?
- Hur har förnyelseresan kommunicerats ut?
 - o Internt
 - o Externt
 - o Är du nöjd med kommunikationen?
- Hur skulle du beskriva ert informationssystem / kommunikationen?
 - o Är kommunikationen i myndigheten bra?
- Hur studerar du omvärlden? Har kompetensen ökat till följd av eget ansvar?
- Vilka mål strävar du mot?
 - o Beskriv mål som du själv sätter upp
- Hur och vem utvärderar dit arbete?
- Hur tror du andra skulle beskriva:
 - o Förnyelseresan
 - o Självledarskapet
 - o Värdegrunden

