



Kurskod: SKOM01
Termin: VT 2010
Handledare: Mats Heide
Examinator: Jesper Falkheimer

Delaktighet eller skendialog?

En studie av medarbetarskapets betydelse för organisationers internkommunikation

JOSEFIN LEVANDER OCH KAJSA PERSSON

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier

Ett stort tack...

... till vår handledare Mats Heide för allt stöd och vägledning både före och under uppsatsskrivandet. Vi vill även rikta ett varmt tack till medarbetarna på enheten vi utfört undersökningen på för att de ställt upp med sin tid och sina tankar, i synnerhet vill vi tacka enhetschefen för visat förtroende och engagemang.

Abstract

- Title:** Participation or manipulation? A study of the importance of co-workership in organizations' internal communication.
- Author:** Josefin Levander and Kajsa Persson
- Advisor:** Mats Heide
- Keywords:** Internal communication, co-workers, co-workership, leadership, dialogue, participation, critical upward communication
- Problem:** The field of internal communication lack studies of the importance of co-workers. We aim to contribute to this field of study by taking the perspective of co-workers and relate this to the Scandinavian term "co-workership". Our study was performed at a unit under the municipality of Helsingborg and focused on the communication between employees and executive.
- Purpose:** Describe and increase the understanding of the importance of co-workership in organizations' internal communication, particularly the communication concerning strategic issues such as vision, goals and values
- Methodology:** Observations of two unit meetings, qualitative interviews with ten co-workers and the executive of that unit.
- Conclusions:** There is a clear connection between co-workership and internal communication, but also between the way organizations view communication and co-workership. For this reason we believe that the concepts exist in a mutual co-dependency.

Sammanfattning

Titel:	Delaktighet eller skendialog? En studie av medarbetarskapets betydelse för organisationers interna kommunikation.
Författare:	Josefin Levander och Kajsa Persson
Handledare:	Mats Heide
Nyckelord:	Internkommunikation, medarbetare, medarbetarskap, ledarskap, dialog, delaktighet
Problem:	Medarbetarnas roll i organisationers internkommunikation är relativt utforskad. Vi ansåg således att det var av relevans att undersöka medarbetarskapets koppling till internkommunikation. Tidigare forskning visar att det saknas kunskap kring denna koppling och vi valde därför att belysa denna
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att beskriva samt att öka förståelsen för medarbetarskapets betydelse för organisationers interna kommunikation, framför allt kommunikationen kring övergripande strategiska frågor så som visioner, mål och värderingar.
Metod:	Kvalitativ metod i form av observation av två enhetsmöten; så kallade arbetsplatsträffar, samt intervjuer med tio medarbetare och chefen på enheten.
Slutsatser:	Studien har påvisat tydliga kopplingar mellan medarbetarskap och internkommunikation, men också att synen på kommunikation i organisationen inverkar på medarbetarskapet. Medarbetarskapet och internkommunikationen kan således beskrivas som att de verkar i ett ömsesidigt förhållande.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	6
1.2 Inledning	6
1.3 Syfte och frågeställningar	8
1.4 Avgränsningar.....	8
1.5 Disposition	8
2. Teori.....	9
2.1 Inledning	9
2.2 Internkommunikation.....	9
2.2.1 Dialog och delaktighet	12
2.3 Medarbetarskap.....	13
2.3.1 Critical upward communication.....	15
2.3.2 Medledarskap.....	16
2.4 Ledarskap.....	17
3. Metod.....	20
3.1 Forskningsperspektiv och val av metod.....	20
3.2 Bakgrund.....	21
3.3 Urval	21
3.4 Etnografiska observationer	22
3.4.1 Observationerna	22
3.4.2 Intervjuer.....	24
3.5 Undersökningens kvalitet.....	25
3.8 Analys	26
4. Empiri/Analys	27
4.1 Om Helsingborgs stad.....	27
4.1.1 Arbetsplatsträffar	27
4.1.2 Observation av arbetsplatsträffar	29
4.2 Diskussion och analys.....	30
4.2.1 Tydligt eller rörigt?	31
4.2.2 Konsensus eller skendialog?	34
4.2.3 Kommunikationsansvar	37
4.2.4 Är klimatet så öppet som medarbetarna påstår?	39
4.3 Sammanfattande diskussion.....	41
5. Slutdiskussion	44
5.1 Medarbetarskapets betydelse för internkommunikationen	44
5.2 Förslag på vidare forskning	47
Litteraturförteckning	48
Bilaga 1	53
Bilaga 2	54
Bilaga 3	55

1. Introduktion

I detta kapitel introducerar vi problemet vi valt att undersöka. Vidare presenteras här uppsatsens syfte, frågeställningar, avgränsningar och disposition.

1.2 Inledning

Internkommunikation är ofta en problematisk fråga i dagens organisationer, i synnerhet i samband med övergripande strategiska frågor, så som vision, mål och värderingar (Falkheimer & Heide, 2007). Frågan är emellertid vad detta beror på?

Det finns en del förklaringsmöjligheter, bland annat att de resurser som satsas på de interna kanalerna är svåra att mäta i finansiella termer, vilket reducerar dessa kanalers betydelse (Falkheimer & Heide, 2007). Andra orsaker kan vara att det är svårt att hantera det informationsöverskott som präglar dagens organisationer och att budskapen alltför sällan anpassas efter målgruppen (L'Etang, 2005; Strid, 1999). Men utvecklingen på forskningsfronten har varit väldigt trög (Quirke, 2008), vilket kan anses vara anmärkningsvärt då den inleddes redan på 1940-talet (Jablin & Putnam, 2001). Det verkar således vara en stor utmaning att sätta fingret på roten till problemet, en utmaning som väckte vårt intresse för området och som fick oss att fundera vidare i dessa banor.

I denna uppsats vill vi belysa internkommunikation ur ett nytt perspektiv. Traditionellt används den interna kommunikationen som ett verktyg för att styra medarbetarna i rätt riktning (Simonsson, 2002; Quirke, 2008), men vi anser att det synsättet är förlegat eftersom det bygger på en transmissionssyn på kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007), det vill säga en enkelriktad kommunikation. Antagligen beror detta på att internkommunikation många gånger präglas av den traditionella synen på ledarskap, vilken baseras på påverkan och styrning (jfr Morgan, 2006; Yukl, 2006). Organisationers internkommunikation kan följaktligen ses som ett resultat av det rådande ledarskapet. I motsats till detta grundar sig vår uppsats på den meningsskapande synen där ledarskapet skapas i den sociala interaktionen mellan chef och medarbetare (Bryman, 1996; Smircich & Morgan, 1982), och vi anser därmed att medarbetarna bör betraktas som medproducenter av såväl ledarskapet som den interna kommunikationen. Medarbetarna har således en central funktion i organisationen och vi ämnar därför belysa interkommunikationen ur just ett medarbetarperspektiv.

Tidigare forskning ur detta perspektiv har fokuserat på delegering av ledaransvar, vi vill istället lyfta fram medarbetarnas eget ansvar och kopplar därför internkommunikationen till begreppet medarbetarskap. Denna koppling har inte gjorts tidigare (jfr Andersson & Tengblad, 2009; Forrester, 2000; Kelley, 1988). Medarbetarskap indikerar ett delat ansvar och det bygger bland annat på att medarbetarna har förmågan att arbeta självständigt samt att samverka med kolleger. Det är dock chefens uppgift att skapa förutsättningar för att det ska fungera (Tengblad, 2003). Begreppet har bidragit till att en del av den fokus som legat på ledarskapet har försvunnit och istället är det relationen mellan medarbetare och chef som står i centrum (Andersson & Tengblad, 2009). Denna relation står i fokus i vår uppsats.

Vi valde att utföra vår undersökning i en politiskt styrd organisation. I sådana organisationer har den interna kommunikationen en särskild betydelse i jämförelse med i vinstdrivande organisationer. Offentlighetsprincipen och meddelarfriheten gör att i princip inga beslut kan stanna internt. Det är således svårt att kontrollera att information går ut internt före den publiceras externt, eftersom samtliga medarbetare har rätt att tala med journalister. Det är följaktligen svårt att bestämma när ett budskap ska kommuniceras och kommunikationsstrategin kan därför ses som en överlevnadsstrategi, på lika sätt som en finansiell strategi anses vara för vinstdrivande organisationer (Kraft & Strandberg, 2006). På grund av transparensen är det extra viktigt att medarbetarna är goda ambassadörer för organisationen. Vi anser följaktligen att det är betydelsefullt samt en stor utmaning att ha en väl fungerande internkommunikation i politiskt styrda organisationer, organisationer som dessutom ofta präglas av decentralisering och en splittrad verksamhet.

Helsingborgs stad är ett bra exempel på en organisation med decentraliserad struktur. Ansvar för olika politikområden har i likhet med i andra kommuner tilldelats olika nämnder. Vissa beslutsområden som rör staden ligger alltså inte direkt under den centrala kommunledningen. Nämnderna styrs av politiker och ansvarar själva för mål och kvalitet, långsiktig planering, formulering av uppdrag, upphandling, uppföljning och utvärderingar. Flertalet nämnder har sedan i sin tur egna förvaltningar med anställda tjänstemän. Organisationen är således väldigt komplex och därutöver finns det en möjlighet att det vart fjärde år sker maktskifte, något som innebär omorganisering samt förändrade mål och värderingar. Att kommunicera strategiska frågor i Helsingborgs stad är alltså en utmaning, delvis på grund av maktskiftesproblematiken men också för att de är knutna till ett specifikt arbetsområde.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att beskriva samt att öka förståelsen för medarbetarskapets betydelse för organisationers interna kommunikation, framför allt kommunikationen kring övergripande strategiska frågor så som visioner, mål och värderingar. För att uppnå syftet har vi valt följande frågeställningar:

- Hur fungerar internkommunikationen kring strategiska frågor inom en enhet i Helsingborgs stad?
- Vilka förutsättningar respektive begränsningar finns för att medarbetarskapet ska fungera inom en enhet i Helsingborgs stad?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår studie till att fokusera på kommunikationen mellan medarbetare och närmsta chef. För att få ett överskådligt och därmed användbart material valde vi att undersöka enbart en enhet. Vi valde att fokusera på enhetens arbetsplatsträffar eftersom detta är det formella forum där kommunikationen av strategiska frågor till största delen sker.

1.5 Disposition

Uppsatsen inleds i kapitel 2 med en genomgång av forskningsfältet internkommunikation. Vi går i detta kapitel även igenom forskningen om medarbetarskap och ledarskap för att ringa in vårt problemområde. Kapitel 3 beskriver tillvägagångssättet för studien och de metodologiska ställningstaganden som ligger bakom våra undersökningsmetoder. I kapitel 4 presenterar vi samt analyserar och tolkar det empiriska material vi samlat in från observationer och samtalsintervjuer. Kapitel 5 innehåller våra slutsatser baserade på studiens resultat, följt av våra reflektioner samt rekommendationer på vidare forskning.

2. Teori

I detta kapitel går vi igenom forskningen om internkommunikation, medarbetarskap och ledarskap för att visa på de kunskapsluckor vi identifierat inom dessa områden. Vi fördjupar oss vidare i de teorier vi anser vara centrala för vår analys.

2.1 Inledning

Inledningsvis gick vi igenom forskningen om internkommunikation och medarbetarskap, för att undersöka om denna koppling har gjorts förut. Vi tittade på Handbook of internal communication, Handbook of organizational communication, The new handbook of organizational communication samt gjorde sökningar på såväl google som bland uppsatser på Libris uppsök. Vi fann att 29 kandidat- eller magisteruppsatser skrivits med medarbetarskap som sökord men ingen av dessa har någon koppling till kommunikation. Vidare sökte vi i artikeldatabasen ELIN efter nya artiklar om internkommunikation och efter forskning om begrepp som kan jämföras med medarbetarskap (se kapitel 2.3). Resultatet av denna undersökning visade att det finns en kunskapslucka i kopplingen mellan internkommunikation och medarbetarskap.

I vårt teorikapitel är tre författare relativt dominerande. Anledningen till detta är att de forskat mycket om de områden som vi valt att ta upp och att de också är relativt ensamma om det. De författare som dominerar är Stefan Tengblad, Dennis Tourish och Charlotte Simonsson. Tengblad är dominerande inom den svenska forskningen om medarbetarskap och en stor del av våra teorier om medarbetarskap bygger på vad han skrivit. Tourish skriver om hur chefer bör möjliggöra för negativ feedback att flöda uppåt i organisationer istället för nedåt vilket sådan feedback vanligen begränsas till. Simonsson har skrivit en avhandling om kommunikationen mellan chef och medarbetare med fokus på chefers roll som kommunikatörer, denna bok har fungerat som inspirationskälla för oss och vi tar upp en del av de aspekter hon har undersökt men ur ett medarbetarperspektiv.

2.2 Internkommunikation

Chester Barnard (1938/ 2009) var en av de första forskarna som uppmärksammade den interna kommunikationens funktion. I boken *The functions of the Executive* fokuserar han på behovet av samarbete i organisationer och framställer individen som en grundläggande

strategisk faktor vid organisering. Ledarskapsuppgiften är därmed enligt Barnard att skapa utrymme för såväl informella som formella kommunikationskanaler samt att få anställda att sträva åt samma håll (Barnard, 2009). Även om hans perspektiv är något inaktuellt, då nutida forskare i allt högre grad lämnar det nedåtriktade samt styrande perspektivet mot ett mer relationsorienterat (jfr Welch & Jackson, 2005; Quirke, 2008), så har dagens forskning om internkommunikation mycket gemensamt med Barnards syn. Målet för ledare är i stor omfattning fortfarande att med hjälp av internkommunikationen styra medarbetarna i en viss riktning. Delvis för att effektivisera verksamheten men också för att skapa goda ambassadörer för organisationen (Falkheimer & Heide, 2007). Bill Quirke (2008) som är en av de ledande forskarna inom internkommunikation, kommenterar utvecklingen genom orden ”if cars had improved at the same rate as internal communication, we ’d still be walking in front of them with a red flag” (Quirke 2008, s. 4).

Vi skulle kunna tolka citatet ovan som om det inte har forskats mycket inom området, men det är fel. Forskningen är omfattande och inleddes redan på 1940-talet (Jablin & Putnam 2001), och bara de senaste 10 åren har cirka en fjärdedel av artiklarna i den internationella tidskriften *Corporate Communication: An International Journal* fokuserat på just intern- och förändringskommunikation. Ämnet är således fortfarande aktuellt och kommer även vara så i framtiden då det idag är en allmän uppfattning bland både forskare och praktiker att den interna kommunikationen påverkar de externa uppfattningarna om organisationen (jfr Elving, 2010; Kraft & Strandberg, 2006). Gränsen mellan vad som är externt och internt blir allt svårare att dra (jfr Cheney & Christensen, 2001) och det påverkar inte minst kommunikationen. Men trots kunskapen om att det inre påverkar den yttre bilden av organisationen satsas det väldigt lite resurser på internkommunikation i jämförelse med den kommunikationen som sker externt. Den interna kommunikationen har generellt en lägre status än den externa (Falkheimer & Heide 2007).

Som nämnts ovan inleddes forskningen om internkommunikation i början av 1940-talet, men trots detta finns det fortfarande väldigt få definitioner av begreppet (Welch & Jackson, 2005). De befintliga definitionerna är dessutom väldigt olika. Exempelvis väljer Joep Cornelissen att fokusera på kommunikationskanaler och definierar internkommunikation som "All methods (internal newsletter, letter, intranet) used by a firm to communicate with its employees." (Cornelissen 2004, s. 189), medan intressenterna står i fokus i följande definition "The professional management of interactions between all those with an interest or a stake in a particular organisation." (Scholes 1997 i Welch & Jackson, 2005, s. 182). Definitionerna visar på begreppets komplexitet och att det är lätt att tappa den strategiska tanken då man

tänker praktiskt men att det samtidigt är svårt att urskilja det interna på ett mer abstrakt plan (jfr Welch & Jackson, 2005). Vad de har gemensamt är emellertid att de fokuserar på den formella kommunikationen, vilket hänger samman med att de har ett ledarskapsperspektiv, ett perspektiv som i stor grad präglar internkommunikationsforskningen (jfr Strid, 1999; Quirke, 2008). Vår slutsats av detta är således att det saknas forskning ur ett medarbetarperspektiv.

I artikeln *Rethinking Internal Communication: a stakeholder approach* analyserar Mary Welch och Paul R. Jackson (2005) de befintliga definitionerna på internkommunikation och formulerar sedan en ny utifrån tidigare kritik samt vad de anser vara de mest centrala aspekterna. Resultatet har sin utgångspunkt i Scholes (1997) definition och är följande: "the strategic management of interactions and relationships between stakeholders within organizations across a number of interrelated dimensions including, internal line manager communication, internal team peer communication internal project peer communication and internal corporate communication" (Welch & Jackson, 2005, s. 184).

Författarna anser således att internkommunikation innebär att styra relationerna i organisationen och perspektivet är fortfarande nedåtriktat. En viktig faktor och utveckling av begreppet är emellertid deras sätt att fokusera på samt betrakta de olika relationerna, det vill säga att det finns olika dimensioner av dessa i organisationen. Denna utveckling bygger på Jacquie L'Etangs kritik mot att de interna intressenterna alltför ofta betraktas som en samlad enhet (L'Etang, 2005) och vi tolkar förändringen i definitionen som ett sätt att väcka uppmärksamhet kring vikten av intern målgruppsanpassning, och därmed för medarbetarnas funktion. Den fjärde dimensionen "*internal corporate communication*" innefattar dock den kommunikation som sker från ledning till alla medarbetare, den är enkelriktad och innehåller övergripande frågor så som mål och visioner. Författarna menar att denna typ av kommunikation är oundviklig, men att den kan vara mer eller mindre symmetrisk beroende på hur väl innehållet matchar medarbetarnas behov (Welch & Jackson, 2005). En parallell kan här dras till Tourish (2005) påstående att det är viktigt att ledare scannar den interna verksamheten, men frågan är dock om kommunikationen kan betraktas som enkelriktad om ledningen utformat strategin efter befintliga åsikter i organisationen? Deltagande kan ske på olika nivåer (Arnstein, 1969), vilket diskuteras i följande kapitel. Att utforma värderingar och mål efter den enskilda medarbetarens önskemål är givetvis inte möjligt, men samtidigt krävs det att den enskilda medarbetaren är villig att engagera sig för att dessa ska kunna uppnås (Quirke, 2008).

2.2.1 Dialog och delaktighet

Mot bakgrund av föregående diskussion tycker vi att en fördjupning i dialog och delaktighet är relevant. Begreppet dialog kan förknippas med deltagande och det är en av de aspekterna som särskiljer dialogen från andra former av tvåvägskommunikation (Simonsson, 2002). Båda termerna är som bekant centrala för en fungerande internkommunikation. De är dock väldigt vida och kan av den anledningen innebära olika saker för olika personer. Vi ämnar därför definiera vårt ställningstagande.

Enligt William Isaacs (1999) innebär dialog att lyssna utan motstånd samt att reflektera över underliggande kunskaper, normer och synsätt för att sedan skapa nya insikter, kunskaper och en kollektiv mening. Målet är således att öka den gemensamma förståelsen (Isaacs, 1999). Vi håller med om det senare men ifrågasätter dock om det är möjligt att lyssna helt utan motstånd, samt om vi alltid måste reflektera över underliggande kunskaper för att föra en bra dialog. I en stor och komplex organisation med många anställda känns det aningen naivt. I likhet med Jesper Falkheimer och Mats Heide (2007) anser vi emellertid att Isaacs definition gärna får fungera som inspiration, det vill säga som något att sträva efter.

Jürgen Habermas (1995) påstår att dialog innebär att alla parter deltar på lika villkor, de har följaktligen möjlighet att fritt framföra sin mening och utifrån det forma sin åsikt (Habermas, 1995). I relationen mellan chef och medarbetare finns det dock en inneboende maktaspekt som försvårar detta ideal (Heide, Johansson och Simonsson, 2008). Det bör dock tas i beaktande att det inte bara är chefen som har makt i den relationen eftersom chefen i högsta grad är beroende av medarbetarna (se kapitel 2.3).

I artikeln *A Ladder of Citizen Participation* diskuterar Sherry R. Arnstein (1969) maktstrukturer och specifikt vem som har makt då viktiga beslut ska tas. Som titeln avslöjar har artikeln externt fokus men vi anser att teorin även är applicerbar internt. Arnstein presenterar en modell med åtta steg, varav de första två är manipulation och terapi. Dessa är således inte jämförbara med begreppet deltagande, som Arnstein själv uttrycker det innebär dessa steg att "enable powerholders to 'educate' or 'cure' the participants" (Arnstein 1969). De kommande tre stegen har hon valt att kategorisera under "tokenism", vilket kan översättas med täckmantel eller kamouflage. Detta kan jämföras med begreppet "skendialog" inom kommunikationsforskningen (jfr Simonsson, 2006). Här handlar det i stort om att medarbetare får lov att framföra sina åsikter, men att det samtidigt inte är säkert att dessa kommer att bidra till förändring. På de tre högst nivåerna, vilka kategoriseras som medborgarmakt, tillkommer möjlighet till förhandling och delegerad makt samt fullständig

makt. Frågan är dock om det är möjligt att uppnå denna nivå i organisatoriska sammanhang? Något som kan förhindra detta är det faktum att det i stort sett alltid finns personer med olika grad och olika typ av ansvar i en organisation. Exempelvis har en chef i regel ansvar för övergripande frågor som budget och att driva organisationen framåt eller mot en viss riktning (Andersson & Tengblad, 2009). Det är således inte troligt att samma chef skulle överlåta beslutsmakten helt och hållet till medarbetarna, om det kunde innebära att beslut fattades som exempelvis skulle kunna äventyra budgeten. Eftersom medarbetare generellt är mest intresserade av det lokala, det som rör deras eget arbete (Simonsson, 2006) kan det inte tas för givet att de har den överblick som krävs för att fatta övergripande strategiska beslut. Delaktighet är alltså både en kommunikativ och strategisk utmaning.

I likhet med Arnstein (1969) påstår Bill Cooke och Uma Kothari (2004) att olika typer av deltagande möjliggör ett illegitimt och orättvist maktutövande. De menar att de olika processer eller metoder som används för att öka deltagande i organisationer ofta tillgodoser intresset hos dem som redan har makt (Cooke och Kothari, 2004). Anledningen till detta är att medarbetarna väljer att ta avstånd från processen eftersom de anser att metoderna implementerats på fel sätt eller av fel anledning alternativt att det inte finns något stöd från ledarskapet. Delaktighet kan alltså anses stärka redan existerande maktstrukturer.

2.3 Medarbetarskap

Medarbetarskap ska förstås i relation till personalansvar (dvs. chefens ansvar gentemot personalen) och begreppet innebär hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare, kollegorna samt till det egna arbetet (jfr Hällsten & Tengblad, 2002). I medarbetarskapet ingår alltså en grad av ansvarstagande och förmågan att arbeta självständigt. Om medarbetarskapet är väl utvecklat är medarbetarna måna om att samverka med kolleger och bidra till god stämning och kamratskap på arbetsplatsen. Det gäller således för medarbetarna att hitta en balans mellan att vara lojal mot arbetsgivaren, mot kollegerna men också mot sig själva som individer (Tengblad, 2003).

Medarbetarskapets funktion anses vara outforskad. I sin avhandling *Den kommunikativa utmaningen* efterlyser Simonsson (2002) mer forskning kring medarbetarskapet och Tengblad (2003) påstår att ”kunskapsbristen då det gäller medarbetarskap är - inte minst jämfört med ledarskap - påfallande och häpnadsväckande” (Tengblad, 2003, s. 11). Medan chefer nästan drunknar i ledarskapslitteraturen så saknas det

följaktligen litteratur som fokuserar på hur medarbetare ska nå sina mål i arbetslivet (Tengblad, 2003), ett påstående som stämmer än idag. Den utveckling som skett i forskningen om medarbetarskap har dock gått i två riktningar (Tengblad m fl, 2007). Den ena har syftat till att göra medarbetare mer självständiga och självstyrande, den andra har betonat betydelsen av interaktion mellan ledare och medarbetare. Den förstnämnda har visat sig kunna medföra flertalet problem bland annat i form av negativt informellt ledarskap och bristfällig kommunikation mellan chef och medarbetare. Författarna betonar således att en stärkt interaktion mellan chef och medarbetare är att rekommendera då detta kan leda till mer kollektiva beslutsprocesser.

Enligt Tengblad (2007) ansvarar medarbetarna för sitt eget medarbetarskap. Dock har den närmsta chefen ett ansvar att skapa förutsättningarna för att det ska fungera. Ett problem i samband med detta är emellertid att medarbetare föredrar att ha en direkt kommunikation med den närmsta chefen (Heide, 2002; Simonsson, 2006) samtidigt som det blir allt vanligare att chefsrollen utövas på distans eftersom många organisationer idag har en decentraliserad struktur (Tengblad m. fl., 2007).

Sjelva begreppet medarbetarskap är av skandinaviskt ursprung och som nämnts tidigare finns det ingen engelskspråkig översättning som i sin helhet motsvarar begreppets innebörd (Andersson & Tengblad, 2009). Det finns emellertid några engelskspråkiga begrepp som kan jämföras med medarbetarskap. Ett exempel är empowerment, ett begrepp som började användas på 90-talet (Andersson & Tengblad, 2009) och som innebär att delegera makt från högre nivåer i organisationen till de lägre (Forrester, 2000). Medarbetarna får då ett större ansvar och detta ska fungera som en motivationsfaktor. Thomas Andersson och Stefan Tengblad (2009) anser dock inte att empowerment är detsamma som ett väl fungerande medarbetarskap eftersom det senare bygger på närvarande och aktiva chefer och på en stärkt relation och ett förbättrat samarbete mellan ledare och medarbetare, inte enbart på delegering av tidigare chefsansvar till icke-chefer. De påstår att "Chefen är ... en nyckelresurs i skapandet av ett konstruktivt medarbetarskap, och ett konstruktivt medarbetarskap är en förutsättning för ett framgångsrikt ledarskap" (Andersson & Tengblad, 2009, s. 253).

Ett annat begrepp som vi anser vara ett steg mot erkännandet av medarbetarnas betydelse är followership (jfr Kelley, 1988; Baker, 2007). Medarbetarna kallas i detta sammanhang för "followers" och liksom hos medarbetarskapet uppmärksammas deras centrala betydelse för organisationers framgång vilken anses ha ignorerats i forskningen till fördel för det ensidiga fokus som funnits på ledaren. Men även om begreppet fokuserar på och uppmärksammar medarbetarnas roll anser vi dock inte att det kan jämföras med

medarbetarskap. Anledningen till detta är att begreppet inkluderar, precis som empowerment, delegering av ansvar. Det fokuseras för mycket på ledarskapet och att det finns specifika ledarskapsförmågor som leder till framgång. Nyckeln till att bli en framgångsrik medarbetare bygger i sin tur på dessa. I sin uppmärksammade artikel *In praise of Followers* bekräftar Robert E. Kelley (1988) detta genom att säga: "the qualities that make effective followers are, confusingly enough, pretty much the same qualities found in some effective leaders" (Kelley, 1988, s. 146).

Som nämnts ovan handlar medarbetarskap om interaktioner och ett delat ansvar. En central del av begreppet är därför, som vi ser det, att det finns ett öppet klimat för att både ge och ta såväl positiv som negativ kritik. Detta kan kopplas till tidigare resonemang om *critical upward communication* (Tourish, 2005). Vidare finns det en maktstruktur i organisationer som kan bidra till att denna kritik aldrig når fram.

Maktstrukturer i organisationer är svåra att eliminera. Vi anser dock, i likhet med Andersson och Tengblad (2009), att medarbetare och chef samexisterar i ett ömsesidigt beroendeförhållande och detta borde i alla fall reducera den något. Alla medarbetare bör i detta perspektiv ses som medproducenter av ledarskapet, oavsett om de är aktiva eller passiva. Detta beroendeförhållande kan kallas för *medledarskap* (Hjalmarson, 2003; Andersson & Tengblad, 2009).

2.3.1 Critical upward communication

Det finns inget engelskt begrepp som motsvarar definitionen av det svenska begreppet medarbetarskap. Emellertid finns det en del internationell forskning kring hur ledare bör förhålla sig till samt hantera relationen till medarbetarna. En del av denna fokuserar på negativ feedback och på hur viktigt det är att utveckla system i organisationen för att skapa ett öppet klimat där dessa kritiska åsikter kan ventileras (Tourish, 2005). Begreppet innefattar den negativa feedback som kommuniceras i organisationer. Feedback sker dock främst uppifrån och ner i organisationer och den som sker uppåt, från medarbetare till ledning, är ofta begränsad till positiv kritik. Anledningen till detta är bland annat att negativ kritik är svår att hantera eftersom den många gånger tas personligt och medarbetarna kan därför vara rädda att den negativa kritik de framför kan komma att skada deras framtida karriär.

Vi anser således att Tourish (2005) åsikter gällande ledarskap och negativ feedback kan kopplas till Tengblads (2009) syn på medarbetarskap. Han påstår att det är viktigt att det finns en pågående dialog i organisationen och att medarbetarna måste börja ta

mera ansvar. Chefen har dock ett ensamt ansvar för att möjliggöra detta men enligt Tourish är det inte många chefer som insett hur viktigt det är och han ger därför förslag på hur de ska skapa och implementera dessa kanaler i praktiken (Tourish, 2005).

Förslagen inkluderar bland annat att chefer bör skapa och ta alla tillfällen de kan för att komma i kontakt med medarbetare på alla nivåer i organisationen, både vad gäller informell som formell kommunikation. I tillägg till detta menar Tourish att just den informella interaktionen kan bidra till en mer öppen tvåvägskommunikation vilket medför att chefer får en mer sanningsenlig bild av organisationslivet på de olika nivåerna samt gällande de rådande åsikterna (Tourish, 2005).

Cheferna bör också uppmana medarbetarna att ta egna beslut och skapa ett system för att undvika att den negativa feedback som kommer nerifrån ignoreras. Dessutom är det centralt att se över det befintliga kommunikationssystemet för att säkerställa att det inte förhindrar den negativa feedbacken att ta sig uppåt i hierarkin (Tourish, 2005).

Tourish (2005) menar även att det är viktigt att makt- och statusymboler elimineras eller i alla fall reduceras. Anledningen är att han anser att olika belöningsystem ger chefer för stor makt över medarbetarna och att det i en sådan kultur är omöjligt med en öppen kommunikation. Han föreslår också att cheferna måste tränas till att bli mer öppna, anpassningsbara och tillgängliga för medarbetarnas åsikter och slutligen är det viktigt att chefen själv efterlever strategin, det vill säga "the CEO must walk the talk" (Tourish 2005, s. 499). Med inspiration från Karl E. Weick menar dock Falkheimer och Heide (2007) att detta synsätt "hämmar innovations- och förändringsvilligheten" (Falkheimer & Heide, 2007, s. 83). Enligt författarna bör chefer istället "talk the walk". Det finns då utrymme för flexibilitet och improvisation eftersom chefen således först agerar och sedan skapar mening kring handlingen. Viktigt att tillägga i samband med detta är dock att improvisation kräver både kunskap och erfarenhet inom området (Weick, 1993).

Vi ställer oss dock frågande till om det verkligen räcker att implementera Tourish förslag för att den negativa feedbacken ska kunna flöda uppåt i organisationen. Även medarbetarna har ett ansvar i denna process och vi saknar deras perspektiv här.

2.3.2 Medledarskap

Idealet för en konstruktiv samverkan mellan medarbetarskap och ledarskap är enligt Andersson och Tengblad medledarskap, vilket upplöser gränserna mellan begreppen. Ledarskapets betydelse kvarstår fortfarande, men medarbetarnas ansvar lyfts fram. Begreppet

fokuserar på relationer, inte på medarbetarnas individuella beteenden, och förutsätter ett starkt samarbete mellan ledare och medarbetare. Medarbetarnas roll blir att vara medproducenter av ledarskapet, medan chefen ansvarar för att skapa goda förutsättningar för att detta ska kunna fungera (Hjalmarson, 2003, Andersson & Tengblad, 2009).

”I... medledarskap kan medarbetare vara så delaktiga i beslutsfattandet och framdriften av en verksamhet att de kan ses lika mycket som medledare som medarbetare” (Andersson och Tengblad 2009, s. 246). Som detta citat påvisar är medledarskap en form av deltagande. Det faktum att medarbetarna förväntas delta i beslutsfattandet antas motivera det ansvarstagande som begreppet innefattar.

Att arbeta utifrån medledarskapstanken kräver dock en rad uppfyllda förutsättningar. Andersson och Tengblad (2009) nämner tre huvudsakliga förutsättningar. Den första är att det krävs tålamod. Eftersom det handlar om mänskliga relationer måste det få ta tid. För det andra krävs det att både chef och medarbetare tar sitt ansvar i att relationen dem emellan fungerar och för det tredje krävs det en hel del tankeutveckling på arbetsplatsen. Med detta menar de att medledarskapet inte kan tvingas fram för fort, det måste utvecklas ett steg i taget. På vissa arbetsplatser måste kommunikationen och samarbetet utvecklas för att sedan processen mot medledarskapet ska kunna fortskrida (Andersson och Tengblad, 2009). Vi ställer oss dock något kritiska till detta ideal och undrar om det verkligen är realistiskt i praktiken. Delvis på grund av att organisationer är resultatorienterade, men också för att medledarskapet kräver en ökad kommunikation och kommunikatörer får redan idag kämpa för att motivera sitt arbete med internkommunikation. Dessutom är det kanske något naivt att förutsätta att alla medarbetare vill vara med och påverka och ta ansvar för sitt arbete i den omfattning som ett fungerande medledarskap innebär.

2.4 Ledarskap

I *Ledarskapsboken* av Sten Jönsson och Lars Strannegård (2009) argumenterar Andersson och Tengblad för att ledarskapsforskningen hamnat i en återvändsgränd och som anledning ger de, i likhet med andra forskare (jfr Cheney och Christensen, 2004), att ledarskapet ofta likställs med vad en chef tänker och gör. De fortsätter sedan med att påstå att ”ledarskapet ses som något av en "magisk formel" som kan lösa de flesta organisatoriska problem, bara man får tag på den rätta ledarpersonligheten” (Andersson & Tengblad, 2009, s. 246). Detta trots att det inte går att visa på vad som är en generell ledaregenskap, då egenskaper som visat sig vara framgångsrika i ett fall inte alltid fungerat i ett annat.

Chefskapet indikerar först och främst ett ansvarstagande men vad det innebär att vara en ledare är inte lika tydligt, något som inte minst märks av den väldigt spretande forskningen kring begreppet (jfr Jönsson & Strannegård, 2009). Det är alltså en stor utmaning att hitta konsensus i eller sammanfatta ledarskapsforskningen (jfr Carson & King Jr, 2005).

En del forskare har valt att separera begreppen chef och ledare (Zaleznik, 1977; Kotter, 1990; Alvesson & Kärreman, 2009) och menar att en avgörande skillnad är att chefer gör saker rätt, medan ledare gör rätt saker. En parallell kan här dras till organisationers inre och yttre effektivitet (Skärvad & Olsson, 2008), och vi kan därmed tolka skillnaden mellan begreppen som att chefskap skulle innebära att använda befintliga resurser på ett effektivt sätt medan ledarskapet präglas av den yttre effektiviteten som innebär att ge organisationen en skjuts i rätt riktning. Ledarskapet ges på så sätt en attraktivare innebörd. Andersson och Tengblad (2009) menar dock att ovanstående uppdelning är felaktig eftersom det i verkligheten är centralt att se begreppen som kompletterande (Andersson och Tengblad, 2009). En bra chef bör således ha kompetens inom båda områdena, ett påstående vi står bakom.

Forskare och praktiker har länge försökt hitta en bra definition på begreppet ledarskap. Problemet, som en del ser det, är emellertid att de flesta definitioner är inriktade på att styra, påverka eller influera andra (Cheney & Christensen, 2004; Yukl, 1989). Ett exempel på detta är: "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives" (Yukl, 2006, s. 8). I likhet med andra definitioner fokuserar Gary Yukl (2006) på påverkan och ojämlika relationer vilket inte stämmer överens med synen att ledarskapet skapas i den sociala interaktionen med medarbetare (Bryman 1996; Smircich & Morgan 1982), samt att chefer är beroende av medarbetare precis som medarbetare är beroende av chefen (jfr Andersson och Tengblad 2009). En definition som emellertid stämmer bättre överens med detta synsätt är Joanne B. Cuillas (2004). Hon definierar begreppet på följande sätt: "Leadership is not a person or a position. It is a complex moral relationship between people, based on trust, obligation, commitment, emotion, and a shared vision of the good." (Cuilla, 2004, s. xv) Hon poängterar därmed att begreppet handlar om komplexa relationer mellan människor och vi tolkar hennes definition som ett erkännande av medarbetarnas betydelse för ledarskapets funktion.

Det svenska ledarskapet bygger i hög grad på delegerat ansvar och stort förtroende för medarbetarna. Ett problem är emellertid att medarbetarnas behov och intresse ofta glöms bort eftersom ledare tar deras vilja att delta i diskussioner och beslut som självklar

(jfr Heide, Johansson & Simonsson 2005, Palm, 2006), och det uppstår då ett gap mellan ledningens förväntningar och medarbetarnas önskemål. Medarbetare är generellt intresserade av det som ligger närmast dem själva, ofta det som rör deras arbetsuppgifter eller direkta omgivning. Att skapa intresse för mer abstrakta saker så som värderingar eller långsiktiga mål är därför en stor utmaning, ett problem som ofta har sin rot i att det sällan finns någon länk mellan det övergripande och det mer lokala (Simonsson, 2006).

3. Metod

I detta kapitel presenteras vår undersökningsmetod. Vi motiverar även hur och varför de metoder vi valt att använda kan bidra till ett hållbart och pålitligt resultat.

3.1 Forskningsperspektiv och val av metod

De mest framträdande forskningsperspektiven inom organisationskommunikationsfältet är det klassiska, det kritiska och det tolkande (Heide, Johansson och Simonsson 2008). Vår uppsats präglas av det sistnämnda. Ur det tolkande perspektivet konstrueras verkligheten socialt genom medlemmarnas subjektiva erfarenheter, erfarenheter som kommer i uttryck i ord, symboler och handlingar. För att förstå och klassificera sociala handlingar används normer, värderingar och roller, och organisationen betraktas som något som kontinuerligt skapas av medlemmarna. Organisationer anses på så sätt bestå av en samling olika grupper med olika syften och mål, eller som koalitioner av individer med olika prioriteringar (Heide, Johansson & Simonsson, 2008).

Perspektivet präglas av en meningsskapande syn på kommunikation vilket innebär att det är kommunikationen som skapar och vidmakthåller själva organisationen (Heide, Johansson & Simonsson, 2008; Krone, Jablin & Putnam, 1989; Weick, 1995). Genom kontinuerlig dialog mellan människor i organisationen skapas och behålls en viss social verklighet och vad man bör tänka på är att människor i en organisation har olika bakgrunder och därför olika förståelse av samma företeelse. Vi har således en socialkonstruktionistisk syn på organisationer. Verkligheten ser vi som något som är i ständig förändring och vi tror därför inte att man genom forskning kan generera fullständigt objektiv kunskap om hur den ser ut. Den kunskap vi tillför forskningen kommer att vara färgad av vår förförståelse och således våra tolkningar av det material vi samlat in.

För att uppnå vårt kunskapsyfte har vi valt att använda oss av olika kvalitativa metoder, så som observationer och intervjuer, eftersom vi ansåg att dessa metoder var mest lämpade för vårt syfte och forskningsperspektiv, det tolkande perspektivet. När syftet, som i vårt fall handlar om mänskliga relationer och beteende skulle det inte vara fruktbart att kvantifiera materialet. Vår socialkonstruktionistiska syn på organisationer innebär även att vi inte kan förlita oss på vad vi läser eller ser och dra slutsatser utifrån det utan vi måste även ställa frågor (Alvesson & Sköldberg, 2008).

3.2 Bakgrund

Som en förstudie valde vi att genomföra informantintervjuer. En informant står utanför den företeelse som observeras men har mycket att säga om det (Holme & Solvang, 1997). Vi intervjuade tre personer från Helsingborgs stads kommunikationsavdelning och ställde frågor kring organisationens internkommunikation. Bland annat frågade vi vilka kommunikationskanaler som används, hur organisationen arbetar med delaktighet och vilka problem de anser att det finns i samband med internkommunikationen.

Med hjälp av informationen vi fick i detta skede kunde vi ringa in vårt problemområde och vi fick även idéer kring vad som skulle kunna vara intressant att observera samt vem som skulle kunna kontaktas. Staden har nyligen börjat använda sig av arbetsplatsträffar, en mötesmetod med syftet att öka medarbetarnas delaktighet, och eftersom vi valt att fokusera på medarbetarskapet tyckte vi att det skulle kunna vara relevant att börja med att observera ett sådant möte för att sedan gå på djupet genom intervjuer.

3.3 Urval

Vi bestämde oss för att begränsa undersökningen till en enhet på Utvecklingsnämndens förvaltning i Helsingborgs stad. Vi tog kontakt med informationsansvarig på förvaltningen och hon hjälpte oss sedan att finna en lämplig enhet. Alla enheter har arbetat med arbetsplatsträffar lika länge och viktigast var därför att chefen och medarbetarna kände sig bekväma med att vi skulle komma dit och observera. När det gäller observationer är forskaren beroende av att hitta respondenter som är öppna för att dels bli observerade, dels dela med sig av sina tankar (Bryman, 2002). Urvalsmetoden är således flexibel och poängen är att hitta ett bra exempel (Fangen, 2005).

Som nämnts ovan valde vi att intervjua deltagare från arbetsplatsträffen. Vi informerade redan under mötet att vi skulle kontakta dem för intervju och gjorde så redan dagen efter. Först skickade vi ut ett mejl med information och ringde sedan upp dem på eftermiddagen. Sammanlagt deltog 12 medarbetare på mötet och 10 hade möjlighet att ställa upp på en intervju. Utöver detta intervjuades chefen.

Vår urvalsteknik kan följaktligen liknas vid ett bekvämlighets- eller tillfällighetsurval, vilket är en vanlig teknik i samband med kvalitativ forskning. Det innebär att respondenterna väljs ut med hänsyn till kontexten. Detta behöver inte nödvändigtvis vara

ett problem, eftersom en kvalitativ undersökning inte ämnar uppnå den representativitet som kvantitativa undersökningar ofta gör (Bryman, 2002).

3.4 Etnografiska observationer

I vår studie finns inslag av etnografi, vilket ursprungligen är en metod eller en samling metoder inom antropologi där forskaren lever med och observerar undersökningsobjekten under en längre tid (Alvesson & Sköldberg, 2008; Atkinson & Hammersley, 1995). Anledningen till detta är bland annat att forskaren vill sätta sig in i personernas liv samt bygga upp empati. Vi har dock inte möjlighet att följa denna princip fullt ut då vi har begränsat med tid, men eftersom etnografiska observationer har kommit att användas i fler sammanhang än inom antropologin väljer vi att använda detta begrepp.

Ett kännetecken för etnografiska observationer är att en kombination av metoder används (Bryman 2001, Halvorsen, 1992; Henriksson & Månsson, 1996; Andersson, 1998) och som vi nämnt tidigare valde vi att komplettera observationerna med intervjuer. Då kommunikation till stor del bygger på tyst kunskap och ofta tas för given (jfr Falkheimer & Heide, 2007), anser vi att vi kan öka möjligheterna att få värdefullt material om vi kombinerar dessa två metoder istället för att förlita oss på en (Alvesson & Sköldberg, 2008). Att observera gör det dessutom lättare att ställa bra frågor och närhet till forskningsobjekten, dialog och deltagande är en förutsättning för goda tolkningar (Fangen, 2005).

Inom kvalitativ metod analyseras materialet under studiens gång så vi analyserade den första observationen och utgick sedan från den då vi utformade vår intervjuguide (Bryman, 2002, Kvale, 1997).

3.4.1 Observationerna

Vi valde att observera två arbetsplatsträffar (APT). Enligt Greger Jönsson (1993) är APT en mötesmetod för verksamhetsutveckling och metoden innebär att arbetslaget eller personalen på en enhet träffas i syfte att utveckla och förbättra sin arbetsplats och sättet de arbetar på (se mer om APT i kapitel 4.1.1).

Eftersom vi satt med under mötet kan observationen karaktäriseras som deltagande och det är viktigt att forskaren i en sådan situation har en interaktiv och kommunikativ närvaro samt att hennes sinnen är öppna och alerta (Halvorsen, 1992; Henriksson & Månsson, 1996; Andersson, 1998). Denna typ av observation är passande för i stort sett alla studier av mänsklig aktivitet. Den gör det möjligt att beskriva vad som

försiggår, vem och vad som är involverade, var och hur något sker och varför något sker på ett visst sätt, i alla fall ur deltagarnas synvinkel. Metoden är lämplig för vår studie då den fungerar bra i samband med studier av olika processer och relationer mellan människor, samt vid fenomen det finns väldigt lite forskning kring (Henriksson & Månsson, 1996; Andersson, 1998).

Under förberedelsen av undersökningen funderade vi över om vi skulle göra en strukturerad eller ostrukturerad observation (Halvorsen, 1992; Andersen, 1998; Bazanger & Dodier, 2004). För att främja variation i materialet valde vi att utföra observationerna med en öppenhet för vad som kan tänkas komma fram. Dock är det viktigt att ha någon form av plan för hur observationerna ska gå till, hur forskaren ska bete sig och exempelvis hur materialet ska dokumenteras, för att materialet ska vara användbart (Bazanger & Dodier, 2004). Tidsaspekten bidrog emellertid till att vår studie inte kunde vara av helt ostrukturerad karaktär, vi hade inte heller obegränsad tillgång till organisationen och var därför tvungna att effektivisera observationerna. Av denna anledning utformade vi ett observationsschema, där vi skrivit ner olika faktorer som vi skulle titta efter (se bilaga 1).

Något som vi reflekterade kring i samband med observationen var att alla iakttagelser är subjektiva (Arvastson & Ehn, 2009). Vi som observatörer påverkas av tidigare upplevelser samt känslor och minnen. Detta kallas för selektiv perception, vilket innebär att forskaren själv begränsar sin upplevelse (Halvorsen, 1992). Vi valde dock att observera tillsammans, vilket bidrar till en mer kritisk vinkel på informationen som samlas in samt höjer materialets kvalitet (Andersen, 1998). Detta visade sig vara användbart då vi efteråt sammanställde våra anteckningar från observationerna, vi hade vid ett par tillfällen olika uppfattningar om vad som hade sagts eller gjorts under mötet. För att undvika ytlighet reflekterade vi också över vad som kan tänkas ligga bakom den synliga bilden, för att på så sätt försöka tolka det som sker på ett djupare plan (Arvastson & Ehn, 2009). Ett exempel på detta är att vi inte bara fokuserade på det som uttrycktes muntligt utan även på det som inte sades eller som kommunicerades indirekt, samt att vi reflekterade kring varför personen i fråga valde att uttrycka sig på ett visst sätt eller hade en viss åsikt.

När vi utförde själva observationen var vi medvetna om att det finns en risk att det fenomen som studeras förändras på grund av själva forskningsprocessen (Halvorsen, 1992). Vi inser att medarbetarnas beteende kan ha påverkats av vår närvaro. Detta kan dock undvikas genom dold observation (Holme & Solvang, 1997), men eftersom en sådan metod bygger på att observatören bygger upp tillit och blir en i gruppen är den också väldigt tidskrävande. Metoden innehåller också ett etiskt ställningstagande och i vårt fall var det inte

möjligt att utföra observationen på detta sätt. Vi valde istället att utföra en öppen observation, men även gällande öppna observationer är det emellertid viktigt att bygga upp tillit (Holme & Solvang, 1997). Detta gjorde vi genom att skapa en relation till chefen som sedan hjälpte oss att bygga upp tilliten i gruppen som helhet. Bland annat kontaktade chefen medarbetarna via mejl innan vi deltog på den första arbetsplatsträffen.

3.4.2 Intervjuer

Anledningarna till att använda sig av intervjuer inom kvalitativ forskning är många. I vårt fall visade det sig vara en lämplig metod eftersom vi ville få reda på medarbetarnas och chefs tankar, information vi inte kunde läsa oss till eller observera (Alvesson & Sköldberg, 2008; Bryman, 2002). Dessutom var det ett sätt att kontrollera att vi inte missförstått vad vi sett eller hört under observationen (Bryman, 2002). Tyngden låg således på intervjupersonernas egna uppfattningar och vi ville veta vad de tyckte var viktigt eller relevant.

Något vi läst om och som bekräftades vid en informantintervju var bland annat att kommunikation tas för givet och inte alltid reflekteras över. Detta gav oss en viktig tankeställare inför utformandet av vår intervjuguide. Vi måste också vara medvetna om att de begrepp vi ser som självklara, som t ex medarbetarskap och kommunikation, kanske inte betyder samma sak eller ens någonting för någon annan. Därför testade vi våra intervjufrågor på några bekanta innan vi genomförde intervjuerna.

Som nämnts tidigare är det centralt att undersöka såväl chef som medarbetare då de befinner sig i ett ömsesidigt beroendeförhållande och vi intervjuade därför tio medarbetare som deltagit vid arbetsplatsträffarna samt chefen som höll i mötet. På så sätt fick vi åsikter från två perspektiv, både vad gällde intervjupersonernas syn på sin egen roll som medarbetare alternativt chef samt åsikter kring chefs och medarbetarnas agerande. Intervjuerna tog i genomsnitt cirka 30 minuter.

Intervjuerna utfördes i ett avskilt rum och spelades in. Vi utgick från en intervjuguide med tematiserade frågor (se bilaga 2), men inledde hela intervjun med att be intervjupersonerna berätta lite om sin yrkesroll. Anledningen till detta var att få dem att slappna av och känna sig bekväma i situationen innan vi satte igång med mer fokuserade frågor. Vi ställde en del frågor kring arbetsplatsträffar och vad de tycker om den mötesformen för att sedan övergå till att ställa frågor kring medarbetarskapet, dock utan att nämna ordet medarbetarskap eftersom vi inte ville få svar som var färgade av detta begrepp samt för att vi antar att alla har olika uppfattningar av det. Intervjuguiden bestod av ca 15

frågor med möjlighet att ställa följdfrågor utefter vad intervjupersonerna svarade. Liksom vid observationerna valde vi ett semi-strukturerat angreppssätt eftersom vi ville se till att intervjuerna gav något i förhållande till uppsatsens syfte och frågeställning, samtidigt som vi ville möjliggöra spontanitet och att föra samtalet i oförutsedda riktningar.

3.5 Undersökningens kvalitet

Som nämnts ovan bygger vårt resultat på våra egna tolkningar av två observationer och 11 intervjuer. Istället för ”omvänd positivism – en strävan efter vetenskaplig respektabilitet genom att låta den positivistiska tonvikten på stora mängder kvantitativa data speglas i en stor mängd kvalitativa data” (Kvale, 1997, s. 163) har vi således valt att lägga tonvikten på innehållet och den kvalitativa meningen i det som händer eller sägs.

För att göra en giltig tolkning måste forskaren kunna se faktorer som respondenterna inte ser själva (Kvale, 1997). En förutsättning för detta är att forskarens kunskap inom det studerade ämnet är djupare än respondenternas och vi anser, med bakgrund av vår utbildning i strategisk kommunikation, att vi uppfyller detta. Kvalitativ forskning blir dock ofta kritiserad för att den inte är tillräckligt objektiv eftersom den bygger på just dessa tolkningar, det vill säga på vad forskaren själv tycker är viktigt och betydelsefullt (Holme & Solvang, 1997; Kvale, 1997; Andersen, 1998, Bryman, 2002). Att vi är två personer med olika förståelse som tillsammans utfört undersökningen samt analysen hoppas vi dock kunna mildra denna problematik. Dessutom vill vi hänvisa till Ib Andersen (1998) som påstår att objektiviteten även är ett problem vid kvantitativa studier. Han påstår att all rådata är kvalitativ i sin natur och att den inte blir mer objektiv och korrekt för att den kategoriserats eller omvandlats till siffror.

Ett annat problem i samband med kvalitativ metod är generaliserbarheten. Det är exempelvis inte möjligt att generalisera en grupp intervjupersoner på en hel population, men det är inte heller det resultatet vi är ute efter. Istället ska vi generalisera vårt resultat till teori och det är då kvaliteten på de teoretiska slutsatserna som är det viktiga (Bryman, 2002). En sista svårighet är att man ofta anser att kvalitativa undersökningar brister gällande informationen om hur den faktiskt planerades och genomfördes, speciellt gällande hur analysen genomfördes (Bryman, 2002). Vår vetskap om detta har bidragit till att vi gjort ett försök till att vara extra tydliga då vi beskrivit denna process.

3.8 Analys

"Att *analysera* betyder att skilja något i delar eller element" (Kvale, 1997 s. 167). Vid hanteringen av kvalitativ data är detta dock vanskligt på grund av att det inte finns strikta regler eller allmänt accepterade metoder för hur man bör gå till väga (Kvale, 1997, Bryman, 2002). Något som är typiskt för analys av kvalitativt material är att analysen ofta är iterativ (Bryman, 2002), det vill säga att den karaktäriseras av ett samspel mellan själva insamlingen och analysen av data. Detta tillämpade vi när vi utgick ifrån det material vi fick vid det första observationstillfället för att utforma en intervjuguide. För att analysera den första observationen sammanställde vi först våra respektive anteckningar från mötet och diskuterade vad vi hade sett som kunde vara intressant att ställa frågor om. Vi relaterade sedan dessa aspekter till uppsatsens syfte och frågeställningar. Exempelvis observerade vi ett svalt intresse hos medarbetarna när övergripande strategiska frågor diskuterades, således beslutade vi oss för att ställa frågor kring deras upplevelser av och åsikter om APT. Vid själva intervjutillfällena tolkade vi emellanåt respondenternas svar för att sedan ställa följdfrågor kring dessa. Vi skrev ut alla intervjuerna och skaffade oss sedan en bra överblick över materialet så att vi kunde kategorisera svaren på ett sätt som vi tyckte var relevant för att besvara vår frågeställning.

Typiskt för utskrivna intervjuer är att de "är ofta vaga, repetitiva och gör många avvikelser med mycket 'brus'" (Kvale, 1997, s. 52). Det är således av stor vikt att analysera dessa texter noggrant. Som vi skrivit inledningsvis i detta kapitel kommer den kunskap vi genererar att bygga på våra tolkningar av materialet. Intervjutexterna tolkade vi delvis utifrån principen om hermeneutiska cirklar. Detta innebär att vi tolkade intervjuerna som helhet för att sedan gå in på detaljer eller särskilda citat. Dessa detaljer relateras sedan till helheten för att säkerställa att tolkningarna har utförts på ett pålitligt sätt (Alvesson & Sköldberg, 2008; Kvale, 1997). I analysen har vi genomgående relaterat observationerna och intervjuerna till varandra för att även försöka tolka vad som inte sagts.

4. Empiri/Analys

Detta kapitel inleds med bakgrundsinformation om vårt fall, Helsingborgs stad och den specifika förvaltning där studien utfördes. Vidare presenteras arbetsplatsträffar och hur Helsingborgs stad arbetar med denna metod. Vi övergår sedan till att förklara hur vi valt att presentera och analysera det empiriska materialet för att sedan presentera det enligt en tematiserad disposition. Kapitlet avslutas med en sammanfattning där vi besvarar uppsatsens frågeställning.

4.1 Om Helsingborgs stad

Helsingborgs stads uppgift är att ”ta tillvara gemensamma intressen för människorna som lever och arbetar i den” (Helsingborgs stad, 2010). Kommunal verksamhet styrs av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige där folkvalda politiker representerar medborgarna. Vid val vart fjärde år finns det alltså en möjlighet för medborgare med kommunal rösträtt att påverka vilka som ska styra kommunen.

Som nämnts i uppsatsens inledning har Helsingborgs stad en decentraliserad organisation. Detta innebär att ansvaret för olika politikområden har tilldelats olika nämnder med beslutsfattanderätt inom de ramar som kommunfullmäktige sätter. Flertalet av dessa nämnder har egna förvaltningar med anställda tjänstemän, Utvecklingsnämndens förvaltning är en av dem. Utvecklingsnämndens förvaltning ansvarar för fyra områden: arbetsmarknad, försörjning, integration och vuxenutbildning. Inom ett av dessa verksamhetsområden har vi undersökt en enhet. Värt att veta om den enhet vi har undersökt kan vara att gruppen består till stor del av personer med utländsk bakgrund, att den är jämnt fördelad mellan kvinnor och män och att det finns en spridning mellan olika åldrar och tid som anställd på den här enheten.

4.1.1 Arbetsplatsträffar

I Helsingborgs stad beskriver man arbetsplatsträffar som "ett direktmöte mellan chefen och medarbetarna. Mötet ska vara ett forum för dialog mellan medarbetarna och chefen för att gemensamt arbeta med utveckling, planering och uppföljning av arbetet inom den egna enheten" (Helsingborgs stad, 2009). Vidare ska mötesstrukturen vara tydlig och klar och anledningen till detta är att det ska vara lätt för deltagarna att följa med på mötet, att det ska

bli effektivare samt att det ger tydliga och klara beslutslägen. Kopplingen mellan Helsingborgs stads APT och vad vi tidigare skrivit om ett fungerande medarbetarskap är tydlig och medarbetarskapstänket finns med i de dokument vi granskat (Helsingborgs stad, 2009). Exempelvis går det att läsa om samspelet mellan ledarskap och medarbetarskap: ”Ledarskap och medarbetarskap är direkt beroende av varandra. Det går inte att utveckla “det goda ledarskapet” utan att också utveckla “det goda medarbetarskapet” och tvärtom.” (Helsingborgs stad, 2009). Frågan vi ställde oss när vi läste det här var dock om detta tänk verkligen implementerats i organisationen eller om det bara är fina ord på pappret? Dessa fina ord är dessutom ganska vaga och säger egentligen ingenting om *hur* det goda ledar- och medarbetarskapet ska utvecklas. Alla medarbetare i kommunen har gått en halvdagsutbildning om bakgrunden till APT men endast fyra medarbetare samt chefen på enheten som är i centrum för vår undersökning har fått en mer djupgående utbildning i mötesstrukturen och dess syfte. Dessa skulle i sin tur informera övriga medarbetare.

APT är särskilt lämplig i samband med organisationsförändringar (Jönsson, 1993) och eftersom förändringar snarare är något pågående än tillfälligt i dagens organisationer (Falkheimer och Heide, 2007) kan denna metod anses vara aktuell. Ett vanligt misstag som begås vid kommunikation kring strategiska frågor är att ledningsgruppen informerar istället för att föra en dialog (jfr Simonsson, 2002). Denna process leder ofta till missnöjda medarbetare vilket bäddar för en misslyckad implementering. Genom användandet av APT ges medarbetarna möjlighet att inte bara delta i beslutsprocesser utan även komma med egna idéer och förslag på förändringar. Metoden ger därmed stort utrymme för personalutveckling och medbestämmande (Jönsson, 1993). Vad man bör tänka på som chef är dock att se till att dialogen inte är eller uppfattas som en skendialog. I en sådan situation anser medarbetarna att intentionen är att skapa trivsel och nöjda medarbetare, inte att lyssna på åsikter och förslag för att skapa delaktighet och ett bra beslut. Det är av denna anledning viktigt att ha ett klart syfte för dialogen och vad den faktiskt bidrar till (Simonsson, 2006; Strid, 1999).

Enligt Jönsson (1993) är APT avsett för organisationers bas och i en hierarkisk organisation, så som en kommun, är den således passande för första linjens chefer och deras personal. På Helsingborgs stad har man emellertid bestämt att mötesstrukturen ska användas vid alla enhets- och verksamhetsmöten. Vidare ska alla APT ha samma innehåll, det vill säga information, samråd och beslut (se bilaga 3). Under informationspunkten finns det inget utrymme för kommentarer och diskussioner, här är det envägskommunikation som gäller. Annorlunda blir det emellertid under samråd, där punkter som "samtal" och "lösa problem"

finns med. Här är syftet att föra en dialog, men inte att fatta beslut. Dialogen sker ofta i mindre grupper och redovisas sedan i den stora gruppen. Beslut fattas i sin tur under beslutspunkten och då redovisas de förslag man kommit fram till i dialogen och eventuellt har denna inte skett under samma möte. Många gånger diskuteras en fråga på ett möte och sen tas beslut på det kommande. Viktigt i denna fas är att inte redovisa hela dialogen utan endast de förslag grupperna kommit fram till. Två saker kan då hända, att chefen och gruppen är överens eller att de inte är det. I det första fallet bekräftar chefen enigheten och går därmed till beslut och i det andra är det chefen själv som beslutar. Om det finns tid och utrymme kan chefen emellertid skjuta upp beslutet till nästa gång, medarbetarna får då fortsätta att fundera och prata med varandra. Det är dock alltid chefen som måste bära den eventuella motsättning som finns i gruppen och det är därför chefen ska gå in och ta beslutet, arbetslaget anses må bäst av detta. Denna motsättning kan annars skapa problem mellan individer och grupper i gruppen (Helsingborgs stad, 2009).

4.1.2 Observation av arbetsplatsträffar

Arbetsplatsträffarna på enheten hålls var tredje vecka, den avsatta tiden är två timmar och vi deltog på arbetsplatsträffarna som hölls den 14 april respektive den 5 maj. Medarbetarna har möjlighet att lägga till punkter på dagordningen, vilket ska göras senast vid lunchtid två dagar innan mötet och på eftermiddagen samma dag skickas dagordningen ut. Vid båda tillfällena inleddes mötet cirka tio minuter efter avsatt tid, medarbetarna droppade in lite efterhand men ingen bad om ursäkt. Antal deltagare var, inklusive chefen, 13 vid första tillfället och 15 vid det andra. Medarbetarna satt båda gångerna i ett konferensrum vid ett u-format bord och chefen satt/stod vid ett eget bord längst fram. Eftersom det inte fanns plats för oss att sitta på något annat ställe så placerade även vi oss vid det u-formade bordet. Vi satt längst fram på kanten på ena sidan för att inte vara i vägen medan de flesta av medarbetarna satte sig långt bak.

Stämningen i konferensrummet var väldigt avslappnad. Under mötena viskade och gestikulerade medarbetarna en hel del och många höll på med sina mobiltelefoner samtidigt som chefen eller någon medarbetare talade och det kändes därför ganska informellt. Chefens visar alltid dagordningen med hjälp av en projektor och inledde båda mötena med att gå igenom vilka punkter som skulle tas upp. Vid de tillfällena vi deltog såg strukturen ut enligt följande: Mötet inleddes med fokus på övergripande frågor, som exempelvis

balanserade styrkort¹. Vid första mötet låg detta under samtal och vid det andra under information. Därefter hanterades andra punkter som skulle diskuteras, det vill säga det som fanns under samtal och dialog, och sedan blev det återigen dags för information. Denna gång var det i första hand information från medarbetarna och även om de inte har satt upp något på dagordningen får de under punkten ”aktuellt inom enheten” tre minuter på sig att berätta om sin verksamhet. Detta är dock frivilligt och alla valde inte att informera.

Vad vi upplevde var att det fanns ett ganska svalt intresse för de övergripande frågorna. De delas in i mindre grupper för att diskutera dessa frågor, och medan en del faktiskt diskuterade var det andra som bara satt och stirrade rakt fram eller började prata om annat. När det gällde de mer informella punkterna så som ”köket” och ”friskvård” fick diskussionerna en helt annan karaktär. Fler deltog, det blev ganska högt i tak och chefs roll som mötesordförande avtog. Bortsett från vid detta tillfälle påpekade hon emellertid ganska ofta att de skulle vara tysta eller tillrättavisade dem genom att säga ”detta är information och inte dialog”.

4.2 Diskussion och analys

Detta kapitel är uppbyggt utifrån fyra övergripande teman som vi funnit mönster av i våra observationer samt intervjuer, dessa är: ”Tydligt eller rörigt?”, ”Konsensus eller skendialog?”, ”Kommunikationsansvar” och ”Är klimatet så öppet som medarbetarna påstår”? Under de fyra rubrikerna kommer vi presentera vårt empiriska material samtidigt som vi för en analytisk diskussion. Denna diskussion sammanfattar vi sedan och ger då svar på våra frågeställningar: Hur fungerar internkommunikationen kring strategiska frågor inom en enhet i Helsingborgs stad? Vilka förutsättningar respektive begränsningar finns för att medarbetarskapet ska fungera i Helsingborgs stad?

Det första temat behandlar den oklarhet som råder angående APT. Implementeringen av APT är ett exempel på hur övergripande strategiska frågor kommuniceras i Helsingborgs stad och genom att diskutera och analysera medarbetarnas åsikter och kunskap om mötesstrukturen visar vi på hur kommunikationen av strategiska frågor fungerar på enheten. Vi går sedan vidare till att resonera kring om dialogen i APT verkligen bygger på konsensus eller om det kan anses vara en skendialog. I avsnittet belyser vi problematiken i att skapa delaktighet via dialog. Vi diskuterar på vilket sätt APT bjuder in medarbetarna i dialogen och på vilka premisser. Det tredje temat som vi valt att lyfta upp är

¹ Balanserade styrkort är en metod för mätning av organisationers resultat. För mer information om hur Helsingborgs stad använder styrkort se www.helsingborg.se under fliken ”Verksamhetsstyrning”.

kommunikationsansvar. Kapitlet fokuserar på vilket ansvar medarbetarna respektive chefen tar samt åskådliggör problematiken kring den informella kommunikationen. Under det sista temat belyser vi klimatet och stämningen på arbetsplatsen. Vi tittar närmre på relationerna på arbetsplatsen, vad som finns under ytan och vilket ansvar chefen respektive medarbetarna tar i samband med detta.

4.2.1 Tydligt eller rörigt?

Medarbetarna på enheten säger att de tycker APT-strukturen är bra eftersom den är tydlig och effektiv, ett talande citat från detta är:

det blir tydligt för alla deltagare vad som kommer att tas upp och i vilken ordning och nu när vi har det mer strukturerat så är det mycket bättre, man håller sig lite bättre till punkterna annars kan det bli lite mycket om allt och alla.

Vad som inte nämnts är dock mer intressant. APT är ett forum för dialog, men i medarbetarnas svar står strukturen i fokus. Samtidigt finns det medarbetare som tycker att det är rörigt och det finns bland annat en osäkerhet samt frustration angående under vilken kategori (information, samråd, beslut) de ska ta upp sin punkt. En medarbetare säger att ”det som jag upplever som informationspunkt det kan andra vilja ha ett samtal kring”. Vi tolkar ovanstående som att det finns en osäkerhet kring hur mötesformen fungerar, både innan och under mötet.

Själva syftet med APT är också något som medarbetarna är oeniga om, och deras beskrivning stämmer sällan överens med det syfte som Helsingborgs stad formulerat: ”Ett forum för dialog mellan medarbetarna och chefen för att gemensamt arbeta med utveckling, planering och uppföljning av arbetet inom den egna enheten” (Helsingborgs stad, 2009). En medarbetare säger att syftet är ”att man ska vara mer effektiv och konkret och att det inte ska ta så lång tid. Att man ska få så mycket information som möjligt”. Vi tolkar detta som att respondenten svarar utifrån vad han tycker att APT karaktäriseras av och detta mönster kan vi även se i andra intervjuer där ord som effektivitet, struktur, diskussion och gemensamma beslut är vanligt förekommande. Hur pass gemensamma besluten är finns det dock delade meningar om, vilket vi utvecklar mer i kapitel 4.2.2.

Delade meningar finns även om beslutsprocessen, hur den fungerar och om de över huvudtaget har fattat några beslut sedan den nya strukturen infördes. Medan några medarbetare säger att de inte tagit några beslut sedan de började med APT menar andra att

det är lättare och tydligare nu, ett exempel på detta är "... och vi kan komma till beslut, innan kom vi aldrig till något beslut utan det var lätt att man tyckte till och sen blev det inte riktigt någon klarhet i vad vi egentligen bestämde". En annan medarbetare säger att "ingen behöver fråga efteråt om vi har fattat något beslut". Efter att vi pratat med chefen dök det emellertid upp en förklaringsmöjlighet till oenigheten, i intervjun sa hon "... man fattar beslut för sig, men det har visat sig att det är väldigt sällan som vi kommer till det, men det är när det är något större beslut så ibland känns det som en onödig punkt på dagordningen." Vår tolkning är att mindre beslut som bara rör deras enhet inte behöver ligga under denna punkt utan under punkten för samråd. Att ingen av medarbetarna nämner detta är dock ett bevis på att de inte vet hur det är uppdelat. När det gäller själva beslutsprocessen är det nästan ingen som kan förklara exakt hur den går till. Många refererar till punkten beslut på dagordningen. Regeln är att det inte ska vara ett majoritetsbeslut. Ändå säger en medarbetare "sedan fattade vi beslut gemensamt eller majoriteten, eller diskuterade vi tills alla var överens eller åtminstone accepterade beslutet." Ytterligare en kommentar som visar på okunskap kring hur det går till är "många gånger på APT-möte tar man upp vissa saker och så har man lite olika förslag och sen så röstar vi fram ett beslut". Medarbetaren hänvisar sedan till att detta sker genom handuppräkning vilket avviker från normen som är att först diskutera i smågrupper, sedan presentera gruppens förslag och till slut fatta beslut. Eventuellt kan ovanstående förklaras med att den officiella beskrivningen av processen är ganska tvetydig eftersom den indikerar delaktighet samtidigt som den talar om för medarbetarna att det i slutändan är chefen som bestämmer. Eller är det återigen så att uppdelningen mellan stora och små beslut skapar en förvirring, eftersom det är möjligt att de tagit något majoritetsbeslut i samband med ett mindre beslut. Under observationen diskuterade enheten en utflykt som skulle göras under våren och detta kan vara ett exempel på ett tillfälle då majoriteten får bestämma. Det skedde ingen handuppräkning, men de hade en öppen diskussion och det verkade som om de på tidigare möte haft en diskussion om ett passande tema för denna utflykt.

Som vi nämnde inledningsvis anser vi att implementeringen av APT är ett exempel på hur kommunikationen kring strategiska frågor fungerar på den enheten vi undersökt, den visar också vilken roll medarbetarna har i dessa frågor. Förändringen har, som indikerats ovan, bidragit till en del frustration och förvirring, och det finns ett gap mellan ledningens och medarbetarnas uppfattning om både syfte och funktion. Detta kan eventuellt förklaras med att medarbetarnas behov och intresse ofta glöms bort eftersom ledare tar deras vilja att delta i diskussioner och beslut som självklar (jfr Heide, Johansson & Simonsson 2005, Palm, 2006), men orsakerna till förvirringen kan med bakgrund i intervjuerna vara

många. Vi vill börja med att diskutera implementeringen av APT och hur den i sig påverkar det meningskapande som skett mellan chef och medarbetare på enheten.

Alla medarbetare har fått en halvdags utbildning i APT samt boken ”Utveckla samverkan” (Helsingborgs stad, 2009) och i tillägg till detta har fyra medarbetare som räknas som arbetsledare fått ytterligare utbildning som de i sin tur skulle föra vidare inom gruppen. Av intresse är att arbetsledarna har en mer positiv bild av APT och en helhetsbild och förståelse för varför man använder APT. Detta skulle eventuellt kunna förklaras med att den första utbildningen skett genom envägskommunikation medan det kanske fanns tid att föra en dialog vid det andra tillfället (Simonsson, 2006). Alternativt beror skillnaden på att arbetsledarna fått mer tid på sig att sätta sig in i den nya strukturen. Ytterligare en bidragande faktor i denna problematik kan vara att många fått informationen från sekundärkällor, det vill säga någon annans tolkning av hur det ska gå till. En medarbetare beskriver detta problem genom att säga ”Utbildningen var en hel dag och den var intensiv och sen ska du förmedla detta på något sätt till de andra”. Hur ska en medarbetare som inte riktigt har förstått det själv kunna förmedla det vidare till andra på ett korrekt sätt? Värt att nämna i samband med detta är att chefen på enheten uttrycker samma sak gällande de övergripande frågorna i allmänhet, hon säger ”Jag kanske begriper det till 80 % men jag ska ändå förmedla det och då kan man ju känna att man skulle vilja ha mer på fötterna”. En förklaring till detta fenomen kan vara att det generellt satsas lite resurser på de interna kanalerna i organisationen, eftersom den finansiella vinsten av dessa satsningar är svår att mäta (Falkheimer & Heide, 2007).

Givetvis är det kostsamt att skicka alla medarbetare på utbildning, men samtidigt hade det antagligen gett ett bättre och mer lönsamt resultat i längden. Med detta menar vi att den effektivitet som skulle kunna uppnås vid god implementering skulle kunna väga upp för den investering utbildningen skulle innebära. Mötena ska genom den nya strukturen skapa delaktighet och effektivitet, men hur ska de kunna uppnå det då förståelsen för syfte och funktion uteblivit? Ytterligare en bidragande faktor i denna problematik kan vara att den kommunikation som skett kring APT inte var målgruppsanpassad (jfr L’Etang, 2005). I praktiken verkar således medarbetarna betraktas som en samlad målgrupp med lika intresse och behov. Dessutom visar utbildningsprocessen på att transmissionssynen fortfarande existerar.

Andra förklaringsmöjligheter till den rådande förvirringen kan vara både ledarskapet och medarbetarskapet. Vi syftar här på hur enhetschefen kommunicerat kring APT, men också vilket ansvar medarbetarna själva tagit för att skaffa sig kunskap om den nya strukturen. Förvirringen kan eventuellt bero på att även chefen använt sig av enkelriktad

kommunikation (jfr Simonsson, 2006). Om chefer i större utsträckning hade haft den meningsskapande synen på kommunikation, hade de spenderat mer tid på att försöka skapa gemensam förståelse med medarbetarna än att envägskommunicera (Krone, Jablin & Putnam 1989). Den uppfattning vi fått under våra observationer och intervjuer är dock att chefen på denna enhet faktiskt har en meningsskapande syn i flera avseenden, men även hon är underordnad strukturen och därmed förpassad till att följa den strikta APT strukturen, vilket även begränsar hennes roll. Som nämntes tidigare är det dessutom så att hon inte alltid kan allting själv till 100 % som ska kommuniceras, och detta kan också vara en förklaring till att den gemensamma förståelsen uteblivit.

Från medarbetarnas sida verkar det inte finnas så stort intresse för de övergripande frågorna och det svala intresset kan ha bidragit till ett minskat ansvarstagande i lärandeprocessen. En förklaringsmöjlighet till detta är att det inte finns något samband mellan det mer lokala och det övergripande (Simonsson, 2006). Om intresset inte finns så lyssnar medarbetarna antagligen inte heller så aktivt och även om de gör det så är nog inte chansen så stor att de på egen hand försöker komplettera den kunskapen de anser sig sakna.

Som vi nämnt tidigare är APT ganska nytt inom Helsingborgs stad och denna faktor ska givetvis inte glömmas bort. Med bakgrund i ovanstående diskussion tror vi dock inte att detta är den enda bidragande faktorn till den oklarhet som råder kring APT på enheten.

4.2.2 Konsensus eller skendialog?

Syftet med APT är från Helsingborgs stads sida tydligt ("Mötet ska vara ett forum för dialog mellan medarbetarna och chefen för att gemensamt arbeta med utveckling, planering och uppföljning av arbetet inom den egna enheten" Helsingborgs stad, 2009), men hur fungerar då detta forum för dialog mellan medarbetarna och chefen? Är det verkligen en dialog som förs?

Då vi ställer frågor om APT säger en medarbetare att "några av de här mötena hålls bara för mötandets skull, inte för att vi har direkt påverkan, på det viset saknar jag lite demokrati." Detta kan tolkas som att han inte tycker att APT har något klart syfte, alternativt att de bygger på en skendialog vilket innebär problem då en sådan dialog inte leder till någon gemensam förståelse (jfr Isaacs, 1999; Simonsson, 2006). När samma respondent får frågan om vad syftet med APT är så svarar han endast *Styrning*. Han verkar således tycka att han har genomskådat organisationens försök att öka dialogen och delaktigheten, och vi uppfattar att

han känner en viss bitterhet över den centrala styrningen. Medarbetaren känner sig kontrollerad av den nya strukturen och beskriver de nya mötena enligt följande: ”Förut var vi på möte och körde som mopeder, nu kan du inte lämna spåret som tåget kör på”.

Med bakgrund i ovanstående ifrågasätter vi om det alltid finns ett klart syfte med dialogen som förs under APT. Ett klart syfte är en förutsättning för att medarbetarna ska uppfatta dialogen som ärlig (Simonsson, 2006; Strid, 1999), men en medarbetare säger att ”Frågorna är så blandade, till sist blir det att man bara tänker ok, det blir trevligt att träffas och prata, vi får mackor och kaffe”. Här har uppenbarligen själva dialogsyftet gått förlorat. En annan respondent svarar att syftet med APT är ”Att få tillfälle att säga någonting inför hela gruppen”. Hur kan medarbetarna förväntas föra en dialog om de tror att syftet är att informera? Och vi ifrågasätter varför det över huvudtaget finns en informationspunkt om syftet med mötet faktiskt är att föra en dialog?

En begränsande faktor för en fungerande dialog kan vara målet att nå konsensus vid alla beslut. Chefen säger i samband med detta att:

... här är en modell för dialog och alla ska sätta upp punkter för den här dagordningen för dialog. Samtidigt som det också ska vara tydligt vem som bestämmer, men medarbetarna ska veta att den som bestämmer i mesta möjliga mån ska göra det i konsensus med dem. Men sen kan det vara situationer där det inte går att få med alla, men i största möjliga mån.

Som vi ser det så är problemet att ”i mesta möjliga mån” måste tolkas av varje enhetschef, och det är upp till cheferna att ta ställning till hur mycket de vill ta tillvara på medarbetarnas åsikter vid beslutsfattandet. Vidare måste förutsättningarna för dialog uppfyllas för att konsensus ska kunna uppnås, men om medarbetarna inte tar ansvar för sin egen delaktighet kan inte beslut fattas i konsensus. Det blir då på några starka rösters premisser eller på enbart chefsens. Vår slutsats av det som nämnts ovan är att den dialog som förs legitimerar besluten som fattas utan något tvång på att faktiskt ta hänsyn till medarbetarnas åsikter.

En medarbetare är upprörd över de gruppdiskussioner som förs innan besluten och säger följande:

Jag tycker inte om den modellen för att jag tycker det saknar något. Innan när vi diskuterade alla tillsammans, och detta är min tolkning, hade din och min röst lika värde. Nu är det gruppen... Jag känner mig lite sådär med halv tunga om det argument du har inte är likadant i de andra tre teamen. Däremot är det lätt för chefen, nu är det bara tre olika uppfattningar, tidigare var det kanske 16 olika uppfattningar. På det sättet effektiviserar du möten.

APT verkar således underlätta för enhetschefen att hålla mötena korta och effektiva samt att fatta beslut. Detta skulle kunna förklaras med Cooke och Kotharis (2004) syn på deltagande, nämligen att de metoder som ska möjliggöra det ofta tillgodoser intresset hos dem som redan har makt. Att få sju minuter på sig att diskutera övergripande strategiska frågor som kanske inte förklarats ordentligt kan anses vara otillräckligt. Vidare finns inget utrymme för att diskutera förslagen i den stora gruppen utan de ska enbart presenteras och själva processen begränsar således medarbetarna att ta del av hur de olika grupperna kommit fram till sitt förslag. En medarbetare nämner också tidsaspekten och säger ”Tiden är så kort, det finns inte tid till att argumentera mot varandra, det är väl det de vill undvika, de som bestämt att vi ska ha de mötena”. Detta sätter fingret rätt bra på problemen med att försöka effektivisera för mycket. Det skapar en misstänksamhet och en känsla av att vara begränsad. Det positiva med detta arbetssätt är dock att de medarbetare som inte ofta yttrar sig i den stora gruppen har chans att komma till tals, vilket delvis måste vara tanken. En medarbetare kommenterar diskussionsgrupperna i intervjun genom att säga ”Det är bra eftersom jag tror att människor fungerar bäst i liten grupp, att de vågar säga vad de tycker”.

Vi tolkar våra intervjuer och observationer som att det finns ett stöd från ledarskapet för att öka delaktigheten på den här enheten. Missförtroendet för strukturen beror således antagligen på någonting annat, eventuellt på implementeringen (jfr Simonsson, 2002). Det vill säga att metoden implementerats på fel sätt eller av fel anledning. Vi försökte få reda på av vilken anledning organisationen började använda sig av APT, utan framgång. Varken i materialet vi fått tillgång till eller i svaren vi fick från informanter och från chefen på den undersökta enheten har kunnat ge oss tillfredsställande svar på detta. Att det infördes för att öka delaktigheten bland medarbetarna och för att se till att dialog förs på enhetsmötena istället för att chefen ska informera är de anledningar vi har fått reda på. Varför just metoden APT valdes är emellertid oklart.

Vilka förutsättningar finns då för att medarbetarna ska delta i dialogen och därmed beslutsprocessen? Medarbetarnas åsikter angående detta går isär. En medarbetare säger ”Det kan jag tycka är ganska demokratiskt, att man har möjlighet att vara delaktig i stort sett hela vägen, kanske inte när det gäller allt, i slutändan är det ju chefen som har beslutsrätt”. En annan medarbetare menar istället att det alltid är chefen som bestämmer. Vi tolkar de delade meningarna som att medarbetarna har olika förväntningar på delaktigheten samt olika uppfattningar om hur pass delaktiga de faktiskt är (jfr Arnstein, 1969). En del verkar ha klart för sig att de kan påverka genom att delta i diskussionerna medan andra

känner sig totalt överkörda. Frågan är dock i vilken utsträckning de verkligen kan påverka. Som diskuterats innan har chefen en avgörande roll, men trots att medarbetarna verkar nöjda med ledarskapet på enheten kvarstår problemet. Vad som spelar in här är givetvis att det är en stor och dessutom starkt decentraliserad organisation, och chefen är på så sätt bara en förmedlare. Hon kan föra kritiken uppåt i organisationen men har ingen direkt påverkan på det som beslutas centralt.

4.2.3 Kommunikationsansvar

I de dokumenten (Helsingborgs stad, 2009) vi tagit del av står det ingenting klart uttryckt om ansvarsfördelning. Däremot står det att ”En avgörande faktor för att skapa en bra verksamhet är att alla får klart för sig vad som förväntas av dem som individer och grupp” (Helsingborgs stad, 2009). Detta tolkar vi som en antydning till medarbetaransvar, dock utan specificering av vad det är som faktiskt förväntas.

Medarbetarna på enheten säger att det är upp till dem själva att se till att de har den information de behöver i sitt arbete. Dock påpekar en del att någon måste göra informationen tillgänglig och detta tolkar vi som att de ser det som ett delat ansvar. Intressant i sammanhanget är att en medarbetare är upprörd över intranätet och det ansvar de har att lägga upp saker där. Medarbetaren säger ”De till och med tvingar oss att lägga upp allt vi gör så att det ska finnas att tillgå”. Denna kommentar kan tolkas som att medarbetaren inte har förstått det egentliga syftet med att allt finns tillgängligt på intranätet, det vill säga att de ska kunna ta del av beslut som tagits i förvaltningen samt i vad som sker på en övergripande nivå. Citatet är också väldigt talande för hans bristande intresse för övergripande frågor. Detta verkar dock inte vara en ovanlighet på enheten. Medarbetarna tolkar det mesta vi frågar som om vi menar den arbetsrelaterade kommunikationen. Ett exempel på detta är angående om de får den information de behöver innan APT. Någon svarar att han aldrig får något mer än dagordningen skickat till sig innan mötena men att det inte gör något för de arbetar ganska självständigt och han behöver inte förstå helt vad de andra gör. De tänker alltså inte på att detta är ett forum även för övergripande frågor, eller på att de borde ta del av det som sker på enheten. Detta kan eventuellt förklaras med att det saknas en länk mellan medarbetarnas eget arbete och det som sker övergripande (Simonsson, 2006). APT är forumet för att skapa denna länk men som nämnts i tidigare kapitel finns det brister i denna struktur.

Mot bakgrund av observationerna och intervjuerna ställer vi oss frågande till om medarbetarna vet vad som förväntas av dem. Exempelvis är alla på enheten, såväl

medarbetare som chef, ansvariga för att lägga till punkter på dagordningen. Vidare är de ansvariga för att berätta vad punkterna ska handla om, samt att sätta sig in i de punkter som andra lagt till. I stort sett ingen av medarbetarna nämner detta, utan hänvisar sitt förberedande till sina tre minuter under punkten ”aktuellt inom enheten”. Det som nämns angående deras ansvar är emellertid att de är dåliga på att utnyttja möjligheten att lägga till punkter på dagordningen. Medarbetarna tror att det beror på lathet, något som säkert hänger samman med att de önskar mer spontanitet i samband med APT. Exempelvis tycker de att tre minuter är alltför lite tid för att hinna berätta något om sin verksamhet. Varför inte då lägga till en informationspunkt så att det avsätts mer tid? Chefen säger att ”man kanske inte har fått in det tänket”. Med bakgrund i tolkningen av intervju svaren tror vi att andra förklaringar kan vara att detta problem uppstår i förvirringen kring var på dagordningen punkterna ska läggas, samt att medarbetarna generellt inte är helt klara med hur de ska ta tillvara på möjligheten. Exempelvis nämner en medarbetare enbart att hon förbereder sig för att diskutera det som andra tagit upp: ”Jag tittar på punkterna, man vet i förväg vilken om det är något man ska diskutera. Man ser det på tavlan och så skickar chefen ut dagordningen två dagar innan”. Ytterligare ett bevis på att medarbetarna inte drar nytta av situationen är att vi vid observationstillfällena lade märke till att de punkter som lagts till av dem var av social karaktär, exempelvis tog någon upp städning av det gemensamma köket. Det var även dessa frågor som väckte störst intresse, vilket är vanligt fenomen allmänt känt som ”cykelställsfrågor” (Parkinson, 1958).

Intervjuerna indikerar att dagordningen har en central roll i förberedandet innan mötet. Att få den information medarbetarna behöver innan mötet och att ta ansvar för att själv vara förberedd tycker medarbetarna innebär att läsa dagordningen. Någon påpekar att om bilagor finns medskickade så finns det inte tid att läsa dem. Dock tycker en del att det ibland saknas nödvändig information för att de ska kunna diskutera punkterna på dagordningen. Om de inte får den informationen de behöver begränsas deras chans att delta. Intresset bland medarbetarna är således splittrat, men de som vill ta del av information innan borde ha chansen att göra detsamma. Cooke och Kothari (2004) påstår att metoder för deltagande kan anses stärka redan existerande maktstrukturer och ett sätt att utöva indirekt makt i samband med APT kan vara att se till att medarbetarna inte informeras om vad som ska beslutas, kanske genom att se till att de inte har tid att läsa på inför mötena eller att de har svårigheter att hitta den information de skulle behöva. Dock säger någon medarbetare att alla kan förbereda sig eftersom det finns tid och möjlighet till det. Den medarbetaren menar troligen att det rent tidsmässigt är två dagar mellan när dagordningen skickas ut och APT men det

betyder följaktligen inte att medarbetarna kan eller är villiga att lägga sin arbetstid på att förbereda sig.

Under intervjuerna kommer det fram att väldigt mycket diskuteras i informella sammanhang och frågan är då vem som ansvarar för att hålla övriga medarbetare uppdaterade? En person säger ”Ibland har jag upplevt att viss information har kommit som en överraskning” vilket vi tolkar som att hon menar att denna information troligen diskuterats grundligt på någon lunch eller fika och så presenteras den sedan som om alla medarbetare varit med och diskuterat. Fikabordet nämns över lag som en viktig kanal för information och kommunikation, en medarbetare säger att: ”Vi träffas varje dag så det går inte att undgå någonting här”. Även chefen påpekar detta. När hon ska berätta hur hon tror medarbetarna håller sig uppdaterade kommunicerar hon direkt: ”genom dialog med arbetskamrater”. Vi ser detta som ganska problematiskt på en enhet som denna, där inte alla medarbetare sitter på samma kontor.

4.2.4 Är klimatet så öppet som medarbetarna påstår?

Medarbetarna beskriver klimatet på enheten som öppet och tycker att det är lätt att föra fram åsikter. En medarbetare säger: ”det är så pass öppet klimat att jag kan gå in och framföra mina åsikter till chefen rakt upp och ner”. En annan säger:

jag kan diskutera med andra kolleger när vi fikar eller så kan jag bara gå fram och prata med den jag behöver bolla idén med eller så kan jag ta det med chefen, direkt med henne och få hennes reflektion.

Frågan är dock om klimatet verkligen är så öppet som de påstår. Det är i sammanhanget inte många som har framfört negativ kritik. Detta trots att de tror att det hade tagits emot bra, i alla fall om argumentationen sker konstruktivt. När vi ställer frågan om de framfört någon negativ kritik säger medarbetarna bland annat att: ”Ja, jag har nog signalerat det. Kanske inte alltid sådär direkt... men i slutändan tror jag nog att budskapet går fram”. En annan kommentar är: ”jag tar mer upp det i kompisform, inte formellt”. Precis som tidigare forskning visar så verkar medarbetarna vara lite rädda för att framföra sådan kritik (Tourish 2005), vilket är lite konstigt då de beskriver relationen till chefen i mycket positiva termer. De säger bland annat att hon lyssnar och att hon är tillgänglig. Det ska dock tilläggas att det finns medarbetare som inte är rädda för att framföra kritik och vår slutsats av detta är att klimatet är en förutsättning men att det i slutändan beror ganska mycket på den enskilda

individ. Intervjuerna visar att faktorer som exempelvis kan spela in är medarbetarens kulturella bakgrund eller hur länge de har arbetat på enheten.

När det gäller stämningen på arbetsplatsen så säger medarbetarna att den är bra men några beskriver den som lite ansträngd, eller att den åtminstone har varit det i perioder. De hänvisar dock främst till relationen kolleger emellan. Det framkommer också att det råder någon form av machokultur på enheten och att det har varit lite uppdelningar mellan kvinnligt och manligt, samt opassande skämt. Åsikterna angående detta är dock delade. Medan någon säger "Det brukar gå hett till men vi har inte bråkat eller gått sådär långt till att kränka varandra" säger någon annan att: "Ibland tar man sig friheten att säga saker som man egentligen inte borde säga, man skämtar lite för mycket". Givetvis kan medarbetarna ha olika uppfattningar om hur långt de kan gå, intervjuerna visar att det finns medarbetare som vid olika tillfällen tagit illa vid sig. Detta indikerar i sig att klimatet inte är så öppet som det beskrivs. En del påpekar att det är en väldigt rak och direkt kommunikation på enheten, men tydligen gäller inte detta alla. Chefen nämner också att det brukar skämtas på enheten och hon verkar medveten om att det ibland kan gå för långt. I intervjun beskriver hon sin egen roll i detta genom att säga:

jag tror att jag har en rätt så viktig roll, att jag är öppen för att andra tillåts att skämta eller vad det nu kan vara. Men samtidigt är det nog också viktigt att man känner att det finns en gräns, och den står ju jag för. Jag kan ju gå in och markera att nu har det gått för långt.

Givetvis är det hennes roll att säga ifrån om något som sägs är opassande men det är lika mycket upp till medarbetarna själva, de har också ett ansvar för att stämningen på arbetsplatsen är bra (Andersson & Tengblad, 2009). Ansvaret gäller då både att tänka på vad man säger men också att tala om ifall man känner sig felbehandlad. Ett exempel på hur detta kan gå till på enheten är:

Om jag känner att jag har blivit orättvist behandlad eller fått någon spydig kommentar, vilket har hänt, då är det alla taggarna utåt. Då kan jag morra till ordentligt och komma med någon spydig kommentar tillbaka. Sedan kan jag ångra mig efteråt.

Medarbetaren tar i detta fall sitt ansvar, men frågan är om det bidrar till ett mer öppet klimat? Enligt oss bör det även ingå i ansvaret att föra en konstruktiv dialog, annars kan konflikter uppstå. Vår slutsats av ovanstående diskussion är att klimatet är öppet när det gäller att framföra arbetsrelaterade åsikter och förslag. När det gäller åsikter angående chefens eller

medarbetarnas beteende är det dock inte lika öppet och detta är kanske inte så konstigt, det kan eventuellt förklaras med att kritik ofta tas personligt och medarbetarna vill inte skada relationen till vare sig chefen eller sina kolleger (Tourish 2005). Det är intressant att väldigt få tar upp hur kritiken tas emot gällande de övergripande strategiska frågorna. Detta visar på hur pass lite de faktiskt deltar och intresserar sig för dessa frågor. De få kommentarer vi fick höra var dock inte positiva. En medarbetare känner sig starkt begränsad av den centrala styrningen och påstår att om han ska följa alla regler så blir det aldrig tid att arbeta. När vi frågar om han framfört detta till chefen säger han: "Hon vet om det, hon vet min åsikt. När jag öppnar munnen vill hon inte lyssna för hon vet att jag kommer med, ja inte konstiga åsikter, men jag tycker jag vill jobba mer och gå mindre på möten". Möjligen visar detta även på chefens brist på befogenhet att själv påverka de strategiska frågorna.

4.3 Sammanfattande diskussion

Med fokus på våra frågeställningar kommer vi nu att sammanfatta de mest centrala aspekterna som lyfts fram i vår analys.

- **Hur fungerar internkommunikationen kring strategiska frågor inom en enhet i Helsingborgs stad?**

Med bakgrund i vårt teoretiska resonemang om att det är viktigt att föra en dialog vid implementering av strategiska frågor (jfr Simonsson, 2006), har vi som bekant valt att fokusera på APT eftersom det är i dessa forum dialog och delaktighet sker kring strategiska frågor på Helsingborgs stad. På mötena vi observerade kunde vi på ett konkret sätt se hur detta sker i verkligheten. Här följer en sammanfattning av de problem vi identifierat i samband med kommunikationen av övergripande strategiska frågor på enheten vi undersökt. Chefen på enheten tycker inte alltid att hon till 100 % förstår de frågor hon kommunicerar kring. Detta kan försvåra den gemensamma förståelse hon förväntas skapa kring dessa frågor på enheten (jfr Isaacs, 1999). Hennes uppgift är att bryta ned övergripande frågor till verksamhetsnivå och göra dem meningsfulla för medarbetarna. Både observationerna och intervjuerna visade dock att medarbetarnas intresse för strategiska frågor är svalt, något som eventuellt kan förklaras med att denna nedbrytningsprocess misslyckats.

Ytterligare ett problem är att besluten på APT i mesta möjliga mån ska fattas i konsensus, men om detta inte uppnås är det chefen som bestämmer. Medarbetarnas roll i

denna process är således ganska begränsad, de får delta i diskussionerna men har ingen direkt påverkan på beslutet. Som vi visat på tidigare finns det även andra begränsningar i APT strukturen för att konsensus ska kunna uppnås. Detta kan förklaras med att det generellt är svårt att nå konsensus kring strategiska frågor i dagens föränderliga organisationer (Tourish 2005), och vi ser därmed konsensusmålet som en slags täckmantel eller skendialog (jfr Arnstein, 1969; Simonsson 2006). Denna skendialog legitimerar besluten (jfr Arnstein, 1969) som i slutändan fattas av chefen. Medarbetarnas möjligheter att vara delaktiga i beslutsprocessen är dock inte samma sak som hur de deltar i praktiken. Vi har tidigare visat på att de inte utnyttjar de möjligheter de faktiskt ges, samt att de har ett svalt intresse för att aktivt delta och hålla sig uppdaterade gällande de övergripande frågorna.

Sammanfattningsvis skulle vi vilja säga att kommunikationen kring övergripande strategiska frågor inte fungerar tillfredställande, varken från ett medarbetar- eller ledningsperspektiv. Detta skulle kunna förklaras med att den till största del bygger på enkelriktad kommunikation och medarbetarnas roll är således begränsad. Att den delaktighet som erbjuds dessutom uppfattas som en slags täckmantel eller skendialog (jfr Arnstein, 1969; Simonsson, 2006) kan bidra till problematiken.

- **Vilka förutsättningar respektive begränsningar finns för att medarbetarskapet ska fungera inom en enhet i Helsingborgs stad?**

Enligt Hällsten & Tengblad (2002) innebär medarbetarskap hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare, kollegorna samt till det egna arbetet. I begreppet ingår således en grad av ansvarstagande och förmågan att arbeta självständigt. Om medarbetarskapet är väl utvecklat är medarbetarna måna om att samverka med kolleger och bidra till god stämning och kamratskap på arbetsplatsen. Detta är utgångspunkten i vår beskrivning av hur medarbetarskapet fungerar i Helsingborgs stad och vi kommer nu att sammanfatta vilka förutsättningar och begränsningar som finns för att ovanstående ska kunna uppnås i denna organisation.

På enheten där vi utfört vår undersökning verkar chefen vara tillgänglig samt öppen. Vår uppfattning är att hon bjuder in medarbetarna till dialog, vilket skapar förutsättningar för att medarbetarna ska kunna framföra kritik och åsikter (jfr Tourish, 2005). Dock efterfrågar en del medarbetare mer information innan APT, och påstår att de inte alltid är tillräckligt förberedda för att diskutera det som tas upp under mötet. Detta begränsar deras delaktighet. Det är chefens uppgift att se till att de får eller har tillgång till den information de

behöver, men i ett fungerande medarbetarskap ligger ansvaret även på medarbetarna (Tengblad, 2007). I intervjuerna svarar medarbetarna att det är deras eget ansvar men vi ställer oss frågande till huruvida de tar detta ansvar i praktiken. Medarbetarnas fokus ligger som nämnts tidigare på de frågor som ligger dem närmast, när det gäller de egna arbetsuppgifterna verkar ansvarstagandet inte vara några problem. Förståelsen och intresset för det övergripande är emellertid litet, med detta menar vi de strategiska frågorna men även det arbete som sker på enheten men utanför medarbetarnas eget verksamhetsområde.

En förklaring till det uteblivna ansvartagandet, och därmed något som begränsar medarbetarskapet, kan eventuellt vara implementeringen av samt själva strukturen på APT. Det råder förvirring på enheten kring hur denna mötesform fungerar samt vilket syftet bakom den är, och det är kanske inte så konstigt att medarbetarna inte har så stort engagemang om de inte vet varför de ska använda just APT. Ytterligare en begränsande faktor kan vara att medarbetarna uppfattar dialogen under mötet som en skendialog, vilket gör att intresset för att delta minskar.

Något som både skapar förutsättningar för samt begränsar medarbetarskapet är den informella kommunikationen på avdelningen. Mycket ventileras runt kaffebordet och även chefen brukar delta i dessa diskussioner. Problemet är dock att inte alla är på kontoret varje dag och på så sätt går de miste om vad som sägs under fikan, eftersom det inte finns något system för hur kommunikationen runt fikabordet ska nå de som är frånvarande. Som nämntes ovan innebär ett fungerande medarbetarskap även att medarbetarna tar ansvar för stämningen på arbetsplatsen. Vad vi kommer fram till i analysen är dock att denna inte verkar vara så bra som medarbetarna säger, då en del bekräftar att de vid tillfällen känt sig kränkta och att det ibland dras lite väl hårda skämt. Detta indikerar att alla medarbetare inte tar ansvar för att övriga ska trivas på arbetsplatsen samt för att relationerna ska fungera. Något som hänger samman med detta är att det finns en motvilja mot att framföra negativ kritik, både till chefen och till kollegerna.

Slutsatsen av ovanstående är, att det på grund av införandet av APT finns en rad faktorer som begränsar ett fungerande medarbetarskap på enheten. Även chefen och medarbetarna själva hämmar utvecklingen av detta, dock är både chefen och medarbetarna måna om att relationen dem emellan ska fungera vilket är en viktig förutsättning.

5. Slutdiskussion

Vi inleder detta kapitel med de kunskapsluckor vi identifierat i litteraturen. Detta följs av våra slutsatser, där vi presenterar vårt kunskapsbidrag samt våra reflektioner.

Vår genomgång av tidigare forskning visade på att medarbetarnas roll i organisationers internkommunikation är relativt outforskad. Som vi tidigare argumenterat har fokus inom området internkommunikation legat alltför mycket på ledarskap (Simonsson, 2002; Quirke, 2008) och således chefens roll som kommunikatör. Vår ambition med denna uppsats har av denna anledning varit att vända på perspektivet och istället undersöka medarbetarnas roll. Eftersom uppsatsen präglas av den meningsskapande synen på kommunikation (Heide, Johansson & Simonsson, 2008; Krone, Jablin & Putnam, 1989; Weick, 1995) anser vi att de har en roll inte bara som passiva mottagare utan även som medproducenter av kommunikationen. Detta innebär att även medarbetarna har ett kommunikativt ansvar.

Begreppet medarbetarskap lyfter fram medarbetarnas betydelse och roll i organisationens framgång och därmed deras ansvar (Tengblad 2003). Vi ansåg således att det var av relevans att undersöka medarbetarskapets koppling till internkommunikation. Tidigare forskning visar att det saknas kunskap kring denna koppling och vi valde därför att belysa denna. Syftet med uppsatsen var därmed att beskriva samt att öka förståelsen för medarbetarskapets betydelse för organisationers interna kommunikation, framför allt kommunikationen kring övergripande strategiska frågor så som visioner, mål och värderingar. Nedan följer en diskussion kring detta.

5.1 Medarbetarskapets betydelse för internkommunikationen

Som nämnts tidigare fokuserar medarbetarskapet inte bara på delegering av ansvar utan på ett stärkt samarbete mellan medarbetare och chef (Andersson & Tengblad, 2009). Chefen har därmed en central roll i medarbetarskapet, bland annat i att skapa förutsättningar för att det ska fungera men också som kommunikatör då medarbetarskapet innefattar en nära interaktion på arbetsplatsen. Mot bakgrund av detta vill vi inleda denna diskussion med att belysa chefens roll i medarbetarskapet och vilken betydelse denna roll har för internkommunikationen.

I chefens roll i medarbetarskapet ingår som vi ser det att bidra till en god stämning på arbetsplatsen samt att skapa ett öppet klimat för att åsikter och såväl positiv som

negativ feedback ska kunna lyftas fram (Tengblad, 2003; Tourish, 2005). Vår undersökning visar att klimatet på enheten är öppet i bemärkelsen att både medarbetare och chef fikar tillsammans och pratar och skojar med varandra. Intervjuerna visar även att medarbetarna har möjlighet att framföra kritik till chefen när som helst, vid såväl formella som informella tillfällen. Dock visar det sig att det inte görs i särskilt stor utsträckning i praktiken. Vi vill här återkoppla till Tourish (2005) resonemang om kritisk uppåtgående kommunikation och diskutera varför det är så svårt att möjliggöra detta flöde av negativ feedback. Vårt fall visar att det saknas något och vi anser, som vi resonerat redan i teorikapitlet, att det som saknas här är ett medarbetarperspektiv. Om Tourish rekommendationer följs är det ändå i slutändan individer som ska framföra denna kritik och vår undersökning har visat att det finns människor som helt enkelt inte gör det oavsett förutsättningarna. Vår slutsats av detta är att chefens roll här är viktig men inte det enda som är avgörande. Medarbetarna har även en stor betydelse för att detta ska fungera.

Vårt att diskutera i samband med medarbetarskapet är också det delade ansvarstagande för arbetet i organisationen som begreppet indikerar. Det måste poängteras att chefen alltid har ett större ansvar och att medarbetarna alltså inte är medansvariga fullt ut. Chefen ansvarar för budget och för att föra organisationen framåt, detta bidrar till en viss makt över medarbetarna (Andersson & Tengblad, 2009). Vi anser inte att denna maktaspekt måste vara ett hinder för medarbetarnas delaktighet, men i organisationen vi undersökt fungerar den som en begränsning. Vid APT fattas beslut i konsensus, om inte konsensus uppnås är det chefen som bestämmer (Helsingborgs stad, 2009). Vi menar att detta visar på en negativ syn på medarbetarna eftersom det kan tolkas som att det i denna struktur finns ett inneboende misstroende gentemot deras kompetens att fatta beslut för organisationens bästa. APT är ett forum för dialog som ska leda till delaktighet men som vi ser det hämmas denna dialog av de begränsade möjligheterna för medarbetarna att faktiskt vara delaktiga. Delaktighet kan alltså ses som en förutsättning för en fruktbar dialog (jfr Simonsson, 2002). Med detta vill vi inte ha sagt att vi anser att Andersson och Tengblads (2009) medledarskap bör vara det rådande idealet eftersom vi ifrågasätter om det verkligen är realistiskt att nå dit, men vi ser det som inspiration. Vi vill nämligen belysa vikten av att tillvarata den kompetens som medarbetarna i organisationen innehar och vi anser att strukturen i APT begränsar detta. Vi ser det snarare som ett forum för skendialog.

Vi anser att en förklaring till de svagheter vi identifierat i medarbetarskapet på enheten kan vara att förväntningarna på både ansvarstagande och engagemang från medarbetarnas sida är orealistiska. Ofta tas medarbetarnas intresse för givet eftersom det

gäller deras arbetsplats. Tidigare forskning visar på att en förutsättning för att skapa intresse och engagemang är att det övergripande bryts ned och relateras till det egna arbetet (Simonsson, 2006) samt tvärtom, det vill säga att de arbetsrelaterade frågorna lyfts upp och anknyts till det strategiska, men frågan är om det räcker. Vid nedbrytandet av strategiska frågor med målet att medarbetarna ska känna ett ökat engagemang nås samma problematik som vid extern kommunikation. Dock visar det sig att medarbetarna ses som en enda intern målgrupp (jfr L'Etang, 2005) och arbetsgivaren verkar ta för givet att de ska känna engagemang och vara intresserade eftersom det gäller deras arbetsplats vilket inte alltid är fallet.

Vi har tidigare diskuterat chefen som meningsskapare och att chefer sällan agerar utifrån detta synsätt utan snarare utifrån transmissionssynen (se Krone, Jablin & Putnam 1989). Den empiriska undersökningen visade dock på att chefen på enheten vi studerat i viss utsträckning både tänker och agerar utifrån den meningsskapande synen. Trots detta visar undersökningen emellertid att det finns en förvirring och viss irritation på enheten kring de strategiska frågorna som det är av särskild betydelse att meningsskapandet sker kring (jfr Isaacs, 1999; Simonsson, 2002). Det beror således på fler faktorer än enhetschefens ledarskap om kommunikationen kring strategiska frågor ska kunna fungera. Enhetschefen lyder under de strukturer som skapats i organisationen och om transmissionssynen karaktäriserar organisationens internkommunikation hjälper det inte att hon har en meningsskapande syn på kommunikation. Strukturen som sätter ramarna för hur kommunikationen av strategiska frågor sker i en organisation, i vårt fall APT, är här av avgörande betydelse. Vi kom tidigare fram till att medarbetarna endast fungerar som mottagare i de här frågorna vilket gör att de känner sig begränsade och kontrollerade. Detta påverkar i sin tur deras engagemang för det övergripande, men också för deras egna arbetsuppgifter, vilket återkopplar till vårt resonemang om dialog och delaktighet i beslutsprocessen. Ska medarbetarna kunna känna sådant engagemang måste de veta att det ger resultat, att de själva kan påverka.

Med bakgrund i ovanstående diskussion anser vi att det finns en relevant koppling mellan medarbetarskap och internkommunikation. Att medarbetarna tar ansvar för sitt eget arbete, relationen till kollegerna och för att vara goda kommunikatörer på arbetsplatsen är således betydelsefullt för att den interna kommunikationen ska fungera. Vår undersökning har emellertid också visat på att synen på kommunikation är avgörande för medarbetarskapet och då menar vi organisationens syn, inte enbart den enskilde chefens. Vi anser därmed att medarbetarskapet och internkommunikationen, i likhet med chef och

medarbetare (jfr Andersson & Tengblad, 2009), existerar i ett ömsesidigt beroendeförhållande.

5.2 Förslag på vidare forskning

Vår uppsats har bidragit till att beskriva och öka förståelsen för medarbetarskapets betydelse för organisationers internkommunikation, framförallt gällande kommunikationen av övergripande strategiska frågor. Mot bakgrund i att vår undersökning fokuserat på relationen mellan medarbetare och chef på en enhet, är ett förslag på framtida forskning att undersöka medarbetarskapets betydelse för internkommunikationen på olika nivåer i organisationen. Vi har även kommit fram till att det saknas forskningen kring framförandet av kritik ur ett medarbetarperspektiv och det kan således vara intressant att undersöka detta närmare genom att titta på vilka faktorer som spelar in här. Vidare med tanke på att vi anser att medarbetarskap och internkommunikation är beroende av varandra kanske framtida forskning kan vända på det och bidra med kunskap kring internkommunikationens betydelse för medarbetarskapet.

Litteraturförteckning

- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Andra upplagan. Lund: studentlitteratur
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2009) Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga i Jönsson, Sten & Strannegård, Lars (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB
- Arvastson, G. & Ehn, B. (2009) *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Baker, S. D. (2007) Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Sage Publications, vol. 14
- Barnard C. I. (2009) *The Functions of the Executive: I svensk översättning*, Malmö : Liber
- Bazanger, I. & Dodier, N. (2004). The possibility of analytic dialogue between ethnography, conversation analysis and Foucault. In Silverman, David, *Qualitative research. Theory, method and practice* (pp.9-34). London: Sage
- Bennis, W. (2008) *The Art of Followership*, Leadership Excellence, Vol. 25
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. I S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (red.), *Handbook of organization studies* (ss. 276-292). London: Sage.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi

- Carson, C. M. & King Jr, J. E. (2005) Leaving leadership: solving leadership problems through empowerment, *Management Decision*, Vol 43. No. 7/8
- Cheney, G. Christensen, L. (2001), "Organizational identity linkages between internal and external communication", in Jablin, F. M. Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Cooke, B. & Kothari, U. (2004) *Participation. The new tyranny* London: Zed
- Cornelissen, J. (2004) *Corporate Communications: theory and practice*. London: SAGE
- Cuilla, J. B. (2004) *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport, Conn. : Praeger
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk kommunikation*
- Fangen, K. (2005) *Deltagande observation*. Malmö: Daleke Grafiska AB
- Forrester, R. (2000), "Empowerment: rejuvenating a potent idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14 pp.67-80.
- Halvorsen, K. (svensk upplaga 1992, annars 1989) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Henriksson, B. & Månsson, S. (1996). Deltagande observation. i P.G. Svensson & B. Starrin, *Kvalitativa studier i teori och praktik* (s.11-51). Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2. rev. ed). Lund: Studentlitteratur.
- Isaacs, W. (2000) *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm : Bookhouse
- Jablin, F. & Putnam, L. L. (2000) *The New Handbook of Organizational Communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications

- Jönsson, Greger (1993). *Arbetsplatsträffar*. Stockholm: Publica
- Kelley, R. E. (1988) In Praise of Followers *Harvard Business Review*, Vol. 66
- Kort, E.D.(2008) What, after all, is leadership? 'Leadership' and plural action. *The Leadership Quarterly*, s. 409-425
- Kotter, J. P. (1990) *A force for change : how leadership differs from management*. New York : Free Press ; London : Collier Macmillan
- Kraft, M. & Strandberg, P. (2006) *Samhällskommunikation : ny strategi för informatörer i offentlig sektor*. Stockholm : Norstedts akademiska förlag
- Krone, K. Jablin, F. M. & Putnam, L.L. (1989) Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives, i Jablin, F.M. Putnam, L.L. Roberts, K.H. (1987) *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. Beverly hills, Calif.: Sage publications
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- L'Étang, J. (2005) Critical public relations: Some Reflections, *Public Relations Review*, Vol 31. s 521-526
- Morgan, G. (2006) *Images of organization*. Thousand Oaks, Calif. : SAGE
- Palm, L. (2006) *Kommunikationsplanering: en handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur AB
- Parkinson, C. Northcote (1958) *Parkinsons lag och andra studier i administrationens konst*. Stockholm : Bonnier
- Pearce, C.L.; Conger, J.A.; Locke, E.A. Shared leadership theory *The Leadership Quarterly* År: 2008 Volym: 19 Nummer: 5 Sida: 622-628

- Quirke, B. (2008) *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Aldershot : Gower
- Simonsson, C. (2006) *Nå fram till medarbetarna*. Malmö : Liber
- Simonsson, C. (2002) *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* (Lund Studies in Media and Communication 6) (Avhandling för filosofie doktorsexamen). Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelning för medie- och kommunikationsvetenskap.
- Skärvad, P. & Olsson, J. (2008) *Företagsekonomi 100*. Malmö : Liber
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273
- Strid, J. (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund : Studentlitteratur
- Tourish, D. (2005) Critical upward communication: Ten commandments for improving strategy and decision making. *Long range planning*, 38(5): 485-504
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Weick, K. E. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Quarterly*, 38, s. 628-652
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: an international journal*, vol. 12, nr 2, s. 177-198
- Yukl, G. (1989) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, s. 251-290
- Yukl, G. (2006) *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Zaleznik, Abraham.(1977) Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, s. 66-79

Digitala källor:

Helsingborgs stad (2009) *Utveckla samverkan. Samverkansavtal för Helsingborgs stad.*

Hämtad 10 april från: <http://www.utvecklasamverkan.se>

Helsingborgs stad (2010). Hämtad 22 maj 2010 från <http://www.helsingborg.se>

Bilaga 1.

Observationsschema

Presentation: vi presenterar oss och säger att vi ska titta på hur kommunikation sker på möten. Vi berättar även att alla kommer att vara anonyma i undersökningen och att vi eventuellt kommer att kontakta dem i ett senare skede för intervjuer.

Den fysiska miljön: hur sitter personerna i rummet? Kan alla se varandra? Hur sitter chefen placerad i förhållande till medarbetarna? Var sätter vi oss?

Observera: Hur är ansvaret fördelat? Vilket ansvar ges/tar medarbetarna? Uppmuntrar chefen till dialog? Tar alla plats eller pratar vissa men inte andra? Hur ser engagemanget ut? Skendialog eller äkta? Kroppsspråket, hur sitter man?

Viktigt att fundera över: Kommer man förberedd till mötet? Har medarbetarna fått reda på vad som kommer att diskuteras? Har mötet ett klart syfte? Finns en stark mötesstruktur? Vad diskuteras på mötet? Fundera över vad som kanske INTE sägs på mötet. Vad kan tystnader betyda?

Bilaga 2.

Intervjuguide

(Berätta lite kort om din yrkesroll?)

Hur tycker du att APT-mötena fungerar? Effektivt, bra, rönt...? Vad tycker du om mötesstrukturen? Skillnad från förut med vanliga enhetsmöten? Förbättring/försämring?

Vad tror du de andra på enheten tycker?

Tycker du att du är väl förberedd inför mötena? Får du den information du behöver innan för att diskutera de frågor som tas upp under mötena?

Vad anser du att syftet med APT är? Tycker du att detta uppfylls?

Hur fungerar beslutsprocessen på enheten? Hur involverad är du i processerna? Hur får du reda på beslut som fattats i ledningsgruppen? Muntligt, mail, möten...?

I vilka forum eller vid vilka tillfällen kan du framföra dina åsikter, förslag? Utnyttjar du dessa?

Upplever du att dina åsikter tas tillvara på/gör skillnad? Vill du ge ett exempel på detta?

Vem ansvarar för att du ska få den information du behöver i ditt arbete? Hur håller du dig uppdaterad i vad som händer på enheten/förvaltningen/kommunen?

Brukar du framföra såväl positiv som negativ kritik till din chef? Hur tycker du att kritik tas emot om du framför den till din chef? Kan du ge något exempel på när du varit missnöjd och framfört detta till chefen?

Bilaga 3.

Exempel från boken Utveckla samverkan, Helsingborgs stad 2009.

Dagordning för arbetsplatsträff

Byggruppen distrikt Väster

Datum: 2007-03-19

- **Information**
 - ✓ -Fördelning av uppgifter mellan Klas och Rune
 - ✓ -Ev. studieresa till Danmark
 - ✓ -Ändring av besökstider / telefontider mm

- **Samtal (inga beslut)**
 - ✓ -Utbildning i bl a användning av Diark Tefat mm

- **Lösa problem (inga beslut)**
 - ✓ -Ändring av besökstider / telefontider mm

- **Fatta beslut**
 - ✓ -Förändring av distrikt