

MAGISTERUPPSATS I BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP
INRIKTNING STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION
AKADEMIN FÖR BIBLIOTEK, INFORMATION, PEDAGOGIK OCH IT
2016:4

Strategisk kommunikation mellan chefer och medarbetare

En kvalitativ studie om införande av självledarskap
på Arbetsförmedlingen

HARUN BEZDROB
JASMIN VIZLIN



HÖGSKOLAN
I BORÅS

© **Harun Bezdrob och Vizlin Jasmin**
Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: Strategisk kommunikation mellan chefer och medarbetare. En kvalitativ studie om självledarskap på Arbetsförmedlingen.

Engelsk titel: Strategic communication between management and workers. A quality method study about self-leadership at Employment Office.

Författare: Bezdrob, Harun and Vizlin, Jasmin

Färdigställt: 2016

Sammanfattning: I en allt mer komplicerat och föränderligt samhälle är kommunikation en viktig faktor för organisationers utveckling och syfte för att nå sina verksamhetsmål. Detta innebär ledning, planering och genomförande av kommunikationsstrategier med fokus på medarbetare som viktiga och inflytelserika individer.

Den här studien undersöker vilken roll strategisk kommunikation har i förändringsprocessen mot självledarskap, samt vilka utmaningar detta är förknippat med och hur chefer och medarbetare uppfattar denna. I syfte att få en förståelse för detta har vi studerat strategisk kommunikation, ledarskap, medarbetarskap samt förändringskommunikation. Studiens resultat baseras på en kvalitativ forskningsmetod, bestående av tre datainsamlingsmetoder, nämligen dokumentstudie, kvalitativa forskningsintervjuer samt observationer. Studien är begränsad till en del av Arbetsförmedlingen där fokus ligger på intern kommunikation som inte inkluderar extern påverkan av förändringsprocessen.

Vi ämnar undersöka följande frågeställningar: Hur kommunicerar chefer och medarbetare i förändringsprocessen mot självledarskap? Hur upplever cheferna och medarbetarna självledarskapet samt övergången till den nya ledningsfilosofin? Hur ser cheferna och medarbetarna på de hindren kring övergången till självledarskapet? Den teoretiska referensramen i vår studie är baserad på forskningslitteratur inom kommunikation, strategisk kommunikation, ledarskap och medledarskap. Studien visar behov av mer konkret kommunikation i alla led av myndigheten samt att cheferna bär huvudansvaret för förändringsprocessen. Studien visar också behovet av att i ett tidigt skede av förändringsprocessen inkludera medarbetare med hjälp av strategisk kommunikation.

Det finns behov av mer tvärvetenskaplig forskning som inkluderar strategisk kommunikation, meta-ledarskap, medledarskap och neuroledarskap, för vidare utveckling av organisatorisk förändring vilket bidrar till enklare implementering av förändringsprocessen.

Nyckelord: Strategisk kommunikation, internkommunikation, ledarskap, självledarskap, organisationsförändring, Arbetsförmedlingen, organisationskultur.

“Leadership is the art of giving people a platform for spreading ideas that work.”
- Seth Godin...

“Leaders become great, not because of their power, but because of their ability to empower others”
- John Maxwell

“We expect to lead and be led. In the absence of orders I will take charge, lead my teammates and accomplish the mission. I lead by example in all situations. I will never quit.”
- SEAL Ethos

Förord

Att skriva en magisteruppsats är inte gjort över natten. Resan på vägen fram till målet har präglats av långa dagar och sena nätter, men intresset har sällan svalnat. Desto mer har vi injekterats med allt mer engagemang ju längre in på resan vi kommit. Vi vill därför med dessa inledande förord rikta ett enormt stort tack till våra handledare Yoshiko Nordeborg och Nasrine Olson, som assisterat oss med vägledning och inspiration. Vi vill även tacka våra medstudenter och kollegor för era upplysande reflektioner och kommentarer, som bidragit till att uppsatsen fortlöpt på ett önskvärt sätt.

En empirisk studie utförs inte av sig själv, vilket innebar att kontakter upprätthölls med såväl chefer som medarbetare på Arbetsförmedlingen i Marknadsområde 5. Vi uppskattar ert engagemang vid våra intervjuer på Arbetsförmedlingen och tackar er för att ni avsatte dyrbar tid för att träffa oss. Med detta sagt, vill vi passa på att rikta ett stort tack till er för att ni deltagit i vår undersökning.

Ett sista tack riktas till våra familjer och vänner som drivit på, stöttat och skänkt oss mängder med kärlek längsmed hela resan, inte minst när våra innersta kuggjul där uppe i huvudet gick ut för en kaffepaus. Tack för att ni har varit osvikliga bollplank och enorma stöttepelare.

Skövde, maj 2016

Harun Bezdrob och Jasmin Vizlin

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund och problemformulering.....	1
1.2	Syfte och frågeställningar.....	3
1.3	Avgränsning.....	4
2	Tidigare forskning.....	4
2.1	Kommunikation.....	4
2.2	Strategisk kommunikation.....	4
2.3	Ledarskap och medledarskap.....	5
2.4	Organisationskultur.....	7
3	Teoretisk referensram.....	7
3.1	Definition och terminologi.....	7
3.2	Syn på kommunikation.....	9
3.2.1	Kommunikation som transmission av budskap.....	10
3.2.2	Kommunikation som transformation av budskap.....	10
3.3	Strategisk kommunikation.....	11
3.4	Förändringskommunikation.....	12
3.5	Ledarskap, medarbetarskap och självledarskap.....	13
3.5.1	Ledarskap.....	14
3.5.2	Medarbetarskap.....	14
3.5.3	Självledarskap.....	16
3.6	Organisationskultur.....	17
3.7	Konvergens av teoretiska utgångspunkter.....	18
4	Metod.....	18
4.1	Studiedesign.....	18
4.2	Fallstudie som forskningsmetod.....	19
4.3	Urval och plats.....	20
4.4	Insamling och genomförande.....	21
4.4.1	Historisk forskning.....	21
4.4.2	Intervjuer.....	22
4.4.3	Observation.....	24
4.5	Etiska ställningstaganden.....	26
4.6	Avgränsning för datainsamling.....	27
4.7	Validitet och reliabilitet.....	27
5	Resultat.....	28
5.1	Dokumentstudie.....	28
5.2	Intervjuer.....	31
5.2.1	Strategisk kommunikation.....	31
5.2.2	Självledarskap och kommunikation.....	33
5.2.3	Förändringsprocess.....	35
5.3	Observationer.....	39

5.3.1	APT (arbetsplatsträff)	39
5.3.2	Lagkompassen	40
5.3.3	Verksamhetsdag <i>Hållplats 2016</i>	40
6	Analys och diskussion	41
6.1	Syn på kommunikation	41
6.2	Strategisk kommunikation.....	44
6.3	Självläderskap	45
6.4	Förändringsprocess	47
7	Slutsatser	49
8	Förslag till fortsatt forskning	50
9	Litteraturförteckning	51
10	Figurförteckning	54
11	Bilagor	55
11.1	Brev till respondenter i samband med forskningsarbete.....	55
11.2	Intervjufrågor.....	56
11.3	Observationsmall.....	57

1 Inledning

I det inledande avsnittet av uppsatsen kommer vi att introducera ämnet som vår uppsats baseras på samt presentera bakgrunden till studien vi ämnar utföra. Vi kommer att redogöra för de förutsättningar och nuvarande förändringsarbete inom Arbetsförmedlingen som gör ämnesområdet intressant. Introduktionen kommer vidare att innehålla begreppsdefinitioner och problemformulering som studiens syfte med tillhörande frågeställningar. Avsnittet avslutas med en avgränsning, och kortare disposition av de resterande avsnitten i uppsatsen.

1.1 Bakgrund och problemformulering

Arbetsförmedlingen är en politiskt styrd myndighet där förutsättningarna för arbetet förändras kontinuerligt, inte minst då det finns flera externa faktorer som påverkar arbetssättet. Arbetsmarknad, ekonomisk situation i landet, regleringsbrev från Regeringen eller påverkan från andra myndigheter är bara några faktorer i mängden som har stor påverkan på myndighetens arbete. I en föränderlig värld spelar Arbetsförmedlingen en allt viktigare roll för samhällsutvecklingen. Myndighetens huvuduppdrag är att underlätta för arbetssökande och arbetsgivare att hitta varandra, etablera nyanlända samt att prioritera stödinsatser till personer som står långt från arbetsmarknaden. Uppdraget har inte förändrats på många år men det har uppstått en obalans mellan kundernas förväntningar och vad myndigheten faktiskt levererar. Det råder ett lågt förtroende för myndigheten vilket försvårar arbetet och möjligheten att skapa samhällsnytta.

Arbetsförmedlingen är indelad i marknadsområden (MO) och dessa arbetar självständigt på uppdrag av Generaldirektören och styrelsen. Myndigheten i sin helhet styrs av Regeringen och Riksdagen och har uppdrag att skapa en väl fungerande arbetsmarknad som ger fler jobb och får såväl människor och företag att växa. Arbetsförmedlingen och närmare bestämt (en del av) Marknadsområde 5 utgör i vår studie, själva fallet där övergången undersöks. Varje marknadsområde är indelat i olika enheter och varje enhet har flera olika fysiska kontor som är geografiskt utspridda.

Anledningen till denna studie rotar sig i det nuvarande läget där myndighetens förtroende behöver förbättras med självledarskapet som verktyg. I flera opinionsundersökningar som genomförts av Sifo (Sjörén, Abrahamsson, & Östberg, 2016), framgår det tydligt att förtroendet för Arbetsförmedlingen ligger i botten i jämförelse med övriga myndigheter i Sverige.

” – Vi är på väg nedåt nu. Först måste vi stabilisera och skapa ordning. Medarbetarnas engagemang ska därefter användas för att få en resa uppåt.”

Mikael Sjöberg, Generaldirektör Arbetsförmedlingen (Stiernstedt, 2016)

Heide och Simonsson (2011) förklarar att en organisations anseende och trovärdighet stärks av en effektiv internkommunikation då medarbetarna, som ambassadörer stärker uppfattningen av dem som tillförlitliga källor. Det som tidigare försumrats av myndigheten ifråga är det faktum att medarbetare desto mer är inflytelserika individer som är värdefulla för en organisatorisk, kontextuell och väl fungerande strategisk kommunikation.

Nya insikter och tidigare erfarenheter har gjort att Arbetsförmedlingen fått en ny syn på ledarskapet där medarbetaren ska få en mer central roll i ledarskapet. Myndigheten befinner sig i förnyelseresan där ledningsfilosofin görs om. Myndigheten har tagit fram en promemoria som benämns som *Arbetsförmedlingen 2021* som baseras på en rad utvecklingsinsatser vilka ska genomföras på ett antal verksamhetsområden. Den innebär bland annat att medarbetare och chefer behöver fördjupa och nyfiket utveckla sitt eget ledarskap – *självledarskapet*. För att erövra ett nytt ledarskap som bättre svarar upp mot dagens utmaningar och som dessutom tillvaratar individens inneboende kapacitet krävs ett nytt ledarskap och det nya ledarskapet startar med medarbetarnas eget ledarskap och därför är det av stor relevans att anställda kan leda sig själva mot myndighetens samlade målbild.

”Självledarskapet handlar alltså om att vi alla tar ansvar för våra handlingar, oavsett om vi är chefer eller inte. Det bygger på att var och en av oss förmår att koppla vår egen inre motivation till en förståelse för gemensamma värderingar och mål.”

(Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016, s. 13)

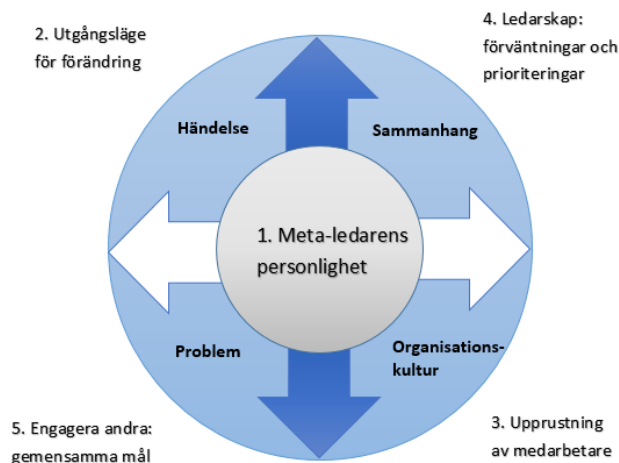
Figur 1 visar vi fem dimensioner av självledarskap (Arbetsförmedlingen, 2016). Självledarskap är en term som används för att beskriva hur det nya synsättet på medarbetare ska implementeras på Arbetsförmedlingen. Synsättet på ledarskap utgår från relation mellan chef och medarbetare där ledarskapet uppstår i en process av relationer, intressen, sammanhang och beroenden (Arbetsförmedlingen, 2016). Ett av syftena med förändringsprocessen är att förena självledarskap i det praktiska arbetet med det nya ledarskapet. Vidare finns oklarheter kring hur det kommer att påverka kulturen inom organisationen och hur arbetet inom myndigheten kommer att påverkas generellt (Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016).



Figur 1, Självledarskapets fem dimensioner. (Arbetsförmedlingen, 2016)

Strategier, visioner och mål är faktorer som samtliga formuleras inom organisation för att säkerställa att organisationen är på väg mot det förutbestämda målet. I regel tas dessa fram av organisationsledning och kommuniceras via chefer och kommunikationskanaler ned till medarbetare. Heide, Johansson & Simonsson (2012) menar att kommunikation är en ledningsfråga som återfinns i chefernas ansvarsområde. De menar vidare att det är de sistnämnda som ansvarar för implementering av de uppsatta målen samt att de uppnås.

Självledarskapets fem dimensioner återges inte direkt i källor bakom den nya ledningsfilosofin (figur 2) men påminner onekligen om teorier om meta-ledarskap, ett nytt forskningsområde där man undersöker hur ledare utvecklar gemensam riktning i arbetet, framförallt där människor verkar arbeta på olika sätt (Marcus, Dorn, & Henderson, 2006). Utifrån att det saknas gemensam kultur och inget system för utvärdering av olika tjänster och metoder inom Arbetsförmedlingens verksamheter är det lätt att förstå varför meta-ledarskapet behövs. Med meta-ledarskap som verktyg vill ledare åstadkomma det filosofiska syftet med arbete: att hitta meningen för eget arbete samtidigt som man inspirerar andra till det samma (Bourantas & Agapitou, 2014).



Figur 2. Meta-ledarskapets dimensioner. Författarnas egen bild.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med det här arbetet är att undersöka vilken roll strategisk kommunikation har i förändringsprocessen mot självledarskap, samt vilka utmaningar detta är förknippat med. Vi vill även undersöka hur förändringsarbetet upplevs av medarbetarna. Vår förhoppning och avsikt är att bidra i utformningen av det nya arbetsättet. I enighet med problemformuleringen och syftet har följande frågeställningar formulerats:

Vår huvudfrågeställning lyder:

- Hur kommunicerar chefer och medarbetare i förändringsprocessen mot självledarskap?

Våra underliggande frågeställningar är:

- Hur upplever cheferna och medarbetarna självledarskapet samt övergången till den nya ledningsfilosofin?
- Hur ser cheferna och medarbetarna på de hindren kring övergången till självledarskapet?

1.3 Avgränsning

Vi vill förankra uppsatsen i ett relevant strategisk kommunikationsarbete internt sett. I enighet med ett specifikt syfte och frågeställningar har vi därför valt att avgränsa den strategiska kommunikationen till en chef- och medarbetarrelation med hänsyn till den interna förändringsprocessen. Undersökningen är begränsad till enbart en del av ett marknadsområde (MO5) på Arbetsförmedlingen. Vi fokuserade på mindre grupp av sju respondenter varav fyra chefer och tre medarbetare. Anledningen var att kunna avsätta mer tid till kvalitativ undersökning av insamlat material och samtidigt fördjupa oss i frågorna och svaren (Pickard, 2013) enligt principen *"the less is more"*. Vi kommer inte att studera förändringsprocessens externa påverkan.

2 Tidigare forskning

I följande kapitel, som handlar om strategisk kommunikation, presenterar vi inledningsvis både synen och framväxten för forskningsområdet ifråga. Vi kommer därefter att lägga fram en tematisk presentation av den tidigare forskning som är mest relevant för vår studies syfte samt de frågeställningar vi ämnar besvara.

2.1 Kommunikation

Som profession, kan traditionen inom kommunikation härledas till 1800-talets USA då kommunikation i huvudsak användes för att publicera och marknadsföra. Gradvis övergick detta perspektiv till att åstadkomma förändring i synsätt och skapa opinion, vilket ledde till att kommunikationen fick en stämpel av propaganda, och som gick i enbart en riktning (Hamrefors, 2009). Heide et al. (2012) förklarar att den tidiga kommunikationsforskningen såg kommunikation som en handling där ett budskap skickas från en sändare till en bestämd mottagare.

Hamrefors (2009) pekar på att en tilltagande demokratiseringsprocess i västvärlden var en av anledningarna till att det föddes motreaktioner till den enkelriktade kommunikationen. Istället föddes idéer om att kommunikationsprocessen måste vara dubbelriktad för att vara effektiv. Sett till hur praktiken inom kommunikation går till kommer forskaren snabbt underfund med att det saknas tecken på dubbelriktade kommunikationsprocesser, och där den enkelriktade kommunikationen lever vidare i form av att kommunikation mest handlar om att påverka utan att man själv låter sig påverkas.

2.2 Strategisk kommunikation

Termen *strategisk* används alltmer i samband med förändring av ledningsfilosofi i syfte att beskriva kommunikatorernas roll i organisatoriska förändringar. Hallahan (2007) menar att kulturella värden inom organisationen bestämmer vilken strategi som används vid förändringar och att framförallt organisationskultur har stor påverkan på organisationens möjlighet att förändras. Detta i sig utmanar synen att strategiska beslut bör vara objektiva och kultur- och könsneutrala. Detta förklaringen av termen strategisk ger oss möjlighet att undersöka sambandet mellan kultur, kommunikation och organisationsförändring.

Strategisk kommunikation är ett forskningsfält som undersöker, beskriver, förklarar och förstår tillämpning av strategisk kommunikation och dess påverkan på samhälle, organisationer och individer (Falkheimer & Heide, 2013). Strategisk kommunikation betraktas också som en praktik där anställda inom organisationen utför handlingar och kommunicerar på ett medvetet och målrelaterat sätt. Fältet strategisk kommunikation genomsyras av föreställningar så som dialog, delaktighet, delad ledarskap, teamwork och medarbetarengagemang (Heide & Simonsson, 2011).

Begreppet strategisk användes inom organisationsteori första gången under 1950-talet i syfte att beskriva hur organisationer konkurrerar om marknaden, skaffar konkurrenskraftiga fördelar samt tar större marknadsandelar (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič, & Krishnamurthy, 2007). Tyskland och dess militära sektor nämns ofta som de första att anamma strategisk kommunikation, främst med inriktning mot kommunikationsstrategi och taktik (Falkheimer & Heide, 2013). Hallahan et al. (2007) menar att begreppets bakgrund inom militären ger strategisk kommunikation en negativ konnotation. Ett relevant perspektiv som det finns tydliga paralleller till är makt, beslutsfattande, hierarki och organisationsstyrning, vilket också än idag är den viktigaste kopplingen området strategisk kommunikation. Heide och Simonsson (2011) menar att det har ägnats förvånansvärt lite utrymme åt medarbetares roll och betydelse inom forskning och praktik för strategisk kommunikation. Fokus har i tidigare forskning legat på ledare och dess roller inom organisationer, istället för att ta hänsyn till medarbetare som aktiva och inflytelserika kommunikatörer. Enligt Hallahan et al. (2007) har strategisk kommunikation på senare tid skiftat fokus på organisationskommunikation utifrån medarbetarperspektiv, som främst inriktar sig på kommunikation som inte är top-down styrd.

Som ovan nämnt handlar strategisk kommunikation till stor del om organisationers kommunikation, samtidigt som den har studerats utifrån ett individ, samhälls- och organisationsperspektiv. Strategisk kommunikation är relativt utforskat både i Sverige och internationellt sätt, där den internationella forskningen främst berört närliggande dimensioner av strategisk kommunikation, som public relations, marknadsföring och organisationskommunikation (Falkheimer & Heide, 2013). Den undersöker organisationens kommunikation från ett integrerat multidisciplinärt perspektiv genom utvidgning av existerande idéer och frågeställningar inom kommunikationens forskningsfält (Hallahan et al., 2007). Strategisk kommunikation har tidigare oftast studerats inom medie- och kommunikationsvetenskap, företagsekonomi, sociologi, psykologi och statsvetenskap och är således ett relativt nytt och utforskat område, med lite mer än två decennier bakom sig (Falkheimer & Heide, 2013). Dessa forskningsområden i en postmodernistisk värld räcker inte till, det som behövs är en mer holistisk syn vid undersökning av organisationsfenomen, där forskningsområden samtidigt måste ta hänsyn till en allt mer fragmenterad omvärld och dess krav på nya tjänster (Hallahan et al., 2007).

2.3 Ledarskap och medledarskap

Inom organisationsforskning råder det en tvetydighet om vad ledarskap egentligen är. Den tidigare forskningen inom ledarskap, som byggde på studier om ledarskapets egenskaper, ansåg att "ledare är födda, inte skapade" (Miller, 2012). En senare syn på ledarskapets be-

tydelse var att ledare var vår tids alkemister som förväntades infria alla krav och mål som de ställdes inför.

De karaktäriserades av att kunna motivera, engagera och få alla inblandade parter att dra åt ett och samma håll, mot en gemensam vision och därmed en framgångsrik organisation (Falkheimer & Heide, 2013).

I forskningen om skandinaviskt ledarskap ses att det svenska ledarskapet i stor utsträckning grundar sig på ett delegerat ansvar och ett stort förtroende för medarbetarna. Framgångsfaktorerna har inte sällan kännetecknats av målstyrning och coaching snarare än detaljstyrning av medarbetarnas beteende. Det har tämligen också varit vanligt i Sverige att medarbetarna fått vara med i själva beslutsfattandet, med syfte att säkerställa såväl god beslutskvalitet som engagemang i genomförandet av besluten. Begreppet medarbetarskap som myntades i Skandinavien tar bort mycket av det fokus på som tidigare funnits på ledarna och deras ageranden och riktar istället in sig hur medarbetare förhåller sig till sina chefer, arbetsgivare och kollegor. Ledare och medarbetare utövar en ständig och ömsesidig påverkan på varandra (Andersson & Tengblad, 2009). Samma författare myntar även begreppet medledarskap som betyder att medarbetare är delaktiga i beslutsfattande och framdriften av verksamheten och att de kan ses lika mycket som *medledare* som medarbetare.

Vid analysarbetet av nuläge och utifrån forskningen om medledarskap och medarbetarskap (Andersson & Tengblad, 2009), började Arbetsförmedlingen att titta mer på den moderna forskningen om ledarskap och hjärnforskning samt om vad som påverkar vårt beteende och våra sociala känslor (Rock, 2015). Samtidigt är neuroforskning ett nytt område inom ledarskap som ger nya och spännande sätt att se på hur ledarskap bör bedrivas och utformas för att en organisation ska uppfylla mål och förväntningar (Hector, 2016).

Forskningen kring ledarskap har som ovan nämnt traditionellt präglats av karaktärsdrag för en stark ledare och hur ledaren som individ agerar. Falkheimer och Heide (2013) förklarar att forskningen om ledarskap fram till 1980-talet dominerats av ledares egenskaper, stil och en betoning på situationens inverkan på den mest effektiva ledarstilen. En gemensam nämnare för dessa tre nyss nämnda faktorer är att samtliga fokuserar på ledaren och att komma fram till vad som präglar det mest effektiva ledarskapet. Först på senare tid har det skett förskjutningar i frågan om det individuella ledarskapet och på så vis har även det kollektiva ledarskapet som begrepp smugit sig in och fångat intresse av forskare inom ämnet (Heide & Simonsson, 2011). Då betraktades inte längre chefen som ensam hjälte utan istället uppmärksammades relationen och kommunikationen mellan chefer och medarbetare.

Traditionellt var det fokus på ledare inom forskning om ledarskap medan medarbetare hade en mer tillbakadragen roll. Senare forskning visar allt mer kritik mot tidigare betoning på ledare och forskare börjar prata mer om följeskap, medarbetarskap och medledarskap (Tengblad, 2015). Nu betraktas inte längre chefen som ensam hjälte utan forskning flyttar uppmärksamhet till relation och kommunikation mellan ledare och medarbetare. Kommunikation i det nya perspektivet blir allt mer en central del i ledarskapsperspektivet.

2.4 Organisationskultur

Uppmärksamheten och intresset för forskning kring organisationskultur började på 1980-talet i takt med att det framkom idéer om att organisationers effektivitet kunde bättre förstås genom att studera organisationskulturen. Samtidigt innebar forskningen kring organisationskultur att fokus skiftade från chefer och ledare till att titta närmare på hur medarbetare och deras roll påverkade utvecklingen av organisationskulturen (Heide et al. 2012).

Heide et al. (2012) hänvisar till Eisenberg och Riley (2005) som visar en historisk överblick över forskningen kring organisationskultur, som beskriver hur forskare inom området studerat relationen mellan kultur och text, identitet, effektivitet, och klimat med flera. De utgår ifrån forskningen om organisationskultur utifrån ett kommunikativt perspektiv där utgångspunkten är att kommunikation är en vital del av kulturen (Eisenberg & Riley, 2005).

3 Teoretisk referensram

Idet här kapitlet kommer de teoretiska referensramar som ligger till grund för den empiriska analysen att tydliggöras och presenteras. Inledningsvis kommer kapitlet behandla definitionerna av de relevanta begrepp som är av betydelse för uppsatsen förståelse och förmenande. Vidare följer en presentation av de teoretiska ansatser som kommer prägla vår studie.

3.1 Definition och terminologi

Organisation är ett svårpreciserat och komplicerat begrepp där det råder delade meningar om hur det ska skall definieras. Somliga forskare menar att det finns flera komponenter som spelar en viktig roll, såsom exempelvis socialt kollektiv, hierarki och kultur, vilket komplicerar begränsningen av begreppet (Miller, 2012). Heide et al. (2012) definierar en organisation som ett socialt kollektiv där interaktion och kommunikation organisationsmedlemmarna sinsemellan är pelaren som bär upp hela verksamheten, vilket i regel innebär ett gemensamt och planerligt arbete för att uppnå ett bestämt mål. Gemensamt för de flesta forskare inom organisationsforskningen synes emellertid enligt (Strid, 1999) vara att den:

- består av människor
- präglas av en struktur
- är ämnad att uppnå bestämda mål

Begreppet organisation har i denna uppsats en viktig ställning då studien handlar om ledarskap och kommunikation i en organisatorisk förändringsprocess.

Hierarki härstammar från grekiska orden *hieros* (ἱερός, härska) och *arche* (ἀρχή, "förste", "härska") (Nationalencyklopedin, 2016). Definitionen betecknar en organisationsform med ett utpräglat centralstyre som är ofta förekommande inom exempelvis stat, samhälle och organisation, som ett sätt att rationalisera beslutsfattandet och oftast med någon överordnad. Det har visat sig att hierarki på ett eller annat sätt uppstår spontant och att den är en av grundpelarna i vårt sätt att se på organisationer (Hamrefors, 2009). I vår uppsats har hierarki en relevant betydelse eftersom Arbetsförmedlingen är en hierarkiskt strukturerad organisat-

ion, vilket blir ett intressant fenomen att studera i samband med förändringsprocessen från ledarskap till självledarskap.

Information är enligt Heide et al. (2012) det innehåll som överförs i mellanmänsklig kommunikation. Informationen är beroende av kontexten den sätts in i och den kan tolkas olika beroende på vem som erhåller informationen. Med andra ord påverkas vad vi ser som information och dess användbarhet av vårt språk, erfarenhet, kunskap och intresse (Heide et al. 2012). Information är en viktig del av Arbetsförmedlingen då den sistnämnda är en informationsorganisation. Begreppet är därför relevant för vår studie där vi kommer att komma in på hur information färdas och inom vilka forum den äger rum.

Strategisk kommunikation är i regel svårt att definiera som ett komplext fenomen men ett gediget försök tillskrivs Hallahan et al. (2007) som i sin vetenskapliga artikel skriver följande:

"...the purposeful use of communication by an organization to fulfil its mission... It further implies that people will be engaged in deliberate communication practice on behalf of organizations, causes, and social movement." (Hallahan, Holtzhansen, van Ruler, Verčič, & Krishnamurthy, 2007, s. 7)

Falkheimer och Heide (2013) förklarar sin syn på strategisk kommunikation och menar att det är en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål. Med andra ord omfattar det ledning, planering och genomförande av såväl reflexiva som kritiska kommunikationsprocesser med syfte att uppnå organisatoriska verksamhetsmål.

Organisationsförändring är ett omdiskuterat begrepp som består av otaliga definitioner av förändring. Van de Ven & Poole (1995) definierar förändring som en skillnad i form, kvalitet eller tid i en organisatorisk enhet. Weick & Quinn (1999) talar om att det finns två olika perspektiv på förändringar, nämligen oregelbunden och regelbunden. Med andra ord betyder det att en organisation inleder organisationsförändring när de misslyckats med att ställa om till omvärlden och de nya förutsättningarna. Likväl behöver en förändring aldrig börja eftersom den aldrig slutat förändras. I vår studie handlar denna organisationsförändring om det förändringsarbete som utgör övergången till den nya ledningsfilosofin, självledarskap.

Organisationskultur är enligt Bang (1999) svårt att definiera samtidigt som det finns många definitioner av begreppet. Han menar att kulturbegreppet får en ny innebörd vid nya och olika tidpunkter och förklarar definitionen på följande vis:

"Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden." (Bang, 1999)

Enligt Bang (1999) finns det två dimensioner av definitionen:

- Kultur som kognitiva system, som präglas av gemensamma idéer, värderingar, uppfattningar och betydelser
- Kultur som observerbara objekt och händelser i en grupp, dess samverkansmönster eller överförda handlingsmönster.

Självledarskap definieras som en process i vilken individer kontrollerar sitt beteende i syfte att påverka och leda sig själva med hjälp av ett specifikt beteende eller kognitiva strategier (Neck & Houghton, 2006). Neck och Houghton (2016) förklarar att självledarskap således är en process där individer uppnår självstyrning och självmotivation som är nödvändig för att utföra sitt arbete.

Medledarskap som term används av Andersson och Tengblad (2009) för att beskriva relationen mellan ledare och medarbetare när det uppstår konstruktiv samverkan. De säger att fokus behöver flyttas från individer till relation mellan dessa. Det görs genom att fokusera på tre punkter: vad chefer och medarbetare gör i sin vardag, helhetsförståelse för vad det innebär att leda samt vad det är som konstruerar ledarskap (Andersson & Tengblad, 2009).

Förnyelseresan är benämningen på processen av den genomgripande reformen av Arbetsförmedlingen. Utgångsläget för förnyelseresan var behovet av att åtgärda obalansen som råder mellan det Arbetsförmedlingens kunder förväntar sig och det myndigheten levererar.

3.2 Syn på kommunikation

För att kunna diskutera kring strategisk kommunikation och dess aspekter, är det fundamentalt att först klargöra för vad begreppet kommunikation innebär och peka på dess betydelse för en väl fungerande organisation.

I vår studie innebär kommunikation komplexa processer, där innehåll skapas och på så vis tolkas med hjälp av interaktion mellan människor. Kommunikation kan ta olika former, en dialog mellan två personer, ett möte där några individer närvarar, information som skickas till en eller flera mottagare, vilket samtidigt också innebär att det inte spelar någon roll vilken typ av medium det gäller (Heide, Johansson, & Simonsson, 2012).

En fungerande intern kommunikation inom organisationer är en vital del i dess fortsatta överlevnad och utveckling. I ett organisationssammanhang blir kommunikationen viktig för att samtliga medarbetare ska acceptera organisationens mål och för att gemensamt överföra mål till handling (Heide et al., 2012). Gemensamt för både allmän och organisationskommunikation är att de karaktäriseras av komplexa, kreativa och mellanmännsliga processer där innehåll skapas och tolkas utifrån våra erfarenheter och vår referensvärld (Heide et al. 2012; Strid 1999). Strid (1999) menar att chefer och ledning inte är de enda som insett behovet av bättre kommunikation utan också medarbetare som ställer krav på den sistnämnda. Information från ledning förväntas innehålla vad man skall göra, hur man skall göra men också det som oftast glömts bort, nämligen varför man skall göra något och vad resultatet förväntas bli.

Den interna kommunikationen försvåras och blir dock än mer komplicerad när organisationer står inför såväl interna som externa förändringar av olika storlekar. Det är av stor vikt att särskilja och få ett grepp om de olika kommunikationssätten eftersom de i förlängningen leder till både bättre och tydligare analyser i förståelsen kring hur problem i organisationer är relaterade till kommunikationen. Heide et al. (2012) pekar på två övergripande synsätt inom kommunikationsforskning, kommunikation som överföring (transmission) av ett budskap och kommunikation som delning (transformation) av ett budskap.

3.2.1 Kommunikation som transmission av budskap

Synsättet inriktar sig på att kommunikationen består av information och kunskap transporteras mellan individer. Transmissionssynsättet på kommunikation betyder att budskapet färdas i en riktning där mottagarna ses som passiva individer som tar emot budskapet, samtidigt som utgångspunkten är att det inte finns något tolkningsproblem i budskapet.

Anhängare transmissionssynsättet utgår från att ord innehåller exakta och bestämda betydelser som mottagaren utan problem kan tillägna sig från budskapet (Heide et al., 2012). Miller (2012) menar att synsättet är en bra modell att tillgå när det gäller enkel, tydlig och rentav konkret information såsom exempelvis tid för personalmöten inom organisationer. Det har dock genom åren riktats kritik mot modellen, som alltför ofta förbiset den centrala beståndsdelen i kommunikation vilket är människan och det faktum att det i de flesta budskap rymmer ett eventuellt tolkningsproblem. Transmissionssynsättet bortser från de enskilda människorna och deras individuella attityder, sociala relationer, värderingar, förkunskaper och tolkningar m.m., vilket leder till att kommunikationen blir avhumaniserad (Heide et al., 2012).

Heide et al. (2012) menar att kommunikation i själva verket medför tolkningsproblem som aktivt måste lösas, vilket samtidigt betyder att mottagaren alltid är medskaparen av meddelandet. Varje individ kan anta flera olika perspektiv på ett meddelande exempelvis och därför måste en gemensam förståelse nås, att de båda parterna lyssnar på varandra och försöker anta varandras perspektiv på saken ifråga. I relation till organisationer kan detta synsätt vara problematiskt inte minst med tanke på att den ger en bild av att kommunikation existerar utan komplexitet och att budskapet som skickats har tagits emot med samma förställning, vilket på så vis kan leda till en övertro på den egna organisationens kommunikationseffektivitet.

3.2.2 Kommunikation som transformation av budskap

På senare tid har synen på kommunikation förändrats, vilket bidragit till nya infallsvinklar och en ännu större förståelse för komplexiteten med den inom organisationer. Strid (1999) förklarar att moderna arbetsprocesser ställer krav på ökad kunskap hos de anställda, vilket i sin tur ställer krav på ökad information. Vidare innebär detta att delegering och decentralisering ställer krav på information. Kommunikationen ses i detta synsätt som transformation av budskap där den huvudsakliga aspekten är dialogen och sambandet med att två människor samtalar eller diskuterar. Interaktion och engagemang uppstår följaktligen i kommunikationen eftersom de båda parterna lyssnar, reagerar och responderar. I motsats till transmissionssynsättet präglas detta mer av socialkonstruktionism, eftersom människor i sin kommunikation skapar en social verklighet som har substanser av kunskap, identitet, relationer, och betydelser. Med andra ord påverkas tolkning av ett visst budskap av exempelvis tidigare erfarenheter, värderingar och attityder. Genom kommunikationsprocesserna förändras människornas förståelse och handlingsberedskap (Heide et al., 2012). En annan rak motsats till transmissionssynsättet är att det råder stora möjligheter för problemlösning vid delning av kunskap, kommunikationen blir då inte reducerat till ett verktyg för att uppnå ett förutbestämt mål, nämligen att sändaren skall kontrollera mottagaren.

3.3 Strategisk kommunikation

Strid (1999) förklarar att man i organisationer och dess uppbyggnad idag tar avsevärt större hänsyn till strategiska kommunikationsfrågor, som kan föra verksamheten framåt i utvecklingen. Falkheimer och Heide (2011) definierar strategisk kommunikation som en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål. Det är inom forskningsområdet ingen ny vetenskap med att påstå att strategisk kommunikation inbegriper såväl internt som extern kommunikation, samtidigt som det är svårt att skilja dem åt. Strid (2011). Heide och Simonsson (2011) förklarar dock att de två inriktningarna är mer sammanbundna än tidigare eftersom den interna kommunikationen allt som ofta speglas ut i externa ändamål. Interkommunikation är därför essentiellt för att ett effektivt och fullt funktionellt arbete ska kunna fortlöpa inom organisationer. Mycket beror på förväntningar från omvärlden och kunskapsamhället, som ständigt söker efter ny kunskap och den kunskapen kan omvärlden få genom interaktion med organisationers medarbetare (Strid 2011). Heide och Simonsson (2011) förklarar att medarbetare är inflytelserika pjäser som är värdefulla för helhetskontexten för en organisations strategiska kommunikation. Medarbetarna är således länken mellan organisationen och omvärlden och ett av syftena med god internkommunikation är att främja kontakterna utanför den egna organisationen (Strid 1999).

I den vetenskapliga artikeln vid namn "Putting Coworkers in the Limelight" av Heide och Simonsson (2011) skriver författarna att medarbetarna måste ha en mer central roll i organisationer. Författarna redogör för de hinder och möjligheter som uppstår i samband med att fokus skiftas till en delad syn på såväl vertikal som horisontal syn på kommunikation inom organisationer och hur den gyllene mellanvägen *medledarskap* gynnas av detta. Heide och Simonsson (2011) menar att organisationer med en postbyråkratisk syn på organisationer känns igen av en horisontell dialog där medarbetare och chefer kommunicerar om visioner, värderingar och strategier. Heide et al. (2012) förklarar att internt kan all information delas in i två olika grupper:

- Informell information
- Formell information

Den informella informationen kan aldrig styras och delas mellan medarbetare. Den formella delas allt som ofta uppifrån och ner, från ledning, eller chefer och ner till medarbetarna. Den sistnämnda informationen påverkas av flera faktorer, men i stor utsträckning av organisationskulturen. En organisation präglas ofta av en hierarkisk struktur men i samband med att medarbetarna söker efter ny kunskap förändras även organisationsstrukturen (Strid 2011). Allt fler organisationer övergår därför till en mer postheroisk syn som grundas på att öka deltagande i beslut, processer, ge utrymme för kreativitet och vidgade ansvarsområden.

Strid (1999) menar att den formella informationen ofta förekommer i skriftlig form och konsekvensen av detta är att det blir svårt att förändra medarbetares attityder med en sådan form av information. Ny information för förändring, måste tolkas i ljuset av tidigare information eller av andra personer som man då har speciella relationer till. Med andra ord betyder det att informationen sällan står på egna ben. Det är lättare att förändra attityder och kunskaper som inte är fast förankrade i individer men desto svårare är det att få till en förändring när det gäller faktorer såsom värderingar, attityder och kunskaper. Det ovanstående

innebär att mottagaren av informationen aktivt väljer och därför bör informationen anpassas efter detta.

3.4 Förändringskommunikation

I takt med att omvärlden och de interna ledningsinitiativen förändras måste också organisationer göra detsamma (Miller, 2012) men enligt forskaren är organisationsförändringar ofta förknippade med motstånd till förändringen. Falkheimer och Heide (2013) menar att organisationer som inte anpassar sig till förändringar i omgivningen och i organisationen sätter sin egen existens i fara. Kommunikation har en vital betydelse för huruvida organisationsförändringar lyckas eller inte. Det säger sig själv att förändring frodas, upprätthålls och kontrolleras med kommunikation. Arbetsfördelning, samarbete, beslutsfattande, samordning, målsättning och utvärdering är samtliga fragment av kommunikation och för att kunna förändra något inom organisationen behöver samtliga parter kommunicera. En organisation ett socialt system som hålls ihop av en gemensam organisationskultur som i sin tur består av attityder, normer och värdering för att nämna några exempel, där kommunikationens roll är viktig. Kulturen i organisationen påverkas av hur organisationsmedlemmarna kommunicerar med varandra samtidigt som interaktionen ifråga utvecklar organisationen (Falkheimer & Heide, 2013).

Falkheimer och Heide (2013) samt Heide et al. (2015) menar att forskningen om organisationsförändringar kan delas in i tre perspektiv som samtliga ser kommunikation som nödvändig vid förändringsprocesser, men där forskare ser på kommunikationens roll vid förändringar på olika sätt. I det *första* perspektivet fungerar kommunikation som verktyg för förändring där kommunikationen ska förklara förändringens vad, vem, när och hur. Genom att besvara dessa minskar motståndet till förändringen samtidigt som medarbetarna övertalas och motiveras med förändringens fördelar. Mängden av information som kommuniceras ska samtidigt vara tillräcklig eftersom för lite information kan leda till osäkerhet, vilket försvårar förändringen och har en negativ inverkan på medarbetarnas förtroende. Ett antagande som hör till just den här teorin är att informationen måste vara abundant för att förändringen skall fortskrida bekymmersfritt. I detta perspektiv ses kommunikationen aningen isolerat från organisationen (Falkheimer & Heide, 2013, Heide et al., 2012).

I det *andra* perspektivet ses kommunikation som en process med en mellanmännisklig utgångspunkt där organisationsförändring skapas socialt när medarbetare interagerar och kommunicerar med varandra. I kommunikationen bildas och förändras uppfattningar om hur organisationen fungerar och vad förändringen ska bidra med. I detta perspektiv står kommunikationen i centrum och förändringen sker i kommunikationen, i samma stund som anställda sätter ord på det som sker. Mängden information har således ingen påverkan i förändringsprocessen utan snarare meningsskapandet som sker i förändringsprocessen och hur informationen tolkas och omformas. Storytelling ses som en viktig och sammanhållande faktor under förändring, samtidigt som stor vikt läggs på ledarna som ska förbinda dessa berättelser och skapa sammanhang (Falkheimer & Heide, 2013, Heide et al., 2012).

I det *tredje* perspektivet ser forskare kommunikation som en social förändring där kommunikationen återigen intar en central och meningsskapande roll, men som framhåller att för-

ändringar skapas socialt i kommunikation mellan medarbetare. Skillnaden mot det föregående perspektivet är att i detta betonas skillnaderna i de varierande kommunikationsinitiativen mer, samtidigt som man undersöker maktförhållanden och deras relevans för kommunikation. Det som är intressant är således att se på länken mellan kommunikation och handling och vad det är i kommunikationen som påverkar genomförandet av förändringsprocessen. Forskare menar att skillnaderna mellan det som kommuniceras och de värderingar som inte kommuniceras kan ange orsaken till förändringens resultat och ge svar på varför olika grupper inte kommunicerar på ett sätt som främjar förändringen (Falkheimer & Heide, 2013, Heide et al., 2012).

Det säger sig självt att förändring betyder en avvikelse från det vardagliga och stabila, vilket utlöser en meningsskapande process och vilja om få svar på olika frågor som både rör den personliga och den organisatoriska delen av arbetet och hur förändringen således kommer att påverka denna. Ledarnas och chefernas roll står i fokus i detta sammanhang eftersom de måste uppmärksamma kommunikationen för att organisationen skall få en gemensam och så tydlig plattform och värdegrund att stå på som möjligt. Det här perspektivet skiljer sig avsevärt från det traditionella där forskare anser att det finns en tydlig avgränsning mellan organisationsförändringen och kommunikationen, exempelvis att motstånd mot förändringar är något som intar plats separat i organisationen. Heide et al. (2012) menar tvärtom och påstår att det perspektiv de förespråkar är det nya som faktiskt integrerar de två faktorerna samtidigt som de konstaterar att det inte går att genomföra en organisationsförändring utan kommunikation.

Miller (2012) pekar på att flera olika kommunikationskanaler kan användas när ledning vill kommunicera med medarbetare och människor utanför den egna organisationen under en förändringsprocess. Samtidigt måste en strategi kring kommunikationen finnas, exempelvis hur mycket av kommunikationen som ska ske i personliga möten. Ett hinder är att individer agerar och reagerar annorlunda och att större organisationer inte är enhetliga. Laurie K. Lewis (2007) ger sin syn på ytterligare centrala faktorer som påverkar kommunikationen vid organisationsförändring, däribland organisationskultur och organisationens historia. Författaren förklarar vidare att den närmaste chefens kommunikation är viktigast för medarbetarna under en förändringsprocess. Medarbetarna vill helst få information från sin närmaste chef, vilket av naturliga skäl påverkar den egna tillvaron på arbetsplatsen och förutsättningarna för den egna arbetssituationen. Deborah J. Barret (2002) poängterar relevansen av att ledning och chefer förstår strategisk kommunikation som ett ändamålsenligt verktyg, som en del av den vardagliga verksamheten och i synnerhet under en förändringsprocess (Falkheimer & Heide, 2013). Författarna menar att den ofta förekommande uppfattningen om att kommunikation endast är till för publikationer och utskick behöver rekonstrueras, till att strategisk kommunikation är "allt", såsom visioner, strategier, informationsflöden och kunskapsöverföring.

3.5 Ledarskap, medarbetarskap och självledarskap

Kommunikation är en viktig del av ledarskapet, men i takt med att omvärlden förändras, måste även organisationer och dess ledare förändras men dock i form av en ny slags ledarskap där kommunikation blir både viktigare och svårare Heide et al. (2012). För att bättre

kunna förstå och utveckla ledarskapsprocesserna krävs en djupare inblick i betydelsen av kommunikation och medarbetare. Falkheimer och Heide (2013) menar att det sedan lång tid tillbaka funnit en överdriven tilltro till ledaren som person och en monologisk syn på kommunikation. Hamrefors (2009) förklarar att förmågan att leda andra är till stor del byggd på kommunikationsförmåga, som direkt är influerad av den kontext man befinner sig i. De flesta uppgifter som chefer och ledare förknippas med, såsom att besluta, motiverar, ge feedback och samordna, handlar om någon form av kommunikation.

3.5.1 Ledarskap

Enligt Simonsson (2011) är det karismatiska ledare som lyckas motivera, engagera och skapa en gemensam vision och detta är nyckeln till framgångsrik organisation. Hon skriver vidare att ledare är organisationernas alkemister som lyckas förvandla organisationens arbete till guld. Trots den viktiga rollen i företaget är det ledarnas ansvar om det går dåligt för företaget och det är dessa som får skulden om arbete inom organisationen inte fungerar bra. Händer det att organisationer inte fungerar tillfredställande är vägen ur krisen att hitta en ny kompetent chef som visar vägen och återställer förtroendet. Ledaren är en hjälte som räddar organisationen.

Synen på ledarskap, med betoning på visioner, förändring, mening och organisationers idémässiga värld kallas för det nya perspektivet. Ledaren i det nya perspektivet stod fortfarande i fokus för forskningen med en ännu större prägel av hjälteideal. Detta synsätt utmärker ledare som transformatorer och visionära hjältar, som står för ett karismatiskt, symboliskt och visionärt ledarskap (Falkheimer & Heide, 2013).

Det nya perspektivet betonar synen på ledaren som påverkar medarbetarnas idéer och föreställningar om vad som händer internt och externt i organisationen. Meningsskapande i detta synsätt ligger i nära relation med framväxten av kunskapsorganisationer, vilket samtidigt innebar en utveckling från att organisationer ansågs som en maskin till att de istället ansågs som ett kulturellt fenomen. Den transformativa ledaren ämnade åstadkomma en gemensam organisationskultur med starka värderingar och tilltalande framtidsvision. Att inspirera till innovativt tänkande och kontinuerliga förbättringar var viktiga inslag i detta synsätt (Simonsson, Ledarskapskommunikation, 2011).

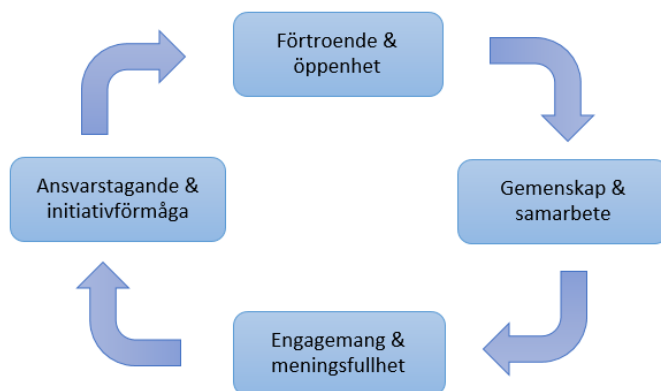
3.5.2 Medarbetarskap

Simonsson (2013) hävdar att det är omöjligt att bedriva ett strategiskt kommunikationsarbete utan utveckling av medarbetarnas kommunikation. Ledarskapsutveckling i relation till medledarskap måste utvecklas på ett sätt att både medarbetare och chefer utvecklas tillsammans. Som ett sätt att utveckla organisation kan man använda utbildning i syfte att utveckla medarbetarnas kommunikation. Ett annat sätt är att använda mätning och utvärdering av chefer i syfte att ge feedback och utveckla och stärka ledarskap.

”Vill man utveckla ledarskapet, medarbetarskapet och kommunikationen måste man samtidigt arbeta med att utveckla organisationens struktur, kultur, principer för rekrytering, lönesättning och så vidare.”

(Simonsson, 2013, s. 252)

Det post-heroiska perspektivet fokuserar på ledarskap som en kollektiv process. Perspektivet rotar sig i ett anti-transformativt synsätt eller som en tydlig motreaktion till det nya ledarskapsperspektivet på toppchefer som hjältar. Till skillnad från det nya ledarskapsperspektivet fokuserar det post-heroiska perspektivet på en ömsesidig kommunikation mellan ledare och medarbetare och en mer vardaglig form av ledare bortom storslagna visionärer och heroiska (Simonsson, 2013). Ledarskap är istället en kollektiv process snarare än en monolog från en individcentrerad ledare. Figur 3 visar ett exempel på hur medarbetarskap utövas i det svenska arbetslivet (Andersson & Tengblad, 2009). Det innebär att medarbetarskap skapas utifrån ett antal faktorer som är beroende av varandra och som tillsammans utgör en helhet.



Figur 3, Medarbetarskapshjulet. Författarnas egen bild utifrån Hällstein och Tengblad, (Hällstén & Tengblad, 2006).

En annan benämning på detta angreppssätt är ett som kallat distribuerat ledarskap, som inte fokusera på en person utan på en fördelning eller rättare sagt distribuering på kollektivet i hela organisationen där alla förväntas ta initiativ. Medarbetarna får härmed en mer central roll som samproducenter. Simonsson (2011) säger att relationen mellan ledare och medarbetare kan ses som en ömsesidigt konstruerad och medproducerad. Forskare och praktiker betonar vikten av arbetsorganisering, projektform och delaktighet snarare än hierarkier, visionära ledare och toppstyrning samt att det enligt Collinsson (2006) är nödvändigt att inte se på medarbetarna som passiva objekt. Synen på medarbetarna i detta synsätt kan delas in i två olika vägar. Den ena intresserar sig för distinktionen mellan ledare och medarbetare ifrågasätts och där intresset för andra former av ledarskap än det traditionella gror. Den andra vägen är intresset för att faktiskt skilja på formella chef- och medarbetarrelationer och ifrågasätter medarbetarna som medproducenter (Andersson & Tengblad, 2009). Anderson & Tengblad (2009) konstaterar dock att alla medarbetare bör ses som medproducenter av ledarskap, oavsett om de är aktiva eller passiva. I likhet med ledarskap och medborgarskap förknippas medledarskap med faktorer såsom engagemang, lojalitet, initiativkraft, ansvarstagande och självständighet (Heide & Simonsson, 2011). I motsats till det nya perspektivets syn på kommunikation som ett verktyg ses kommunikationen här som konstituerande samtidigt som det monologiska synsättet ersätts av en dialog. I det postheroiska perspektivet är kommunikationen mellan ledare och medarbetare sällan nedåtriktad och arbetsrelaterad

information, utan snarare en dialog som handlar om delaktighet där tydligt fokus sätts på gemensamma strategier mål, visioner och värderingar (Heide & Simonsson, 2011).

Collinson (2005) ger sin syn på ledaren och menar att hen i det post-heroiska synsättet förväntas påverka andra och också uppfattas göra det, vilket betyder att personer i ledarroll har ett visst försprång i den här processen. Men även om samtliga chef- och medarbetarrelationer är mer eller mindre asymmetriska, kan de enligt författaren ifråga ändå ses som ömsesidigt skapade. Vid sidan om Collinson (2005) finns forskare som menar att ledarens makt kommer från medarbetarna som i sin tur handlar utefter beslut från ledaren (Smircich & Morgan, 1982).

3.5.3 Självledarskap

Självledarskap beskrivs av Neck och Houghton (2006) som en process genom vilken individer påverkar sig själva i syfte att åstadkomma ledarskap och inre motivation för att utföra ett arbete. I processen kontrollerar individer eget beteende på så sätt att de påverkar sig själva och sitt ledarskap genom att använda ett speciellt sätt av beteende och kognitiva strategier (Neck & Houghton, 2006). Dessa kan enligt författarna delas i tre grupper strategier:

- Beteende-fokuserade
- Naturlig belöning
- Konstruktiv tänkande mönster

Beteende-fokuserade strategier syftar till att öka individernas självmedvetande för att underlätta hantering av anställdas beteende så att det arbete som uppfattas som nödvändigt men egentligen tråkigt och ointressant utförs. Dessa strategier fokuserar på observation av eget beteende, upprättande av egna mål inom verksamheten, självbelöning men även självbestraffning samt själv-påminnande handlingar i syfte att lättare uppmärksamma och fokusera på arbetsuppgifter. Vissa av beteendefokuserande strategier som till exempel självbestraffning bör inte tillämpas orimligt mycket då yttersta syftet med beteendestrategier är att uppmuntra till positivt och önskvärt beteende som leder till framgångsrikt resultat i arbetet samtidigt som de trycker ner negativt och undertryckande beteende (Neck & Houghton, 2006).

Strategier för *Naturlig belöning* syftar till att skapa situationer där anställda motiveras eller belönas av det arbetet som i sin natur är trevlig och rolig at utföra. Det finns två primära naturliga belöning strategier där den första har för syfte att inkorporera flera tillfredsställande och behagliga händelser i arbetet så att det utförda arbetet i sig blir en belöning. Den andra består av utformning av perception av det utförda arbetet på så sätt att fokus från det otrevliga, tråkiga och ointressanta i arbetet skiftas till det som är naturligt tillfredsställande och behagligt i arbetet. Båda strategierna för naturlig belöning skapar med all förmodan en känsla av kunnighet och självbestämmande, vilket är två primära mekanismer för inre motivation (Neck & Houghton, 2006). Den här strategin uppstår oftast när anställda har en inre motivation att utföra arbetsuppgifter och anställda är motiverade själva att utföra arbetsuppgifter.

Konstruktivt tänkande mönster är en strategi som innebär att arbete designas så att det underlättar konstruktion av tankar och vanor vilka påverkar arbetet på ett positivt sätt. Denna strategi innefattar i första hand identifiering och ersättning av dysfunktionella och negativa tankar och förutfattade meningar mot en positiv och optimistisk inre dialog.

Självledarskap är således inte enbart ett teoretiskt begrepp utan innefattar en hel del aktiviteter vilka kräver träning och övning innan självledarskap verkligen kan kännas av i arbetet. Enligt Neck et al. (2006) upplever individer som har tränats i självledarskap ökad mental prestation, entusiasm, tillfredsställelse med det utförda arbetet och minskad negativ påverkan jämfört med anställda som inte har tränats. Självledarskap kan åstadkommas genom att utveckla i första hand själv-medvetande för att senare inkorporera det i egen motivation (Joiner & Josephs, 2007).

Kritiken mot begreppet självledarskap kan hittas i forskningen där forskare ifrågasätter självledarskap som ett empiriskt bekräftat koncept då mestadels forskning handlar om teoretiska referensverk med ytterst få praktiskt bekräftade organisatoriska lösningar. Delvis menar kritiker även att självledarskap är ett koncept som både är onödigt och oskiljaktigt från klassiska teorier om motivation som till exempel teorier om självreglering (Neck & Houghton, 2006).

3.6 Organisationskultur

Önskan att arbeta med förändringar, engagemang och samarbetsvilja är grundläggande förutsättningar för förnyelseresan. Regler, normer och cementerade vanor/föreställningar däremot är mycket starka krafter som finns i alla organisationer och har stor betydelse för organisationers strategiska kommunikation. Fredriksson och Pallas (2013) tolkar att *samverka* inom organisationskultur betyder interagera och kommunicera. Heide et al. (2012) refererar till Schein (1992) som menar att ledarna har stort inflytande i hur en organisationskultur utvecklas och förklarar att kultur uppstår från tre följande källor:

- Värderingar hos organisationers grundare
- Erfarenheter hos organisationsmedlemmar när deras organisation utvecklas
- Nya värderingar och uppfattningar som kommer in genom nya medarbetare och ledare

Vid en eller annan tidpunkt kommer organisationer underfund med att en förändring är nödvändig, vilket innebär att även faktorer såsom värderingar och antaganden måste förändras. Dock kan kulturen bli så stark att den faktiskt hindrar förändringsmöjligheter. Ett hinder är att organisationsmedlemmar ofta håller fast vid gällande värderingar (Schein, 1992).

Värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar är termer som forskare använder för att beskriva kultur i en organisation. Dessa termer påverkar handlingar inom organisationen, det som överförs och lärs i gruppen, samtidigt som de ofta tas för givna (Fredriksson & Pallas, 2013). Samtidigt är det viktigt att idéer, värderingar och normer nödvändiga för en organiserad verksamhet blir gemensamma då dessa medför att sam-

arbetet inom organisationen fungerar på ett tillfredställande sätt där anställda behöver inte oroas för hur deras handlingar och ageranden ska tolkas av gruppen.

Som en förklaring för skillnader mellan organisationer används kommunikatorers utbildning, kompetens och även kön, men ibland organisationens kultur, struktur och placering av kommunikationsavdelningen som en bakomliggande orsak för likheter och skillnader mellan organisationer och myndigheter. Regler, normer och kognitiva förutsättningar utgör, enligt Fredriksson och Pallas (2013) förutsättningar för hur strategisk kommunikation utformas och bedrivs där omvärlden sätter ramarna för vad som är möjligt och önskvärt att göra i kommunikationssammanhang (Falkheimer & Heide, 2013).

3.7 Konvergens av teoretiska utgångspunkter

Vi ansåg att forskningen om strategisk kommunikation tillsammans med förändringskommunikation var de mest centrala i vår studie. Lagda bredvid varandra belyser dessa forskningsansatser essensen och konvergensen i förändringsprocesser inom myndigheten. Arbetsförmedlingen befinner sig i en förändringsprocess där det är viktigt att ta hänsyn till modern forskning, hur man strategiskt kommunicerar behovet av förändring samt samtliga medarbetarnas och chefernas roll i sammanhanget. Det innebär att en gränsöverskridande sammansmältning mellan olika teoretiska forskningsansatser och kontinuerlig forskning behövs för att arbete med förändring av myndigheten ska kunna genomföras. Forskningen erbjuder nya insikter om vilka framgångsfaktorer behövs för att åstadkomma självledarskap utifrån strategisk kommunikation och förändringskommunikation. Dessa två bidrar tillsammans till att förändringsarbete konvergerar och går mot framgång medan utebliven satsning på strategisk kommunikation leder till en divergens, där arbetet med förändringen inte utvecklas jämnt över hela myndigheten och tillåter att faktorer som organisationskultur och otydlighet i ledningen bromsar utvecklingsarbetet.

4 Metod

I kapitlet som följer presenteras inledningsvis den valda forskningsmetoden för vår studie. Därefter följer en noggrann presentation av vald studiedesign, nämligen fallstudie och dess styrkor i relation till vår undersökning. Sedermera kommer vi att redogöra för studiens urval och materialinsamling innan vi presenterar de forskningsetiska överväganden som ligger till grund för undersökningen, samtidigt som vi klargör samt för en diskussion kring validitet och reliabilitet utifrån vår undersökning. Motiveringar till tillvägagångsätt, metod, materialinsamling och urval sker genomgående i hela avsnittet.

4.1 Studiedesign

Studien har som intention att undersöka hur MO5 på Arbetsförmedlingen kan arbeta strategiskt med kommunikation under ett förändringsarbete och i riktning mot en ny ledningsfilosofi. Med ambition att uppnå denna intention har ett kvalitativt angreppssätt tillämpats. Som utgångspunkt har vi använt en deduktiv ansats där vi utgår ifrån den teoretiska referensramen till empiri. Vi grundar våra förväntningar om självledarskap och kommunikation på tidigare forskning för att sedan undersöka om dessa teorier håller i verkligheten. Wal-

liman (2006) menar att en djupare förståelse för ett fenomen ligger till grund för valet av en kvalitativ vetenskaplig metod. Han förklarar vidare att kvalitativa metoder är att föredra när studien fokuserar på människor, såväl grupper som individer. Pickard (2013) och Walliman (2006) nämner båda att den kvalitativa forskningen inte tillåter några fasta planer och detaljerade riktlinjer för vilken information som ska samlas in, vilket innebär att forskningsdesignen måste växa fram och utvecklas av sig själv på vägen. Detta innebär samtidigt att datainsamling och dataanalys är sammanlänkade eftersom analys av det redan insamlade fastställer vilken vidare information som behövs.

I den kvalitativa forskningen sker analys och insamling av data parallellt, det är ett kontinuerligt samspel av insamling och analys av data (Pickard, 2013), vilket leder till att forskaren får hela tiden ny kunskap från olika synsätt som i sin tur visar vad som saknas och vad forskaren ytterligare behöver ta reda på. Analys och jämförelse av befintliga dokument, intervjuer och observationer tillsammans gav oss just den kunskapen som behövdes för att utföra en analys av förändringsarbetet. Användning av olika metoder gav oss möjlighet att få och jämföra information från olika datainsamlingsmetoder men även möjlighet att anpassa vilken av dessa var mest lämplig i det specifika skeden vi befann oss i vår studie.

Utifrån vår problemformulering har vi valt att börja arbetet med en kvalitativ innehållsanalys av befintligt material från Arbetsförmedlingens intranät samt offentliga webbsidor. För vår forskningsstudie var det nödvändigt att inleda med analys av relevanta dokument i syfte att få en tidig förståelse för övergången till den nya ledningsfilosofin samt undersöka om det finns vetenskaplig förankring i beslutet. Utan dokumentanalysen skulle det finnas en risk att vi missar vad ledningen försöker åstadkomma och på vilket sätt. Enbart intervjuer och observationer skulle inte ge oss den outhärliga förståelsen och holistisk syn för förändringsprocessen. Genom att inleda med kvalitativt dokumentanalys kan vi sedan jämföra resultatet av intervjuerna och observationerna mot de analyserade dokumenten och syftet att få förståelse för förändringsarbete.

Anledningen till vårt urval bestående av sju personer är att ett större antal respondenter försvårar avsevärt insamling, transkribering och analys av data (Pickard, 2013). En annan anledning till att vi valde sju personer var att begreppet självledarskap inom Arbetsförmedlingen var svårtolkat utifrån det att medarbetare och chefer vi träffat, och även vi själva, visste lite om begreppet och hur den kommer att tillämpas som sådant inom myndigheten innan vi började forska. Avsikten var att, utifrån våra iakttagelser och data vi samlat in, försöka komma fram till en förståelse av hur självledarskap kommuniceras inom myndigheten.

4.2 Fallstudie som forskningsmetod

Undersökningsmetoden är en fallstudie av en förändringsprocess i en del av MO5 på Arbetsförmedlingen. En fallstudie kännetecknas av att den avgränsar området för studien av ett specifikt fall. Vår strävan är därmed inte att leta efter generaliseringar som skall gälla för samtliga marknadsområden över hela landet, vilket i enighet med litteraturen är en av de mer framstående fördelarna med denna metod (Pickard, 2013; Stake, 1995).

Pickard (2013) hänvisar till Stake (1995) som identifierar tre typer av fallstudier:

- *Intrinsic*, studerar själva fallet med föresatsen om att få en djupare förståelse för det.
- *Instrumental*, söker efter en allmän förståelse för ett fenomen genom att studera ett fall.
- *Collective*, undersöker mer än ett fall för att förstå ett specifikt fenomen.

Vi har valt att tillämpa *intrinsic* (inre) fallstudie i enighet med vad vi ämnar undersöka. I vår studie utgör den nya ledningsfilosofin, chefer och medarbetare fallet. Valet av fallstudiens angreppssätt kan motiveras utifrån vårt syfte, som även kan stärkas av ovanstående teori. Ett fall behöver likväl vara ett avgränsat område och kan ses ett objekt såväl som en process (Stake 1995). De två övriga fallstudietyperna skulle inte uppfylla för vårt syfte utifrån hur de definieras. Vi valde den här metoden eftersom den ur vårt forskningsproblems perspektiv lämpade sig bra, inte minst med tanke på att vår ambition var att undersöka ett enskilt fall, som i vårt fall är förändringsarbetet i en del av MO5. Som tidigare nämnt fokuserar vår studie på ett chef- och medarbetarperspektiv, där ambitionen är att belysa hur kommunikation ser ut mellan dessa två parter, hur de upplever förändringsarbetet samt hur de ser på förutsättningarna för den nya ledningsfilosofin. En av de mer framstående fördelarna med fallstudier är de datainsamlingsmetoder som finns tillgängliga för att fånga just det vi ämnar studera, nämligen upplevelser och åsikter men även få svar på hur och varför något är på ett visst sätt (Pickard, 2013).

Självledarskap är inte ett vanligt förekommande arbetssätt och det finns även ett stort behov av att forska inom området. Ur ett samhällsvetenskapligt perspektiv spelar Arbetsförmedlingen en viktig roll som aktör för samhällsutvecklingen och samtidigt kan detta problem motiveras i att detta är ett spännande område som är fruktbart att belysa och ta del av eftersom problemets form har en ämnesmässig relevans med teoretisk förankring som skall leda till ny kunskap. Med fallstudier tillåts vi bekräfta eller vederlägga olika teman som uppstår vid analysen, vilket är en fördel eftersom vi som forskarna redan är medvetna om dessa innan vi ens ger oss in på studieplatsen och inleder datainsamlingen (Pickard 2013).

4.3 Urval och plats

Vi fann flera fördelar med att välja de lokala kontoren i MO5 som platser för studien. Det var ett val som vi grundade utifrån ett bekvämlighetsurval och det faktum att vi båda bor inom marknadsområdet med goda relationer och nära avstånd till kontoren. Just i detta fall studerade vi vår befintliga arbetsmiljö och i enighet med det Pickard (2013) menar att fallstudiens syfte ska styra valet av en lämplig plats, agerade vi rätt och fördelaktigt. Chefernas stöd på de lokala kontoren gav oss möjlighet till flera olika datainsamlingsmetoder och tillgång till personer med relevant information. Nyckelinformanterna i vår studie kommer således vara fyra chefer inom MO5. Dessa är våra "gatekeepers". De kan i och med sin ställning garantera tillgång till studieplatsen och bidra till att förse oss med nyckelinformation såsom kontorets normer, attityder, och processer, vilket de kunde uttala sig rikligt om med tanke på deras position (Pickard 2013). Cheferna är också de som är närmast ansvariga för medarbetarna och deras scheman och tillgänglighet. Vi utgick från ett bekvämlighetsurval när vi valde ut cheferna, mycket beroende av att det emellertid är svårt att få en lucka i chefernas kalendrar. Förutom våra "gatekeepers" valde vi att inkludera ytterligare tre medarbetare som skulle delta i studien, för att få med viktiga aspekter både från chef och medarbetarhåll.

Dessa valdes ut utifrån en blandning av rekommendationer, bekvämlighetsurval och ett aktivt val beroende på tillgänglighet, dels för att det var våra kollegor och dels för att vi visste att de kunde bidra med relevant information, eller att nyckelinformanterna kunde ge rekommendationer om vem eller vilka som lämpade sig bra (Pickard 2013).

Samtliga chefer fick en förfrågan om undersökningen och informerades om de intervjuförhållanden som råder samt en tid för intervju två dagar före intervjun. I samband med denna information överlämnades informationsbrevet (bilaga 1) samtidigt som intervjuer med samtliga chefer bokades. Intervjuerna genomfördes i chefernas kontor, vilket var något vi föreslog då vi ansåg att de förhoppningsvis skulle kunna känna sig "hemma" i deras egna kontor, vilket skulle främja informationsinsamlingen. Medarbetarna i studien intervjuades i deras egna rum med samma motivering som ovan, medan tiderna för intervjuer bestämdes i bästa mån av tid. Observationerna och intervjuerna ägde rum på flera kontor inom enheten. Anledningen till att vi valt att undersöka bara en del av marknadsområdet är för att vi ville bevara de olika enheternas anonymitet. Av detta kommer det inte kunna framgå vem som har sagt vad och från vilken enhet.

4.4 Insamling och genomförande

Vi har ovan gått igenom undersökningsmetoden med tillhörande motiveringar inför de olika metodologiska vägskålen. Som ovan nämnt har vi också poängterat vikten av undersökningens syfte, vilket ämnar till att fånga och återge en deskriptiv och djupgående förståelse för strategisk kommunikation mellan chefer och medarbetare. Baserat på det ovanstående samt med målsättning att få svar på hur respondenterna uppfattar övergången mot Arbetsförmedlingens nya ledningsfilosofi mer i detalj, anser vi att kvalitativa semistrukturerade intervjuer är en lämplig metod för materialinsamling.

Vidare har vi använt observationer och datainsamling från Arbetsförmedlingens interna webbsidor som kompletterande verktyg för att fånga upp eventuella missade detaljer. Datainsamling har gjorts i syfte att göra en innehållsanalys av dokumenten som behandlar förändringsprocessen, självledarskap och strategisk kommunikation inom myndigheten. Vid användning av multipla fall, där varje enskilt fall bidrar till ett samlat fall, bidrar varje enskilt fall till hela studiens datainsamling (Pickard, 2013).

4.4.1 Historisk forskning

Vi har fått tillgång till material som användes av Arbetsförmedlingens ledning för att introducera nya ledningsfilosofi till medarbetarna. Dokumenten vi valde att granska var mestadels dokument som kan hittas enbart inom intranät, men även vissa som finns på Arbetsförmedlingens officiella webbsida. Syftet var att undersöka dokumentens innehåll och mening samt att kunna jämföra i analysen bakgrunden av förändringsarbete med intervjuer och observationer vi utförde. Vi anser att dokumentanalys är användbar för studier av rådande normer samt förklaring av intervjuresultat. Ett av grunddokumenten för vår studie var *promemoria Arbetsförmedlingen 2021* (Westman, 2016). Utöver denna var det ett antal andra dokument, PowerPoint presentationer, videoinspelningar av generaldirektören, dokument från Riksrevisionen samt gångna årets årsredovisning.

Historisk forskning spelar en stor roll i utvecklingen av teoretiska plattformen och praktiska forskningen. Till skillnad från andra forskningsansatser så genereras inte forskningsdata i samband med forskningen utan den finns redan innan, i en eller annan form (Pickard, 2013). Som en metod rekonstruerar den historiska forskningen det som har hänt tidigare, hjälper med att identifiera pusselbitar och lägga ihop dessa i syfte att forskaren får en bild av det som hänt tidigare och som är eller kan vara forskningens bakgrund. Det är forskarens uppgift att få tillgång till historisk information samt hitta de primära och sekundära källorna och få en personlig tolkning av information. De primära källorna är dokumenten, bilder eller artefakter medan sekundära källor är böcker skrivna om primära källor, artiklar, film och liknande som oftast refererar till eller förklarar och kompletterar de primära källorna. Granskning av historisk information är direkt kopplat till forskarens egen engagemang och vilja att förstå. Just detta är en bias av metoden då de personliga preferenser kan påverka både hur historisk information tolkas och används i den egna forskningen.

När vi började med vår forskning av Arbetsförmedlingens nya ledningsfilosofi var tidigare dokument de källor som väckte vår uppmärksamhet i första hand och inspirerade oss till vidare forskning. Första steget i vår forskning var att samla information och fastställa trovärdighet och äkthet av källor. Då Arbetsförmedlingen är en statlig myndighet är de flesta dokumenten som publiceras eller trycks offentliga och verifierade innan publiceringen. Material vi hittade på intranät är också material som förekommer vanligtvis som underlag i olika rapporter eller material som kommer direkt från Riksdagen samt Arbetsförmedlingens styrelse och Generaldirektör, vilket samtidigt bekräftar äkthet och autenticitet av materialet. Analys av insamlad data från intranät gav oss forskningsfrågeställning och data som samlades in användes senar i analysdelen som ett komplement till de genomförda intervjuerna.

Historisk forskning får oftast kritik för problem med fastställande av trovärdigheten bakom forskningskällor men denna problematik var inte aktuell för vår del då all information är digitaliserad och lätt att verifiera när som helst. En annan kritik som kan riktas till den historiska forskningen är att forskaren inte har möjlighet att påverka initiala förhållanden eller data som granskas, samt att utgångsvariabler inte kan granskas (Pickard, 2013). En annan problematik är att de delarna som forskaren eventuellt saknar i materialet kan fyllas enbart genom tolkning. Den nya ledningsfilosofin är en process som pågår just nu och som process är levande och det går inte att säga hur det kommer att utvecklas i framtiden. Detta i sig ger starkt behov av forskning inom området.

4.4.2 Intervjuer

Kvale och Brinkman (2014) samt (Pickard 2013) menar att en kvalitativ forskningsintervju är nyttig för att förstå den levda vardagen ur den intervjuades eget perspektiv. Det finns tre typer av forskningsintervjuer som åtskiljs sinsemellan beroende på hur hårt hållen intervjun skall vara, samt vilket detaljrikhet och djup forskaren efterfrågar:

- Strukturerad intervjuform
- Halvstrukturerad intervjuform
- Ostrukturerad intervjuform

Utifrån problemformuleringen och syftet valde vi att hålla semistrukturerade intervjuer med våra respondenter. De halvstrukturerade face-to-face intervjuerna utfördes i form av ett antal grundfrågor i en löst strukturerad intervjuguide där temat var strategisk kommunikation om självledarskap i en förändringsprocess. Frågorna fokuserar därför på viktiga beröringsområden som är relevanta till studien syfte. Pickard (2013) påstår att denna typ av intervjuer garanterar att frågorna besvaras på ett tillräckligt sätt, som på så sätt omfamnar ämnet forskaren undersöker. Vidare kan intervjufrågorna revideras och omformuleras vid en sådan intervjustruktur. Det faktum att intervjuguiden saknar en fast struktur är bara en fördel, till skillnad mot exempelvis surveystudier som präglas av standardiserade frågeformulär och statistiska analyser (Kvale & Brinkmann, 2014).

Intervjufrågorna som vi valde att använda oss av riktar sig mot tre relevanta aspekter som samtliga är viktiga att belysa i vår undersökning. Dessa är viktiga eftersom Arbetsförmedlingen befinner sig i Förnyelseresan med syfte att övergå till en mer modern ledningsfilosofi som präglas av självledarskap. Det första intervjuområdet fokuserade på strategisk kommunikation, som var den bärande delen för att kommunicera förändringsprocessen inom myndigheten. Det andra området fokuserade på självledarskap och hur den kommuniceras inom myndigheten. Det sista intervjuområdet fokuserar på förändringsprocessen där vi undersöker övergången till självledarskap upplevs samt hur ledningen använder strategisk kommunikation för att kommunicera förändringen av ledningsfilosofi vilket innebär övergången till självledarskap.

Det finns flera fördelar med intervjuer som tillvägagångsätt men här refererar vi till några som är viktiga för just vår undersökning. Först och främst fokuserar den här datainsamlingsmetoden på den kvalitativa aspekten, vilket tillåter beskrivande svar samt utrymme för forskaren att ställa följdfrågor som bidrar till fördjupad analys, då vi är ute efter individuella förklaringar. En annan fördel som samma författare tar upp är möjligheten för den som blir intervjuad att dela med sig sitt synsätt samtidigt som de kan uttrycka sig med egna ord.

Vi tillämpade en synkron intervjuform vilket möjliggjorde att vi fick med oss svaren vid samma tillfälle. Intervjuerna spelades in och de transkriberades och analyserades direkt efter intervjun, vilket gav oss möjlighet att gå tillbaka och lyssna på intervjuerna återigen samtidigt som en omedelbar transkribering höjer analyskvalitén (Pickard, 2013). Samtycke till inspelningar gavs av samtliga inblandade respondenter. Det finns ett antal fördelar med att spela in intervjuerna, däribland att man under intervjun kan lägga all sin fokus på att lyssna och engagera sig i följdfrågor istället för att skriva ner respondentens svar. Vidare är det också utifrån en validitetsaspekt fördelaktigt att ha intervjuerna i ljudformat då man alltid kan återge exakt de kommentarer som talats om (Pickard, 2013).

En viktig aspekt som kan vara relevant att delge är att intervjuerna med respondenter som vi hade en god relation till utvecklades till väldigt goda intervjuer som tillfredsställde vårt behov av information. Vi har nått en gemensam förståelse för att det kan mycket väl ha att göra med att respondenterna som vi hade en god relation till kände sig mer avslappnade och kände på så vis mer förtroende för oss, vilket föranledde de svar som konkret svarade på våra frågor. Vi vill därför mena att det var på grund av våra goda relationer till respondenterna som var anledningen till att vi fick uttömmande svar.

Fallstudier som metodiskt tillvägagångssätt kritiserats ofta för dess brister om medvetenhet för olika ojämförbara ontologiska och epistemologiska antaganden som associerades med diverse teorier, vilket innebär att den saknar vetenskaplig trovärdighet och inte är ett vetenskapligt tillvägagångssätt alls (Blaikie, 1991). Stake (1995) menar att metoden kritiserats för dess subjektiva svar men samtidigt kan subjektiviteten ses som en nödvändighet för förståelsen av forskningen, dock måste forskaren vara observant gentemot sina egna intellektuella och metodologiska brister. För att limitera risken för subjektivitet och feltolkning kan *triangulering* tillämpas. Som tidigare nämnts möjliggör den sistnämnda att fallet kan undersökas ur olika perspektiv, exempelvis att fler forskare får undersöka det identifierade fenomenet. Kvale och Brinkman (2014) menar att intervjuer är förbundna med flera risker, där en av de mer framstående är att det kan ske en snedvridning i interaktionen i riktning mot individualistiska förklaringar och att förhållandet mellan forskare och studiedeltagare inte blir föremål för teoretisering.

Vidare kan resultatet och validiteten av en studiedeltagares syn ifrågasättas, då respondenternas syn på verkligheten påverkas av tidigare erfarenheter och kunskaper m.m. Samtidigt är det deras subjektiva syn som är poängen med den kvalitativa metoden, när man vill komma åt subjektiva berättelse Stake (1995). Pickard (2013) pekar på deltagarkontroll (member checking) som ytterligare ett sätt att begränsa riskerna för ovanstående faktorer, genom att alla inblandade parter får ta del av rapporten, vilket ger studiedeltagarna möjlighet att bekräfta eller vederlägga trovärdigheten på deras uttalanden.

4.4.3 Observation

Observationer utförs i syfte att föra fram bevis av den levda vardagen, det vill säga det som observeras just nu inom verksamheten för att upptäcka hur människor beter sig och interagerar med varandra i bestämda situationer (Pickard, 2013). Anledningen till observationer i vår studie är att förankra kommunikation som en viktig komponent i implementeringen av den nya ledningsfilosofin. Vi ville jämföra de observerade situationer och hur väl dessa sammanfaller med teoretiska utgångsperspektiv.

Det är svårt att säga när det är lämpligt att använda observation som datainsamlingsteknik. Eftersom människornas handlingar ofta är den väsentliga och centrala aspekten i undersökningar. En naturlig teknik att använda vid forskningen är att observera människornas handlingar, anteckna eller spela in iakttagelser som senare analyseras och tolkas av forskaren. Det finns väldigt få situationer som inte skulle gagnas av någon typ av observationer (Pickard, 2013). En kritik som kan riktas till observationer är inte om det är lämpligt att använda observationer utan snarare om det är den mest lämpade tekniken. Då Arbetsförmedlingen inför självledarskap i alla led anser vi att det är viktigt att observera hur den tillämpas i praktiken och vilken roll kommunikation har i processen.

Ett sätt att analysera och undersöka korrelation mellan strategisk kommunikation och självledarskap är att observera hur kommunikation fortgår mellan chefer och medarbetare när ett problem uppstår samt hur ofta samma problem kommunicerades mellan chefer och medarbetare. Vi har skapat en observationsmall (bilaga 3) som vi använt oss av vid observationer av såväl chefernas som medarbetarnas vardagskommunikation.

Enligt Pickard (2013) finns det tre roller av deltagande som observatören (forskaren) kan inta;

- Deltagande (*participant*) – innebär att observatören själv deltar aktivt och interagerar med de övriga individerna i observationen.
- Halvt-deltagande (*Semi-participant*) – innebär att observatören deltar delvis i observationen.
- Icke-deltagande (*Non-participant*) – innebär att observatören inte deltar alls utan passivt sitter med utan några som helst krav på interaktion.

I vår studie antog vi observatörsrollen som icke-deltagande, för att inte påverka studiens utfall. Det finns risker att, som forskare, påverka utfallet av studien om forskaren deltar kommunikativt. Vi ansåg att vi som arbetsförmedlare behöver distansera oss för att kunna observera och reflektera. Den tydliga nackdelen med observationer är att det finns risk för felaktiga antaganden och tolkningar av den observerade situationen. Det här tillvägagångssättet kan kritiserar också utifrån att de observerade kan förändra sitt beteende med vetskap om att de observeras av forskare (Pickard, 2013).

Enligt Pickard (2013) råder det delade etiska och moraliska meningar om observatören ses som en "infiltratör" som gömmer sin agenda, eller om forskaren väljer att informera om agendan. Det är dock högst relevant att informera den ansvarige för studieplatsen om att en observation i undersökningssyfte kommer att äga rum, vilket vi också gjorde. Observationen utfördes i flera olika arbetssammanhang och vid flera olika tillfällen, som samtlighandlade om självledarskap. Dessa sammanhang var APT¹ (arbetsplatsträff), lagkompass² (verktyg för självledarskapsutveckling i form av möten), verksamhetsdag³ samt kommunikation mellan medarbetare. Observationerna följde en struktur som presenteras i observationsmallen (bilaga 3) där vi observerade följande:

- När kommunikationen ägde rum?
- Vilka deltog?
- Vad handlade kommunikationen om?
- Vad hände som en konsekvens av samtalet?

Tiden för observationerna varierade beroende på aktivitet. Vi tog anteckningar som analyserades och renskrevs samma dag. Observationernas syfte var att fånga upp eventuella missade detaljer som intervjuerna missat att omfamna, samtidigt som vi ville beakta och få en realitetsbild av hur chefer och medarbetare kommunicerade med varandra i riktning mot den nya ledningsfilosofin. Pickard (2013) menar att det alltid finns en anledning eller ett syfte med en observation, vilket samtidigt talar om att ingen forskare äntrar en observation utan någon förväntning.

¹ APT är kontorsgemensamma möten som måste genomföras minst 10 gånger per år enligt Arbetsmiljölagen (Arbetsmarknadsdepartementet, 2016).

² Verktyg för utvecklingsarbete av självledarskap. Kommer utifrån självledarskapets 5 dimensioner.

³ Ett event där ledning eller chefer samlar medarbetare för att informera och inspirera inför kommande förändringar.

Det hade varit önskvärt att använda ytterligare en komponent vid observationer, exempelvis röst- eller videoinspelning under observationerna. Detta var dock inte möjligt på grund av lagstiftningen gällande användning av inspelningsutrustning vilket innebär alltid ett intrång i den personliga integriteten (Justitiedepartementet, 1998).

4.5 Etiska ställningstaganden

Under datainsamling finns fyra huvudkrav som behöver uppfyllas, som i sin tur består av fyra forskningsetiska principer inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning. Kvale och Brinkman (2014) och Pickard (2013) menar att samtliga av följande krav behöver tillfredsställas med ett svar eftersom det i alla undersökningar finns etiska ställningstaganden som forskaren behöver ta i beaktning: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitet – och anonymitetskravet och nyttjandekravet. I enighet med det föregående har vi skickat ut informationsbrev till samtliga chefer som i sin tur informerat medarbetarna om studien och visat brevet. I brevet finns överskådlig information om studien samt om de förutsättningar som behöver tas i åtanke. Samma information återgavs en gång till i samband med intervjuerna, vilket även gäller för medarbetarna. Samtyckeskravet uppfylls också i samband med informationsbrevet där vi poängterar att deltagandet är frivilligt samt att respondenten vid vilket tillfälle som helst kan välja att avbryta sitt deltagande utan närmare motivering. Vid observationerna uppfylldes samtyckeskravet i samband med att vi i förväg frågade om tillåtelse för observationerna.

Konfidentialitet betyder att respondentens identitet kommer att avslöjas vid användning av data som försetts av respondenten. Anonymitet innebär att respondenten är och förblir helt anonym före och efter studien (Pickard 2013). Ett forskningsetiskt hinder i samma moment var att vi varken kunde lova anonymitet eller konfidentialitet för de tre chefer som deltog i studien eftersom vi själva skulle träffa. Samtidigt skulle inte konfidentialitetskravet uppfyllas eftersom respondenterna kan kännas igen för sina roller, som framkommer i studien (Pickard 2013). Pickard (2013) menar att forskare alltid ska vara noga och tydliga med vad de kan och inte kan lova, vid förfrågan om deltagande. För att reducera risken för igenkänning av chefer som deltagit som respondenter, har vi valt att kalla dem för C1, C2, C3 och C4. Av samma anledning betecknas medarbetare som M1, M2 och M3. Observationerna inkluderade även andra chefer och medarbetare som inte medverkade i intervjuerna och dessa har vi inte tilldelat någon benämning till. Ovanstående problematik kunde kringgås i större utsträckning när det gäller medarbetarna då de inte kan kännas igen för sina roller, men dock kunde anonymitetskravet varken lovas eller uppfyllas.

Nyttjandekravet uppfylls genom att materialet som samlats in under studiens gång endast får användas till vår studie. Både för vår studies skull och respondenternas informerade vi om detta nyttjandekrav samtidigt som vi erbjöd möjligheten för respondenterna att ta del av studien innan vi avslutade den. Studiens trovärdighet stärks genom att alla inblandade parter får ta del av rapporten, vilket ger deltagarna möjlighet att granska sina intervjuvar (Pickard 2013).

4.6 Avgränsning för datainsamling

Vår fallstudie avslutades i samband med att vi upplevde en informationsreduktans, som signalerar om att det inte finns mycket information kvar att hämta. Just för fallstudier är detta ett bra mått för när datainsamlingen är tillräcklig, eftersom studien återigen nämnt vill utforska ett unikt fall utan att gå in på andra närliggande forskningsområden. Pickard (2013) konstaterar att det är studien avslutas i samband med att alla verktyg för datainsamling upphör att generera ny information. Ett sådant riktmärke gäller inte för andra kvalitativa studier.

4.7 Validitet och reliabilitet

Validitet är förenat med flera forskningsproblem, eftersom validitet syftar till att validera att undersökningen faktiskt undersöker det ämnar undersöka. I tidigare forskning har validiteten på en studie kunnat valideras genom att mäta resultatet av utfallet, men så är fallet inte längre då fokus ligger på att sanningen är subjektiv och att det är upp till forskaren att bevisa sina ansatser genom god hantverksskicklighet. Kvale och Brinkman (2014) nämner vid upprepade tillfällen begreppet "hantverksskicklighet" och att validiteten beror på huruvida forskaren ifrågasätter och kontrollerar sina resultat. Hantverksskicklighet är något som nya forskare inte är bekväma med vilket i vårt fall kan vara en fallgrop, eftersom vi saknar vi erfarenhet kring tidigare tillvägagångssätt vid forskningsstudier.

En av de mer framstående svårigheterna med valideringen är att det saknas några osvikliga beslutsregler, som med all sannolikhet kan vittna om och fastslå validiteten i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkman 2014). En parallell som kan kopplas till vår studie är som i relation till ovanstående är att det inte finns någon som kan bekräfta eller vederlägga validiteten på studien genom att återigen genomföra identisk undersökning, eftersom resultatet är baserat på våra tolkningar och analyser. Vi har ställt kontrollfrågor i bästa mån vi kunnat och försökt säkerställa att tolkningen varit den rätta genom att exempelvis fråga: *Har jag tolkat dig rätt om jag...?* Utöver detta behöver vi poängtera att det fortfarande är just detta fall som undersöks, vilket är bundet till tid och rum, och vilket samtidigt innebär att den rådande situationen inte nödvändigtvis behöver se likadant ut om det skulle undersökas återigen. I detta argument kan Reliabilitetsaspekten sättas in i dess kontext. Merriam (1994) menar att reliabilitet inte kan förankras i fallstudier, dels för att metoden präglas av den kvalitativa aspekten där datainsamling och analys sker parallellt med varandra, och dels för att det som yttras av respondenter är en individuell sanning. Reliabiliteten och validiteten på en studie kvarstår som gällande fram till dess att motsägelse presenteras.

Tydliga paralleller kan dras till den återkommande problematiken av selektiv perception och snedvriden tolkning trots att kontrollfrågor ställts. Teoretisk eller allmän okunskap om forskningsämnet från studiedeltagarna är ett annat problem som kan leda till negativa konsekvenser för vårt resultat. I och med att de kan ge upphov till brist på valida svar, eftersom relevanta frågor likväl kan få irrelevanta svar (Kvale & Brinkmann, 2014). Kvale och Brinkman (2014) menar att intervjuer exempelvis är förbundna med flera risker, där en av de mer framstående är att det sker en snedvridning i interaktionen i riktning mot individualistiska förklaringar och att förhållandet mellan forskare och studiedeltagare inte blir föremål för

teoretisering. Resultatet och validiteten av en studiedeltagares syn kan därför ifrågasättas, då respondenter har en subjektiv syn på verkligheten, men samtidigt är det hens syn och det är det som är poängen med den kvalitativa metoden.

Vi menar att vi huvudsakligen undersöker det vi från början talar om att vi skall göra, vilket är strategisk kommunikation mellan chefer och medarbetare, i en förändringsprocess i riktning mot självledarskap. Våra frågeställningar har haft bästa möjliga avsikter att stämma överens med syftet och detsamma gäller den konstruerade intervjuguiden, vilket skulle täcka området vi avser undersöka på ett tillfredställande sätt. Trianguleringen binder samtidigt samman problemformuleringen och datainsamlingen till metoden, vilket gör att den lämpar sig för att lösa vårt forskningsproblem. Vid triangulering ges samtidigt en god kvalitativ möjlighet att kunna anpassa datainsamlingsmetod beroende på vart man är i sin studie (Pickard 2013). Stake (1995) förklarar i likhet med föregående författare att datainsamlingen inte börjar vid någon på förhand bestämd tidpunkt utan sker kontinuerligt och genomgående under hela undersökningsprocessen. Mycket av det insamlade data ackvireras genom informella interaktioner och upplevelser i det inledande skedet av fallet, medan forskaren gör sig bekant med fallet.

5 Resultat

Vi har genomfört intervjuer, observationer samt samlat in data från Arbetsförmedlingens intranät för att kunna utföra forskningen om självledarskap och strategisk kommunikation. Det finns ett behov av att forska just om dessa frågeställningar för att se den vetenskapliga delen i myndighetens vetenskapsförankring av övergången till en ny ledningsfilosofi. Material från intranät VIS undersöktes separat och jämfördes kontinuerligt med våra frågeställningar. Nedan presenteras resultat utifrån valda datainsamlingsmetoder.

5.1 Dokumentstudie

Uttryck "det sitter i företagets väggar" är ett välkänt uttryck som beskriver de oskrivna företagets värderingar och anställdas beteenden men är det något som bara finns där och inte går att förändra?

"Vår kommunikation ska bidra till att vi når Arbetsförmedlingens mål och resultat. Den interna och externa kommunikationen ska stödja våra verksamhetsplaner och marknadsplaner. Det är Kommunikationsavdelningen som ansvarar för Arbetsförmedlingens kommunikation och avdelningen fungerar som ett effektivt stöd åt verksamheten."

(Arbetsförmedlingen, 2016, s. 3)

"Kommunikation är en central del av vår verksamhet och ett av de styrmedel vi har för att leverera resultat i enlighet med vårt uppdrag. Vår interna kommunikation ska skapa goda förutsättningar för att nå mål och resultat."

(Arbetsförmedlingen, 2015, s. 2)

Dessa värdeord finns i en av Kommunikationsavdelningens dokument för stöd för intern och extern kommunikation. Dokumentet anger tydligt hur kommunikation ska ske och vilka som ansvarar för vad. Arbetsförmedlingens kommunikationspolicy har blivit ett lag och få medarbetare funderar över dess relevans, innehållet eller nytta för eget arbete. Många medarbetare är också omedvetna om att en sådan policy finns överlag. Enligt Fredriksson och Pallas (2013) återfinns liknande dokument i många stora organisationer där liknande aktiviteter har blivit mer eller mindre självklara. Skillnaden mellan organisationer/myndigheter är väldigt liten jämfört med likheter och många vågar inte vara annorlunda samt bryta mot normer, regler och föreställningar.

Vi började analysen med att fastställa när förändringsprocessen började. I årsredovisningen från 2013 finns inga antydningar till förnyelseresa, det som hänvisas till är Arbetsmarknadsdepartementet och Förordningen (2007:1030) med generella instruktioner för Arbetsförmedlingens arbete (Arbetsmarknadsdepartementet A, 2007). Som politisk styrd myndighet blev Arbetsförmedlingen föremål för ändring av arbetssättet då dåvarande regering ville göra en översyn och se hur Arbetsförmedlingens uppdrag ska se ut i framtiden (Björklund, Hägglund, Löf, & Reinfeldt, 2014). En ny generaldirektör tillträder 2014 och i dokument från det året ser vi att förnyelseresan som vision börjar utformas.

Arbetsförmedlingen började förnyelseresan med insikten att myndigheten behöver reformeras grundligt. När nya generaldirektören tog över, började arbete med analysen av vad som behöver förändras mot bakgrund av behovet att återställa förtroendet för myndighetens arbete. Arbetsförmedlingen spelar en viktig roll för utvecklingen av arbetsmarknaden i Sverige och som sådan spelar även en viktig roll i samhället. I promemoria *Arbetsförmedlingen 2021* sammanfattar Mikael Sjöberg vilja till förnyelse så här:

”Varje dag möter jag medarbetare och chefer med ett enormt engagemang och en uppriktig vilja att delta i en förnyelse av Arbetsförmedlingens verksamhet. I dag har vi ett lågt förtroende i vår omvärld. Det försvårar vårt arbete och våra möjligheter att skapa samhällsnytta. Det riskerar också att försvaga självkänslan i organisationen. De flesta är överens om att det är genom bättre verksamhet och en ökad kundnytta, som vi kan stärka förtroendet för myndigheten.

Min bild är att det finns en bred enighet i myndigheten om att Arbetsförmedlingen har stora och viktiga utvecklingsbehov. I den interna dialogen på myndigheten såväl som i de externa kontakterna med uppdragsgivaren och externa parter, upplever jag också att jag har stöd i min uppfattning att Arbetsförmedlingens förnyelseresa måste få ta tid. Det är helt enkelt en förutsättning att vi är uthålliga och att vi får tänka långsiktigt.”

Mikael Sjöberg, Arbetsförmedlingens generaldirektör, (Westman, 2016, s. 3)

Anledningen till behovet av förnyelse var inte enbart lågt förtroende för myndigheten utan också otydlighet vad arbetsgivare, arbetssökande och medarbetare kunde förvänta sig. Service och tjänster uppfattades som bristfälliga generellt medan de tjänster som fungerade bra inte lyckades kommuniceras utåt. Samtidigt skapade Arbetsförmedlingens arbetssätt varken effektivt eller tillräcklig kundnytta. Ett annat problem var organisationskultur då det fanns många olika kulturer runt om i landet men svag gemensam kultur. Styrningen var alltför orienterad mot hur Arbetsförmedlingen ska arbeta och mindre mot vad och varför. Ett nytt

synsätt på hur myndighet ska organiseras växer fram i flera av dokument på nätet och det börjar nämnas i flera dokument att goda resultat uppstår när det finns en stark inre drivkraft hos individen och när den kopplas till organisationens syfte, mål och vision (Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016).

”Vi utvecklas som individer genom att ta ansvar för det sammanhang vi verkar i. Delen ansvarar för helheten och helheten ansvar för delen. På så sätt läggs grunden för att ta fram varje människas fulla potential i samverkan med andra. Det är det vi kallar för självledarskap.”

(Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016, s. 13)

Det som identifierades i dokumentforskningen som beskriver förändringsprocessen som Arbetsförmedlingen befinner sig i, är relationen mellan motivation och prestation. Dessa två hänger ihop på så sätt att självbestämmande, självförverkligande och meningsfullhet i arbetet kommer att motivera anställda, vilket kommer att resultera nöjda medarbetare som presterar bättre resultat. Konsekvensen blir per automatik ökat förtroende för myndighetens arbete.

Promemorian ger tydliga instruktioner och vägledning i fråga om vad självledarskapet är och hur skapas gemensamma värderingar för fortsatta arbete:

”Självledarskapet handlar alltså om att vi alla tar ansvar för våra handlingar, oavsett om vi är chefer eller inte. Det bygger på att var och en av oss förmår att koppla vår egen inre motivation till en förståelse för gemensamma värderingar och mål. Utifrån detta går det att ställa upp en målbild för självledarskapet som innebär att vi alla på Arbetsförmedlingen har uppdraget klart för oss och agerar utifrån det.”

(Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016, ss. 13-14)

Utöver promemorian finns det även dokument som kommer utanför Arbetsförmedlingen, från Statskontoret (Arbetsmarknadsdepartementet, 2016). I dokumentet finns det analys av utvecklingen av Arbetsförmedlingens interna ledning, styrning och uppföljning. Där framgår det att:

”Arbetsförmedlingen har genom åren vidtagit olika åtgärder för att utveckla sin verksamhet. Myndigheten tog exempelvis under 2010 fram en strategi med en målbild för 2015 i syfte att genomföra ett långsiktigt utvecklingsarbete. Det har dock i olika sammanhang framförts att Arbetsförmedlingens verksamhetsutveckling har bedrivits i för liten uträckning och på ett ostrukturerat sätt. Exempelvis har Arbetsförmedlingens styrelse framhållit att styrningen av utvecklingsverksamheten brustit genom att den inte säkerställt att förvaltnings-, utvecklings- och IT-verksamheten bedrivs utifrån ett helhetsperspektiv.”

(Arbetsmarknadsdepartementet, 2016)

Promemoria (2016, s. 24) betonar vikten av kommunikation i förändringsarbete:

”Ett framgångsrikt förnyelsearbete kräver också väl fungerande stödfunktioner i form av planering och uppföljning och inte minst kommunikation.”

(Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016, s. 24)

Arbetsförmedlingens övergång från hierarkiska styrningen till självledarskap anses vara en pågående process som kommer att ta tid där innehållet i resan kommer att växa fram successivt. Det mer konkreta innehållet kommer som ett resultat av självledarskapet och den kommer att utvecklas och förädlas tillsammans av alla medarbetare.

Slutsatserna av dokumentstudien är att det råder en medvetenhet om en stark befintlig organisationskultur som behöver förändras och att det saknas en samlad bild av hur myndigheten bör arbeta. För att åstadkomma förändringen har ledningen använt sig av modern forskning för att hitta ett sätt att förändra och bygga om myndigheten i syfte att få tillbaka förtroendet, bli attraktiv arbetsgivare och uppfylla samhällsbehov.

5.2 Intervjuer

De frågor vi ställer i intervjuerna är indelade i tre grupper, så att respondenterna ser en röd tråd genom hela intervjun. Vi vill genomföra en analys av insamlad data utifrån områdesindelning. De tre grupperna är strategisk kommunikation, självledarskap och förändringsprocess. Vi anonymiserar svaren till följd att det inte går att dra slutsatser om vem som svarar på frågan. Vi presenterar resultat utifrån frågeställningar vi hade i intervjuer med medarbetare.

5.2.1 Strategisk kommunikation

I frågor som rör strategisk kommunikation frågar vi hur självledarskap kommuniceras från chefer till medarbetare samt hur upplevs processen. Kommunikation var redan något bekant rent vetenskapligt för intervjuade personer och vi valde därför att börja med frågor som rör detta. Orden som förekommer ofta i intervju svaren på dessa frågor är APT (arbetsplatsträffar), gruppmöten, dialog, delaktighet, ledarskap och kommunikation. Det finns en skillnad i hur medarbetare och chefer svarar på fråga dock. För medarbetare är kommunikation en dialog och delaktighet men för chefer handlar kommunikation om att förmedla självledarskap på så sätt att anställda och de själva tar mer ansvar för hela processen. Överlag finns det ingen tydlig enighet i hur självledarskap kommuniceras från cheferna neråt eller omvänt. Det efterfrågas information och kontinuerlig uppföljning av målbilden i syfte att nå uppsatta mål i organisationsförändringen.

En del av respondenter tyckte att arbetsplatsträffar är ett bra forum för att lyfta frågan om självledarskap och hur den kommuniceras inom myndigheten då det var oklart vad självledarskapet är.

”Det är ofta chefer som lyfter frågan om självledarskap, finns det inget uppifrån som kommer det inte heller något nytt till oss via chefen. Främst genom olika möten på APT i storgrupp och sedan därefter i smågrupper o diskutera och ta en del i taget.”

(M2, Personlig kommunikation, 2016)

Bland medarbetare finns det en övervägande syn på att självledarskap kommer från cheferna och kommuniceras ner till medarbetare. Cheferna tyckte dock att självledarskap kommuniceras på så sätt att både medarbetare och de själva måste ta mer ansvar för helheten:

"...det handlar om att vara ledare och inte chef. Det ska inte längre vara att komma och instruera utan mer att leda och coacha."

(C3, Personlig kommunikation, 2016)

Helheten beskrivs av såväl medarbetare som chefer att ta ansvar för inte enbart sina egna ansvarsområden utan snarare för hela Arbetsförmedlingen. Detta beskrivs av chef 2 enligt nedan:

"... jag måste sätta in det (självledarskapet) i ett större perspektiv och då måste jag tänka hela enheten och hela arbetsförmedlingen i MO, de olika sektionerna, och ta ansvar och bidra. Till exempel, att jag tar ansvar för hela östra Skaraborg och inte bara min sektion."

(C2, Personlig kommunikation, 2016)

Medarbetare uttrycker att det behövs tydliga ramar och tydlig målbild om vart man själv ska och vart organisationen kommer att utvecklas utifrån processen. Kommunikation mellan chefer och medarbetare upplevs som av informativ karaktär där medarbetare får information från chefer samt utvecklar sig själva eller bidrar till utveckling av andra medarbetare. Det finns dock risk i utebliven eller bristfällig kommunikation om självledarskap att medarbetare eller chefer uppfattar hela självledarskapet eller några av dimensioner fel och därmed göra som man själv vill. Av medarbetarnas svar framkommer det att det uppenbarligen finns en konkret handlingsplan på högre ledningsnivå men det kommer för lite information om hur det ska implementeras i det dagliga arbetet. Det råder generellt en gemensam uppfattning om att självledarskapet måste kommuniceras mer konkret från chefer till medarbetare och att kommunikationen i dagsläget stannar vid en teori

"Jag tror att det fortfarande en osäkerhet i hur man rent konkret ska föra ner det här tankesättet till medarbetare, det kan nog mycket stanna vid en teori och det är viktigt att kunna sätta konkreta exempel vad de olika dimensionerna står för att man ska kunna få en förståelse."

(M3, Personlig kommunikation, 2016)

Det framkommer av både medarbetare och chefer att de sistnämnda är tänkta som bärare av den strategiska kommunikationen eftersom det är de som är länken mellan ledningen och medarbetare. Cheferna uppger att kommunikation måste bli bättre och mer tydlig i hela chefsledet men samtidigt att de är medvetna om att de själva måste få mer kunskap och utbildning om hur självledarskapet är tänkt användas i dagliga arbetet:

"Jag skulle vilja påstå att vi inte kommit så långt än, detta kom ju någon gång förra året. Högsta ledningen började ju med detta för kanske 2 år sedan men mitt led började förra året, om jag minns rätt ... Vi chefer är ju knappt klara och sen ska

medarbetaren med på allting, de har ju förhoppningsvis varit med på allting, men det är ju svårt för dem när cheferna inte fattar vad det är för något så vi måste landa i det först innan vi kan stå för något tänker jag, så det är ett stort glapp än så länge. Kommunikation är bra om självledarskap men vi skulle kunna gå mycket längre. Vi är inte riktigt med.”

(C3, Personlig kommunikation, 2016)

Det framkom i intervjuerna att stor del av kommunikationen mellan chefer och medarbetare handlat om att kommunicera ut att självledarskap är att på egen hand leta information, ta till sig, börja tänka och börja förstå och att ansvaret ligger inte enbart på cheferna. Myndighetens intranät VIS nämns som en viktig informationskälla. I syfte att ge tillgång till information till medarbetare fick samtliga anställda tillgång till en del av intranät som var tidigare stängd för medarbetare, nämligen *Chefsrummet*⁴. Utifrån information vi hittade på VIS så finns det tillgång till information om både självledarskap och verktyg för att arbeta med denna i grupper.

”Jag är positivt inställd till att så att säga medarbetare för större utrymme och mer ansvar, lite mindre toppstyrt.”

(C4, Personlig kommunikation, 2016)

Den gemensamma bilden för samtliga chefer är att förändringsprocessen börjar ta form, blir mer konkret och att medarbetarna börjar förstå innebörden. Det syns genom att medarbetare börjar ta egna initiativ och ansvara för helheten:

” ... när medarbetare kommer in och erbjuder sig att hjälpa till med olika arbetsuppgifter. En nyanställd kom och sa att jag kan göra sommaren bemannings-schema vilket för mig är att ta ansvar, eftersom det inte ligger i den personens uppdrag men hon såg att det behövdes ett så hon tog det initiativet själv.”

(C2, Personlig kommunikation, 2016)

Vidare har vi observerat vid flera grupp- och individuella möten att cheferna har tagit fram ett kompendium vid namn *Lagkompassen*, som innehöll instruktioner för egna grupparbeten där medarbetarna själva funderar och reflekterar kring lagets uppgift och vision, förhållningssätt och arbetsätt, viktigaste mål och aktiviteter för att nå dessa, hinder oss förnyelseresa. Dessa frågeställningar diskuteras i syfte att nå målbild för 2021.

5.2.2 Självledarskap och kommunikation

Det genomgående för samtliga chefer är att förändringen har med förväntningar att göra. När vi sedan ställde frågan på vad självledarskap är för dig på Arbetsförmedlingen fick vi olika svar från samtliga chefer. Självledarskap definieras i svaren som sättet hur vi ska göra (C1, 2016), se till helheten (C2, 2016) samt ta ansvar (C3, 2016). Dessa svar finns dock i pro-

⁴ En tidigare för handläggare stängd del av intranät; efter beslutet att gå över till nya ledningsfilosofi öppnades denna som en informationskälla för handläggare.

memoria (Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016), vilken finns tillgänglig på Arbetsförmedlingens intranät (VIS⁵) som en del av definition av självledarskap.

”Det är ju det här med att varje person tar ansvar för varje nivå på ett annat sätt än hur det traditionellt sett varit förut. ... Det finns såklart goda och negativa sidor med det men det främsta är att man inte blir behandlad som en arbetskraft ... som inte kan tänka själv, utan jag får mycket större utrymme att ta ansvar själv ... Det blir ju en förskjutning, enhetschefen talade senast om att det handlar om att vara ledare och inte chef. Det ska inte längre vara att komma och instruera utan mer att leda och coacha.”

(C3, Personlig kommunikation, 2016)

Den gemensamma inställningen gentemot övergången till självledarskap är positiv, där vikten av kreativitet, initiativ och att själv prioritera nämns som nya och relevanta möjligheter. Det finns samtidigt en genomgående förklaring till varför det tagit tid att se konkreta resultat. Samtliga chefer pekar ut sig själva som en bärande anledning till medarbetarna inte kunna komma rätt.

”Jag är en person som vill se konkreta resultat och som tycker att det har tagit lite lång tid och det beror mycket på oss chefer eftersom vi haft en omställningsresa ... det var svårt i början och det tar en tid innan bitarna landar på plats, innan man kan hjälpa andra att komma rätt så att det tar tid och detta har jag känt frustration men det visste vi om. Jag tycker att vi är på gång och vi ser positivt på det vi gjort och på det vi har framför oss.”

(C2, Personlig kommunikation, 2016)

Även för medarbetarna skiljer sig svaren åt på så sätt att självledarskap uppfattas som en process (M1, 2016), använda sina kunskaper och bidra till andra får utvecklas (M2, 2016) samt förmågan och erfarenheten att leda sig själv (M3, 2016).

Av svaren framgår också att det finns hinder för förändringsarbetet som uttryckts av flera respondenter innan vi själva ställde frågan om det. Vissa medarbetare uppfattar att chefer fick möjlighet att skjuta ifrån ansvaret till enskilda handläggare. Cheferna tyckte dock att hinder finns i möjligheten att påverka som chef, samt att det finns en organisationskultur och en hierarkisk struktur som kan stå i vägen för förändringsarbete.

”Jag tror att det är lättast att förstå detta om man varit med och jobbat på det gamla sättet att leda på arbetsförmedlingen, för det var enormt detaljstyrt och som chef så var man också styrd och man förväntades styra sina medarbetare utifrån uppdrag.”

(C2, Personlig kommunikation, 2016)

⁵ VIS – Våra Interna Sidor

I och med att medarbetare fick tillgång till intranäts *Cheftrummet* minskade chefernas unika tillgång till information och därmed maktövertag minskade. Medarbetarna tycker nu att det finns möjlighet att utvecklas och påverka egna arbetsförhållanden. Det kommer nog att ta tid att utvecklas men tiden man tjänar genom självledarskapets införande skapar tid att utvecklas. Cheferna känner också att de måste överge den gamla kulturen som fanns tidigare inom myndigheten med styrande hierarkisk struktur och lära sig det nya spelets regler. Samtidigt skapar man möjlighet för utåtriktat arbete där förändring internt kommer att återspeglas utåt och påverka omvärlden.

"... (vi måste) hitta nya vägar och inte vara inriktad så här har vi alltid gjort. Det är alltså största som jag ser det positiva bitarna med självledarskapet. Tror att vi kommer frigöra kraft och inspiration."

(C1, Personlig kommunikation, 2016)

"Vi drivs av viljan att göra det möjligt både för arbetsgivare och arbetssökande att utvecklas. Det tar ju tid, det är en positiv bit. Vi medverkar för att skapa när det funkar en arbetsglädje i teamen, vi gläds av varandras framgångar, alltså vi är delaktiga i utvecklingen."

(C4, Personlig kommunikation, 2016)

5.2.3 Förändringsprocess

Regeringen beslutar om förutsättningarna för myndighetens verksamhet i årliga regleringsbrev, som innehåller uppgifter om myndighetens mål och ekonomiska ramar. Det är Arbetsmarknadsdepartementet som utfärdar Regleringsbrev för Arbetsförmedlingen, och fram till 2014 var det ett detaljorienterat ledarskap som gällde, vilket har resulterat i ett utpräglat fokus på att rapportera in resultat istället för att se till vilka effekter skapar resultat hos kunder. Hösten 2014 fastställdes att en ny ledningsfilosofi behövs i syfte att förändra verksamhetens anseende och resultat, samtidigt som man får nöjda medarbetare. I promemorian (Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016) står det tydligt om chefernas roll i den nya ledningsfilosofin. Cheferna står för långsiktighet, uthållighet och kontinuitet samtidigt som de har medarbetare som viktigaste resurs för att uppnå uppsatta målen.

"Chefer måste vara tydliga och trovärdiga kommunikatörer både internt och externt och kunna förklara för medarbetare och omvärlden vad vi gör och varför. Som chef är det viktigt att kunna förmedla sambandet mellan Arbetsförmedlingens målbild och vision med medarbetarens behov av utveckling och strävan att växa. Det är också viktigt att chefen känner sig övertygad om att medarbetare vill bidra till att Arbetsförmedlingen lyckas."

(Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016, s. 15)

Cheferna skapar förutsättningar för medarbetare att ta ansvar för verksamhet och även att medarbetare förstår sin roll ur det perspektivet. I vardagen är det dock fortfarande svårt med förankring av visionen. Det är upplevt svårt att se i vilken sammanhang är självledarskap användbar rent konkret. Medarbetarna har uppfattning om att självledarskap kommer att bli mest användbar utifrån egen utvecklingsperspektiv. Arbetsförmedlingen som en poli-

tiskstyrd myndighet är van med förändringar, det är något som alla anställda är vana med. Skillnaden är att den här gången är alla med på tåget, alla för möjlighet att vara med från början och påverka. Medarbetare känner att deras arbetssituation kommer att påverkas men det är cheferna som kommer ändå att påverkas mest.

"Det är nog cheferna som påverkats mest, för än så länge har det nog inte kommit vidare därifrån eftersom det är dem som brottas med det och försöker hitta sitt arbetssätt. I nuläget är det cheferna men på sikt är det svårt att säga vilka som kommer påverkas, jag vågar inte svara på det."

(M3, Personlig kommunikation, 2016)

Samma bild delas av två av cheferna också, de ser att merparten av arbetet i frågan om självledarskap kommer att ligga inom deras ansvarsområde och kommer att påverka deras arbete mest.

"... personlig utveckling, att man har mod att våga ta ansvar för helheten. Och då kan man fundera på vad är AF uppdrag? Vad kan jag bidra med? Och var kan jag docka mina kompetenser för att göra det till en framgång."

(C4, Personlig kommunikation, 2016)

Processen med nya ledningsfilosofi och självledarskap uppfattas olika beroende på hur mycket är man informerad, intresserad och insatt i fråga. Det är tydligt utifrån svaren vi fick att det finns mycket kvar att göra för att både förklara och implementera självledarskap inom myndigheten. En av cheferna uttryckte det så här:

"Att vi är så många, det ska sippra ner till alla, alla nivåer och det är en massa tolkningsproblematik eftersom alla tolkar allt olika."

(C3, Personlig kommunikation, 2016)

Som tidigare konstaterat finns det stora förhoppningar på vad den nya ledningsfilosofin kan föra med sig. Chefer och medarbetare talar väldigt mycket om att Arbetsförmedlingens anseende kan förbättras, men de poängterar också de olika förutsättningar som krävs för att en förbättring ska vara möjlig. Chefer pratar om ledord såsom mod, tålamod, frihet och ansvar, medan medarbetarna förklarar att det verkligen krävs att alla vågar och vågar tror på sig själva vilket kommer resultera i att det speglas utåt mot omvärlden. Samtliga chefer är överens om att effekten av detta skulle kunna gå att mäta på effektivitet och resultat. Vidare delar samtliga parter en enad åsikt om att organisationen skulle gynnas internt, eftersom det hela tiden dyker upp nya idéer om hur Arbetsförmedlingen kan arbeta bättre och mer effektivt. Idéer och eget initiativtagande gror i självledarskapet.

"Lyckas vi få till ett annorlunda mindset så kommer det definitivt leda till bättre resultat, vi skulle vara mer relevanta för våra kunder samtidigt som det skulle öka deras förtroende för oss."

(C3, Personlig kommunikation, 2016)

”Självledarskapet måste förbättras genom att vi går utanför vårt hus ... För visar vi dem inte det så tror de fortfarande att vi är detsamma som för en tid tillbaka där vi inte hade så bra anseende. Då stannar vi bara vid en tanke och vi förverkligar inte visionen och ledarskapsfilosofin.”

(M2, Personlig kommunikation, 2016)

”Det blir bra när alla är med på båten men det är jobbigt när 13-14 000 medarbetare ska försöka styra båten åt ett håll och det kommer ta tid. Det är det bästa i längden, eftersom arbetsförmedlare är gräsrotsbyråkraterna som ska få hela politiken att omsättas till verklighet, det är där det händer, och den nivån kan inte utföra något som står på ett papper utan att få frihet att kunna tänka själv.”

(C3, Personlig kommunikation, 2016)

En chef och en medarbetare delar samma åsikt där de förklarar att chefer alltid behövt ha ett kontrollbehov eftersom de alltid varit ytterst ansvariga för vad som görs. De har varit tvungna att dela på alla lagmöten och fått bestämma vilket hämmat utvecklingsarbetet i det långa loppet, då det funnit en begränsad till för fokusering på strategiska frågor och det nyss nämna utvecklingsarbetet. Medarbetarnas själva nämner en gemensam nämnare som står i vägen som ett hinder i det dagliga arbetet och i övergången till självledarskapet, nämligen tid. Tid pekas ut som en dyrbar faktor och som det inte finns mycket av. Att dela med sig av kunskaper och bidra till andras utveckling är något som det finns god inställning till men tidsaspekten är återigen ett hinder, vilket leder till kunskapsdelning och kompetensutbytet uteblir. Samtliga medarbetare ser på självledarskapet som en teori och nämner att det finns oklarheter som behöver utkristalliseras innan man kan få användning av självledarskapet. De talar om stora möjligheter för kreativitet och frihet men utan närmare klarhet stannar medarbetarna vid att det endast är en teori.

”Min egen inställning är en positiv känsla och anda av att vara arbetsförmedlare för att man får möjligheten att mer än tidigare vara kreativ och mer än tidigare prioritera själv på sitt eget sätt. Det är en kanonkänsla. Efter ett tag som handläggare blir man trygg i sin yrkesroll och då kommer självledarskapet så då blir man säkrare på allt man gör vilket kommer att speglas både internt och externt”

(M3, Personlig kommunikation, 2016)

Att det handlar om ansvar är underförstått men samtliga medarbetare lyfter fram åsikter om att för mycket ledarskap kan bli för spretigt vilket skulle kunna leda till en avsaknad av enhetlighet på myndigheten.

”Vad är helheten är ett sådant exempel, vad menas med det? Att vi ska leda oss själva? Vad innebär det konkret och inom vilka ramar kan vi leda oss själva? Risken när man hör det är att man gör lite som man vill, därför måste man prata om vision och målbild och tala om det konkret. Det finns en plan på högre nivå men hur ser det ut hos oss och vad konkret ska vi jobba mot då blir det tydligare för mig att se hur långt jag kan springa och vart jag behöver stanna. Det är en problematik att få medarbetare att känna sig trygga i att veta vilket handlingsutrymme man har.”

(M3, Personlig kommunikation, 2016)

I motsatt riktning talar två chefer om att det är ens eget ansvar att börja tänka och leva självledarskapet. Samtliga chefer förklarar att myndigheten måste komma ifrån det tidigare synsättet att kontinuerligt få direktiv. Den detaljstyrning som varit har enligt cheferna varit en bidragande orsak till att Arbetsförmedlingen försatt sig i den tuffa situationen, både internt och externt.

"Vi har ju ändå gått från detaljstyrning och nu till en ny ledningsfilosofi så mycket har varit att kommunicera ut och informera om att mycket finns att hämta på VIS och mycket av egenansvaret ligger i att ta till sig, börja tänka, sätta sig in och börja förstå. ... Min roll är att skapa rätt förutsättningar, resurser, information, kunskaper och vet ramarna vad de ska förhålla sig till. ... samtidigt kan den som vill läsa sig till den här informationen på VIS, så snabbt som de kunde och det fanns tidigare forskning om det också. ... Detta förmedlade vi ganska tidigt och återigen har du vart nyfiken intresserad så har du haft informationen. Det bygger inte bara på att chefer förmedlar utan på att man som medarbetare tar egna initiativ. Man kan inte vänta på att chefer ska förmedla.

(C2, Personlig kommunikation, 2016)

"Vi måste vidare komma bort från detaljstyrningen så att vi inte kollar på si och så många gör det, utan mer åt att se hur vi ska få ut folk i jobb och inte räkna jobben."

(C3, Personlig kommunikation, 2016)

Två medarbetare säger att ledning och chefer fick möjlighet att skjuta ifrån sig ansvaret till medarbetarna. Cheferna menar att det är en omställningsresa för dem själva eftersom de länge levt vardagen under detaljstyrning och där allt handlade om att visa upp goda resultat. Två av cheferna lyfter fram risken för att chefer trots betoning på helheten i många fall ser till de egna sektionerna i första hand och därefter helheten. De förklarar att det är lätt att prata om helheten men att "jaget" väger ganska tungt när det kommer till kritan. Två av cheferna pekar på att det finns en risk att man både som chef och medarbetare kan falla tillbaka på det gamla eftersom det är enklare att tänka på sitt eget.

"Det är ett kulturskifte som inte hänger bara på mig utan det kommer uppifrån och allt ska göras till något bättre."

(C3, Personlig kommunikation, 2016)

Av intervjuresultatet framkom det att det från både medarbetare och chefer råder en gemensam åsikt om ett hinder som ligger innanför myndighetens väggar, nämligen det kulturella arvet av den hierarkiska struktur som tidigare präglat myndigheten. Men överlag är det positiv inställning för Förnyelseresan, detta uttrycks bäst i det här citatet:

"I grund och botten så handlar det om att ha uppdraget klart för oss så att vi vet vad vi ska göra. Om man arbetar och skapar hållbara metoder, bra tjänster, digitala tjänster som vi jobbar på nu, så kommer det att skapas lite mer tid och utrymme för medarbetarna och det kommer att öka tillgänglighet för våra sökande och arbetsgivare. Så jag tror att den här resan är bra för alla."

(C4, Personlig kommunikation, 2016)

Slutsatserna av intervjuer är att strategisk kommunikation inte används på ett effektivt sätt och därmed inte i enighet med forskningslitteraturen. Den strategiska kommunikationen sker fortfarande enligt det gamla synsättet för hur organisationen styrs vilket förhindrar en snabbare övergång till en modern ledningsfilosofi. Därtill kan organisationskulturen bestå en längre tid och stå emot behovet av förändringen. Vidare framgår det att begreppet självledarskap är tvetydigt och svårförståeligt. Medarbetarna och chefer har svårt att ta till sig och konkret arbeta utefter självledarskapets principer. Förändringsprocessen fortgår långsamt och är delvis organiserat. Det vilar ett stort ansvar på cheferna som i sin tur inte har en klar och gemensam syn på hur självledarskap ska överföras till medarbetarna.

5.3 Observationer

Nedan kommer resultaten av observationer struktureras efter typ av aktivitet för att lättare kunna skapa en översiktlighet och på så sätt underlätta analysarbetet.

5.3.1 APT (arbetsplatsträff)

Under de kontorsgemensamma arbetsplatsträffarna förekommer alltid en dagordning där medarbetarna själva styr innehållet och dagordningen. Dagordningen finns tillgänglig under gemensamma mappen på servern och är tillgänglig för samtliga anställda. Dokumenten skapas kontinuerligt och det finns en indelning av det som presenteras utifrån följande kriterier:

- Diskussion (D)
- Information (I)
- Beslut (S)

Diskussion innebär att det finns behov av att diskutera ett ämne som är viktig för hela kontoret. Oftast det som händer under diskussioner är att medarbetare delas i grupper där man kort diskuterar ett ämne och grupperna får senare redovisa utfall av diskussion. Information är enkelriktad kommunikation med möjlighet att ställa följdfrågor. Beslutet avser behovet att hela kontoret beslutar om något av gemensamt intresse.

Dagordningen har tre olika delar, det som behöver utvecklas, ledningsinformation och kvar att bevaka från tidigare APT. Det finns alltid en samtalsledare som styr mötet och innehållet samt ser till att diskussion blir saklig och inte svävar iväg.

Under ett APT möte diskuterades det i grupper om anställda som kommer för sent till möten. En gemensam överenskommelse var resultat av grupparbete där hela gruppen röstade mellan två olika förslag om hur situation kommer att lösas konkret och det förslaget som fick flest röster vid omröstning blev antagen. Ett annat exempel är information från chef där medarbetarna fick information om förändringar på kontoret. Ytterligare exempel av det som förekommer är när medarbetare uppmanar varandra till handling, till exempel att svara i telefon i syfte att undvika onödiga besök av arbetssökande till kontor när handläggare inte var tillgängliga för telefonsamtal.

5.3.2 Lagkompassen

Under lagkompassen diskuterade medarbetarna från en avdelning de fem dimensionerna av självledarskap. Syftet var att uppmärksamma vilka delar av de fem dimensionerna som medarbetarna kunde relatera till i det dagliga arbetet samt vad de behövde börja med eller sluta med för att nå till varje dimension. Chefens deltagande var väldigt sparsamt där en samtalsledare utsågs redan innan lagkompassen börjat. Chefen lyssnande och kommenterade sällan medarbetarnas upplevelser eller åsikter, förutom när de fastnade och hen ansåg att de behövde gå vidare för att hinna med. Resultatet kan sammanfattas med att flera deltagare vid flera tillfällen undrade vad frågorna på kompendiet innebar eller till och med visade motstånd till en del frågor som frågade vad arbetsförmedlare behöver sluta med för att nå dimensionerna i självledarskapet.

5.3.3 Verksamhetsdag Hållplats 2016⁶

Övervägande del av verksamhetsdagen handlade om Förnyelseresan. Den tidigare detaljstyrningen förklarades samtidigt som syftet med den nya ledningsfilosofin tydliggjordes. Medarbetarna fick möjlighet att ställa frågor efter presentationen, varav fyra personer fick ställa var sin fråga. Anledningen till att fler frågor inte kunde ställas var att tiden inte räckte till eftersom det fanns en plan för hur dagen skulle se ut. Däremot fick medarbetare ställa vidare frågor via e-post som kunde skickas till den som ansvarade för presentationen. En observation som uppmärksammades är det under förmiddagen endast var chefer som talade, där de sistnämnda bland annat talade om deras individuella resor på Arbetsförmedlingen. Vidare var den mycket information om hur Arbetsförmedlingens organisationsstruktur ser ut och hur information och ansvar fördelas via del olika stegen från högsta ledning och ner till medarbetare, som Arbetsförmedlingen kallar för *vattentrappan*. I syfte att genomsyra hela verksamheten med den nya ledningsfilosofin, genomför myndighet en träning för alla chefer i organisationen. Träningen sker genom en metod som kallas vattentrappan och syftar till att fördjupa chefernas kompetens i ledningsfilosofin (Arbetsförmedlingen, 2016). En annan observation som gjordes är att ordet hierarki togs upp vid ett antal tillfällen. Självledarskap var vidare en viktig del av verksamhetsdagen, där chefer gav sin syn på vad det innebär och hur de önskade att medarbetare skulle agera utefter det, varpå en film visades, som handlade om gemensamt ansvar och att samtliga på Arbetsförmedlingen måste bidra för att den nya ledningsfilosofin ska lyckas. Det talades också om att Arbetsförmedlingens organisationskultur måste förändras för att detta ska ske. Ett citat som påvisar relevansen av detta, tas upp i presentationen varpå den som presenterade citatet saknade referens för detta citat:

"Culture eats strategy for breakfast"

Genomgående förfaller det att det saknas tid för diskussion och kommunikation mellan chefer och medarbetare i syfte att åstadkomma en förändring. Observationerna bekräftar samtidigt slutsatserna från dokumentstudien och intervjuerna. Det finns fortfarande en mycket

⁶ Verksamhetsdagens namn och presentation av vad som har hänt och vad som händer.

stark organisationskultur och hierarki av informativ karaktär men samtidigt en gemensam vilja och medvetenhet om behovet av förändring. Med fortsatt bra styrning och mer tid för strategiskt kommunikationsarbete med förändringen finns det goda möjligheter att myndigheten utvecklas till en modern organisation med modern ledningsfilosofi.

6 Analys och diskussion

I kapitlet som följer analyserar vi resultatet av vår studie i relation till den teoretiska referensramen. Analysen av resultatet grundar vi på vår problemformulering, syfte och frågeställningar. Vidare analyserar vi förutsättningarna för förändringsprocessen och implementeringen av den nya ledarskapsfilosofin.

6.1 Syn på kommunikation

Det finns en klar och tydlig målbild av vad Arbetsförmedlingen behöver förändra för att nå målbild 2021, i form av fastställda dokument såsom exempelvis promemoria Arbetsförmedlingen 2021. Där betonas vikten av kommunikation för ett framgångsrikt förändringsarbete. Detta stämmer väl överens med vad Heide et al. (2012) menar, att kommunikation är viktig i ett förändringsarbete men att det är viktigt att först klargöra vad kommunikation innebär. Heide et al. (2012) menar att organisationskommunikation är en komplex och mellanmänsklig process där människor förstår och tolkar ett visst fenomen på olika sätt. Av intervjuerna att döma framgår det inte tydligt hur självledarskap ska kommuniceras, vilket gäller både vertikalt och horisontellt i organisationen. Resultatet visar olika svar på samma fråga om kommunikation i relation till självledarskap, vilket betyder att budskapet tolkats på olika sätt. Detta kopplar vi till Heide et al. (2012) som menar att otydlig kommunikation resulterar i olika uppfattningar om hur mål överförs till handling, som i längden påverkar visionen, målbilden och självledarskapet. Vi går ett steg längre och inser att olika tolkningar kan innebära uteblivna initiativ till självledarskap från både chefer och medarbetare, eftersom ingen vet exakt vad som förväntas.

Det kan finnas en rädsla hos anställda att göra fel om man väljer att prova sig fram på eget initiativ. Enligt Heide och Simonsson (2013) är medarbetare medproducenter av ledarskap som förknippas med engagemang, initiativkraft och lojalitet. Vi kopplar samman de faktorerna med att det råder en stark organisationskultur på Arbetsförmedlingen, som samtidigt präglas av en lång historia av arbetsprocesser som "sitter i väggarna" (Lewis, 2007).

Resultatet visar att medarbetare på Arbetsförmedlingen tycker att kommunikation bör utformas som en dialog och delaktighet. Dialog och delaktighet tolkar vi som delning av budskap vilket enligt Heide et al. (2012) präglas av att båda parter lyssnar, reagerar, responderar och interagerar med varandra. Chefer ser dock på kommunikation som ett sätt att förmedla självledarskap på så sätt att samtliga anställda, inklusive de själva, tar ansvar för hela processen. I resultatet framkommer det dock att medarbetare upplever kommunikationen mer av informativ karaktär, vilket går emot det som Heide et al. (2012) säger att dialog och delaktighet borde vara.

Chefer ser på kommunikation även som en dialog som äger rum i möten, verksamhetsdagar men även individuella utvecklingssamtal, samtidigt som de inte föredrar transmissionssynen som kommunikationssätt. Detta är i enighet med den traditionella synen på kommunikation som fokuserar på hierarki och transmission. Av resultatet framgår att medarbetare ser på kommunikation som transformation av budskap men upplever den dock som transmission. Även i promemorian tas relevansen av kommunikationen mellan chefer och medarbetare upp i förnyelseresan, där chefer måste vara tydliga och trovärdiga kommunikatörer både internt och externt och kunna förklara för medarbetare vad de gör och varför.

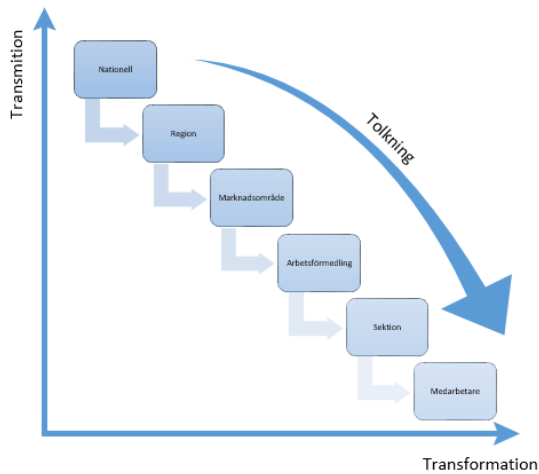
I vårt fall är förändringsprocessen fenomenet där chefernas och medarbetarnas delar gemensam syn på kommunikation men där kommunikationen i praktiken skiljer sig åt. Vi tycker att det finns skillnad på hur chefer ser på kommunikation och hur den i praktiken ser ut. Det här resonemanget blir tydligt i observationen av *verksamhetsdagen* samt från respondenternas uttalanden, som visar att Arbetsförmedlingens struktur fortfarande präglas av hierarki. Det vittnar om att information färdas från högsta ledningen via vattentrappor (figur 4) till sektionschefer på marknadsområdesnivå. Vi anser att det är här som kommunikationen visar sina brister.

Utifrån det faktum att myndigheten är politiskt styrd framgår det att kommunikationen går uppifrån och ner, via *vattentrappan*⁷, där utgångspunkten är att det inte finns något tolkningsproblem i budskapet. Det går i enighet med Miller (2012) som menar att transmissionssynsättet är rätt modell att tillgå vid konkret och tydlig information. Det verkar vara en verklighet eftersom det framkom av resultatet, att det är många medarbetare som behöver ta del av information som sprids hierarkiskt och att det finns en risk att det bildas missuppfattningar längst vägen.

Vi har anledning att tro att det högst upp i den hierarkiska pyramiden finns goda ambitioner med denna förändringsprocess, där samma tro delas av flera respondenter. Den kommer säkerligen medföra många fördelar som påtalas i resultatavsnittet men det finns mycket i det som Heide et al. (2012) pekar på, nämligen att den interna kommunikationen försvåras och blir än mer komplicerad när organisationer står inför såväl interna som externa organisationsförändringar. Vi anser att hinder uppstår i form av att kommunikationen består av budskapsöverföring, ner för varje steg i vattentrappan (Westman, 2016). Miller (2012) menar att transmissionssynen är effektiv när det gäller enkel, tydlig och konkret information. Vi vill även påstå att en förändrad ledningsfilosofi inte är enkelt, trots att informationen är tydlig och konkret (figur 4). Heide et al. (2012) talar om att transmissionssynsättet bortser från de enskilda individernas tolkningar m.m. På varje nivå i vattentrappan finns det individer som ska ta till sig informationen som överförs från högsta ledningen, som i sin tur kan tolka informationen på sitt eget sätt. Ett exempel som nämns genomgående i intervjuerna är *helheten*, vilket är ett relativt och svårdefinierat begrepp. När det sedan färdas vidare till nästa nivå vertikalt, finns det en risk att informationen tolkas vidare på nya sätt. Vi kan konstatera att hinder uppstår i samband med transmissionssynsättet som utgår ifrån att mottagare utan problem uppfattar och tolkar budskapet på ett i förväg bestämt sätt. Vi håller därför med

⁷ Vattentrappan - en metod som syftar till att fördjupa chefernas kompetens i ledningsfilosofin.

Heide et al. (2012) att detta kan leda till en övertro på den egna organisationens kommunikationseffektivitet. Trots att det finns en tydlig målbild så tolkas budskapet om självledarskap och förändringsprocessen på olika sätt, vilket framgår av intervjuerna och dokumentanalysen.



Figur 4. Information- och kommunikationsflöde. Författarnas egen bild.

Vi vill härmed betona att innan det finns en klar och tydlig definition vad självledarskap är, kan det uppstå individuella tolkningar av begreppet. Resultatet visar att det råder en gemensam åsikt om att självledarskapets innebörd måste kommuniceras mer konkret från chefer, det vill säga medarbetarna efterfrågar och behöver mer information. Strid (1999) talar om att medarbetare förväntar sig information som innehåller svar på vad man ska göra, hur man ska göra och varför man ska göra en viss sak. Enligt Strid (1999) ställer moderna arbetsprocesser krav på ökad kunskap hos de anställda, vilket i sin tur ställer krav på ökad information. För att minska informationsgapet mellan chefer och medarbetare tillgängliggjordes en del av intranät, Chefsrummet, även för medarbetare. Där kan nu medarbetare själva hitta information om självledarskap och verktyg för att arbeta med detsamma. Heide et al. (2012) förklarar att formell information ofta finns i skriftlig form och konsekvensen av detta är att det blir svårt att med enbart skriftlig information påverka medarbetarnas attityder och inställningar. Enligt samma författare innebär det att mottagaren av informationen aktivt väljer hur denna ska tolkas utifrån värderingar, attityder och kunskaper. Det stärker vårt resonemang om att det finns utrymme för olika tolkningar som sedan kan påverkas i olika utsträckning, beroende på kommunikationsform och informationsform.

Ur resultatet finner vi att chefer förväntar sig att medarbetare och de själva tar egna initiativ och hämtar information på egen hand, vilket i sig är ett steg i riktning mot självledarskap. Samtidigt säger cheferna att kommunikationen måste bli mer tydlig i alla chefsled, vilket vi kan återkoppla till resonemanget om vattentrapporna och att kommunikation är tolkningsbar. Vi anser att det saknas en länk som kopplar samman informationen, kommunikationen och övergången till självledarskap. Medarbetarna söker information från cheferna, samtidigt som information redan finns tillgänglig på den interna webbplatsen, medan cheferna förväntar sig att medarbetarna hämtar informationen själva.

6.2 Strategisk kommunikation

Heide och Simonsson (2011) och Strid (1999) menar att den interna kommunikationen återspeglas externt. I problemformuleringen skriver vi om det låga förtroendet för Arbetsförmedlingens som myndighet. För att omvärldens förtroende för Arbetsförmedlingen ska öka behövs initiativ på alla nivåer inom myndigheten, vilket cheferna berättar om under intervjuerna. Resultatet visar att myndigheten är på rätt väg, där både chefer och medarbetare berättar att förändringsprocessen börjar ta form. Chefer upplever att medarbetarna börjar förstå innebörden och tar egna initiativ.

Falkheimer och Heide (2011) förklarar att strategisk kommunikation är en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål. Enligt detta agerar Arbetsförmedlingen rätt. Den viktigaste kommunikationsinsats som vi identifierat är självledarskapet. Arbetsförmedlingen tänker rätt när de förändrar ledningsfilosofin utifrån teoretiskt perspektiv. Resultatet av studien visar också att Arbetsförmedlingen tänker rätt när ledningen bjuder in till dialog kring självledarskap, främst i form av APT, men även i andra forum, där efterfrågan på information om självledarskap både kan tillgodoses, men också diskuteras i syfte att få en gemensam förståelse. Vi ser en tydlig koppling mellan dessa forum och medarbetarskapshjulet (figur 3), där ömsesidig delaktighet och dialog om strategisk kommunikation kan växa fram (Andersson och Tengblad, 2006).

I den vetenskapliga artikeln *"Putting Coworkers in the Limelight"* skriver Heide och Simonsson (2011) att medarbetarna måste få en mer central roll i organisationer. I Arbetsförmedlingens Budgetförslag för 2017 – 2019 (2016) och i observationen nämns vattentrappan som syftar till att fördjupa chefernas kompetens. I relation till teorin (Andersson & Tengblad, 2009; Heide & Simonsson, 2011) behöver det utredas i vilken omfattning vattentrappan stämmer överens med vad teorin om strategisk kommunikation och medarbetarskap säger. I enighet med Strid (1999), ser vi att självledarskap medför behovet av ökad kunskap vilket leder till att medarbetare söker mer information. Vi kan konstatera att det finns en stor diskrepans mellan teori och verklighet på Arbetsförmedlingen.

Heide och Simonsson (2011) menar att medarbetarna inte ska ses som passiva individer, som behöver ledas och motiveras, utan istället kommuniceras med via transmissionssynsättet. Detta påminner väldigt mycket om en postbyråkratisk syn på organisationen som Heide och Simonsson (2011) talar om, som känns igen via en horisontell dialog där chefer och medarbetare kommunicerar om visioner, värderingar och strategier. Utifrån dialogen läggs fokus på medarbetarrollen vilket medför en större förståelse för den komplexa relationen mellan kommunikation och organisation, då medarbetaren är länken mellan organisationen och omvärlden. Det kan resultera i ett högre förtroende för myndigheten. Det synsättet återfinns i promemorian, observationerna och intervjuerna men det krockar dock med det faktum att Arbetsförmedlingen präglas av hierarki och att utgångspunkten för kommunikation är transmissionssynsättet, det vill säga att kommunikationsprocessen startar högst upp i ledningen. Detta stämmer inte överens med vad teorin säger om en postbyråkratisk organisation som talar om visioner och strategier (Heide och Simonsson, 2011).

Andersson och Tengblad (2009) visar i sin forskning hur det ter sig kring skandinavisk management och ledarskap, där ledarskapet grundar sig på ett delegerat ansvar och stort förtro-

ende för medarbetarna och där målstyrning inte sällan kännetecknats som en viktig framgångsfaktor. I enighet med teorin gör Arbetsförmedlingen rätt som i sin strategiska kommunikation framhäver medarbetarskapet och låter de sistnämnda få delta i själva beslutfattandet, vilket ska framförallt resultera i god besluts kvaliteten. Det finns strategiska och kritiska kommunikationsinsatser, som tydligt framkommer i resultatet där vi ser att APT och Lagkompassen ses som forum för strategisk kommunikation, där medarbetare och chefer kan kommunicera kring självledarskap.

6.3 Självledarskap

Självledarskap är en viktig del av förnyelseprocessen, det är den del som alla anställda behöver fördjupa sig i och på det sättet nyfikat utveckla ledarskap. Utmaningen i övergången från en hierarkisk detaljstyrd och rådande kultur, till den nya ledningsstilen, är att få till en kultur där detaljstyrning blir onödig då medarbetarnas kompetens, kreativitet, ansvarskänsla och engagemang i arbetet kommer fram. Det stämmer väl överens med Schein (1992) som säger att kultur uppstår av erfarenheter hos organisationsmedlemmar när deras organisation utvecklas och förändras.

Från intervjuer framgår överlag en positiv inställning från samtliga intervjuade i frågan om självledarskap. Medarbetare upplever att de kommer att få möjlighet att utveckla sig och påverka sin egen arbetssituation. Vi ser en koppling till Simonsson (2012) som säger att utveckling av organisationen är kopplad till utveckling av individen. Möjlighet att få mer utrymme vid beslutfattande och bättre systemstöd skapar mer trygghet i arbetet menar en av intervjuade medarbetare. Samtliga chefer uttrycker lättnad över att detaljstyrning minskar vilket de upplever inte var ett bra sätt att motivera anställda mot bättre resultat. Samtidigt som de kände sig klämda mellan egna behov att leda och kravet från ledningen som framförallt kom i form av detaljstyrning i Regleringsbrevet från Regeringen. Chefer uttryckte även oro över att ett hinder i utvecklingsarbete kan vara uteblivet resultat, vilket kan komma att resultera i "gamla" sättet att styra, med trycket från högsta ledningen och övergången till detaljstyrning igen. Vi har tolkat detta i likhet med Falkheimer och Heide (2013) som säger att om en organisation inte anpassar sig till förändringar sätter den sin egen existens i fara. Ett annat hinder är att en stor myndighet med många anställda kan ha viss tröghet i rörelsemängden och det tar tid för medarbetarna att växa. Enligt Andersson och Tengblad (2006) är chefens roll kanske den viktigaste komponenten i övergången till ny ledningsfilosofi där de som ledare inte bara är bärare av information utan även, utifrån utgångspunkten att övergångsarbete på Arbetsförmedlingen är en pågående process, inspiratörer med starka värderingar och framtidsvision som inspirerar till handling. Vi ser en nackdel att stor tilltro ges till chefer eller ledare eftersom vi kopplar ihop detta med monologiskt angreppssätt som förbiser medarbetarens roll (Falkheimer och Heide, 2013).

När vi undersökte hur medarbetare planerade övergång till självledarskap så var de mindre eniga om uppfattningen av hur övergången bör ske och hur de själva planerade rent konkret att börja arbeta med och implementera självledarskap. Cheferna har följt den centrala planeringen och som ett försök att arbeta med självledarskap har verktyget *Lagkompassen* tagits fram. Utgångspunkten var att arbeta med självledarskap och frågor kring självledarskapet.



Figur 5, Ledarskap och förväntningar. Författarnas egen bild.

Arbetsplatsträffar tas upp av både medarbetare och chefer i syfte att diskutera självledarskap. Det finns ett gemensamt intresse i frågan och tydligt behov att utveckla både definition av vad självledarskapet är och hur utvecklingsarbete ska gå vidare. Återigen vill vi hänvisa till denna ståndpunkt med att referera till medarbetarskapshjulet (figur 3, Andersson och Tengblad, 2006).

När vi ställde frågor om planer inför övergången till självledarskap fick vi olika svar från intervjuade personer. Medarbetare var mer osäkra kring hur övergången ska ske medan cheferna var tydliga i att deras roll var viktig i processen. En av cheferna tyckte att utifrån premisser var det henoms roll att skapa rätt förutsättningar, resurser, information, kunskaper och att känna till vilka ramar medarbetarna ska förhålla sig till. Återigen upprepas hindret att stor organisation behöver tid för att införa den nya ledningsfilosofin. Detta tas upp av Andersson och Tengblad (2009) som ser ledarskap som en kollektiv process där ledare och medarbetare utövar en ständig och ömsesidig påverkan på varandra (Andersson & Tengblad, 2009).

I observationer har vi noterat att självledarskap utformas allt mer till en process där både medarbetare och chefer utvecklas tillsammans utifrån möten, diskussioner och individuella samtal. Detta återger innehållet från promemorian (Westman, Arbetsförmedlingen 2021, 2016) där det också konstateras att innehållet i förnyelseresan kommer att växa fram successivt där alla tillsammans utvecklar och förädlar den nya ledningsfilosofin. Högsta ledningen är tydlig med att de inte gör något anspråk på att alla svaren finns men att det finns ett förhållningssätt och ett starkt åtagande att ta ansvar för förnyelseprocessen. Högsta ledningen identifierar också samma problematik som tas upp tidigare av både medarbetare och chefer, att den stora utmaningen ligger i att ändra nuvarande kultur av detaljstyrning samtidigt som man frigör medarbetare och chefer genom egen utveckling. Ledarskap måste komma från en kommunikativ och kollektiv process där ledare och medarbetare ständigt påverkar varandra (Andersson & Tengblad, 2009).

Övervägande finns det en positiv syn på nya ledningsfilosofin med självledarskap som ett resultat av processen. Medarbetare känner utifrån information från ledningen att processen kommer att resultera i egen utveckling, möjlighet att påverka eget arbete, men även att det följer ansvarstagandet som tidigare låg på chefernas axlar. Cheferna tycker att kommunikation mellan de och medarbetarna kommer att förbättras samt känslan av att man är en del av

laget, en del av gruppen som har gemensamma mål. Men det är även en komplex process där innehåll skapas och tolkas som resultat av interaktioner mellan människor (Heide et al., 2012). Även cheferna känner att personlig utveckling och bidrag till myndigheten utifrån samhällsperspektiv blir viktigare än tidigare. Falkheimer och Heide (2013) säger att i synen på ledarskap är det ledaren som motiverar, engagerar och leder mot gemensam vision och framgångsrik organisation. Utifrån den tidigare forskningen om Skandinavisk modell av ledarskap framgår det att den här processen tar medarbetarskap ett steg längre, medarbetare blir egentligen medledare (Andersson & Tengblad, 2009).

Självledarskap vilar på handlingsutrymme och för detta behövs tid och utrymme. Höga administrativa belastningar över tiden gör att medarbetare inte hinner göra det som ledningen egentligen vill, skapa ett bättre samhälle som ett resultat av eget arbete genom att öka tillgänglighet för sökande och arbetsgivare, på en arbetsplats där man trivs och utvecklas samtidigt. I syfte att skapa handlingsutrymme anser de intervjuade medarbetarna att arbetsbelastningen minskar genom nya digitala tjänster och förenkling av regelverk.

6.4 Förändringsprocess

I samband med vår analys av resultatet i relation till teorin har vi kommit fram till en förståelse av att organisationskulturen är anledningen till flera av de hinder som uppstår. Som utgångspunkt för analys av förändringsprocessen står Arbetsförmedlingens tidigare ledningsfilosofi, som präglades av detaljstyrning och detaljorienterat ledarskap, vilket resulterat i att omvärlden och kundfokus har försummats. Falkheimer och Heide (2013) menar att organisationer som inte anpassar sig till omvärldens förändringar, sätter sin egen existens i fara. Vi tolkar det som att Arbetsförmedlingens ledning genom den nya ledningsfilosofin beslutat att överge detaljstyrning genom resultat och siffror, till fördel för sammanhang, vikten av samhällsnyttan, vikten för kunderna och arbetsmarknadens nytta. Vi tolkar det som ett första steg från Arbetsförmedlingen sida att ta sitt ansvar, ett kollektivt självledarskap med genomgående handlingskraft. Detta resonemang kan också stärkas av de resultat vi fått fram, där det råder en gemensam åsikt från chefer att effekten av förändringsprocessen skulle kunna gå att mäta på effektivitet och resultat. Vi har anledning att tro att flera av de hinder som uppstår beror på att den tidigare organisationskulturen lever vidare trots att förändringsarbetet är i gång.

Av resultatet framgår att cheferna fortfarande brottas med att hitta ett nya arbetssätt som stämmer överens med den nya ledningsfilosofin. I teorin menar Falkheimer och Heide (2013) att en organisation är ett socialt system som genomsyras och hålls ihop om av en organisationskultur, som exempelvis består av normer, värderingar och attityder. Kulturen påverkar också hur organisationsmedlemmarna kommunicerar med varandra. Detta tolkar vi som att cheferna har vant sig vid ett sätt att arbeta och kommunicera vertikalt åt båda hållen.

Samtidigt delar en chef och en medarbetare samma åsikt där de båda förklarar att chefer alltid behövt ha kontroll, eftersom de alltid varit ytterst ansvariga för vad som görs. Enligt Falkheimer och Heide (2013) finns det forskning som bevisar att kommunikation spelar en vital roll för huruvida organisationsförändringar lyckas eller inte. Vidare menar de att förändring upprätthålls och kontrolleras med kommunikation. I relation till detta har vi i resultatet

funnit att medarbetare och chefer anser att ledarnas eller, rättare sagt, chefernas roll påverkas mest av förändring. Detta tolkar vi som att det är cheferna som får bära ansvaret för förändringsprocessen eftersom de återigen är länken mellan ledning, och som en chef nämner, gräsrotsrotbyråkraterna. Falkheimer och Heide (2013) menar att ledarnas och chefernas roll står i fokus i förändringssammanhang eftersom de måste uppmärksamma kommunikationen för att organisationen i helhet ska få en gemensam och tydlig plattform att stå på.

Resultatet visar att cheferna anser att detta är en omställningsresa för dem själva, eftersom de länge levt vardagen under detaljstyrning, att ge direktiv och visa upp goda resultat för den egna delen. Av detta kan vi dra paralleller till det Lewis (2007) menar, att kommunikationen i en förändringsprocess påverkas av faktorer såsom kultur och organisationens historia. Utifrån resultatet ser vi att det finns en gemensam åsikt om att helheten inte varit prioriterad, vilket samtidigt upplevs leva kvar i organisationskulturen. Medarbetarna är vana vid ett visst sätt att få information på och därför kommunicera med cheferna på samma sätt. Barret (2002) förklarar faktum av att medarbetarna även i en förändringsprocess förväntar sig kommunikation från sin närmaste chef. Barret (2002) menar även att chefer måste förstå strategisk kommunikation som ett ändamåls verktyg. I promemorian nämns ett par förutsättningar för att förnyelseresan och den nya ledarskapsfilosofin ska bli en verklighet, däribland nämns önskan om förändringar, engagemang och samarbetsvilja. Detta gäller således både chefer och medarbetare. Fredriksson och Pallas (2013) påpekar att samverka inom organisationskultur betyder interagera och kommunicera.

Vi ser stora likheter mellan promemoria och det som Fredriksson och Pallas (2013) hävdar, vilket för oss vidare till att ansvaret för förändringsprocessen mot självledarskap ska delas genom strategisk kommunikation mellan chefer och medarbetare. Regler, normer, grundläggande och cementerade vanor är starka krafter som Fredriksson och Pallas (2013) använder för att beskriva kulturinnehållet i en organisation. Detta yttras i intervjuerna där chefer talar om att kulturen sitter i väggarna och är svår att arbeta bort, där det alltid är lätt att falla tillbaka till det gamla som man redan känner till och kan. Chefer medger att det är lätt att tänka på det gamla viset, att tänka på den egna sektionen och sitt eget arbete, eftersom det är lättare att tänka på sig själv än helheten.

Samtidigt är det viktigt att poängtera det som Schein (1992) menar, att ledarna har stort inflytande i hur en organisationskultur utvecklas. I jämförelse med resultatet stämmer denna teori, eftersom det finns både chefer och medarbetare anser att ansvaret ligger på cheferna. Vi anser inte att äganderätten till ansvar ska begränsas till cheferna med tanke på att strategisk kommunikation utgår ifrån att medarbetarna ska få en mer central roll, samtidigt som de inte får försummas. Arbetsförmedlingen har enligt teorin (Schein, 1992) kommit underfund med att en förändring är nödvändig, vilket innebär att värderingar och antaganden måste förändras. Kulturen kan vara stark och hindra förändringsmöjligheter, som exempelvis att organisationsmedlemmar håller fast vid gällande värderingar.

Vi anser att många hinder skulle undvikas om rätt arbetsprocesser hittas, främst från chefs-håll eftersom de trots allt enligt resultat och teori spelar en helt avgörande roll. Hittar de rätt i rätt processer och sätt att kommunicera på, skulle det speglas på medarbetarna som skulle följa efter i chefernas fotspår. Vi vill komma tillbaka till det som Schein (1992) talar om, att samverka och att värderingar och idéer blir gemensamma då dessa medför att samarbetet

inom organisationen fungerar på ett tillfredställande sätt, och där anställda slipper oroa sig för hur deras initiativ, handlingar och ageranden kommer att tolkas av andra.

Organisationskulturen kan vara ett verktyg för framgång och leda till många av de möjligheter som både chefer och medarbetare talar om. Flera gånger om nämns kreativitet och att prioritera själv, vilket kommer gynna självledarskapet som på så vis kommer att speglas både internt och externt. Trots neoinstitutionella faktorer som är viktiga för Arbetsförmedlingen och utifrån det att det är en politisk styrd Myndighet, finns det vilja att arbeta med förändring av kommunikationen och sättet man kommunicerar på i syfte att implementera den nya ledningsfilosofin. Däremot återstår mycket arbete för att förändra nuvarande kultur inom förmedlingen och det pågår ett aktivt arbete i form av inspirationsdagar och föreläsningar som riktar sig till samtliga anställda för att få till en ny syn på hur myndighet ska göras om för att återskapa förtroendet.

Generaldirektören Mikael Sjöberg säger att förnyelseresans utmaning är att överge tidigare kultur av detaljstyrning och skapa en ny kultur där medarbetarnas kompetens, ansvarstagande och kreativitet frigörs för att utveckla verksamheten och tillföra samhället större nytta (Westman, 2016)

7 Slutsatser

I detta kapitel knyter vi ihop studien och redovisar våra slutsatser.

Arbetsförmedlingen har under senaste två år förklarat att myndigheten ändrar ledningsfilosofi och går över till självledarskap. Den tidigare toppstyrda hierarkiska sättet börjar successivt ersättas med ett nytt och modernt sätt att leda organisationer. Arbetet är vetenskapligt förankrat samtidigt som den är välbehövlig utifrån ett samhällsperspektiv, då Arbetsförmedlingen är en viktig del av samhällsutvecklingen.

Syftet med arbete har följaktligen varit att undersöka och identifiera vilken roll strategisk kommunikation har i förändringsprocessen mot självledarskap, samt vilka utmaningar detta är förknippat med. Vi undersökte också hur förändringsarbetet upplevs av medarbetarna.

Vi vill nedan presentera studiens slutsatser utifrån syfte och frågeställningar:

- Strategisk kommunikation har en vital roll i förändringsprocessen och myndigheten bör minska detaljstyrning. Arbetsförmedlingen behöver arbeta mer med självledarskap på så sätt att information når medarbetare i ett tidigare skede.
- Medarbetare bör få samma tillgång till utbildning, kunskap och information som chefer. I och med att självledarskap ställer högre krav på medarbetare behöver deras kompetens höjas på samma sätt som chefernas.
- I dagsläget framgår det inte tydligt hur självledarskap kommuniceras eller bör kommuniceras mellan chefer och medarbetare. Utan tydlig beskrivning av självledarskapet finns det risk att alla kommer till olika slutsatser.
- Tolkning av självledarskap påverkar initiativ till handling.
- Det finns risk att information och kommunikation misstolkas vid överföring mellan olika nivåer av myndigheten.

- Cheferna är länken mellan transformation och transmission.
- Cheferna har en viktig roll och övergripande ansvar genom att involvera medarbetarna genom att skapa förutsättningar för viljan och förmågan att dela på ansvarstagandet.
- Utveckla APT enligt medarbetarskapshjulet.

Förändringsprocessen är omfattande och det finns viss tröghet i processen då över 14 000 anställda berörs direkt eller indirekt. Vi ser att det finns utvecklingspotential i arbetet då lokala kontor fortfarande styrs kortsiktigt och på ett detaljorienterat sätt. Slutligen anser vi att förändringsarbetet har stor potential som kan leda till utveckling av myndigheten men att kontinuerligt och systematisk uppföljning behövs för ett lyckad strategisk kommunikationsarbete.

8 Förslag till fortsatt forskning

I en allt mer komplicerad och föränderlig värld blir det desto viktigare med information och kommunikation. Med detta menas inte att det krävs större mängd information utan snarare att informationen som lämnas också kan tas emot och användas. Även i organisationer och dess uppbyggnad tar man idag avsevärt större hänsyn till strategiska kommunikationsfrågor som kan föra verksamheten framåt i utvecklingen. Arbetsförmedlingen är på bra väg men det finns mycket som behöver göras i och med att förändringsprocessen inte är helt definierad utan uppstår tillsammans i interaktion med medarbetare.

I forskning tillkommer det hela tiden ny kunskap om hur ledningen bör kommunicera i stora organisationer/myndigheter som till exempel Arbetsförmedlingen. En tvärvetenskaplig forskning som inkluderar meta-ledarskap, medledarskap och neuroledarskap, där tre olika vetenskapliga områden bidrar tillsammans, borde resultera i tydligare instruktioner för organisationsförändring och ledning. Vi föreslår därför mer på forskning om:

- neuroledarskap
- meta-ledarskap
- strategisk kommunikation och medledarskap med hänsyn till ovannämnda punkter
- självledarskap som en del av personalpolitik

Inom Arbetsförmedlingen verkar det finnas ett kausalt samband mellan ledarskap och organisation där organisationens natur determinerar typen av styrning inom organisation, samtidigt som det sättet man styr på determinerar hur organisation ser ut. Relation mellan organisation och ledarskap är kontinuerligt interaktiv och ömsesidig. Därför behövs det fortsatt forskning om hur man arbetar med utveckling av relationen mellan kommunikation och ledarskap, samt hur organisationen utvecklas utifrån dess strategiska ändamål.

9 Litteraturförteckning

- Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga. i S. Jönsson, & L. (. Strannegård, *Ledarskapsboken* (ss. 245-268). Malmö: Liber.
- Arbetsförmedlingen. (den 21 11 2015). *Intern kommunikationspolicy*. Hämtat från VIS, Våra Interna Sidor: Tillgänglig från Arbetsförmedlingens intranät.
- Arbetsförmedlingen. (den 01 05 2016). *Budget och ekonomi*. Hämtat från Arbetsförmedlingen: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Om-Arbetsformedlingen/Styrning-och-resultat/Budget-och-ekonomi.html>
- Arbetsförmedlingen. (den 28 04 2016). *Självledarskapets fem dimensioner*. Hämtat från VIS, Våra Interna Sidor: Tillgänglig från Arbetsförmedlingens intranät.
- Arbetsförmedlingen. (den 21 03 2016). *Stöd för intern och extern kommunikation*. Hämtat från VIS, Våra Interna Sidor: Tillgänglig från Arbetsförmedlingens intranät.
- Arbetsförmedlingen. (den 11 05 2016). *Vetenskaplighet i Arbetsförmedlingens ledningsfilosofi*. Hämtat från VIS, Våra Interna Sidor: Tillgänglig Från Arbetsförmedlingens intranät
- Arbetsmarknadsdepartementet. (den 29 02 2016). *Statskontoret*. Hämtat från Analys av Arbetsförmedlingens interna styrning och utvecklingsarbete: <http://www.statskontoret.se/publicerat/publikationer/2016/analys-av-arbetsformedlingens-interna-styrning-och-utvecklingsarbete/>
- Arbetsmarknadsdepartementet A . (den 22 11 2007). *Förordning (2007:1030) med instruktion för Arbetsförmedlingen* . Hämtat från Riksdagen: http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-20071030-med-instruktion-for_sfs-2007-1030
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Barrett, D. J. (2002). Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. *Corporate Communication: An International Journal*, 219-231.
- Björklund, J., Hägglund, G., Löf, A., & Reinfeldt, F. (den 06 02 2014). *Så vill vi vässa insatserna från Arbetsförmedlingen*. Hämtat från Dagens Nyheter: <http://www.dn.se/debatt/sa-vill-vi-vassa-insatserna-fran-arbetsformedlingen/>
- Blaikie, N. W. (1991). A critique of the use of triangulation in social research. *Quality & Quantity*, 115-136.
- Bourantas, D., & Agapitou, V. (2014). *Leadership. Meta-Competencies. Discovering Hidden Virtues*. Farnham, Surrey: Gower Publishing Limited.

- C1. (den 14 05 2016). Personlig kommunikation. (J. Vizlin, Intervjuare)
- C2. (den 18 05 2016). Personlig kommunikation. (H. Bezdrob, Intervjuare)
- C3. (den 18 05 2016). Personlig kommunikation. (H. Bezdrob, Intervjuare)
- C4. (den 23 05 2016). Personlig kommunikation. (J. Vizlin, Intervjuare)
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 1419-1442.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 179– 189.
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2005). Organizational Culture. i F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication* (ss. 292-322). Thousand Oax, CA: SAGE Publications, Inc.
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management Communication Quarterly*, 171–210.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2013). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur ab.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2013). Regler, normer och föreställningar: Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation. i J. Falkheimer, & M. Heide, *Strategisk kommunikation. Forskning och praktik* (ss. 45-63). Malmö: Liber.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Krishnamurthy, S. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3-35.
- Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativ Ledarskap*. Falun: Norsdedts Akademisa Förlag.
- Hector, L. (den 02 05 2016). *Vetenskaplighet i vår ledningsfilosofi*. Hämtat från VIS, Våra Interna Sidor: Tillgänglig från Arbetsförmedlingens intranät.
<http://vis.arbetsformedlingen.se/chefsrummet/verksamhet/fornylseresan/vetenskaplighetivarledningsfilosofi.4.3c39dad315166df23a83d999.html>
- Heide , M., & Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight. New Challenges for Communication Professionals. *International Journal for Strategic Communication*, 37-41.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber AB.
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Justitiedepartementet. (den 29 04 1998). Personuppgiftslagen. *Personuppgiftslag (1998:204)*. Stockholm, Stockholm län, Sverige: Riksdagen.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Dimograf, Poland.
- Lewis, L. (2007). An Organizational Stakeholder Model of Change Implementation Communication. *Communication Theory*, 176-204.
- M1. (den 17 05 2016). Personlig kommunikation. (J. Vizlin, Intervjuare)
- M2. (den 12 05 2016). Personlig kommunikation. (H. Bezdob, Intervjuare)
- M3. (den 14 05 2016). Personlig kommunikation. (H. Bezdob, Intervjuare)
- Marcus, L. J., Dorn, B. C., & Henderson, J. M. (2006). Meta-leadership and national emergency preparedness: A model to build government connectivity. *Biosecurity and bioterrorism: biodefense strategy, practice and science*, 128-134.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Miller, K. (2012). *Organizational communications*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Nationalencyklopedin. (den 21 04 2016). *hierarki*. Hämtat från Nationalencyklopedi: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/hierarki>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 270-295.
- Pickard, A. J. (2013). *Research Methods n Information*. London: Facet Publishing.
- Rock, D. (2015). *Hjärnan på jobbet, Lugnare Smartare Effektivare*. Södertälje: Dana Förlag.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Simonsson, C. (2011). Ledarskapskommunikation. i J. Falkheimer, & M. Heide, *Strategisk kommunikation. Forskning och praktik* (ss. 235-253). Malmö: Holmbergs.
- Simonsson, C. (2013). Vem leder vem? Om kommunikationen mellan medarbetare och ledare. i J. Falkheimer, & M. Heide, *Strategisk kommunikation forskningsfält och praktik* (ss. 235-256). Lund: Studentlitteratur AB.
- Sjörén, T., Abrahamsson, M., & Östberg, B. (den 22 04 2016). *Svenska Myndigheters Anseende*. Hämtat från Sifo: http://tns-sifo.se/media/412276/anseendem_tning_2012.pdf
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, NP-273.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications inc.

Stiernstedt, J. (den 15 04 2016). *Förtroende sjunker för Arbetsförmedlingen*. Hämtat från Svenska Dagbladet: <http://www.svd.se/fortroende-sjunker-for-arbetsformedlingen>

Strid, J. (1999). *Intern kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S. (den 01 05 2015). *Medledarskap på 60 minuter*. Skövde: Högskolan i Skövde. Hämtat från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:619613/FULLTEXT01.pdf>

Walliman , N. (2006). *Social Research Methods*. London: Sage Publications.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organisations. *Academy of Management Review*, 510 - 540.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organisational Change and Development. *Annual Reviews*, 361-386.

Westman, M. (den 25 03 2016). *Arbetsförmedlingen 2021*. Hämtat från VIS, Våra Interna Sidor: Tillgänglig från Arbetsförmedlingens intranät.

Westman, M. (den 01 04 2016). *Hållplats 2016*. Skövde, Västra Götalands län, Sverige.

10 Figurförteckning

Figur 1, Självledarskapets fem dimensioner. (Arbetsförmedlingen, 2016)	2
Figur 2. Meta-ledarskapets dimensioner. Författarnas egen bild.	3
Figur 3, Medarbetarskapshjulet. Författarnas egen bild utifrån Hällstein och Tengblad, (Hällstén & Tengblad, 2006).....	15
Figur 4. Information- och kommunikationsflöde. Författarnas egen bild.	43
Figur 5, Ledarskap och förväntningar. Författarnas egen bild.....	46

11 Bilagor

11.1 Brev till respondenter i samband med forskningsarbete

Hej!

Vi är två studenter som under våren skall skriva en masteruppsats inom området kommunikation och ledarskap. Studien ifråga genomförs genom Borås Högskola, som en del av vår masterutbildning inom Strategisk kommunikation och information.

Härmed lämnas en förfrågan till ert kontor att delta i en djupgående kvalitativ studie gällande övergången till Arbetsförmedlingens nya ledningsfilosofi, nämligen *självledarskap* samt hur personalen upplever denna förändringsprocess. Syftet med självledarskapet är att den skall verka som ett verktyg och en förutsättning för att målbilden om "2021" skall lyckas, vilket gäller både chefer och medarbetare. Av den anledningen är det av stor relevans att belysa upplevelserna kring självledarskap samt ta en närmare titt på hur strategisk kommunikation influerat övergången i riktning mot den nya ledningsfilosofin. Materialet till studien vi ämnar utföra kommer att samlas in via ett flertal datainsamlingsmetoder, närmare bestämt tre stycken. Den primära insamlingsmetoden kommer bestå av face-face intervjuer med personal från kontoret. Observationer samt innehållsanalys av relevanta styrdokument i relation till studiens syfte kommer att användas sekundärt för att fånga upp missade detaljer.

Vi kommer att åsätta ca: 30 minuter per intervju, vilket vi bedömer är lagom tidsåtgång för att få material som täcker området vi avser studera. Platserna för intervjuerna kommer att ske på de olika kontoren i marknadsområde 5 och personalen som tillfrågas kommer ske slumpmässigt. Efter att studien sammanställts kommer resultatet att presenteras i vår masteruppsats som ni hittar under Strategisk kommunikation och information, vid Högskolan i Borås.

Det är viktigt att deltagarna i studien är införstådda med den frivilliga aspekten, och att de vid vilken tidpunkt som helst kan välja att avbryta den pågående aktiviteten utan motivering.

Härmed vill vi med detta informationsbrev be Er om ert kontors medverkan, samt en hjälpande hand med att finna personal som kan få förfrågan om att delta i vår studie. Vi är ytterst tacksamma om vi kan få ett besked från er snarast möjligt.

Tack på förhand!

Vidare information lämnas på begäran av nedanstående ansvariga studenter:

Harun Bezdrob

harun.bezdrob@arbetsformedlingen.se

Jasmin Vizlin

jasmin.vizlin@arbetsformedlingen.se

11.2 Intervjufrågor

1. Hur kommuniceras självledarskap från chefer till medarbetare?
2. Hur upplever du kommunikation mellan dig och din medarbetare (chef för medarbetare)?
3. Vad är självledarskap för dig?
4. Hur är din inställning gentemot övergången till självledarskap?
5. Ser du några hinder i förändringsarbetet?
6. Hur har du planerat kring övergången till självledarskap?
7. Beskriv i vilket sammanhang/omständigheter som du anser att självledarskap är mest användbart?
8. Vad anser du är mest positivt med självledarskap samt vilka är de främsta förbättringsområdena?
9. Vem/vilka påverkas mest av införandet av självledarskap och varför?
10. Vilka verksamhetsförbättringar ska/bör tillkomma efter övergången till nya ledningsfilosofin och vilken nytta kommer det att finnas i dessa för uppdragsgivare, målgrupper och personal?
11. Hur används självledarskap i det dagliga arbetet idag?

11.3 Observationsmall

Tid	Deltagare	Kommunikationsinnehåll	Resultat av kommunikation