

MAGISTERUPPSATS

MAGISTERUTBILDNING I STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION
INSTITUTIONEN FÖR BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN
2025

Hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande

En intervjustudie av första linjens chefers upplevelser i
offentlig verksamhet

NIKLAS HERMANSSON



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

© Niklas Hermansson

Mångfaldigande och spridande av innehållet i detta arbete
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: Hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande.

Engelsk titel: Obstacles connected to information sharing in situations of decision-making.

Författare: Niklas Hermansson

Färdigställt: 2025

Abstract: The purpose of this qualitative study is to identify factors that can constitute obstacles to information sharing between front-line managers in a public organization in situations of decision-making.

The research questions are as follows:

- What factors do front-line managers within a public organization perceive as obstacles to information sharing within the management group in situations of decision-making?
- What constitutes these factors?

Semi-structured interviews were carried out with three front-line managers at the HR department of a Swedish public organization. The interview questions were phrased and designed according to previous research within the field of information sharing, and with the support of social capital theory.

The answers of the interviews were analyzed with the help of an analytic scheme, designed to correlate with factors identified in previous research.

The results of the study showed a total of 15 different obstacles related to structure (how and when is information being shared), content (what information is being shared) and relations (who is sharing information and why is it being shared). The common characteristics that constitute these factors relate to the fact that the organization is lacking guidelines and rules for information sharing in connection with decision-making, and that the members of the management group in question lack common views on the role and function of the group itself.

Nyckelord:

Information, kommunikation, informationsdelning, beslutsfattande, första linjens chefer, organisation.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEMDISKUSSION.....	3
1.2	AVGRÄNSNING.....	5
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	7
1.4	DEFINITIONER.....	7
1.5	TIDIGARE FORSKNING.....	8
1.5.1	<i>Olika aspekter av informationsdelning</i>	8
1.5.2	<i>Informationsdelning som del av en organisations informationshantering</i>	9
1.5.3	<i>Annan forskning som relaterar till informationsdelning inom organisationer..</i>	10
1.5.4	<i>Forskning om informationsdelning och beslutsfattande inom organisationer .</i>	12
2	TEORI	17
2.1	TEORI OM SOCIALT KAPITAL.....	17
2.1.1	<i>Den strukturella dimensionen</i>	19
2.1.2	<i>Den innehållsmässiga dimensionen</i>	20
2.1.3	<i>Den relationella dimensionen</i>	21
3	METOD	22
3.1	URVAL.....	25
3.2	RELIABILITET OCH VALIDITET.....	25
3.3	FORSKNINGSETIK.....	26
4	RESULTAT	27
4.1	STRUKTUR.....	27
4.2	INNEHÅLL.....	31
4.3	RELATIONER.....	36
5	ANALYS OCH DISKUSSION	39
5.1	STRUKTUR.....	39
5.1.1	<i>Hur delas information?</i>	39
5.1.2	<i>När delas information?</i>	43
5.1.3	<i>Strukturella faktorer som försvårar informationsdelning, samt vad som kännetecknar dessa</i>	46

5.2	INNEHÅLL	46
5.2.1	<i>Vilken slags information delas?.....</i>	46
5.2.2	<i>Innehållsmässiga faktorer som försvårar informationsdelning, samt vad som kännetecknar dessa.....</i>	50
5.3	RELATIONER	51
5.3.1	<i>Vem eller vilka delar information?</i>	51
5.3.2	<i>Varför delas information?</i>	54
5.3.3	<i>Relationella faktorer som försvårar informationsdelning, samt vad som kännetecknar dessa.....</i>	54
6	SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	56
6.1	VILKA FAKTORER SOM FÖRSVÅRAR INFORMATIONDELNING INOM CHEFSGRUPPEN I SAMBAND MED BESLUTFATTANDE, UPPLEVER FÖRSTA LINJENS CHEFER INOM EN OFFENTLIG ORGANISATION?	56
6.2	VAD KÄNNETECKNAR DESSA FAKTORER?	61
6.3	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	62
7	REFERENSER.....	63
	BILAGA A: INTERVJUGUIDE	74
	BILAGA B: BLANKETT FÖR SAMTYCKE OM INTERVJUDELTAGANDE	77

1 Inledning

Detta arbete behandlar informationsdelning i samband med beslutsfattande inom offentlig verksamhet.

När en organisation ställs inför en problematisk situation, är det ofta nödvändigt att någon form av beslut blir fattat (Choo, 2016, s. 144). För ett effektivt och ändamålsenligt beslutsfattande är det av yttersta vikt att organisationer har metoder för att inhämta, dela och bearbeta information (Graber, 2003, s. 6; Miranda & Saunders, 2003, s. 87). Sedan ett problem blivit uppmärksammat, och behovet av beslut påkallats, behöver beslutsfattaren som regel skaffa sig information som kan ligga till grund för att identifiera vilken effekt olika typer av beslut kan förväntas ha på den aktuella situationen (Pelizaro, 2005, s. 59). Detta gäller inom såväl privata som offentliga organisationer. När ett beslut skall fattas, behöver rätt information med nödvändighet finnas eller göras tillgänglig för rätt personer vid rätt tidpunkt (de Ridder, 2004, s. 27).

Till skillnad från privata företag karaktäriseras offentliga organisationer av att vara offentligfinansierade, ålagda att verka för det allmänna bästa och styrda av folkvalda politiker (Jacobsen & Thorsvik, 2021, ss. 26 f).

Traditionellt har offentliga organisationer präglats av byråkratiska strukturer som byggts upp runt centralt fastställda regler och rutiner, standardiserade processer och en tydlig arbetsfördelning. Utmärkande för dessa organisationer har varit, att de etablerat hierarkier där organisationsledningen ensidigt fattar beslut, kommunicerar instruktioner till sina underställda och kontrollerar att centralt fastställda regler efterföljs (Heide & Simonsson, 2011, s. 205).

Inom moderna organisationer betonas ledningens kontrollfunktion gentemot de anställda allt mindre och har i stor utsträckning ersatts av modeller för dialog och ett mer decentraliserat beslutsfattande (Salaman, 2005, s. 147). Detta gäller även för offentliga organisationer. I Sverige inledde regeringen genom tillsättande av den så kallade Tillitsdelegationen år 2016 en reform av den statliga styrningen, vars syfte var att effektivisera offentliga verksamheter

genom att ”balansera behovet av kontroll med förtroende för medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet” (Tillitsdelegationen, 2019, s. 27).

När det formella beslutsfattandet inte längre är en exklusiv angelägenhet för ett fåtal ledare högst upp i hierarkin, måste organisationen likväl säkerställa att besluten fattas i enlighet med organisationens mål, och att underlagen är baserade på adekvat information (Simon, 1997, s. 24). Beslutsfattandet i komplexa frågor hanteras idag i allt större utsträckning av team, eftersom aktörerna på så vis kan få tillgång till mer och bättre information, och därigenom kunna fatta mer genomtänkta beslut än vad som är möjligt för en enskild befattningshavare (Alduais et al., 2023, s. 535). När medlemmar i ett team delar information med varandra, innebär det att information som var och en av medlemmarna besitter görs tillgänglig i gruppens gemensamma kontaktyta (Uitdewilligen & Waller, 2018, s. 732).

I de vägledande principer som Tillitsdelegationen lyfter fram i sitt betänkande för tillitsbaserad styrning och ledning inom offentlig verksamhet ingår strävan efter informationsdelning (Tillitsdelegationen, 2019, s. 51). Tonvikten gällande denna aspekt ligger emellertid i tillitsdelegationens arbete främst på delning av information mellan arbetsgivare och medarbetare, samt mellan myndigheter, och uppmärksammar sålunda inte behovet av informationsdelning mellan chefer i samband med beslutsfattande.

Tidigare forskning har delvis uppmärksammat beslutsfattande i grupp, och den informationsdelning som sker mellan aktörerna i gruppen. Däremot finns det en kunskapslucka gällande informationsdelning i samband med beslut inom den offentliga sektorn. Trots att beslut som fattas inom offentliga organisationer kan medföra stor påverkan på allmänhetens intressen, har få studier gjorts av enskilda aspekter av offentliga organisationers beslutsprocesser (Rainey et al., 2010, s. 349).

Detta arbete har som ambition att bidra till överbryggandet av nämnda kunskapslucka, genom att identifiera faktorer som försvårar informationsdelning i samband med beslutsfattande inom offentlig verksamhet.

1.1 Problemdiskussion

Organisationer är ständigt stadda i förändring. I ett samhälle i utveckling behöver organisationer ställa om sin verksamhet för att kunna möta externa och interna intressenters krav och förväntningar. En viktig del av förändringsarbetet är att fatta beslut och informera om hur omställningen skall se ut, vilka nya mål som ställts upp och vad som förväntas av medarbetarna i den nya situationen.

När förändringsprojekt misslyckas, beror detta ofta på ineffektiv och bristande kommunikation, där chefer och medarbetare inte fått tillräcklig information om hur förändringen skall genomföras inom organisationen (Hussain & Bostan, 2013, s. 244). Det har många gånger visat sig, att de chefer som är ansvariga för att implementera förändringar inte har haft adekvat och tillräcklig information för att kunna genomföra dessa (Koonce, 1991, s. 23).

En viktig roll för chefer på nivåer under organisationens högsta ledning är att verkställa ledningens intentioner i praktiken (Floyd & Wooldridge, 1992, ss. 156f). Inom offentliga, målstyrda organisationer innebär detta ofta, att övergripande målsättningar skall omsättas i beslut av chefer på lägre nivåer inom organisationshierarkin, genom omvandling till aktiviteter och uppgifter som medarbetarna skall utföra för att de övergripande målen skall nås. I samband med dylika beslut behöver cheferna söka information för att kunna identifiera och värdera olika alternativ utifrån ändamål och lämplighet (Choo, 2016, s. 148). Forskning har emellertid visat, att oklarhet och tvetydighet i målsättningar är ett vanligt förekommande fenomen, i synnerhet inom offentliga organisationer (Pandey & Garnett, 2006, s. 38). Lägre chefer inom organisationshierarkin skall med andra ord utgöra kontaktyta mot medarbetarna och fatta beslut om att genomföra förändringar, som de inte själva varit med och arbetat fram och kanske inte helt och hållet förstår (Hortovanyi et al., 2021, s. 3). I många organisationer är dessutom chefer mottagare av stora mängder information, vilket gör att nödvändig bearbetning och tillhörande beslut riskerar att försenas, med följderna att medarbetare längre ned i hierarkin inte får tillgång till relevant information om förändringarna innan de träder i kraft (Graber, 2003, s. 80). Detta kan vara ett stort problem, som kan skapa oro hos medarbetarna och leda till ryktesspridning och minskat förtroende för

organisationens chefer (Heide et al., 2012, s. 197). Utan en strukturerad informationshantering riskerar den stora mängd information som cirkulerar i en organisation att bli en börda snarare än en tillgång (Graber, 2003, s. 6).

Ett fullständigt rationellt beslutsfattande är knappast möjligt att genomföra inom någon organisation, eftersom detta skulle kräva ett alltför omfattande och resurskrävande arbete (Choo, 2002, s. 84). Kvaliteten på den information som beslutsfattare har tillgång till, har dock en avgörande betydelse för kvaliteten i själva beslutet (Stvilia et al., 2007, s. 1720).

Det vore emellertid förhastat att tro, att information, hur viktig den än må vara, delas och hanteras friktionsfritt inom en organisation. I själva verket har det visat sig att organisationer, medvetet eller omedvetet, skapar olika former av hinder för en effektiv informationsdelning (Choo, 2016, ss. 142f). Otillräcklig informationsdelning bidrar ofta till informationsasymmetri inom en organisation (Clarkson et al., 2007, s. 827) och riskerar därmed att negativt påverka möjligheterna till ett ändamålsenligt beslutsfattande. När ett beslut fattas, innebär detta tillika att organisationen omvandlar en potential till ett åtagande att agera (Choo, 2002, s. 79), varför bristande informationsdelning kan leda till såväl missade möjligheter som underlåtelse att agera i problematiska situationer. Faktorer som försvårar informationsdelning mellan första linjens chefer i samband med beslutsfattande riskerar dessutom att motverka möjligheten till att utföra ett aktivt och målstyrt arbete i organisationen.

I moderna organisationer med decentraliserat beslutsfattande, är det vanligt att viktig information finns utspridd på många olika håll, och att ingen har en komplett bild över aktuella situationer (Choo, 2016, ss. 142f). Informationsdelning kan därför vara ett sätt att minska den rådande informationsasymmetrin, och genom att engagera grupper av personer i beslutsfattande team, kan organisationen bredda informationen i sitt beslutsunderlag. Medlemmarna i teamet har genom sin respektive bakgrund och erfarenhet normalt sett tillgång till olika slags information om den aktuella företeelsen, varför informationsdelning gör att frågan kan bli bättre och mer mångsidigt belyst inför det beslut som skall fattas (Hall, 2004, s. 1; Brodbeck

et al., 2007, s. 459). Bristande informationsdelning kan tvärtom leda till, att beslut fattas utan att hänsyn tas till viktiga faktorer.

Föreliggande arbete inriktar sig på informationsdelning som relaterar till beslutsfattande inom offentlig verksamhet. Genom att känna till vilka faktorer som motverkar en effektiv informationsdelning, kan organisationer systematiskt verka för att reducera informationsasymmetrin och på så vis förbättra förutsättningarna att fatta korrekta beslut i rätt tid (Yang & Maxwell, 2011, s. 173).

1.2 Avgränsning

Då den undersökta organisationen har många anställda och ett stort antal vitt skiftande uppdrag, behöver en avgränsning göras.

Organisatoriskt väljer arbetet att avgränsa undersökningen till den aktuella organisationens HR-funktion och tre av dess chefer inom första linjen.

Enheten utgör en central stödfunktion till hela organisationen, med ett övergripande uppdrag att hjälpa verksamheterna uppnå sina mål. Flertalet av enhetens medarbetare har täta kontakter med organisationens olika verksamhetsdelar och arbetar konsultativt med frågor som är betydelsefulla för organisationen som helhet.

Det är vanligt att organisationers HR-funktion har en viktig roll när ledningsbeslut skall verkställas. HR-processer måste anpassas till övergripande beslut och strategier, och HR behöver se till att såväl beslut som relaterade personalfrågor når ut till alla organisationens medarbetare och chefer (Suh & Battaglio, 2022, s. 465).

Cheferna inom HR är underställda en direktör, som ingår i organisationens högsta ledningsgrupp.

Första linjens chefer utgör det första chefsledet i en organisation, till vilket medarbetare utan chefsställning rapporterar (Hales, 2005, s. 473). Dessa chefer, som alltså inte tillhör den högsta organisationsledningen, har ofta en nyckelroll

när det gäller att ta emot och tolka information från den högsta ledningen, och att utifrån informationen fatta beslut som påverkar de egna medarbetarnas arbete. Genom att befinna sig i skärningspunkten mellan organisationens horisontella och vertikala informationsflöde fungerar första linjens chefer som en bro mellan medarbetarnas konkreta arbetsuppgifter och högsta ledningens övergripande mål och visioner (Nonaka, 2007, s. 171).

De beslut som första linjens chefer är med och fattar, särskilt beträffande inriktning och innehåll gällande medarbetarnas uppdrag och arbetsuppgifter, får sålunda som regel genomslag inom hela organisationen.

I moderna organisationer behöver alla medarbetare vara väl förtrogna med övergripande målsättningar och ha klart för sig hur det egna arbetet passar in i en organisationsövergripande kontext (Heide & Simonsson, 2011, s. 205). Eftersom första linjens chefer leder och planerar sina medarbetares arbete för att nå organisationens mål, behöver cheferna själva vara väl införstådda med hur deras beslut påverkar både övergripande mål och konkreta arbetsuppgifter (Deschamps, 2019, s. 173). I beslutsfattandet måste första linjens chefer sålunda ta hänsyn till flera dimensioner än själva sakfrågan, vilket gör att tillgången till adekvat information är mycket viktig. Kännedom om organisationens målsättningar kan ha stor betydelse för preferenser och alternativ i beslutssituationen, liksom vetskap om hur processen för att uppnå dem är tänkt att fungera (Choo, 2002, s. 84).

Genom social interaktion kan personer få tillgång till information från andra individer inom organisationen (Tsai & Ghoshal, 1998, s. 467). Vilka källor beslutsfattare väljer att vända sig till för informationsinhämtning avgörs emellertid inte enbart av det förväntade innehållet i informationen, utan kan även beror på andra faktorer, såsom personliga erfarenheter, etablerade roller och vilka källor som finns tillgängliga i en viss situation (Widén-Wulff, 2007, s. 16).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta arbete är att identifiera faktorer som försvårar informationsdelning i en offentlig organisation i samband med beslutsfattande.

I avsikt att uppfylla ovanstående syfte, har arbetet som ambition att besvara följande forskningsfrågor:

- Vilka faktorer som försvårar informationsdelning inom chefsgruppen i samband med beslutsfattande, upplever första linjens chefer inom en offentlig organisation?
- Vad kännetecknar dessa faktorer?

1.4 Definitioner

Begreppet informationsdelning ges inom forskningen en varierande betydelse, beroende på inom vilket område forskningen bedrivs och vilka aktörer som är inblandade. Inom exempelvis affärsområdet handlar informationsdelning ofta om kommunikation mellan företag och dess intressenter, medan logistikforskning tenderar att inrikta sig på hur information delas mellan distributionskedjans olika led.

I detta arbete används den definition som Mesmer-Magnus et al. (2009, s. 535) tagit fram i sin forskning om organisationer, där informationsdelning beskrivs som en process genom vilken gruppmedlemmar kollektivt utnyttjar de informationsresurser medlemmarna besitter. Föreliggande undersökning inriktar sig sålunda på HR-chefers delning av information som var och en besitter utifrån skillnader i bakgrund, arbetsuppgifter och ansvar.

Modern forskning om beslutsfattande är till stor del influerad av den så kallade Rational Choice-teorin, enligt vilken ett bra beslut maximerar den förväntade nyttan av utfallet (Joslyn & Hunt, 1998, s. 18). Föreliggande arbete analyserar emellertid inte konsekvenserna av tidigare fattade beslut och gör heller ingen värdering av huruvida ett beslut kan sägas vara bra eller dåligt. Förutom att en

sådan värdering skulle falla utanför arbetets syfte, finns det heller inget allmängiltigt sätt att bedöma huruvida ett beslut är bra eller dåligt, eftersom ett sådant ställningstagande i högsta grad kan sägas vara subjektivt och variera från person till person och från en situation till en annan (Vlek, 1984, s. 19). Arbetet utgår dock ifrån att ett beslut kan vara mer eller mindre belyst från olika synvinklar och ansluter till uppfattningen inom beslutsteori, att ett beslut inte skall bedömas utifrån dess konsekvenser utan utifrån själva beslutsprocessen (Vlek, 1984, s. 16), inom vilken informationsdelning utgör en viktig komponent. Ett grundantagande för arbetet är sålunda, att ett beslut som fattas i en ledningsgrupp har större möjlighet att leda till önskat resultat och reducera oönskade konsekvenser, om beslutet föregåtts av informationsdelning inom gruppen.

1.5 Tidigare forskning

1.5.1 Olika aspekter av informationsdelning

Choo (2013, s. 776) har identifierat informationsdelning som viljan att dela information med andra, och uppmärksammat att de normer och värderingar som råder i organisationen antingen uppmuntrar eller dämpar viljan till informationsdelning.

Forskning om informationsdelning inom organisationer handlar många gånger om att försöka identifiera bakomliggande drivkrafter till varför individer vill dela information med varandra, vilket bland annat innefattar analyser av socialt kapital, byggande av strukturer och gruppmedlemmars sociala identitet (Widén-Wulff, 2007, ss. 167ff; Tyler & Blader, 2001, s. 210). Mer sällan undersöks framgångsfaktorer eller hinder som relaterar till informationens beskaffenhet, eller det faktiska beteendet hos aktörer i informationsflödet. Forskare har visserligen lyft fram nödvändigheten i att informationsprodukter utformas för att vara engagerande och stödjande för användning i avsedd kontext (Orna, 2017, ss. 172f), men undersökningar av hur specifika aktörer

inom en organisation upplever informationsprodukters inverkan på informationsdelning är sparsamt förekommande.

Widén-Wulff (2007, s. 3) har framfört nödvändigheten av att i studier av informationsdelning inom en organisation undersöka hur relevanta aktörer agerar i en given kontext. Detta till trots inriktar sig forskningen endast till liten del på aktörernas agerande, och fokuserar istället ofta på faktorer som generellt möjliggör eller försvårar informationsdelning. Exempelvis har kultur, identitet, nätverk, förtroende och timing lyfts fram som varandes antingen möjliggörare eller hinder för informationsdelning i organisationer (Widén-Wulff, 2007, ss. 13ff). Likaså har skillnader inom en organisation gällande förmågan att söka efter och bearbeta information visat sig påverka informationsdelning negativt (Nifadkar et al., 2019, s. 268).

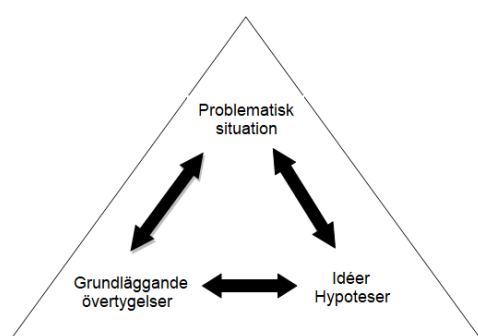
Trots att första linjens chefer fyller en viktig funktion i att leda organisationens dagliga arbete, och även är betydelsefulla aktörer i samband med beslutsfattande, är det ont om empirisk forskning om hur dessa chefer hanterar sin roll (Karlton et al., 2023, s. 1). Det finns sålunda låg kännedom om vilka faktorer som påverkar första linjens chefers delning av information i samband med beslutsfattande. Genom att undersöka vilka dessa faktorer upplevs vara, och vad som kännetecknar dem, kan resultatet av en intervjustudie generera ny och viktig kunskap.

1.5.2 Informationsdelning som del av en organisations informationshantering

Ofta ingår informationsdelning som en undersökt komponent i bredare forskningsansatser, som exempelvis kan vara inriktade mot informationsbeteende eller informationskultur. Choo (2016) menar, att organisationens syn på information återspeglas i dess informationsbeteende. Den del av organisationskulturen som omfattar värderingar, attityder och normer gällande hur information skapas, delas och används kan betecknas som organisationens informationskultur (Choo, 2016, ss. 163f). Widén-Wulff

(2007, s. 9) har framhållit, att det är informationskulturen inom en organisation som skapar dess kommunikationsklimat. Choo (2013, s. 778) har framlagt hypotesen, att en organisation med en informationskultur i samklang med uppdrag och mål kan förväntas vara mer effektiv än motsvarande organisation utan motsvarande koppling.

Problematiska situationer orsakas ofta av bristande information. Choo (2016) har identifierat tre företeelser som påverkar hur en organisations informationsbehov yttrar sig. Informationsbehov (se figur 1) kan illustreras med förekomsten av en problematisk situation, de grundläggande värderingar som den uppkomna osäkerheten tolkas utifrån samt de idéer och hypoteser som organisationens anställda lägger fram, när den problematiska situationen behandlas (Choo, 2016, ss. 143f).



Figur 1

Informationsbehov i organisationer, baserad på modell av Choo (Choo, 2016, s. 143).

1.5.3 Annan forskning som relaterar till informationsdelning inom organisationer

MacMullin & Taylor (1984, refererad i Choo, 2016, ss. 144f) har identifierat 11 problemdimensioner som definierar informationsbehov och även fungerar som kriterier för hur information kan bedömas i en problematisk situation. Dessa problemdimensioner har i föreliggande arbete lagts till grund för en sammanställning av 11 tänkbara problem gällande informationsinnehåll, som kan utgöra hinder för en effektiv informationsdelning (se figur 2).

Behov av upptäckt innan design
Dåligt strukturerad information
Komplex information
Ospecifika mål
Inledande stadium ej förstått
Antaganden ej accepterade
Antaganden ej explicita
Nya mönster
Hög risk
Ej lämplig för empirisk analys
Externt ålagt

Figur 2

Tänkbara problem med informationsinnehåll, baserade på MacMullin & Taylors forskning (1984, refererad i Choo, 2016, s. 145).

Ovannämnda 11 tänkbara problem kan användas för att systematiskt avgöra vad som kännetecknar en organisations informationsbehov i en problematisk situation, men visar samtidigt att det inte bara är sakinformationen i det enskilda fallet som påverkar situationen, utan att informationsbehovet även påverkas av situationsrelaterade företeelser (Choo, 2016, s. 145).

Vigfússon et al. (2021) har undersökt hinder i samband med att viktiga beslut skall omsättas i praktisk handling inom organisationer, och visat att misslyckanden ofta sker i ett tidigt stadium av processen. I samband härmed har 16 företeelser identifierats, vilka har visat sig utgöra potentiella hinder (Vigfússon et al., 2021, s. 24) (se figur 3).

Otillräckligt ledarskap	Dålig kommunikation
Mål och uppdrag från ledning ej definierade	Tidsbrist
Ledarskap och brist på stöd	Resursbrist
Oklar strategi från högsta ledningen	Oväntade problem
Externa hinder	Begränsad dedikation och förståelse
Otillräcklig förändringsledning	Otillräckliga kunskaper hos personalen
Kulturella problem	Begränsad struktur och dedikation
Inga riktlinjer för beslutsfattande	IT stödjer inte strategin/beslutsfattande

Figur 3

Identifierade hinder vid verkställande av viktiga beslut inom organisationer, baserat på forskning av Vigfússon et al. (2021, s. 24).

Såväl de företeelser som Vigfússon et al. har identifierat, som de av MacMullin & Taylor identifierade problemdimensionerna (se figur 2), har betydelse för föreliggande arbete, eftersom de utgör del av en gemensam beslutskontext och därför inte enbart kan påverka det praktiska verkställandet av beslut, utan även själva beslutsfattandet och den beslutsföregående delningen av information.

Det är inte ovanligt att forskare i sitt arbete använder sig av teorier och metoder härrörande från andra discipliner än den egna (Hall, 2003, s. 287).

1.5.4 Forskning om informationsdelning och beslutsfattande inom organisationer

Enligt Choo (2002, s. 79) struktureras beslutsfattandet i organisationer genom regler och rutiner, grundade på tolkningar av organisationens syfte och dess prioriteringar. För att en organisation skall kunna reducera osäkerheten kring var och hur beslut skall fattas, fastställer de tydliga regler och rutiner för beslut och för de sätt på vilka information bör inhämtas och hanteras innan beslutet tas (Choo, 2016, ss. 153ff).

Stora och komplexa organisationer kan ha många och svåröverskådliga processer för beslut och informationsdelning. Van Gils & Klijn (2007, s. 143) har uppmärksammat svårigheter som kan uppstå i ärenden med hög komplexitet och många involverade aktörer, och visat att olika aspekter av samma fråga ofta hanteras i flera nätverk och forum, där bland annat regler och grupp sammansättning kan skilja sig åt. De processer och förutsättningar som gäller i en struktur behöver inte nödvändigtvis gälla i en annan, trots att det är samma fråga som behandlas.

Sibony et al., (2017, s. 8) har framhållit, att en organisations beslutsprocesser i sig själva kan påverka huruvida grupper förhåller sig sakliga eller partiska när beslut skall fattas, och menar att organisationer behöver se över sin ”beslutsarkitektur” för att säkerställa att strategiska beslut också leder till uppfyllandet av strategiska mål.

Forskare har även uppmärksammat informationsdelningens betydelse i den diskussion som normalt föregår beslutsfattandet i en grupp (Brodbeck et al., 2007; Stasser 1988; Stasser & Titus, 1985).

För att grupperns beslut skall bli allsidigt belysta, krävs det att gruppmedlemmarna på ett noggrant sätt delar och tillgodogör sig relevant information (Mesmer-Magnus et al., 2009, s. 535). I en ideal situation kan gruppen genom diskussion komma fram till en gemensam och objektiv bild av den aktuella frågan, där informationsdelningen hjälper till att överbrygga olika subjektiva uppfattningar grundade på fragmenterad information (Stasser & Titus, 1985, s. 1467). Genom att medlemmarna delar viktig information kan diskussionen sålunda leda till att beslut fattas med hög kvalitet (Brodbeck et al., 2007, s. 461).

En av orsakerna till varför organisationer alltmer övergår till beslutsfattande i grupp är, som tidigare nämnts, att gruppmedlemmarna förväntas bidra med olika perspektiv och därigenom se till att frågorna som behandlas granskas ur flera synvinklar. Paradoxalt nog har forskning visat, att personer med olika expertområden visserligen har möjlighet att bidra med information som leder till bättre och mer genomtänkta beslut, men att det finns en risk för att viktig information förbises vid beslutsfattandet just till följd av gruppmedlemmarnas olika perspektiv gällande frågan (Stasser & Titus, 1985, s. 1477).

(Mesmer-Magnus et al., 2009, s. 543) har fört fram, att grupper där medlemmarna har olika bakgrund och ansvarsområden delar ny och unik information i mindre utsträckning i samband med beslutsfattande och istället huvudsakligen ägnar sig åt att diskutera information som alla medlemmar redan känner till. Strasser & Titus (1985, s. 1467) har gjort liknande observationer och konstaterar att den information som diskuteras mest i en grupp inför beslutsfattande, är information som redan är bekant för hela gruppen vid diskussionens början.

Vad informationens beslutspåverkan beträffar, menar Stasser & Titus (1985, s. 1467) att det är större sannolikhet att ny information som framkommer i diskussionen, det vill säga information som inte har delats i gruppen innan den

beslutsföregående diskussionen, kommer att påverka beslutet, än att information som redan initialt är bekant för alla gruppmedlemmar gör det. Avsaknad av relevant informationsdelning leder därför troligen till, att gruppen i många fall enas om ett beslut som inte blivit ordentligt belyst.

Stasser (1988, s. 399) har uttryckt, att information som inte delas av gruppmedlemmarna inför ett beslut, av vilken orsak det än vara må, kan utgöra en dold profil, vars eventuella påverkan på beslutet uteblir om den förblir okänd för gruppen när beslut skall fattas. Om gruppen endast diskuterar information som redan är känd av alla medlemmar, kommer den dolda profilen inte att kunna upptäckas och värderas. För att gruppen skall komma fram till bästa möjliga beslut, måste det sålunda finnas mekanismer för att den dolda profilen skall kunna upptäckas i diskussionen (Brodbeck et al., 2007, s. 462). Greitemeyer & Schulz-Hardt (2003, s. 323) har kommit till samma slutsats, och pekar på delning av tidigare odelad information som nyckeln till att undvika det de kallar en ”prematur konsensus” i gruppen. Även Elgin (1996, ss. 16f) har lyft fram konsensusaspekten som en fara för att relevant information inte blir delad, eftersom informationsdelningen i många beslutssituationer har som mål att nå just konsensus inom gruppen, och när konsensus väl har uppnåtts har gruppen också nått det mål som informationsdelningen var avsedd att leda fram till. Information som har potential att rubba konsensus riskerar därför att bli odelad.

Ambitionen att sammanföra och kombinera olika informationskällor misslyckas ofta på grund av att diskussionen och informationsdelningen är allt för ostrukturerad (Stasser & Titus, 1985, s. 1477). I många fall leds därför diskussionen av en person som har till uppgift att hålla gruppen fokuserad på den aktuella frågan, stimulera kommunikationen och se till att de inlägg som görs är relevanta som underlag för det beslut som skall fattas (Brodbeck et al., 2007, s. 471).

Choo (2002, s. 84) har sammanställt en modell för beslutsfattande, utifrån två dimensioner av tydlighet/överenskommelse gällande organisationens mål samt två dimensioner av osäkerhet gällande processen för att uppnå målen (se figur 4).

	Tydliga och överenskomna mål	Otydliga mål som vållar konflikt
Låg osäkerhet om processen	Begränsat rationellt läge	Politiskt läge
Hög osäkerhet om processen	Processläge	Anarkistiskt läge

Figur 4

Organisationers beslutsfattande, baserad på modell av Choo (2002, s. 84).

Baserat på forskning av March & Simon (1958), March & Simon (1993), Minzberg et al. (1976), Allison (1971), Allison & Zelikow (1999) samt Cohen et al. (1972), har Choo (2002) identifierat fyra olika lägen som karaktäriserar beslutssituationer inom en organisation.

I det begränsat rationella läget är såväl organisationens mål som processen för att uppnå dem tydliga. Läget kännetecknas av att beslutsfattare följer förenklade rutiner för att inhämta information och formulera handlingsalternativ, och ambitionen är att komma fram till ett nöjaktigt beslut som uppfyller vissa kriterier, snarare än att leta efter den allra bästa lösningen på det aktuella problemet (Choo, 2002, s. 84).

I processläget är målen tydliga, men detsamma gäller inte processen för att nå dem. I detta läge blir beslutsfattandet en process uppdelad i faser för identifiering, utveckling och val av alternativ (Choo, 2002, s. 84). I identifieringsfasen uppmärksammas behovet av beslut och en förståelse för beslutsfrågorna skapas, i utvecklingsfasen inhämtas information för att utveckla en eller flera tänkbara lösningar på problemet och i valfasen utvärderas alternativen, varav en lösning väljs som skall omsättas i praktiken (Choo, 2002, s. 84).

I det politiska läget ifrågasätts målen av olika grupper av intressenter, men inom grupperna är osäkerheten om processen låg. Varje grupp anser att det egna alternativet är bäst för organisationen, och när beslutet fattas har det ofta föregåtts av konflikt, förhandlingar och kompromisser (Choo, 2002, s. 84).

I det anarkistiska läget råder oklarhet om såväl mål som process. Beslutssituationerna består av relativt självständiga uppmärksammanden av problem, lösningar, intressenter och valmöjligheter, och de beslut som fattas är som regel sprungna ur tillfälligheter och av vilka aktörer som råkar vara engagerade när problem respektive lösningar uppträder (Choo, 2002, s. 84).

Möjliga hinder för informationsdelning kan förväntas se olika ut, beroende på vilket läge beslutsfattaren befinner sig i.

Ytterst är det dock upp till varje enskild gruppmedlem att välja vilken information som delas, eller inte delas, med gruppen. Wittenberg et al. (2004, s. 304) har framhållit, att alla medlemmar inte nödvändigtvis sätter gruppens eller organisationens mål i första rummet, utan kan vara mer intresserade av att uppfylla personliga mål som de prioriterar genom olika strategier, vilket kan leda till att informationsdelningen påverkas.

2 Teori

Den teori som används i föreliggande arbete, är teorin om socialt kapital och dess applicerbarhet på informationsdelning inom organisationer.

Teorin om socialt kapital förklarar hur organisationer och dess medlemmar får tillgång till olika typer av resurser genom ett organiserat nyttjande av relationer och ömsesidigt utbyte (Wang et al., 2019, s. 1). Teorin har befunnits lämplig att tillämpa, då det finns många paralleller mellan information management och teorin om socialt kapital (Widén-Wulff, 2007, s. 6), och då de tre dimensionerna av socialt kapital – struktur, innehåll och relationer - (Widén-Wulff, 2007, s. 149) erbjuder en logisk gruppering av intervjufrågor och tänkbara faktorer i analyschemat (se tabell 1).

I samband med arbetets planering övervägdes att istället låta en teori om informationsdelning utgöra ram för genomförandet. En litteraturgenomgång visade emellertid, att det saknas en relevant enhetlig teori om informationsdelning, och att de teorier som finns är inriktade på enstaka faktorer så som attityder till, eller motiv för, att dela information (Wilson, 2010, ss. 8 f; Zaheer & Trkman, 2017, s. 418). De tre dimensionerna i teorin om socialt kapital befanns ge en bredare ram, utifrån vilken faktorer som hindrar informationsdelning kan identifieras.

2.1 Teori om socialt kapital

Den första systematiska analysen av socialt kapital utfördes av den franske sociologen Pierre Bourdieu (Portes, 1998, s. 3). Denne beskrev socialt kapital som summan av faktiska eller möjliga resurser som är knutna till medlemskapet i ett nätverk, sammanhållet av vissa gemensamma karaktäristika, eller av de utbyten som sker inom gruppen (Bourdieu, 1986, ss. 247f). Resurserna återfinns med andra ord inneslutna i gruppens sociala relationer, och är möjliga för medlemmarna att få tillgång till, genom att använda sig av dessa relationer (Wang et al., 2019, s. 3). Förutom att det

sociala kapitalet existerar som latent resurser inom en social struktur, påverkar det även hur individerna inom den strukturen agerar (Coleman, 1990, s. 302).

Sociala relationer och strukturer etableras för att fylla en viss funktion och löper sedan vidare om de visar sig vara fördelaktiga (Coleman, 1988, s. 105). Förekomsten av ömsesidigt förtroende och dedikation är viktiga förutsättningar för att relationella utbyten skall kunna fungera, och för att ett samarbetsklimat skall utvecklas mellan aktörerna i gruppen (Hashim & Tan, 2015, s. 146).

Socialt kapital, och de nätverk inom vilka det verkar, kan till sin karaktär vara överbryggande eller sammanbindande, av vilka de förra kan sägas verka för anslutning av en bredare sammansättning av aktörer, medan de sistnämnda utgörs av särskilt utvalda medlemmar och utmärks av en viss grad av exklusivitet (Putnam, 2000, s. 22).

En aktör kan använda det sociala kapitalet för att vinna framgång på sätt som annars inte varit möjliga (Coleman, 1988, s. 98). Det sociala kapitalet är dock inte någon absolut garanti för framgång, utan utgörs främst av en potential, som i vissa fall även kan leda till negativa konsekvenser för aktören i fråga (Hazleton & Kennan, 2006, s. 82). En organisation lägger ofta ner stora resurser för att sammanföra och bygga upp grupper för informationsdelning och samverkan, där det sociala kapitalet har stor betydelse för vilket mått av framgång gruppens funktion bidrar till. Om det sociala kapitalet inte utnyttjas på ett lämpligt och ändamålsenligt sätt för organisationen, är kostnaderna för dessa resurser sannolikt bortkastade (Wang et al., 2019, s. 1). Potentiella hinder för ett effektivt användande av socialt kapital, exempelvis vid informationsdelning, är därför viktiga att undersöka.

Det sociala kapitalet inom ett nätverk ger dess medlemmar potentiella förmåner (Portes, 1998, s. 6). En sådan förmån handlar om privilegierad tillgång till information, som övriga medlemmar innehar och delar med varandra (Inkpen & Tsang, 2005, s. 150). En ändamålsenlig delning av information inom nätverket sparar dessutom tid och resurser, jämfört med om var och en av dess medlemmar själva skulle behöva söka rätt på den önskade informationen (Coleman, 1988, s. 104). Även detta kan ses som en förmån. Nätverket hålls

samman av en struktur, och det är inom denna struktur möjligheten till informationsdelning uppstår (Widén-Wulff, 2007, s. 18). Utbytet inom nätverket bekräftar även de inbördes relationerna och medlemskapet, vilket i sin tur verkar självförstärkande på gruppen (Bourdieu, 1986, s. 248).

Dimensioner av socialt kapital	Dimensionella egenskaper	Kontextuella aspekter av informationsdelning
Struktur	Nätverk Timing Access	Hur delas information? När delas information?
Innehåll	Kunskap Problemlösning Konflikthantering	Vilken slags information delas?
Relationer	Motiv Tillit Normer Identitet	Vem/vilka delar information? Varför delas information?

Figur 5

Det sociala kapitalets dimensioner och egenskaper, samt informationsdelningens kontextuella aspekter, baserad på sammanställning av Widén-Wulff (2007, s. 41).

Enligt teorin om socialt kapital påverkas informationsdelning av strukturella, innehållsmässiga och relationella aspekter (Widén-Wulff, 2007, s. 149; Hazleton & Kennan, 2006, s. 81; Nahapiet & Ghoshal, 1998, ss. 243f; Tsai & Ghoshal, 1998, s. 465) (se figur 5). Det bör dock uppmärksammas att dessa aspekter påverkar varandra, och att det exempelvis kan vara svårt att analysera strukturella betydelser utan att ta hänsyn till relationella aspekter såsom förtroende och motiv (Widén-Wulff, 2007, s. 41).

2.1.1 Den strukturella dimensionen

En grundläggande förutsättning för det sociala kapitalet är strukturen, vilken omfattar formella organisatoriska aspekter (Widén-Wulff, 2007, s. 149), påverkar nätverksbyggande och tillgång till andra aktörer, samt har betydelse för hur snabbt nödvändiga kontakter kan tas (Hazleton & Kennan, 2006, s. 82).

Den strukturella dimensionen omfattar socialt interagerande (Tsai & Ghoshal, 1998, s. 467) och det är i denna dimension kontaktytan för informationsdelning uppstår (Widén-Wulff, 2007, s. 32).

Informationsdelning kan fungera smidigt och enkelt när strukturen är tydlig och tillämpas konsekvent, samtidigt som tillgången till information och dess pålitlighet säkras (Widén-Wulff, 2007, s. 171).

Även tidsaspekten är betydelsefull vid informationsdelning i organisationer, och är till delar avhängig strukturen och dess funktion (Hazleton & Kennan, 2006, s. 82). Trots sin betydelse, har inte tidsaspekten vid informationsdelning varit föremål för forskning i någon större utsträckning (Widén-Wulff, 2007, s. 22), men utgör ändå en viktig faktor i teorin om socialt kapital. Nahapiet & Ghoshal (1998, s. 252) framhåller tidsaspekten vid informationsdelning inom sociala strukturer som förmågan hos gruppmedlemmarna att dela information snabbare än vad personer utanför nätverket kan göra.

Widén-Wulff (2007, ss. 98ff) skiljer i sin forskning om informationsdelning och socialt kapital mellan tre olika tidsaspekter, vilka hon benämner rutin-, ad hoc- respektive ritualaspekter, där rutiner återspeglar regelbundna aktiviteter med särskilt avsatt tid, ad hoc relaterar till oväntade situationer då utrymme måste frigöras när någonting akut inträffar, medan ritualaspekten å sin sida framför allt utgörs av formella återkommande möten, då information kan delas och beslut fattas under strukturerade former. Ibland uppstår problematiska situationer då beslut måste fattas snabbt, och det inte är möjligt att invänta nästa formella möte. Det är då upp till individen själv att igångsätta ett, ofta mindre strukturerat, ad hoc-förfarande för att lösa den uppkomna situationen, vilket många gånger inkluderar olika slags informationssökningar och konsulterande av kollegor (Widén-Wulff, 2007, s. 99).

2.1.2 Den innehållsmässiga dimensionen

Den innehållsmässiga dimensionen omfattar kommunikation och innehåller förutsättningarna för att forma, och använda sig av, det sociala kapitalet (Widén-Wulff, 2007, ss. 33f).

Enligt Hazleton & Kennan (2006, s. 83) blir det sociala kapitalet tillgängligt genom fyra olika funktioner relaterade till kommunikation; delning av information, identifiering av problem och lösningar, beteendereglering samt konflikthantering. Samtliga dessa funktioner är beroende av innehållet i den information som delas.

Organisationer behöver bedriva ett systematiskt arbete för att främja informationsdelning, för att inte förlora sin förmåga att anpassa sig till förändringar i omgivningen (Hazleton & Kennan, 2006, s. 83).

2.1.3 Den relationella dimensionen

Den relationella dimensionen handlar om de mellanmännsliga relationer som aktörerna i ett nätverk utvecklar över tid (Widén-Wulff, 2007, s. 34).

Vad informationsdelning beträffar, omfattar den relationella dimensionen faktorer som påverkar viljan att dela information med andra, såsom motiv för delningen, tillit till övriga individer, normer och social identitet (Nahapiet & Ghoshal, 1998, ss. 254ff).

Widén-Wulff (2007, s. 30) menar, att inte enbart bildandet av en grupp eller ett nätverk är tillräckligt för att socialt kapital skall ta form inom strukturen, utan framhåller att förekomsten av socialt kapital även förutsätter att relationer med gemensamma värderingar har utvecklats inom gruppen.

3 Metod

Denna studie har genomförts dels genom inhämtande av information från forskningsartiklar och dels genom semistrukturerade intervjuer.

Studier av publikationer gällande forskningsmetoder ger vid handen, att det råder delade meningar om vilka ambitioner forskaren kan ha vid val av forskningsmetod. Sålunda menar Stake (1995, s. 4) att den primära ambitionen inte alltid är att kunna dra generella slutsatser av resultatet, medan Fidel (1984, s. 273) betonar möjligheten att generera slutsatser bortom det enskilda fallet.

Författaren till detta arbete ansluter till Fidels uppfattning och menar, att undersökningens resultat primärt endast säger någonting om den undersökta situationen, men eftersom svenska offentliga organisationer lyder under samma typ av övergripande statlig styrning, det bör vara möjligt att dra generella slutsatser giltiga för organisationer inom svensk offentlig sektor.

Studier kan genomföras både som teorigenererande (induktiva) och teoritestande (deduktiva) studier. Dessutom varierar forskares tillvägagångssätt ofta inom respektive typ av studie (Bell et al., 2019, s. 67). Valet av metod har i detta arbete fallit på en deduktiv metod, där teori om socialt kapital samt relevanta forskningsartiklar ligger till grund för intervjufrågorna.

För att få en överblick av forskningsläget har uppsatsförfattaren inledningsvis sökt fram forskningsartiklar relaterade till beslutsfattande och informationsdelning inom organisationer, liksom första linjens chefers roll i organisationers informationshantering. Sökningarna har gjorts genom bibliotekets online-funktion på Högskolan i Borås hemsida. Enstaka artiklar har sökts fram via Google Scholar. Forskningsläget har granskats, varvid artikelinnehåll lagts till grund för inledning, problembeskrivning samt kapitel om tidigare forskning respektive teori.

Författarens egna empiriska undersökning har utförts genom en kvalitativ undersökning, där tre första linjens chefer vid en svensk offentlig organisation har intervjuats. Intervjuszvaren har kodats och analyserats. I analysarbetet har en

modell med elva problemdimensioner, framtagna av MacMullin & Taylor (1984, refererad i Choo, 2016, s.145) (se figur 2) använts, kompletterad med en sammanställning av i tidigare forskning identifierade hinder för verkställande av viktiga beslut, gjord av Vigfússon et al., (2021, s. 24) (se figur 3) samt de fyra olika lägen som karakteriserar beslutssituationer inom en organisation, enligt den sammanställning som tagits fram av Choo (2002, s. 84) (se figur 4). Samtliga faktorer har förts samman i ett analyschema (se tabell 1).

I analyschemat har dimensionerna från figur 2, företeelserna från figur 3 och lägena från figur 4 tematiserats efter de tre dimensioner av socialt kapital som enligt teorin om socialt kapital påverkar informationsdelning (se figur 5). Tre faktorer – IT stödjer inte strategin/beslutsfattande, oväntade problem och externa hinder – har placerats i samtliga tre dimensioner för socialt kapital.

Kodningen av svaren på intervjufrågorna har gjorts med avseende på de faktorer som relaterar till den dimension av socialt kapital respektive fråga sorterar under.

Dimensioner av socialt kapital	Faktorer
<p>Struktur</p> <p>Hur delas information? När delas information?</p>	<p>Otillräckligt ledarskap</p> <p>Mål och uppdrag från ledning ej definierade</p> <p>Ledarskap och brist på stöd</p> <p>Oklar strategi från högsta ledningen</p> <p>Otillräcklig förändringsledning</p> <p>Kulturella problem</p> <p>Inga riktlinjer för beslutsfattande</p> <p>Tidsbrist</p> <p>Resursbrist</p> <p>Begränsad struktur och dedikation</p> <p>IT stödjer inte strategin/beslutsfattande</p>

	<p>Oväntade problem</p> <p>Externa hinder</p>
<p>Innehåll</p> <p>Vilken slags information delas?</p>	<p>Insikt om aktuellt läge för beslutsfattande (begränsat rationellt läge, processläge, politiskt läge, anarkistiskt läge)</p> <p>Behov av upptäckt innan design</p> <p>Dåligt strukturerad information</p> <p>Komplex information</p> <p>Ospecifika mål</p> <p>Inledande stadium ej förstått</p> <p>Antaganden ej accepterade</p> <p>Antaganden ej explicita</p> <p>Nya mönster</p> <p>Hög risk</p> <p>Ej lämplig för empirisk analys</p> <p>Externt ålagt</p> <p>IT stödjer inte strategin/beslutsfattande</p> <p>Oväntade problem</p> <p>Externa hinder</p>
<p>Relationer</p> <p>Vem/vilka delar information?</p> <p>Varför delas information?</p>	<p>Dålig kommunikation</p> <p>Begränsad dedikation och förståelse</p> <p>Otillräckliga kunskaper hos personalen</p> <p>IT stödjer inte strategin/beslutsfattande</p> <p>Oväntade problem</p> <p>Externa hinder</p>

Tabell 1

Analysschema för kodning och analys av svar på intervjufrågor, inspirerad av MacMullin & Taylor (1984, refererad i Choo 2016), Vigfússon et al. (2021), Hazleton & Kennan (2006), Nahapiet & Ghoshal (1998), Tsai & Ghoshal (1998) och Widén-Wulff (2007).

Analysschemat gör det möjligt att systematisera och analysera de svar som lämnats på ställda intervjufrågor. Schemat utgör sålunda även en modell för kodning av svaren, vilket underlättar en avstämning av resultatet gentemot såväl forskningsläge som teori om socialt kapital, vilket behövs för att forskningsfrågorna skall kunna besvaras och slutsatser dras.

3.1 Urval

Intervjupersonerna har valts ut genom ett så kallat ändamålsenligt urval (Bell et al., 2019, ss. 391ff), baserat på personernas ansvar och arbetsuppgifter inom organisationen. Givet undersökningens design och inriktning har dessa första linjens chefer bedömts utgöra ett lämpligt val för att reflektera över ställda intervjufrågor.

3.2 Reliabilitet och validitet

För att säkerställa slutsatserna behöver resultatens reliabilitet och validitet prövas och diskuteras, utifrån huruvida en repetition av studien skulle ge samma resultat, och om slutsatserna hänger samman och går att generalisera utifrån (Bell et al., 2019, ss. 46f).

I föreliggande arbete har författaren genom att ta del av tidigare forskning bestämt vilka variabler som skall undersökas, i form av faktorer som kan försvåra delningen av information inom en organisation. Urvalet av variabler kan alltid diskuteras, men det råder i arbetet öppenhet om varifrån variablerna har hämtats, med hänvisning till den forskning som ligger till grund för desamma. Det råder i forskarsamhället inte någon enighet om hur begreppen reliabilitet och validitet skall tillämpas inom kvalitativ forskning. Vissa anser att begreppen bör användas likadant som inom kvantitativa studier, dock utan

fokus på mätning, medan andra pekar på orimligheten i att exakt kunna upprepa en kvalitativ studie och har istället föreslagit andra begrepp såsom tillförlitlighet och pålitlighet (Bell et al., 2019, ss. 362ff). Författaren ansluter till uppfattningen att kvalitativa intervjustudier svårligen kan upprepas med exakt överensstämmelse och önskar istället framhålla, att detta arbete genomsyras av en transparens och öppenhet i hur empirin samlats in, vilka frågor som ställts, hur svaren kodats och vilka slutsatser som genererats.

3.3 Forskningsetik

Etiska frågor är viktiga att adressera och ta hänsyn till och skall utgöra en integrerad del av all forskning (Bell et al., 2019, s. 112).

Föreliggande arbete följer i allt väsentligt riktlinjerna i den rapport om god forskningssed som publicerats av Vetenskapsrådet (Vetenskapsrådet, 2017).

Intervjuerna har genomförts efter att informerat samtycke inhämtats från deltagarna. En samtyckesblankett (se bilaga B) med information har delats ut till respektive deltagare och signerats av dem innan intervjuerna genomfördes. Det har särskilt understrukits att deltagandet är frivilligt, och redogjorts för processen med ljudinspelning av intervjun.

Författaren till arbetet anmäler inga intressekonflikter. Författaren är visserligen anställd inom samma organisation som de tre intervjuade personerna, men det finns inget chefsförhållande dem emellan. Författaren har varit öppen och transparent mot deltagarna om syfte med, och process för, undersökningen, och deltagarna har tillförsäkrats konfidentialitet.

Den aktuella organisationen har inte utövat någon som helst påverkan på författaren, vare sig vid val av forskningsområde, planering av undersökningen, genomförande av intervjuer eller färdigställande av arbetet.

4 Resultat

De tre intervjuade cheferna är anställda inom HR-enheten vid en offentlig organisation. Samtliga ingår i enhetens ledningsgrupp. Var och en är underställd organisationens HR-direktör och har personalansvar för medarbetare inom olika avdelningar.

Redovisningen av resultatet följer i stor utsträckning intervjufrågorna och har tematiserats utifrån de tre dimensioner av socialt kapital som enligt teorin om socialt kapital påverkar informationsdelning (se figur 5), nämligen struktur, innehåll och relationer.

Då intervjuerna varit semistrukturerade och lämnat öppet för vidare reflektioner utifrån själva frågan, följer resultatredovisningen inte till fullo den ordning i vilken frågorna ställdes inom respektive punkt.

4.1 Struktur

Cheferna beskriver i sina intervjuvar en organisation, där information och kommunikation är mycket viktiga beståndsdelar för verksamhetens utveckling och fortgående. Många olika källor anlitas för att cheferna skall få tillgång till den information som behövs för fullgörandet av sina uppdrag. Denna undersökning har dock avgränsats till informationsdelning mellan HR-cheferna i samband med beslutsfattande.

I intervjuerna beskriver cheferna samstämmigt att de delar information med varandra i olika forum. Detta sker dels inom ramen för regelbundna möten och avstämningsträffar med ledningsgruppen, och dels mer informellt genom exempelvis samtal på arbetsplatsen och via e-postmeddelanden. Även andra digitala kanaler för informationsdelning används. De frågor och beslut som hanteras vid ledningsgruppens möten beskrivs i huvudsak som strategiska, medan chefernas kontakter sinsemellan ofta rör operativa frågor. När omständigheterna gör att beslut behöver fattas snabbt, förekommer det att informella möten sammankallas med kort varsel. Den aktuella punkten på ledningsgruppens formella agenda blir då, vad dessa ärenden beträffar, snarast

ett tillfälle för återrapportering av ställningstaganden och redan fattade beslut, än en beslutspunkt i sig.

HR-direktören, som är chef för de intervjuade HR-cheferna, håller regelbundna digitala möten – HR update – för att dela information med samtliga chefer och medarbetare inom enheten. Det är ett sätt att vinnlägga sig om, att alla får del av samma information och på så vis reducera risken för att HR-cheferna uppfattar informationen olika och sedan kommunicerar den vidare till sina medarbetare efter hur var och en har uppfattat den. Ofta handlar det om information från den högsta organisationsledningen, som tolkas av HR-direktören och sedan vidarebefordras. Det händer att den information som HR-direktören kommunicerar vid HR update är ny också för HR-cheferna.

Informationsdelningen mellan HR-cheferna kan vara både strukturerad och ostrukturerad. Mest strukturerad är informationsdelningen vid ledningsgruppens sammanträden. Frågor kan anmälas i förväg och information kan skickas ut till gruppmedlemmarna innan mötet. Ett system med minnesanteckningar är i bruk. Känslig information lämnas som regel muntligen.

En chef lyfter även fram att kommunikationsvägarna ibland är oklara, och att det förekommer att information från HR-chefer ibland delats direkt med en annan HR-chefs medarbetare, utan att den sistnämnde chefen känt till vare sig innehållet i informationen eller att delningen ägt rum. Som tänkbara förklaringar omnämns tidsbrist, prioriteringar och ett bristande samarbetsklimat.

I huvudsak uttrycker cheferna att ledningsgruppen är ett viktigt forum, som fyller en funktion.

Intervjusvaren visar emellertid, att den strukturerade informationsdelningen inte tillämpas strikt när ledningsgruppen sammanträder. Det förekommer att beslutspunkter dyker upp som övrig fråga vid sittande bord. Det framgår inte heller alltid av mötets dagordning att ett beslut förväntas bli fattat vid en viss punkt, och emellanåt saknas handlingar som ger möjlighet för cheferna att förbereda sig på önskvärt sätt inför mötet.

En chef reflekterar på följande sätt över huruvida det under ledningsmötet ställs specifika frågor om ärenden som behandlas:

”Nej, vi är nog dåliga på det, för det kan jag ibland själv reflektera över, att är det här en informationspunkt, är det här någonting som det förväntas att jag ska komma med något inspel i?”.

Särskilt när beslut måste fattas snabbt upplevs det som att punkter kan påföras agendan mer eller mindre oplanerat. Det uttrycks även åsikter om att inte alla ärenden, som chefer tycker att borde hanteras och beslutas av ledningsgruppen, tas upp för behandling.

Det är inte uttalat på vilket sätt informationsdelningen inom chefsgruppen skall gå till. Någon process har inte slagits fast. Det är vanligt att chefer skaffar sig egna förhållningssätt, som kan skilja sig åt från gruppmedlem till gruppmedlem.

En chef uttrycker det som:

”jag tror att jag har hittat mitt sätt när jag tycker att det är något som bör lyftas [...] och jag tror att det är så de andra gör också, men det kanske inte är något vi har pratat om”.

En annan chef uppmärksammar avsaknaden av en gemensam process för informationsdelning och reflekterar över det egna valet av sätt att informera på:

”Jag tänker att det handlar mer om hur jag för stunden upplever att jag behöver kommunicera med mina kollegor, inte beroende på tyngden på ärendet”.

Den tredje chefen reflekterar över att aktuella frågor ofta utvecklas i ett snabbt tempo, och att ärenden behöver hanteras utifrån detta:

”Samtidigt så rör det sig väldigt snabbt, så att man har ju också vant sig väldigt mycket vid ett förhållningssätt”.

I intervjuerna redovisas även exempel på ärenden som tagits upp och behandlats i ledningsgruppen utan tillfredsställande underlag, och där ett snabbt beslut har fattats utan att ärendet egentligen var särskilt akut.

Det råder inte samstämmighet bland cheferna om vilken typ av beslut som ledningsgruppen bör fatta tillsammans.

När beslut fattas av enskilda chefer omintetgörs den strukturerade möjlighet till informationsdelning som ledningsgruppens sammanträden erbjuder, och därmed blir den aktuella frågan inte belyst på samma sätt som om den varit föremål för ett gemensamt beslut.

En chef beskriver situationer då de egna medarbetarna påverkats negativt av beslut som chefskollegor fattat utanför ledningsgruppen och uttrycker önskemål om en tydlig process för var olika typer av beslut skall beredas och fattas:

”Problemet jag upplever ofta, det är ju att jag får stå till svars för saker som någon chefskollega har fattat beslut om, som jag inte fått vara med i en dialog kring” och ”då blir jag ju själv irriterad för att jag känner att, nej, jag hade inte tyckt att vi skulle fatta det här beslutet”.

Om beslutet istället hade tagits gemensamt i ledningsgruppen, skulle alla gruppmedlemmar ha fått möjlighet att dela information om tänkbara konsekvenser.

Samma chef understryker svårigheten att veta under vilka omständigheter chefen själv kan fatta beslut, och i vilka grupperingar beslutsmandatet i olika frågor finns:

”Det är väldigt förvirrande, vi har ju styrgrupper åt alla olika håll och det kan jag också fundera över [...] vem kan säga ja till det här?”.

När chefen försökt utreda frågan om beslutsmandat, är uppfattningen att:

”Man får olika svar beroende på vem man frågar”.

Samtliga chefer ger uttryck för, att informationsdelningen fungerar bäst i akuta situationer. När helt nya förutsättningar uppstår, och det saknas egentlig vägledning och information om tillvägagångssättet för att hantera vissa svårigheter, organiseras ofta personer i tvärgrupper med olika perspektiv och

kompetens, där arbetet äger rum lösningsfokuserat och olika problem kan redas ut och kommas till rätta med efter hand.

En chef konstaterar:

”Vi är ju en organisation som är bäst i kris” och förtydligar att akuta situationer ”kräver en väldigt tight kommunikation mellan oss över hur vi hanterar det”.

En annan chef uttrycker om situationer utöver det vardagliga, att:

”Då kommer vi ihåg varandra och uppdaterar varandra” och beskriver exempelvis arbetet under pandemin som att ”man kände att det här är något som vi måste göra tillsammans”.

Den tredje chefen ansluter till samma tanke, genom att referera till hur tvärgrupper inrättas när nya situationer och arbetsuppgifter uppstår:

”Då tycker jag att vi anammar det jättebra och har bra dialoger, är schyssta och liksom delar med oss och ja, lösningsfokuserade”.

4.2 Innehåll

Som ovan redovisats (se punkt 4.1) äger informationsdelning mellan HR-cheferna i samband med beslutsfattande rum i olika forum, där ledningsgruppen fungerar som en struktur för fattande av gemensamma beslut.

Intervjuerna ger dock vid handen, att cheferna upplever svårigheter att veta vilken information som bör delas. Även om det existerar en struktur för informationsdelning och kommunikation, och det finns flera informationskanaler att välja mellan, så är det oklart vilken information kollegorna behöver få ta del av. Organisationens informationsflöde beskrivs som enormt, och det är inte alltid enkelt att förutse huruvida viss information är, eller kan komma att bli, användbar för kollegorna nu eller i framtiden. Det är också svårt att själv fråga efter information om sådant vars förekomst är obekant.

En chef uttrycker förhållandet som, att:

”Vi har dålig koll på varandra och att man har svårt att tänka konsekvens, vad kan det här bli för frågor, vad kan det bli för händelse, konsekvenser, arbetsuppgifter” och konstaterar samtidigt, att ”det är också omöjligt för alla att ha koll på allas olika perspektiv och behov”.

Den information som delas i samband med beslutsfattande beskrivs dock oftast som förmodade eller tänkbara konsekvenser av olika handlingar och beslutsalternativ. Den som anmält en punkt till dagordningen kan vilja provtrycka en viss viljeinriktning och få den belyst ur de olika perspektivgruppen företräder. Genom att dela information går det att få ta del av andras kommentarer, och på så vis få reda på om någonting viktigt bortsetts från. Det framhålls att chefer känner sig tryggare i det beslut som fattas, om kollegorna först har lämnat synpunkter. Om gruppmedlemmarna inte har fått möjlighet att förbereda sig inför mötet, kan det dock vara svårt att göra pålitliga konsekvensanalyser vid sittande bord.

Om information utelämnas, kan det hända att chefskollegorna inte kan planera sitt arbete med god framförhållning. Det finns också risk för dubbelarbete, ifall information om att likartade uppgifter utförs inom flera avdelningar inte delas. I intervjuerna ges exempel på sådana situationer. Samtidigt framhålls det, att det finns ett behov av att avgränsa information och att det känns viktigt att inte informera i onödan.

En chef beskriver det som, att för mycket information kan skapa informationströtthet:

”Ibland känns det som att man faktiskt blir bedövd av all information som kommer, man liksom orkar ju inte bara ta in allt”.

Samtliga framhåller svårigheten i att hitta rätt nivå för vad och hur mycket som skall informeras.

En chef uttrycker det som att:

”Vi skiljer oss ju väldigt mycket från person till person beroende på vem som lägger upp det [...], vissa är jätteomfattande och väldigt strukturerade, andra

tar med otroligt mycket information där man kanske hade behövt bara [...] plocka ut det jag behöver veta för att fatta det här beslutet”.

En annan chef uttrycker det som att vissa gruppmedlemmar, utifrån vad slags person medlemmen är:

”Informerar jättemycket [...] och vissa för lite istället”.

Cheferna har inte bara varierande bakgrund i form av utbildning och yrkeslivserfarenhet, utan de avdelningar de företräder har också olika arbetsuppgifter och uppdrag. Detta bidrar till att cheferna på många sätt betraktar frågor ur sinsemellan olika perspektiv.

En chef konstaterar, att:

”Då beror det på liksom vilka glasögon jag har på mig, är det min egen grupp och funktion eller HR-enheten [...] vad är det för perspektiv jag bär med mig”, och framhåller att ”det kan ju naturligtvis påverka på vilket sätt jag tittar på och betraktar informationen som betydelsefull eller inte”.

Cheferna ger uttryck för en upplevelse av, att alla inte tänker på att vissa delar av det arbete som utförs inom den egna avdelningen också påverkar kollegorna och deras medarbetare. Det understryks att bristande informationsdelning inte uppfattas som illvilja, utan snarare som ett uttryck för att var och en försöker lösa sitt eget uppdrag på bästa sätt och inte alltid kan sätta sig in i hur detta påverkar kollegorna och deras medarbetare. Det framförs att chefer, vars medarbetare arbetar nära andra verksamheter inom organisationen, i sin bedömning av vilken information som bör delas, kan färgas av vad som är viktigt för just dessa verksamheter, istället för att betrakta informationen ur ett bredare perspektiv.

En av cheferna reflekterar i intervjun över, att ledningsgruppens medlemmar kan betrakta ett och samma fenomen, men inte ha en gemensam helhetsbild:

”Vi ser de här sakerna, fast med olika perspektiv och från olika håll”.

Vidare uppfattar cheferna det som en utmaning att avgöra hur mycket information som behövs för att ett beslut skall kunna fattas.

En chef uttrycker det som, att:

”Det vet man väl alltid först när man sitter med ett facit”.

Det förekommer att vissa beslut senareläggs, eftersom det upplevs att informationsbehovet är alltför stort vid det tänkta beslutstillfället. Tidspress gör dock emellanåt, att beslut med nödvändighet behöver fattas, även om tillgänglig information kan upplevas som ofullständig. Det förekommer även, att gruppmedlemmar vill pröva sig fram, utan att konsekvenserna av ett beslut är fullständigt kända. Cheferna ger uttryck för, att detta inte behöver vara någonting negativt.

En chef uttrycker att:

”Det finns ju en risk att man både vill ha fallskärm, hängslen och livrem och allting, och det går inte i den här typen utav verksamhet” och att ”någon gång måste man också landa i, att nu är det tillräckligt om vi ska komma vidare”.

En annan chef uttalar om beslut som innebär någon typ av förändring, att:

”Det blir sådant otroligt fokus på alla risker, så man glömmer bort vad riskerna är med att behålla det gamla, för de kanske är ännu fler” samt lyfter fram det orimliga i ”att man hela tiden ska söka efter den perfekta lösningen som kanske inte finns, och så gör man ingenting istället”.

En stor utmaning är också, att även om relevant information delas i gruppen, så kan den uppfattas på olika sätt av olika mottagare, bland annat beroende på vilket perspektiv gruppmedlemmarna betraktar ärendet ur.

När information skall publiceras på organisationens intranät tas i stor utsträckning hjälp av professionella kommunikatörer, men vid annan informationsdelning beskrivs det som ett viktigt och krävande arbete att på förhand försöka förstå hur informationen kan uppfattas och att förebygga missförstånd.

En chef uttrycker det som att gruppmedlemmarna vid informationsdelning behöver ha flera perspektiv i huvudet samtidigt, och att missförstånd om innehållet kan uppstå, eftersom:

”Den som jag riktar den [informationen] till har helt andra erfarenheter och premisser”.

Det framhålls att cheferna inte själva är kommunikatorsutbildade, och att organisationens egen kommunikationsenhet inte har tillräckliga resurser för att bistå med stöd alla gånger det behövs.

Frågan om hur cheferna tar hänsyn till organisationens mål när det delas information i samband med beslutsfattande får inget entydigt svar. Det råder samstämmighet om att arbetet med mål och aktiviteter har blivit mycket bättre under senare tid, och att de sysslor som utförs ansluter till målen på ett bra sätt. Reflektionerna om hur målen tas hänsyn till vid beslutsfattande och informationsdelning handlar dels om att målen är viktiga för att inte glömma bort det övergripande organisationsperspektivet i arbetet, men också om att målen främst upplevs som aktuella när ledningsgruppen arbetar med enhetens verksamhetsplan.

En chef framhåller målens funktion som avgränsning av uppdraget, och dess vägledande roll i kombination med organisationens värdegrund:

”Som ett väldigt bra rättesnöre i vad ska vi egentligen göra och på vilket sätt”.

En annan chef uttrycker att det i arbetet främst fokuseras på själva sakfrågan och att det inte reflekteras så mycket över de övergripande målen:

”Personligen tar jag nog för givet att i de dialogerna och det jobbet vi har gjort före, i och med verksamhetsplanen, så har vi tagit hänsyn till att går vi i mål med de här delaktiviteterna då har vi uppnått delar av det här målet”.

Den tredje chefen konstaterar att;

”Målen nu [...] känns väldigt naturligt med det vi faktiskt jobbar med”.

Processen för att uppnå målen kopplar cheferna till de aktiviteter som finns i verksamhetsplanen, men det uttrycks också en uppfattning om att gruppen genom aktiviteterna provar sig fram i riktning mot målen. När ledningsgruppen fattar olika typer av beslut, går det inte alltid säkert att säga att beslutet verkligen kommer att leda till att något eller några uppställda mål uppfylls. En chef menar att:

”Min inställning är ju att vi testar, och blir det inte bra så får vi väl omvärdera då, det är ju inget som säger att det är hugget i sten”.

4.3 Relationer

Cheferna uttrycker i huvudsak olika faktorer som svar på frågan om vad som motiverar dem att dela information med kollegorna i chefsgruppen. Svaren omfattar en önskan om att tillsammans göra en god sak för organisationens bästa, viljan att vara med i en grupp där alla både ger och tar, samt den positiva upplevelsen av att få berätta om det arbete chefen och medarbetarna gör och är stolta över, liksom att få bekräftelse på att den information som delas är viktig och behövs.

Relationerna inom ledningsgruppen beskrivs som betydelsefulla för kommunikation och informationsdelning, och ur intervjusvaren framträder en bild av att gruppen inte alltid har en gemensam syn på medlemmarnas roller, gruppens funktion och hur dess uppdrag skall utföras.

En chef konstaterar att:

”Jag känner inte mina ledningsgruppskollegor” och

”Vi är inte ett lag riktigt fullt ut”.

En annan chef framhåller att strukturen och enhetligheten i informationsdelningen får stå tillbaka för individuella preferenser och menar att:

”Vi är ju väldigt olika som personer också”.

Den tredje chefen knyter graden av smidighet i kommunikationen till vilken samsyn gruppens medlemmar har i olika frågor och uttrycker detta som att:

”Jag personligen har ju mycket lättare att kommunicera med vissa än med andra [...] om man har samsyn kring saker så är det ju lättare att kommunicera med den som tycker kanske mer som jag”.

Då det saknas gemensamma rutiner för informationsdelning inom gruppen, är det i stor utsträckning upp till varje individ att besluta om både vilket innehåll som delas eller inte delas, och på vilket sätt detta sker.

Frågan om huruvida det går att lita på informationen som gruppmedlemmar delar är korrekt, får inget entydigt svar. Istället uttrycks olika uppfattningar, allt ifrån att det inte finns anledning att ifrågasätta vad andra informerar om, utifrån att alla i gruppen omfattas av samma organisationsövergripande värdegrund, till att det finns så många exempel på hur information tolkats felaktigt att det föder en rädsla för att den information som delas inte skall vara korrekt.

En chef knyter informationens pålitlighet till vilket förtroende som finns för personen som delar den:

”Om man känner att man har ett förtroende för en person som man tycker är väldigt kompetent, då finns det nog större sannolikhet att jag litar på det den säger också, än om det är en person som jag vet tidigare har ändrat sig eller inte haft fullständig information, då blir jag mer skeptisk”.

En annan uppfattning som återges, är att information snabbt kan bli föråldrad, för att det händer så mycket inom ett visst område. Därför kan det också vara svårt att lita på att information som lämnas är korrekt just vid det aktuella tillfället.

Kommunikationen inom chefsgruppen beskrivs som ostrukturerad, utifrån att kommunikation sker i många olika forum. Mångfalden av forum och informationskällor lyfts också fram som en potentiell risk för att viktig information skall missas.

En chef uttrycker detta som:

”Det finns så många olika kanaler att kommunicera via, så det är svårt att bevaka allt”.

Kommunikationen inom ledningsgruppen beskrivs också som nödvändig för att utveckla gruppdynamik och åstadkomma förbättringar.

En chef ser en förbättrad kommunikation som en tänkbar möjlighet till att förbättra informationsdelningen och komma till rätta med upplevda olikheter i uppfattningen om ledningsgruppens roll, och uttrycker det som att:

”Mycket handlar om vad man har för relation och klimat också, att det kan vara bra att prata om de här grejerna i gruppen. Hur vill vi ha det? Hur uppskattar vi att vi gör mot varandra? Då kanske man får ett annat tankesätt”.

En annan chef efterlyser också en förbättrad kommunikation för att öka tilliten till gruppen inom enheten:

”Jag upplever ju väldigt ofta att vår ledningsgrupp är underminerad, för att vi inte är ense i beslut. [...] För att vi ska skapa en [...] tillit i vår personalorganisation för att ledningsgruppen faktiskt fattar gemensamma beslut, att vi kan stå för det här, då måste vi också ha en dialog och känna oss trygga i att det här har vi fattat”.

5 Analys och diskussion

I detta kapitel besvaras arbetets två forskningsfrågor:

- Vilka faktorer som försvårar informationsdelning inom chefsgruppen i samband med beslutsfattande, upplever första linjens chefer inom en offentlig organisation?
- Vad kännetecknar dessa faktorer?

Diskussionen förs med stöd i den teoretiska ram och den forskning som redovisats i tidigare kapitel. Analysen presenteras tematiskt utifrån hur resultatet redovisats i kapitel 4. Identifierade faktorer uttrycks i enlighet med tillämpat analyschema (se tabell 1).

5.1 Struktur

5.1.1 Hur delas information?

Som tidigare anförts interagerar, enligt teorin om socialt kapital, aktörer inom olika sociala strukturer och kan bland annat använda dessa strukturer för att få tillgång till viktig information (Tsai & Ghoshal, 1998, ss. 465). Den undersökta ledningsgruppen är ett exempel på en sådan social struktur. Widén-Wulff (2007, s. 37) har pekat på vikten av att studera hur informationsdelning inom en grupp går till i praktiken, då det sociala kapitalets roll i samspelet inom gruppen inte bara kan leda till förverkligandet av individuella mål, utan även bidra till uppfyllandet av mål för hela organisationen.

Strukturen är sålunda i sig av grundläggande betydelse för hur interaktionen äger rum och kan sägas utgöra själva fundamentet för hur socialt kapital kan utvecklas och tillämpas (Hazleton & Kennan, 2006, s. 82). Det är strukturen som håller samman den aktuella gruppen och dess funktion, och det är inom denna struktur möjligheten till informationsdelning uppstår (Widén-Wulff, 2007, s. 18). En noga genomtänkt och tillämpad struktur för exempelvis en

ledningsgrupp, skapar därigenom förutsättningar för en framgångsrik informationshantering och mångsidigt belysta beslut.

Intervjuerna har visat, att HR-cheferna har tillgång till flera olika kanaler för delning av information sinsemellan. Härvid används såväl formella som informella möten, och information delas även genom digitala kommunikationsmedel. Den mest strukturerade delningen av information i samband med beslutsfattande äger rum inom den ledningsgrupp, vilken samtliga HR-chefer i den undersökta organisationen tillhör. Informationsdelning och beslut gällande strategiska personalrelaterade frågor sker i huvudsak i ledningsgruppen, medan de informella kontakterna tas i samband med operativa frågor.

Till sin karaktär kan ledningsgruppens struktur beskrivas som sammanbindande, då den består av chefer från samma organisatoriska enhet, vilket ger sammansättningen en slags särställning (Putnam, 2000, s. 22). Gruppen uppvisar även överbryggande inslag, då en del av informationen som delas mellan medlemmarna härrör sig från förhållanden utanför den egna enheten, och som cheferna fått access till genom sina medarbetare.

Information från den högsta organisationsledningen, tolkas ofta av HR-direktören och vidarebefordras sedan till chefer och personal för att alla skall nås av samma information och göra likadana tolkningar av informationen. Av intervjusvaren framkommer att chefer tidigare uppfattat samma information på olika sätt, och att HR-direktören inrättat särskilda informationsmöten för att förebygga detta. Detta kan implicit tolkas, som att mål och uppdrag från ledningen ibland kan vara svårtolkade och mindre väl definierade, varför särskilda informationsmöten behövt inrättas. Intervjusvaren är dock ej entydiga beträffande otydlighet i mål och uppdrag.

Det saknas fastställda riktlinjer för hur informationsdelning skall gå till, och det framhålls att det finns svårigheter med att avgöra hur, och i vilket forum, olika typer av beslut skall fattas. Organisationen är komplex, med en politisk nämndorganisation som fattar vissa typer av beslut, medan tjänstemannaorganisationen har andra ansvarsområden. Dessutom finns det ett

relativt stort antal styrgrupper med olika beslutsmandat, samtidigt som chefer själva äger rätt att fatta beslut inom vissa områden. Oklarhet om var beslut skall fattas gör det tillika besvärligt att avgöra inom vilket forum relaterad informationsdelning bör äga rum. Ett ökat stöd för att avgöra var frågor skall behandlas och beslutas efterlyses.

Eftersom den sociala strukturen är av grundläggande betydelse för interaktion och tillgång till information (Hazleton & Kennan, 2006, s. 82; Widén-Wulff, 2007, s. 18) är kännedom om vilken arena som äger beslutsmandat i olika frågor rimligtvis en helt avgörande förutsättning för att frågor skall kunna diskuteras, belysas och ledas i beslut.

Tidigare forskning inom området informationsdelning i samband med beslutsfattande tar i huvudsak sin utgångspunkt i situationer, där valet av arena för diskussion och beslut inte är föremål för själva undersökningen. Den tidigare nämnda modellen (se figur 1) av processen för en organisations informationsbehov, som tagits fram av Choo (2016, s. 143ff), behandlar sålunda stegen i själva processen och utgår ifrån att den äger rum inom identifierade och relevanta forum. Problematiken med svåröverskådlighet ansluter dock till viss del till Van Gils & Klijs (2007, s. 143) forskning, som visar att det inom komplexa organisationer förekommer att samma fråga måste behandlas i flera olika nätverk och forum, varför processen för beslut och informationsdelning kan te sig svår att överblicka och regleras på olika sätt i olika instanser. I intervjuerna med HR-chefer framkommer dock inte explicit att svårigheten med överblickbarhet gäller beslut som skall fattas i flera instanser, utan den problematik som uttrycks handlar främst om utmaningen i att ta reda på vilket forum som har beslutsmandatet i en aktuell fråga.

Choo (2002, s. 79; 2016, ss. 153ff) har konstaterat, att beslutsfattandet i organisationer struktureras genom regler, vilka har som syfte att reducera osäkerheten kring var och hur beslut skall fattas, samt slå fast hur information bör inhämtas och hanteras innan beslut. Det är oklart huruvida det faktiskt existerar riktlinjer och regler som identifierar hur alla beslutsmandat ser ut i den aktuella organisationen, men om dylika riktlinjer finns, så har åtminstone

inte alla intervjuade HR-chefer kännedom om dessa. Sannolikt återfinns okunskapen också i en bredare krets, eftersom det upplevs som att frågor om beslutsmandat får olika svar beroende på vilken person som tillfrågas. Det förefaller således rimligt att anta, att osäkerheten om beslutsmandat och arenor för informationsdelning har sin grund i bristande riktlinjer, eller bristande kunskap om förekomsten av riktlinjer.

Den aktuella organisationens ledningsgrupp  ar i alla händelser en arena för såväl informationsdelning som beslutsfattande inom vissa områden. I intervjuerna framförs dock en uppfattning om, att det inte råder konsensus bland medlemmarna om vilken typ av beslut gruppen bör fatta gemensamt. Enbart det faktum att ett nätverk existerar och används är inte någon garanti för att informationsdelningen är effektiv och ändamålsenlig. För att beslut skall kunna grundas på ett mångsidigt belyst underlag, krävs det att gruppmedlemmarna  ar dedikerade och verkligen delar med sig av information som är relevant för det f orest ande beslutet (Mesmer-Magnus et al., 2009, s. 535). Det räcker sålunda inte att en struktur finns på plats. Strukturen måste även tillämpas på ett sätt som främjar en effektiv informationsdelning.

HR-chefernas upplevelse är, att ledningsgruppen i grunden fyller sitt syfte, men det lämnas flera exempel på att mötesstrukturen inte helt och hållet fungerar som önskat. När beslut skall fattas inom ledningsgruppen, finns det visserligen möjlighet att på förhand anmäla punkter till m otesagendan och bifoga material för genomläsning innan sammanträdet. Det finns dock inget uttalat krav om att så skall ske, och det förekommer att beslutspunkter läggs till agendan som övriga punkter utan reell möjlighet till förberedelse. Det framgår inte alltid med önskvärd tydlighet av dagordningen att ett beslut förväntas bli fattat i en viss fråga, och heller inte vilket beslut som föreslås. Detta skapar många gånger osäkerhet bland gruppmedlemmarna kring vad som förväntas av dem när en viss punkt skall behandlas. Intervjusvaren visar, att chefer i vissa fall själva inte på förhand inhämtat nödvändig information att dela med kollegorna, eftersom det varit oklart att ett beslut var f orest ande. Det existerar med andra ord en formell struktur för informationsdelning i samband med beslutsfattande inom ledningsgruppen, men strukturen är begränsad eftersom den inte strikt tillämpar

de möjligheter till förberedd och dedikerad informationsdelning som strukturen erbjuder. Diskussionen och informationsdelningen kan därför upplevas som ostrukturerad, och att det är upp till respektive chef att avgöra vilken information som för stunden känns relevant att dela.

Widén-Wulff (2007, s. 171) har lyft fram, att informationsdelning kan fungera på ett bra sätt när strukturen är tydlig och tillämpas konsekvent. Nahapiet & Ghoshal (1998, s. 252) har hävdad, att strukturen för ett nätverk av den aktuella ledningsgruppens slag behöver kunna säkerställa tillgång till information samt verka för att information delas vid rätt tidpunkt, varför oklarheter om vad som förväntas av gruppmedlemmarna kan ha en negativ inverkan på informationsdelningen. Intervjuszvaren bekräftar detta och styrker även Stasser & Titus (1985, s. 1477) observation, att en alltför ostrukturerad diskussion ofta leder till att informationsdelningen inte fungerar så väl som den skulle kunna göra givet gruppens sammansättning.

Brodbeck et al. (2007, s. 471) har beskrivit situationer då diskussionen i en grupp aktivt och medvetet leds framåt för att säkerställa att den utmynnar i inlägg som är relevanta som beslutsunderlag, och för att inte fokus på själva frågan skall gå förlorad längs vägen. Med denna metod blir diskussionen och informationsdelningen mer strukturerad och kan få fram relevant information som endast en eller få av gruppmedlemmarna kände till innan diskussionen. Ingen av de intervjuade HR-cheferna ger dock uttryck för, att informationsdelningen i samband med beslut leds och fokuseras på detta sätt inom ledningsgruppen.

Ledarskap och brist på stöd, ej definierade mål och uppdrag från ledningen, avsaknad av riktlinjer för beslutsfattande samt begränsningar i struktur och dedikation, kan sålunda identifieras som hinder för informationsdelning mellan HR-cheferna i samband med beslutsfattande.

5.1.2 När delas information?

Inte bara själva nätverksstrukturen, utan även tidsaspekten, är viktig vid

informationsdelning (Widén-Wulff, 2007, s. 42). Om strukturen medger att kommunikationen i viktiga frågor äger rum tillräckligt snabbt, så är detta en potentiellt betydelsefull framgångsfaktor för en organisation och möjliggör dessutom ett effektivt utnyttjande av socialt kapital (Hazleton & Kennan, 2006, s. 82). Om gruppmedlemmarna inte förmår att dela information i ett ärende snabbare än vad personer utanför nätverket kan göra, förlorar nätverket sin roll som förmedlare av tidig information (Nahapiet & Ghoshal, 1998, s. 252).

Av intervjuerna framgår, att informationsdelningen i ledningsgruppen inte upplevs som optimal, och att information inte alltid kommer rätt person tillhanda i rätt tid. Ibland utgör brist på resurser orsaken till att viss viktig information inte har kunnat tas fram i tid och delats med kollegor. Detta kan medföra negativa konsekvenser gällande möjligheten att fatta ändamålsenliga beslut, med verkan på både kort och lång sikt. Väsentlig information som inte delas när beslut skall fattas, kan i vissa fall leda till att beslutet inte går att verkställa och därför måste göras om. Ytterligare tid kan därmed gå förlorad.

Cheferna uttrycker visserligen en vilja att kontinuerligt dela viktig information, och att informera om vad som arbetas med inom den egna avdelningen, för att exempelvis reducera risken för dubbelarbete. Samtidigt upplever de, att de behöver avgränsa den information som delas, eftersom informationsflödet i organisationen är mycket omfattande. Avgränsningen gör att viktig information ibland inte delas alls, och att beslut fattas utan hänsyn till information, som i efterhand visar sig vara betydelsefull. En hänsynsfull önskan om att inte öka på det stora informationsflödet kan sålunda leda till oväntade negativa konsekvenser, så som bibehållen eller utökad informationsasymmetri.

Det är också värt att notera, att det inom organisationen ofta sker förändringar i ett högt tempo, vilket gör att snabba beslut emellanåt måste fattas. I samband med dessa beslut delas information utifrån det cheferna känner till vid det aktuella tillfället. Tidsbrist kan sålunda leda till att beslut fattas baserat på ett ofullständigt underlag. Intervjusvaren tyder emellertid på, att det utvecklats vissa förhållningssätt till beslutsfattande och informationsdelning som gör, att det ibland fattas snabbare beslut än vad som egentligen är av nöden.

Widén-Wulff (2007, ss. 98ff) har som tidigare anförts använt begreppet ritual för att beskriva tidsaspekten i samband med strukturerade möten, och begreppet ad hoc för att benämna de situationer där akuta beslut med nödvändighet måste fattas utanför den formella mötesarenan. Intervjuerna ger vid handen, att det inom den undersökta organisationen ibland uppstår situationer som kan uppfattas som ett mellanting mellan ritual och ad hoc, där det visserligen finns tid till att invänta det formella mötet, men där det uppfattas som nödvändigt att fatta ett beslut vid mötet, trots att ärendet i sig inte är akut och hade kunnat bli bättre belyst om det bordlagts till följande mötestillfälle. Det är rimligt att anta, att avsaknaden av tydliga riktlinjer för beslutsfattande och informationsdelning gör att individuella förhållningssätt kan få utvecklas och avspeglas i ledningsgruppens arbete. När parallella kulturer växer fram, riskerar det att förstärka existerande olikheter i synsätt.

Brist på information leder emellanåt till att beslut behöver skjutas upp. Det förekommer emellertid att beslut fattas på grundval av ofullständig information, eftersom det med nödvändighet måste gå att komma vidare i den aktuella frågan. Samtidigt beskriver samtliga intervjuade chefer, att det är i helt nya och akuta lägen av kriskaraktär som informationsdelningen fungerar bäst, eftersom det då tillsätts tvärgrupper, och cheferna behöver samarbeta mer för att kunna lösa problem och lära sig mer om den nya situationen. Det förefaller sålunda som om att riktigt stora förändringar, där det är uppenbart att samlad information och tidigare erfarenheter saknas, gör att aktörerna organiserar sig i relevanta grupperingar där samarbete och informationsdelning sker fortlöpande, medan det inom ramen för enhetens normala verksamhet är svårare att avgöra vilken typ av information som behöver delas vid en viss tidpunkt. En möjlig tolkning är, att okända situationer ger incitament till att bygga nya strukturer för informationsdelning, eftersom befintliga strukturer inte bedöms uppfylla de krav som den nya situationen kräver.

Avsaknad av riktlinjer för beslutsfattande, liksom kulturella problem, tidsbrist och resursbrist, kan mot bakgrund av ovanstående identifieras som hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande.

5.1.3 Strukturella faktorer som försvårar informationsdelning, samt vad som kännetecknar dessa

Utifrån det tillämpade analys-schemat identifieras följande strukturella faktorer som upplevs försvåra informationsdelning i samband med beslutsfattande:

- Ledarskap och brist på stöd
- Mål och uppdrag från ledningen ej definierade
- Inga riktlinjer för beslutsfattande
- Begränsad struktur och dedikation
- Kulturella problem
- Tidsbrist
- Resursbrist

Faktorerna kännetecknas framför allt av brist på riktlinjer när det gäller informationsdelning och beslutsfattande, att HR-cheferna saknar ett gemensamt perspektiv gällande båda dessa företeelser, samt att strukturen inte tillämpas optimalt. Faktorerna kan bidra till informationsasymmetri, eftersom strukturen inte säkerställer att all relevant information delas inom gruppen.

5.2 Innehåll

5.2.1 Vilken slags information delas?

Den innehållsmässiga dimensionen av teorin om socialt kapital handlar om informationsdelning och orsakerna till varför information kommuniceras, liksom hanteringen av gemensamma mål och problemlösning (Widén-Wulff, 2007, ss. 34ff). Även innehållsliga aspekter på informationen omfattas av denna dimension.

Choo (2002, s. 84) har utifrån hur tydliga en organisations uppställda mål uppfattas, liksom processen för att nå dem, identifierat fyra olika lägen som karakteriserar beslutssituationer inom en organisation: begränsat rationellt läge, processläge, politiskt läge och anarkistiskt läge (se figur 4). Det är viktigt att först utröna till vilket eller vilka lägen beslutssituationerna inom den aktuella ledningsgruppen hör, samt pröva lägeskriterierna i förhållande till de beskrivningar som framkommer i intervjuerna. De olika lägena kan förmodas medföra olika typer av hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande. Om det visar sig att beslutssituationerna inom ledningsgruppen per definition tillhör ett visst läge, men kännetecknas av kriterier för ett annat läge, skulle detta i sig kunna innebära ett hinder.

HR-cheferna uttrycker i sina intervjusvar, att de är förtrogna med organisationens och enhetens mål, och att de ser processen för att nå målen som knuten till de aktiviteter som slagits fast i enhetens verksamhetsplan. Baserat på dessa svar, kan sålunda beslutssituationen i ledningsgruppen återfinnas i det begränsat rationella läget. Enligt Choo (2002, s. 84) kännetecknas detta läge av förenklade rutiner för att inhämta information och formulera handlingsalternativ, med ambitionen att nå fram till ett nöjaktigt beslut som uppfyller vissa kriterier, istället för att försöka finna den allra bästa lösningen på det aktuella problemet. Nämnda kännetecken passar väl in på den uppfattning som cheferna redogör för i sina svar, att det inte är möjligt att vänta på den perfekta lösningen på olika problematiska situationer, och att gruppen ibland måste bestämma sig för att det, trots avsaknad av viss information, ändå finns tillräcklig information för att kunna gå vidare med ett beslut.

Samtidigt framkommer det av intervjuerna, att ledningsgruppen inte alltid kan veta om fattade beslut verkligen leder till måluppfyllelse, och att beslut stundom behöver fattas utan att konsekvenserna är kända. Det framförs även åsikter om att gruppen ibland behöver pröva sig fram, och att det alltid är möjligt att ändra sig om någonting blivit fel i de beslut som fattas. Det

förefaller sålunda, som om mål och aktiviteter i verksamhetsplanen är synkroniserade utifrån vad cheferna känner till och kan förutse vid

verksamhetsplanens fastställande. Ur detta generella perspektiv befinner sig ledningsgruppen i ett begränsat rationellt läge, och beslut som relaterar till aktiviteternas genomförande kan sägas bygga på ett förenklat förfarande där informationsdelningen inte behöver kvalitetssäkra besluten genom ett omfattande underlag.

Intervjuszvaren ger dock även en bild av, att utfallet i förhållande till måluppfyllelse i praktiken ofta är okänt när beslut fattas, och att det därför finns ett behov av att pröva sig fram. Detta bör även ses i ljuset av att strukturen för informationsdelning inte uppfattas som optimal, vilket kan leda till att frågor inte blir tillräckligt väl belysta. Mot bakgrund av ovanstående, är det rimligt att anta, att den tänkta processen för måluppfyllelse är känd för HR-cheferna utifrån de antaganden om korrelation mellan aktiviteter och mål som gjorts vid verksamhetsplanens upprättande, medan det i samband med det praktiska genomförandet uppfattas som mer osäkert om de beslut som löpande fattas faktiskt kommer att bidra till att målen blir uppfyllda. Teoretiskt hör sålunda beslutssituationerna till det begränsat rationella läget, men i det löpande praktiska arbetet kan processen för måluppfyllelse ses som mer osäker. Detta ger en indikation om, att ledningsgruppens beslutssituationer i praktiken hör till det av Choo benämnda processläget.

Enligt Choo (2002, s. 84) kännetecknas processläget av tre faser för identifiering, utveckling och val av alternativ, där beslutsfattarna i identifieringsfasen uppmärksammar behovet av beslut och skapar en förståelse för beslutsfrågorna, i utvecklingsfasen inhämtar information för att utveckla en eller flera tänkbara lösningar på problemet och i valfasen utvärderar alternativen, varvid en lösning väljs som sedan skall omsättas i praktiken. I motsats till det begränsat rationella läget, där mål och process är kända och ett förenklat förfarande för informationsdelning och beslut kan tillämpas, ställer processläget således högre krav på analys och diskussion innan beslut kan fattas. Det förefaller emellertid, som att flera av de hindrande strukturella faktorer som identifierats i avsnitt 5.1 ovan, det vill säga avsaknaden av riktlinjer för informationsdelning och beslut, en flexibel tillämpning av gruppens struktur, utvecklandet av personliga förhållningssätt till gruppens roll

och funktion samt brist på tid och resurser, bidrar till att ledningsgruppen i beslutssituationer emellanåt agerar som om de befann sig i ett begränsat rationellt läge, trots att de i praktiken skulle behöva agera utifrån ett processläge.

Sett till det informationsinnehåll som ledningsgruppen delar i samband med beslutsfattande, visar intervju svaren att detta ofta är inriktat mot vilka konsekvenser olika handlingar kan medföra. Chefernas samlade kompetens gör att det finns möjlighet att belysa frågor ur flera perspektiv. Dessutom ser cheferna det som viktigt, att det delas information om vilket arbete som respektive avdelning är involverad i, för att undvika dubbelarbete, och för att arbete som redan genomförts inte skall behöva göras om på grund av faktorer som det inte funnits bredare kännedom om. I intervjuerna redovisas ingen enhetlig uppfattning om något mönster i de problem som brukar förekomma i själva innehållet i den information som delas inom gruppen, även om tydlighet understryks som en framgångsfaktor för tolkning, förståelse och tillgodogörande av information.

Eftersom det inte alltid kungörs i förväg att ett visst beslut föreslås fattas vid ledningsgruppens möten, och att viss specifik information önskas, är det ofta oklart om en punkt på agendan innebär att en helt ny situation skall beslutas om, eller om det handlar om att fatta beslut inom ett bekant område. Det är också svårt att på förhand bedöma, om en fråga är enkel eller komplex till sin natur. Cheferna säger inte uttryckligen att komplex information är svårare att dela än mindre komplicerade uppgifter, men det ligger nära till hands att anta, att oklarheter gällande vilken information som bör delas åtminstone inte blir mindre när informationen i fråga är svår att överblicka. Det som specifikt uttrycks i intervju svaren är dock, att gruppens informationsbehov är otydligt och komplext.

Det framställs som svårt att veta vilken information som respektive chef behöver dela med sig till sina kollegor. Den stora mängden information som finns inom organisationen gör att cheferna vill undvika att informera om sådant som inte är helt nödvändigt för andra att känna till. Eftersom HR-cheferna är

olika som personer, med varierande utbildningsbakgrund och yrkeslivserfarenhet, och deras respektive verksamheter har olika uppdrag och arbetsuppgifter, kan bristen på ett gemensamt perspektiv göra det svårt att bedöma vad som bör informeras om. Likaså uttrycks det, att det kan vara svårt att veta vilken information chefen själv behöver och borde fråga efter.

I regel är det upp till varje chef att avgöra vilken information som skall delas med kollegorna, varför olikheter i bakgrund och perspektiv kan leda till att den information som delas är mer eller mindre utförlig och strukturerad. Ostrukturerade diskussioner och informationsdelning leder ofta till att syftet med att fatta beslut i en grupp med flera olika kompetenser förfelas (Stasser & Titus, 1985, s. 1477).

Det är också värt att notera, att information som inte delas i gruppen i samband med beslut, oavsett anledning, kan utgöra en så kallad dold profil, som om den vore känd för samtliga medlemmar kunde ha påverkan på det beslut som fattas (Stasser, 1988, s. 399). När medlemmarna själva bestämmer vilken information som skall delas, och strukturen tillåter att individuella synsätt på informationsdelning får råda, finns det risk för att dolda profiler aldrig upptäcks. Brodbeck et al. (2007, s. 462) har förordat att mekanismer skall inrättas för att upptäcka dolda profiler i den diskussion som föregår beslut. Av intervjuerna framgår det dock inte, att några sådana mekanismer tillämpas i den aktuella ledningsgruppen.

5.2.2 Innehållsmässiga faktorer som försvårar informationsdelning, samt vad som kännetecknar dessa

Utifrån det tillämpade analyschemat identifieras följande innehållsmässiga faktorer som upplevs försvåra informationsdelning i samband med beslutsfattande:

- Insikt om aktuellt läge för beslutsfattande
- Dåligt strukturerad information

- Komplex information
- Ospecifika mål
- Nya mönster

Insikten om det aktuella läget för beslutsfattandet handlar om, att rutiner och processer för informationsdelning i samband med beslut bör korrespondera med det beslutsläge gruppen befinner sig i för att vara ändamålsenliga. I annat fall kan tillämpade rutiner och processer utgöra ett hinder mot en effektiv informationsdelning.

Övriga identifierade faktorer kännetecknas av att det är upp till varje chef att själv bestämma vilken information som skall delas. Detta gör att informationen inte följer någon på förhand bestämd form eller ordning och därför upplevs som ostrukturerad. Komplex information gäller bedömningen av vilken information som bör delas, snarare än informationens innehåll, även om information kan vara mer eller mindre komplex även innehållsmässigt. Nya mönster relaterar till uppkomsten av nya situationer, där tidigare erfarenheter saknas eller är sparsamt förekommande. Då arbetsuppgifter förändras inom chefernas avdelningar, är det ofta svårt att avgöra hur pass detaljerad information om detta som kollegorna behöver få tillgång till. Det bör dock observeras, att helt nya situationer tvärtom kan leda till att nya strukturer skapas och att informationsdelningen därigenom underlättas.

Samtliga identifierade faktorer riskerar att leda till att väsentlig information utelämnas, eller missförstås, vilket kan bidra till informationsasymmetri.

5.3 Relationer

5.3.1 Vem eller vilka delar information?

Inom teorin om socialt kapital handlar den relationella dimensionen om de relationer som utvecklas mellan aktörerna i ett nätverk (Widén-Wulff, 2007, s.

34). Viktiga relationella faktorer som påverkar viljan att dela information med andra, är vilket motiv gruppmedlemmarna har för delningen och hur pass stor tillit som finns mellan medlemmarna (Nahapiet & Ghoshal, 1998, ss. 254ff).

Samtliga intervjuade HR-chefer uppger att de delar information med sina kollegor i samband med beslutsfattande och framhåller att informationsdelning är viktig. Cheferna anser även att relationerna i gruppen har betydelse för delning av information och hur den tas emot.

Hazelton & Kennan (2006, s. 84) har pekat ut tillförlitlighet och identifikation som två särskilt viktiga relationella aspekter inom nätverk, där en ömsesidig tillförlitlighet kan sägas utgöra grunden för möjligheterna till kommunikation och utbyte mellan individer, medan identifikationen relaterar till gruppmedlemmarnas känsla av samhörighet.

Chefernas syn på såväl ledningsgruppens funktion som medlemmarnas roll framstår inte som enhetlig. Då ledningsgruppens struktur för informationsdelning i samband med beslutsfattande inte är strikt och sålunda inte tillämpas enhetligt, upplevs det som att respektive HR-chefs bakgrund, personlighet, motiv och förhållningssätt i praktiken påverkar förutsättningarna för informationsdelning i varje aktuellt fall. Det uttrycks att individuella preferenser därigenom har företräde på bekostnad av det gemensamma, vilket kan leda till att utvecklingen mot gemensamma synsätt bromsas in eller får stå tillbaka. Dedikationen till att arbeta för ett gruppgemensamt perspektiv kan därför ifrågasättas och ses som ett möjligt hinder för informationsdelning. Intervjuszvaren vittnar också om att kommunikationen mellan gruppmedlemmarna försvåras av att de har olika synsätt på frågor som behandlas, och att det emellanåt upplevs som svårt att stå enade bakom fattade beslut, eftersom cheferna inte upplever att det funnits konsensus om beslutet.

Det framstår sålunda som att ledningsgruppen består av ett antal individer med olika utgångspunkter, och att det saknas ett gemensamt perspektiv när det gäller gruppen och dess funktion. Samtidigt som kommunikation lyfts fram som en viktig faktor för att utveckla gruppdynamik och åstadkomma förbättringar, beskrivs kommunikationen inom gruppen som ostrukturerad. En

chef förknippar dålig kommunikation med förekomsten av ett dåligt samarbetsklimat. Svaren ger vidare en bild av en ledningsgrupp där medlemmarna inte känner varandra helt och hållet, saknar relevant kunskap om vad kollegorna arbetar med, och där inbördes relationer har betydelse för hur väl kommunikationen äger rum. Detta indikerar att kommunikation, och därmed även informationsdelning, riskerar att bli lidande av avsaknaden av en homogen grupp med gemensam syn på roll och funktion. Dålig kommunikation kan därför identifieras som ett möjligt hinder för informationsdelning. Även otillräckliga kunskaper kan ses som ett möjligt hinder, då kunskap om kollegornas ansvarsområden och verksamhet behövs för att relevant information skall delas.

Cheferna uttrycker i intervjuerna uppskattning av de regelbundna informationsmöten som deras gemensamme chef håller via digitala möten för hela HR-enheten. Dessa möten ses som en garant för att samtliga HR-medarbetare får samma information i viktiga frågor, eftersom det förekommit att HR-cheferna har uppfattat information på olika sätt och vidarebefordrat olika budskap till sina medarbetare baserat på samma information. En möjlig tolkning av ovanstående är, att kommunikationsproblem även riskerar att leda till, att information som verkligen delas missförstås eller uppfattas på olika sätt av olika mottagare. Denna tolkning förstärker bilden av dålig kommunikation som ett hinder för informationsdelning.

Forskning har även visat, att det ofta är relationer som avgör vilken informationskälla en person anlitar, där trovärdighet och tillförlitlighet utgör viktiga faktorer för hur den delade informationen tas emot och värderas i samband med beslutsfattande (Widén-Wulff, 2007, s. 16).

Frågan om huruvida det går att lita på den information som delas av kollegorna är korrekt ges emellertid helt olika svar av HR-cheferna, där ytterligheterna utgörs av uppfattningen att det inte finns någon anledning att ifrågasätta korrektheten, respektive en tveksamhet kopplad till vilken grad av förtroende som finns för personen som delar informationen. Förtroendeaspekten kan dock tolkas som ytterligare en indikation på svårigheter i kommunikation mellan

gruppmedlemmar, givet Hazelton & Kennans (2006, s. 84) konstaterande, att ömsesidig tillförlitlighet utgör grunden för möjligheten till kommunikation.

Dålig kommunikation, begränsad dedikation och förståelse samt otillräckliga kunskaper hos personalen kan mot bakgrund av ovanstående identifieras som hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande.

5.3.2 Varför delas information?

Intervjusvaren visar, att HR-chefernas motiv för att dela information med sina kollegor skiljer sig åt från person till person, och inkluderar såväl önskemål om att kunna bidra till organisationens bästa som mer personliga motiv gällande identitet och bekräftelse.

Som tidigare nämnts, ger det sociala kapitalet inom ett nätverk dess medlemmar potentiella förmåner (Portes, 1998, s. 6). Wittenberg et al. (2004, s. 304) har uppmärksammat risken att gruppmedlemmar kan välja att prioritera personliga målsättningar istället för gruppens eller organisationens mål, vilket bland annat kan påverka informationsdelningen.

Chefernas svar spänner visserligen över såväl organisationsgemensamma som personliga mål, men det finns ingenting i svaren som direkt tyder på att någon chef utvecklat strategier för att prioritera personliga mål på det gemensammas bekostnad. Det understryks däremot, att bristande informationsdelning från en kollega inte uppfattas som illvilja från den aktuella personens sida.

5.3.3 Relationella faktorer som försvårar informationsdelning, samt vad som kännetecknar dessa

Utifrån det tillämpade analys-schemat identifieras följande relationella faktorer som upplevs försvåra informationsdelning i samband med beslutsfattande:

- Dålig kommunikation

- Begränsad dedikation och förståelse
- Otillräckliga kunskaper hos personalen

De identifierade faktorerna kännetecknas av att ledningsgruppens medlemmar upplever sig sakna ett gemensamt perspektiv och en likartad syn på gruppens roll och funktion, vilket bland annat avspeglas i ostrukturerad kommunikation och en upplevd bristande förståelse för varandras arbetssituation. Otillräckliga kunskaper om kollegornas arbete riskerar att medföra bristande informationsdelning, vilket i sin tur leder till att okunskapen bibehålls. Olika syn på roll och funktion gör att medlemmarnas dedikation till gruppens arbete inte baseras på samma premisser.

Olika syn på vilken roll ledningsgruppens medlemmar har, leder till att informationsdelningen varierar från person till person utifrån individuella preferenser, vilket kan bidra till informationsasymmetri.

6 Slutsatser och förslag till framtida forskning

6.1 Vilka faktorer som försvårar informationsdelning inom chefsgruppen i samband med beslutsfattande, upplever första linjens chefer inom en offentlig organisation?

Föreliggande arbete har identifierat 15 faktorer som upplevs som hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande. Dessa faktorer redovisas i samlad form nedan. För varje faktor anges inom parentes vilken dimension av socialt kapital faktorn härrör sig ifrån.

Ledarskap och brist på stöd (struktur)

Intervjuszvaren uttrycker inte explicit att ledarskap skulle vara en faktor som hindrar informationsdelning i samband med beslutsfattande. Det reflekteras heller inte över huruvida upplevda brister i faktorer som relaterar till struktur, innehåll och relationer skulle kunna avhjälpas genom ett anpassat eller förändrat ledarskap, även om det inte ter sig otänkbart att så skulle kunna vara fallet. Däremot framkommer det, att informationsdelningen i samband med beslut inte aktivt leds och fokuseras för att få fram mångsidig information och eventuella dolda profiler.

Brist på stöd uttrycks utifrån svårigheter att ta reda på hur organisationens olika beslutsmandat ser ut och i vilka grupperingar de finns. Det går även att tolka önskemål om riktlinjer för informationsdelning som ett behov av stöd för att uppnå större samsyn och ökad enhetlighet inom gruppen.

Sammantaget är det rimligt att förutsätta, att ledarskap och brist på stöd kan utgöra hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande.

Mål och uppdrag från ledningen ej definierade (struktur)

I intervjuvären framträder ingen generell bild av problem med mål och uppdrag från organisationsledningen. Informationen kanaliseras ofta till ledningsgruppen av HR-direktören, med ambitionen att alla medlemmar skall nås av samma information och göra likadana tolkningar av densamma. Intervjuerna ger dock vid handen, att nämnda förfarande inrättats just eftersom cheferna tidigare gjort olika tolkningar av samma information. Ej definierade mål och uppdrag från ledningen kan därför ses som ett tänkbart hinder för informationsdelning i samband med beslut, eftersom särskilda arrangemang befunnits vara av nöden för att förebygga olika tolkningar.

Inga riktlinjer för beslutsfattande (struktur)

Riktlinjer för beslutsfattande inbegriper i detta fall riktlinjer för informationsdelning i samband med beslut. Eftersom riktlinjer saknas, är det i många fall upp till gruppmedlemmarna själva att bestämma vilken typ av information som skall delas, när och i vilken form delningen skall ske samt hur pass omfattande informationsinnehållet skall vara. Olika syn på ledningsgruppens roll och funktion, liksom olika grad om medvetenhet om kollegornas ansvarsområden och arbetsuppgifter, innebär sannolikt att individuella perspektiv avspeglas i informationsdelningen. Det är sålunda rimligt att anta, att avsaknaden av riktlinjer som styr mot etablerandet av gemensamma perspektiv försvårar en ändamålsenlig informationsdelning.

Begränsad struktur och dedikation (struktur)

Den aktuella ledningsgruppen utgör en struktur för beslutsfattande och informationsdelning. Strukturen är emellertid begränsad, eftersom den inte strikt tillämpar en tydlig ordning för bland annat hantering av agenda, framförhållning gällande beslutspunkter och tillhörande underlag samt uppgifter om vad som förväntas av gruppmedlemmarna i samband med punkterna på agendan. Ibland känner inte gruppmedlemmarna till i förväg att de förväntas vara med och fatta ett beslut, eller vilket beslut det är som

föreslås. Begränsningarna i strukturen kan leda till begränsningar i gruppmedlemmarnas dedikation. Osäkerhet kring förberedelser och ansvar riskerar att leda till brister i informationsdelningen i samband med beslut.

Kulturella problem (struktur)

En organisations informationskultur präglas av värderingar och attityder gällande hur information skapas, delas och används. Avsaknad av tydliga riktlinjer för beslutsfattande och informationshantering gör att individuella förhållningssätt utvecklas och tillåts avspeglas i ledningsgruppens informationsdelning. När parallella kulturer växer fram, riskerar detta att förstärka redan existerande olikheter i medlemmarnas syn på gruppens roll och funktion.

Tidsbrist (struktur)

Tidsbrist kan ha flera dimensioner, men den tidsbrist som kan ses som ett hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande relaterar främst till situationer, då beslut måste fattas utan att det finns tillräcklig tid att säkerställa tillgången till relevant information. Dyliga situationer kan uppstå plötsligt och oväntat, men en stor arbetsmängd och ett ständigt behov att prioritera mellan olika sysslor kan också göra att inhämtande av information innan beslutsmötet inte hinns med. Tidsbrist kan i vissa fall härledas till begränsningar i strukturen.

Resursbrist (struktur)

Resursbrist har identifierats som ett hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande, utifrån att det ibland kan saknas tillgängliga personella resurser för att informationsinhämtning inför beslutsmöten skall kunna prioriteras.

Insikt om aktuellt läge för beslutsfattande (innehåll)

För att gruppens metoder för informationsdelning i samband med beslutsfattande skall vara ändamålsenliga, behöver metoderna vara anpassade efter det beslutsläge som karakteriserar beslutssituationen. Olika lägen, bestämda av kännedomen om uppställda mål och processen för att nå dem, kräver olika metoder. I beslutssituationer finns det en risk för att ett teoretiskt perspektiv på beslutsläget styr metoderna för informationsdelning, när metoderna för ett praktiskt beslutsläge istället borde tillämpas. Bristande insikt om det aktuella beslutsläget kan således utgöra ett hinder för en ändamålsenlig informationsdelning.

Dåligt strukturerad information (innehåll)

När det är upp till varje gruppmedlem att avgöra vilken information som skall delas med kollegorna, och hur delningen skall ske, riskerar olikheter i bakgrund och perspektiv medföra att informationen kan vara mer eller mindre strukturerad. Brister i hur informationen är strukturerad riskerar att leda till en ofullständig delning och kan även ge upphov till missförstånd och felaktiga tolkningar. Dåligt strukturerad information kan sålunda ses som ett hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande.

Komplex information (innehåll)

Komplex information i sig har inte generellt identifierats som ett explicit hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande. Däremot gör det komplexa informationsbehovet inom gruppen, föranlett av skillnader i perspektiv, ansvar och arbetsuppgifter, det svårt för medlemmarna att bedöma vilken typ av information som bör delas. Det är därför sannolikt att komplex information åtminstone inte underlättar informationsdelningen i gruppen.

Ospecifika mål (innehåll)

Chefernas intervjusvar vittnar om, att de mål cheferna arbetar för att uppfylla är både tydliga och bekanta. Det uttrycks även uppskattning för hur arbetet med målstyrning och nedbrytning av mål till aktiviteter går till. Det framhålls dock att kännedomen om organisationens målsättningar tidigare varit låg,

vilket då uppenbart utgjort ett hinder för möjligheten att dela information kring frågor med hänsyn taget till målen.

Nya mönster (innehåll)

Nya mönster handlar om att nya situationer uppstår, där tidigare erfarenheter är begränsade eller helt saknas. När helt nya mönster uppstår, exempelvis i krissituationer, har så kallade tvärgrupper inrättats och ett gott samarbete med effektiv informationsdelning etablerats, medan nya mönster av mindre övergripande karaktär gjort att avvägningen av vilken information som bör delas blivit svårare. Underlåtenhet att informera om exempelvis avdelningsspecifika projekt eller förändrade arbetsuppgifter har i vissa fall medfört, att andra verksamheter påverkats negativt, eller att arbete behövt göras om på grund av att beslut fattats utan att ha varit tillräckligt genomlysta. Som tidigare diskuterats, riskerar skillnader i gruppmedlemmarnas perspektiv att undanhålla viktig information från delning.

När nya mönster ger incitament till att bygga nya strukturer för informationsdelning, eftersom befintliga strukturer inte bedöms uppfylla de krav som den nya situationen kräver, kan sålunda informationsdelningen underlättas. I mindre omvälvande situationer kan däremot nya mönster utgöra hinder för informationsdelning i samband med beslut.

Dålig kommunikation (relationer)

Intervjusvaren har gett uttryck för, att medlemmarna saknar ett gemensamt perspektiv gällande gruppens roll och funktion, vilket kan resultera i ostrukturerad kommunikation. Detta kan i sin tur medföra att medlemmarna uppvisar en bristande förståelse för varandras arbetssituation.

Det har också framhållits, att det är lättare att kommunicera med medlemmar som delar det egna synsättet på olika frågor, och att det även finns en förtroendeaspekt att ta hänsyn till. Intervjuerna har innehållit exempel på situationer, där kommunikationssvårigheter medfört att viktig information tolkats på flera olika sätt. Dålig kommunikation kan således ses som ett hinder för informationsdelning i samband med beslut.

Begränsad dedikation och förståelse (relationer)

Begränsad dedikation och förståelse som hinder för informationsdelning i samband med beslut, kan anses hänga samman med tidigare diskuterade begränsningar i struktur och dålig kommunikation. Flexibilitet i strukturen gällande individuella preferenser, liksom olika syn på roll och funktion gör att medlemmarnas dedikation till gruppens arbete inte baseras på samma premisser. Detta påverkar valet av vilken information som delas, samt i vilken form och vid vilken tidpunkt detta sker. Dålig kommunikation och en bristande kännedom om kollegornas arbetssituation är andra faktorer som hänger samman med faktorn begränsad dedikation och förståelse.

Otillräckliga kunskaper hos personalen (relationer)

Begreppet personalen syftar i detta fall på de aktuella gruppmedlemmarna. Otillräckliga kunskaper är tänkta att överbryggas genom en effektiv och ändamålsenlig informationsdelning, där informationsasymmetri reduceras och konsensus kan uppnås inför att ett beslut skall fattas. Brister i kunskap innan informationsdelning har ägt rum bör därför inte i sig utgöra ett hinder för informationsdelningen. Tidigare förda resonemang visar dock, att kännedom om kollegornas ansvar och arbetsuppgifter påverkar vilken information som delas. Otillräckliga kunskaper om gruppmedlemmarnas informationsbehov kan därför vara ett hinder för informationsdelning i samband med beslut.

6.2 Vad kännetecknar dessa faktorer?

Trots att de 15 faktorer som behandlats i avsnitt 6.1 härrör sig från olika dimensioner av socialt kapital, går de att betrakta ur ett helhetsperspektiv.

Faktorernas grundläggande kännetecknen är att gruppmedlemmarna saknar en gemensam syn på gruppen och dess funktion, att ledningsgruppens struktur inte tillämpas strikt med avseende på tydlighet om agendainnehåll och förväntningar på gruppmedlemmarna, och att det saknas riktlinjer för hur informationsdelning och beslutsfattande skall gå till i gruppen.

Konsekvenserna som följer av dessa grundläggande karaktäristiska är, att strukturen inte säkrar en tydlig och effektiv process för informationsdelning i samband med beslut, och att det är individuella preferenser inom gruppen som avgör vilken information som delas och i vilken form detta sker. Dålig och ostrukturerad kommunikation, liksom okunskap om kollegornas arbetssituation, riskerar att befästa och möjligen förstärka otydlighet och strukturella brister.

Samtliga 15 faktorer, tillsammans och var för sig, riskerar att leda till bibehållen eller ökad informationsasymmetri, eftersom de har en negativ påverkan på informationsdelning.

6.3 Förslag till framtida forskning

Detta arbete har syftat till att identifiera upplevda hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande i en offentlig organisation. Syfte och forskningsfrågor har inte haft en uttalad normativ ansats.

Ett förslag till framtida forskning är, att undersöka vilka eventuella hinder för informationsdelning i samband med beslutsfattande första linjens chefer i en privat organisation upplever, och att använda föreliggande arbete som del av en komparativ studie.

7 Referenser

Albino, V. (2013). Green Economy. I Taticchi, P., Carbone, P., & Albino, V. (Eds.). (2013). *Corporate Sustainability* (1st ed. 2013.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37018-2>

Alduais, F., Raoush, A., Samara, A., & Sartawi, K. (2023). The impact of information sharing on the quality of decision-making: From the point of view of employees in Jordanian private hospitals. *Cogent Business & Management*, 10(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195028>

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5 uppl.). Oxford University Press.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Red.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (ss. 241-258). New York: Greenwood Press.

Bouwan, H., & van de Wijngaert, L. (2002). Content and context: an exploration of the basic characteristics of information needs. *New Media & Society*, 4(3), 329–353. <https://doi.org/10.1177/146144402320564383>

Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2007). Group Decision Making under Conditions of Distributed Knowledge: The Information Asymmetries Model. *The Academy of Management Review*, 32(2), 459–479. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351441>

Choo, CW. 1997. Organizations as "Information-Use Systems": A Process Model of Information Management. *PrimaVera WP* No. 1997-17.

Choo, C.W. (2002). Sensemaking, Knowledge Creation and Decision Making. I Bontis, N., & Choo, C. W. (Red.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: a collection of readings* (1st ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195138665.001.0001>

Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775–779. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.009>

Choo, C. W. (2016). *The Inquiring Organization: How Organizations Acquire Knowledge and Seek Information*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199782031.001.0001>

Clarkson, G., Jacobsen, T. E., & Batcheller, A. L. (2007). Information asymmetry and information sharing. *Government Information Quarterly*, 24(4), 827–839. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.08.001>

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94(1988), S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>

Coleman, J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

De Matos, J. A., & Clegg, S. R. (2013). Sustainability and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 13(4), 382–386. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.851912>

de Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20–30. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x>

Deschamps, C. (2019). Stages of management control in a large public organization: from top to frontline managers. *Journal of Management Control*, 30(2), 153–184. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00282-z>

Elgin, C. Z. (1996). *Considered judgment*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400822294>

Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: the role of leadership and organizational culture. In *Strategic*

finance (Montvale, N.J.) (Vol. 91, Number 10, p. 41–). Institute of Management Accountants.

Fidel, R. (1984). The case study method: A case study. *Library and Information Science Research*, 6(3), 273-288.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153–167.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>

Graber, D. A. (2003). *The power of communication: Managing information in public organizations*. CQ Press, <https://doi.org/10.4135/9781483329949>

Greitemeyer, T., & Schulz-Hardt, S. (2003). Preference-Consistent Evaluation of Information in the Hidden Profile Paradigm: Beyond Group-Level Explanations for the Dominance of Shared Information in Group Decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 322–339.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.322>

Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471–506. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x>

Hall, C. E. (2004). The effect of counterfactual primes on information sharing biases during group decision making [Master's thesis, Miami University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=miami1082986410

Hall, H. (2003). Borrowed theory: Applying exchange theories in information science research. *Library & Information Science Research*, 25(3), 287–306.
[https://doi.org/10.1016/S0740-8188\(03\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0740-8188(03)00031-8)

Harris, T.E. & Nelson, M.D. (2008) *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. Taylor & Francis Group, New York.

Hashim, K. F., & Tan, F. B. (2015). The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: A commitment-trust theory perspective. *International Journal of Information Management*, 35(2), 145–151. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.11.001>

Hazleton, V., & Kennan, W. (2000). Social capital: reconceptualizing the bottom line. *Corporate Communications*, 5(2), 81–87. <https://doi.org/10.1108/13563280010372513>

Heide, M. & Simonsson, C. (2011) *Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals*. *International Journal of Strategic Communication*, 5:4, 201-220, DOI: 10.1080/1553118X.2011.605777

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Liber.

Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540-. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101540>

Hussain, Z. & Bostan, M.A. (2013). Sustainable Use of IT. I Taticchi, Paolo., Carbone, Paolo., & Albino, Vito. (Eds.). (2013). *Corporate Sustainability* (1st ed. 2013.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37018-2>

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281445>

Joslyn, S., & Hunt, E. (1998). Evaluating Individual Differences in Response to Time-Pressure Situations. *Journal of Experimental Psychology. Applied*, 4(1), 16–43. <https://doi.org/10.1037/1076-898X.4.1.16>

Karltun, A., Karltun, J., Coelho, D. A., Havemose, K., & Kjellström, S. (2023). The work of first line managers – A key to resilience in manufacturing. *Applied Ergonomics*, 110, 103993–103993. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2023.103993>

Koonce, R. (1991). The “People Side” of Organizational Change. *Credit (Washington)*, 17(6), 22-.

Lee, Y. (2022). Dynamics of Symmetrical Communication Within Organizations: The Impacts of Channel Usage of CEO, Managers, and Peers. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 59(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/2329488418803661>

Lopatta, K., Buchholz, F., & Kaspereit, T. (2016). Asymmetric Information and Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 55(3), 458–488. <https://doi.org/10.1177/0007650315575488>

Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Kozlowski, S. W. J. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246.

Miranda, S. M., & Saunders, C. S. (2003). The Social Construction of Meaning: An Alternative Perspective on Information Sharing. *Information Systems Research*, 14(1), 87–106. <https://doi.org/10.1287/isre.14.1.87.14765>

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>

- Nifadkar, S. S., Wu, W., & Gu, Q. (2019). Supervisors' work-related and nonwork information sharing: Integrating research on information sharing, information seeking, and trust using self-disclosure theory. *Personnel Psychology*, 72(2), 241–269. <https://doi.org/10.1111/peps.12305>
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. In *Harvard business review* (Vol. 85, Numbers 7–8, pp. 162-). Harvard Business School Press.
- Orna, E. (2017). Making knowledge visible. Aldershot: Gower.
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L. (2006). Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications. *Public Administration Review*, 66(1), 37–51. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00554.x>
- Pelizaro, C. (2005). A spatial decision support system for the provision and monitoring of urban greenspace. [Phd Thesis 1 (Research TU/e / Graduation TU/e), Built Environment]. Technische Universiteit Eindhoven. <https://doi.org/10.6100/IR594825>
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. (2008). *Information, Organization and Management*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-71395-1>
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Touchstone Books/Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Rainey, H.G., Ronquillo, J.C. & Avellaneda, C.N. (2010). Decision Making in Public Organizations. I P.C. Nutt & D.C. Wilson (Red.), *Handbook of Decision Making* (1 uppl.). Wiley.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-

Edge European Companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605–626.
<https://doi.org/10.5465/1556357>

Salaman, G. (2005). *Bureaucracy and Beyond: Managers and Leaders in the 'Post-Bureaucratic Organization*. I du Gay, P. (Red.), *The Values of Bureaucracy*. OUP Oxford.

Sibony, O., Lovallo, D., & Powell, T. C. (2017). Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. *California Management Review*, 59(3), 5–21. <https://doi.org/10.1177/0008125617712256>

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organisations* (4., [rev.] ed.). Free Press.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Stasser, G. (1988). Computer simulation as a research tool: The DISCUSS model of group decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24(5), 393–422. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(88\)90028-5](https://doi.org/10.1016/0022-1031(88)90028-5)

Suh, J., & Battaglio, P. (2022). Assessing the Mediating Effect of Internal Communication on Strategic Human Resource Management and Perceived Performance: An Intersectoral Comparison. *Review of Public Personnel Administration*, 42(3), 464–491. <https://doi.org/10.1177/0734371X21994185>

Stvilia, B., Gasser, L., Twidale, M. & Smith, L. (2007). *A framework for information quality assessment*. Journal of the American Society for Information Science and Technology (Online). (2001). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/asi.20652>

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.5465/257085>

Twomey, D. F., Twomey, R. F., Farias, G., & Ozgur, M. (2010). Human Values and Sustainability: Can Green Swim Upstream? *People and Strategy*, 33(1), 52–.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>

Uitdewilligen, S., & Waller, M. J. (2018). Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 731–748. <https://doi.org/10.1002/job.2301>

Van Gils, M., & Klijn, E.-H. (2007). Complexity in Decision Making: The Case of the Rotterdam Harbour Expansion. Connecting Decisions, Arenas and Actors in Spatial Decision Making. *Planning Theory & Practice*, 8(2), 139–159. <https://doi.org/10.1080/14649350701324359>

van Vuuren, D. P., Kok, M., Lucas, P. L., Prins, A. G., Alkemade, R., van den Berg, M., Bouwman, L., van der Esch, S., Jeuken, M., Kram, T., & Stehfest, E. (2015). Pathways to achieve a set of ambitious global sustainability objectives by 2050: Explorations using the IMAGE integrated assessment model. *Technological Forecasting & Social Change*, 98, 303–323. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.03.005>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningsed*. Vetenskapsrådet. https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningsed_VR_2017.pdf

Vigfússon, K., Johannsdottir, L. & Olafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management*. 26. 12-30. 10.5937/StraMan2102012V.

Vlek, C. (1984). What constitutes ‘a good decision’? *Acta Psychologica*, 56(1–3), 5–27. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(84\)90004-0](https://doi.org/10.1016/0001-6918(84)90004-0)

Wang, Z., McNally, R., & Lenihan, H. (2019). The role of social capital and culture on social decision-making constraints: A multilevel investigation. *European Management Journal*, 37(2), 222–232. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.04.004>

Widen-Wulff, G. (2007). *The Challenges of Knowledge Sharing in Practice: A Social Approach* (1st ed.). Elsevier Science & Technology. <https://doi.org/10.1533/9781780632018>

Wilson, T. D. (2010). Information sharing: an exploration of the literature and some propositions. *Information Research: An International Electronic Journal*, 15(4), n4.

Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., & Botero, I. C. (2004). From cooperative to motivated information sharing in groups: moving beyond the hidden profile paradigm. *Communication Monographs*, 71(3), 286–310. <https://doi.org/10.1080/0363452042000299894>

Yang, T.-M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164–175. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.008>

Zaheer, N., & Trkman, P. (2017). An information sharing theory perspective on willingness to share information in supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 417–443. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2015-0158>

Figurer

Figur 1

Informationsbehov i organisationer, baserad på modell av Choo (Choo, 2016, s. 143).

Figur 2

Problemdimensioner i form av elva motsatspar, baserad på MacMullin & Taylors forskning (1984, refererad i Choo, 2016, s. 145).

Figur 3

Identifierade hinder vid verkställande av viktiga beslut inom organisationer, baserad på forskning av Vigfússon et al. (2021, s. 24).

Figur 4

Organisationers beslutsfattande, baserad på modell av Choo (2002, s. 84).

Figur 5

Det sociala kapitalets dimensioner och egenskaper, samt informationsdelningens kontextuella aspekter, baserad på sammanställning av Widen-Wulff (2007, s. 41).

Tabeller

Tabell 1

Analysschema för kodning och analys av svar på intervjufrågor, inspirerad av MacMullin & Taylor (1984, refererad i Choo 2016), Vigfússon et al. (2021), Hazleton & Kennan (2006), Nahapiet & Ghoshal (1998), Tsai & Ghoshal (1998) och Widén-Wulff (2007).

Bilagor

Bilaga A: Intervjuguide

Bilaga B: Blankett för samtycke om intervjudeltagande

Bilaga A: Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjun är semistrukturerad. Frågorna lämnar öppet för motiveringar och ytterligare resonemang.

Inledning

Jag genomför en undersökning om informationsdelning i samband med beslutsfattande inom en organisation. Jag har valt att intervjua första linjens chefer inom HR, eftersom dessa utgör en unik kontaktyta gentemot både organisationsledningen och medarbetarna. HR:s medarbetare arbetar dessutom i stor utsträckning gentemot organisationens olika verksamheter, varför medarbetarna också kan fungera som resurs för andra verksamheter än HR i viktiga frågor. Mitt arbete syftar till att undersöka vilka faktorer som första linjens chefer inom HR upplever att försvårar informationsdelning i samband med beslutsfattande. Genom att känna till vilka faktorer som motverkar en effektiv informationsdelning, kan organisationer systematiskt verka för att reducera informationsasymmetri och på så vis förbättra förutsättningarna att fatta korrekta beslut i rätt tid.

Inledningsvis undrar jag:

- Hur ser Din utbildningsbakgrund ut (inriktning, eventuell examen)?

Struktur

- Berätta om hur information i normalfallet delas mellan HR-cheferna i samband med att viktiga beslut skall fattas i gruppen.
- Ge olika exempel på när informationen delas mellan cheferna.
- Berätta om någon gång när informationsdelningen fungerat bra respektive dåligt bland chefsgruppens medlemmar. Vilka orsaker bidrog till att det fungerade bra respektive dåligt?

- Ser informationsdelningen olika ut, beroende på vilken typ av beslut som skall fattas? Ge exempel.
- Hur tycker Du att strukturen för informationsdelning skulle se ut för att fungera optimalt i samband med att beslut skall fattas? Vilka faktorer är det som då skulle kunna förbättras?

Innehåll

- Berätta om den typ av information Ni delar inom chefsgruppen i samband med beslutsfattande.
- Du jobbar inom en målstyrd organisation. Berätta om hur Du tar hänsyn till organisationens mål, när Du delar information inför beslutsfattande.
- Vet Du alltid vad som förväntas uppnås genom ett beslut, och vilken information som behövs? Hur avgörs behovet av information och vilken information som skall delas?
- Har Du varit med om någon situation när det inte varit möjligt att fatta beslut, för att det saknats viss information, eller att det varit problem med den information som fanns tillgänglig? Ge exempel.
- Kan Du ge exempel på problem som brukar förekomma med den tillgängliga informationen, när beslut skall fattas?

Relationer

- Vad är det som motiverar Dig att dela information med chefsgruppen?
- Även om alla inom chefsgruppen jobbar inom samma enhet, så är Ni olika personer med olika personlighet, erfarenheter och preferenser. Kan Du beskriva hur detta påverkar delningen av information? Ge positiva och negativa exempel.
- Går det att lita på, att den information gruppmedlemmarna delar är korrekt?
- Berätta om hur Ni kommunicerar inom chefsgruppen, när viktiga beslut skall fattas.

- Kan Du ge exempel på när det varit problem med kommunikationen och när det har fungerat bra?

Övrigt

- Organisationen har ett hållbarhetsprogram med målsättningar som alla medarbetare skall bidra till att uppfylla, och som skall vara integrerat i ordinarie styrning och ledning. Vilka beslut har chefsgruppen fattat kring mål och aktiviteter gällande hållbarhetsmålen i programmet, och på vilket sätt har information om hållbarhetsprogrammet delats inom gruppen?
- Bedömer Du, att Dina medarbetare arbetar utifrån målsättningarna i hållbarhetsprogrammet?
- Vad upplever Du att det är som gör, att många verksamheter inte har integrerat hållbarhetsprogrammets innehåll i sina aktiviteter?
- Om Du jämför med andra verksamhetspåverkande beslut som Du varit med om att fatta, vilka särskilda svårigheter upplever Du att det finns när det gäller att dela information om just hållbarhetsfrågor?

Till sist undrar jag:

- Finns det någonting annat Du önskar reflektera över, när det gäller faktorer som kan försvåra eller underlätta en effektiv informationsdelning inom organisationen?

/Niklas Hermansson 2024-05-22

Bilaga B: Blankett för samtycke om intervjudeltagande



HÖGSKOLAN I BORÅS

2024-05-22

Samtycke till inspelning av intervju

Som en del av kursen Magisteruppsats vid Högskolan i Borås utför jag en studie med syftet att undersöka vilka faktorer som kan försvåra informationsdelning mellan första linjens chefer i samband med beslutsfattande, och vad som kännetecknar dessa faktorer.

Jag som utför studien skulle vilja att du svarar på ett antal intervjufrågor och samtycker till inspelning av intervjun.

Inspelningen kommer att användas för att transkribera intervjun. Ditt namn kommer inte att finnas med i transkriberingen. Efter transkriberingen raderas inspelningen.

Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig för behandlingen, som sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). De personuppgifter som kommer att behandlas är uppgifter om intervjupersonens utbildning samt inspelningen av intervjupersonens röst.

Uppgifterna kommer att användas av mig samt vara tillgängliga för lärarna på den aktuella kursen och centrala administratörer vid högskolan. Uppgifterna kan dock vara att betrakta som allmänna handlingar som kan komma att lämnas ut i det fall någon begär det i enlighet med offentlighetsprincipen. Uppgifterna kommer att lagras inom EU/EES eller tredje land som EU-kommissionen beslutat har en skyddsnivå som är adekvat, dvs. tillräckligt hög enligt dataskyddsförordningen. Uppgifterna kommer att raderas när de inte längre är nödvändiga.

Resultatet av studien kommer att sammanställas i oidentifierad form och presenteras så att inga uppgifter kan spåras till dig.

Du bestämmer själv om du vill delta i studien. Det är helt frivilligt att lämna samtycke, och du kan när som helst ta tillbaka ett lämnat samtycke. Dina uppgifter kommer då inte att användas mera. På grund av lagkrav kan högskolan dock vara förhindrade att omedelbart ta bort uppgifterna.

Jag samtycker till att intervjun genomförs och spelas in, samt att uppgifterna behandlas enligt ovan.

Underskrift

Namnförtydligande

Ort och datum

Fylls i av ansvarig lärare eller handledare

Studentens namn

Kurs och kurstillfälle

Kursansvarig (namn, avdelning)