

Tydlighet skapar förståelse

En studie om medarbetarens förståelse av organisationens mål, budskap, värdegrund och varumärkesarbete på en statlig myndighet

Magisteruppsats 15 hp

KT2501

Kommunikatörsprogrammet med inriktning
mot myndigheter och offentlig förvaltning

VT13

Författare: Sunanda Malm

Handledare: Christoffer Kullenberg

Examinator: Staffan Larsson

Sammanfattning

Nyckelord: Målförståelse, internkommunikation, värdegrundsarbete, medarbetarperspektiv

Varför har många företag och organisationer idag svårt att nå sina mål? Ledningar för organisationer har svårt att föra ut sina budskap och få medarbetarna att följa fattade beslut. Den här studien handlar om hur kommunikering av mål och ledningsbudskap tolkas och förstås av medarbetarna på en svensk myndighet, Arbetsmiljöverket. Studien tar även upp komplexiteten med att skapa ett varumärke på en myndighet. I studien används en till stor del kvantitativ metod, genom en kvantitativ enkät som dock även innehöll kvalitativa öppna frågor. Enkäten skickades ut till samtliga anställda på myndigheten, 576 personer. 167 personer svarade på enkäten. Frågorna handlade om kommunikering av mål, målförståelse, internkommunikation, värdegrund och varumärkesarbete. Enkäten var utformad utifrån ett medarbetarperspektiv där medarbetarna fick möjlighet att svara på hur väl ledningens kommunikering av budskap når fram till dem. De hade även möjlighet att själva ge förslag till förbättringar genom ett par öppna frågor.

Resultatet av studien visade att medarbetarna på Arbetsmiljöverket har svårt att tolka och förstå de mål och budskap som ledningen försöker förmedla. Medarbetarnas svar visar på att de ansåg att de saknade inflytande, delaktighet i processer och en dialog med ledningen. Det framkommer att det finns en misstro mot ledningens förmåga att se och höra sina medarbetare. Studien visar även på ett gap mellan teori och verklighet i organisationerna. Trots att forskning finns inom områdena kommunikation, dialog och organisationskommunikation, tar inte organisationerna till sig informationen. Den här studien påvisar att utan en gedigen ”vi”- känsla, förståelse och tilltro för organisationens mål och vision, samt en öppen och utvecklande kultur på arbetsplatsen är det svårt att bygga ett starkt varumärke som också ska attrahera en ny generation medarbetare såväl som att ge en nöjd allmänhet.

Abstract

Key words: Goal comprehension, corporate communication, branding, staff member's perspective

Why do many companies and organizations have trouble with reaching their goals today? The goal comprehension among staff members is in general low in organizations today. The staff members do not understand all of the organizations goals and visions, sometimes not at all. The staff members are having difficulties with interpreting and understanding what their upper management wants them to do and why. This study uses a quantitative method with a survey that contained both quantitative and qualitative questions to give a wider perspective to the study. The survey was given from the staff members' perspective on goals, communication and branding in the organization - how well did they understand the messages and information from the upper management? The study took place on a Swedish authority, The Swedish Work Environment Authority. All employees were given the survey. The result of the study shows that the staff members at The Swedish Work Environment Authority are having difficulties with interpreting and understanding goals and messages from the upper management. The conclusions of the answers are that the staff members do not feel involved in the process and also that they have no dialogue with their management. It also shows that the staff members mistrust their upper management. This study shows that there is still a gap between theory and practice. The study will also show that without the components like dialogue, a united "us" feeling within the organization, trust and an open-minded view, there is no chance of developing a strong and productive brand that attracts new staff members or pleases the public.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Syfte.....	1
1.2 Avgränsningar	1
1.3 Disposition.....	1
2. Bakgrund	3
2.1. Tidigare forskning	5
2.2 Vad har Arbetsmiljöverket gjort för att försöka lösa problemet?.....	8
2.4 Frågeställningar	10
3. Teori.....	11
3.1 Meningsskapande i organisationer	11
3.2 KommunikERING av mål	12
3.3 Vision och målarbete.....	15
3.4 Identitet och Värdegrund.....	17
3.5 Intern- och strategisk kommunikation samt organisationskommunikation.....	20
3.6 Informell kommunikation och ansvar	22
3.7 Varumärkesarbete.....	25
3.8 Dialog	28
4. Metod	31
4.1 Urval.....	31
4.2 Bortfall av analysenheter.....	31
4.3 Datainsamling.....	32
4.4 Databearbetning.....	32
4.6 Validitet och reliabilitet.....	34
4.7 Tidsplan.....	35
4.8 Etiska aspekter.....	35
4.9 Fördelar och nackdelar med vald metod.....	35
5. Resultat och diskussion.....	38
5.1 Resultat.....	39
5.2 Diskussion	53
6. Slutsatser och vidare forskning	71
7. Referenslista	74
8. Appendix, definition	77
9. Bilagor.....	80



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Följebrev.....	80
Enkätfrågor.....	81
Enkätresultat.....	86
NMI statistik 2009-2011 för hela Arbetsmiljöverket	107
NMI 2011 Distrikt SYD (Västra Götaland, Bohus och Halland).....	108

1. Inledning

1.1 Syfte

Genom denna studie vill jag först och främst skapa kunskap om varför stora organisationer och då främst svenska myndigheter har svårt att nå sin måluppfyllelse internt. Jag vill se om det finns brister i själva internkommunikationen som bidrar till att kommunikering av mål och andra budskap från ledningen kan uppfattas på olika sätt. Jag vill även se om tolkningen av budskapen utgör ett hinder för medarbetarna och varför ledningens information inte når medarbetarna på det sätt som ledningen tänkt sig. Till sist vill jag också se vilka möjligheter och svårigheter det finns med att skapa en sammanhållning i en stor organisation samt att avsaknad av en ”vi” känsla i organisationen kan ge problem med ett framtida varumärkesarbete. Jag har valt att se mål, kommunikation och varumärkesförståelse ur ett medarbetarperspektiv för att kunna se effekten av ledningens kommunikering.

1.2 Avgränsningar

Mina avgränsningar i studien är att jag kommer att studera endast en myndighet- Arbetsmiljöverket. Det är en relativt liten myndighet med 563 anställda och myndigheten är geografiskt utspridd över landet med ett huvudkontor i Stockholm. Studien kommer att använda en kvantitativ enkät där även kvalitativa frågor ingår. Enkätsvaren kommer sedan att ställas mot teorin. Förutom medarbetarperspektivet kommer mina frågor i huvudsak ställas ur ett distriktsperspektiv, eftersom jag har liten erfarenhet av hur andra avdelningar eller huvudkontoret arbetar.

1.3 Disposition

Bakgrund ligger i kapitel 1 och här presenterar jag bakgrund till studien och varför den är viktig. Varför det är relevant att studera området? Under rubrikerna avgränsningar och disposition beskriver jag på vilket sätt jag har avgränsat studien och vilken disposition som uppsatsen har.

I kapitel 2 presenteras syftet med studien. Under rubriken *Tidigare forskning* visar jag på varför problemet är viktigt och tidigare forskning som finns inom organisationskommunikation. Under rubriken *Vad har Arbetsmiljöverket gjort för att lösa problemet* beskriver jag hur Arbetsmiljöverket har arbetat med problemet och hur det resultatet ser ut. Under rubriken *Frågeställningar* kommer mina vetenskapliga frågeställningar som ligger till grund för studien.

Teoridelen finns i kapitel 3 och under detta kapitel redovisar jag och tar upp relevant teori och forskning som ska ligga till grund för studien. Teori inom områdena: kommunikering av mål, meningsskapande,



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

kommunikation, dialog, informell kommunikation och ansvar, mål och visionsarbete, värdegrund och identitet och varumärke presenteras här.

Metoddelen ligger i kapitel 4 och i detta kapitel här beskriver jag mitt metodval: en kvantitativ webbenkät som också har en del kvalitativa frågor, genomförande av metod, att den delades ut till samtliga anställda på arbetsmiljöverket, vilket bortfallet blev d.v.s. alla som inte besvarade enkäten och varför de inte gjorde det samt databearbetning av webbenkäten.

Resultatdelen finns i kapitel 6 och i detta kapitel redovisar jag resultatet av webbenkäten. Alla enkätfrågor kommer inte behandlas utan endast de som ansågs relevanta för studien. Efter resultatredovisningen följer en diskussionsdel där jag diskuterar svaren tillsammans med relevant teori för att förklara och komma fram till problemlösningar.

Slutsatserna finns i kapitel 7 och under det här kapitlet redovisar jag de slutsatser som jag kommit fram till genom min undersökning, d.v.s. mitt resultat och jag ger förslag till vad Arbetsmiljöverket behöver göra samt förslag till ny forskning.

Bilagorna finns i kapitel 8 och under det här kapitlet finns de bilagor och material som jag har använt mig av i undersökningen. Det finns Enkätfrågor, brev som skickades ut till respondenterna, utdrag ur NMI- undersökningen från Arbetsmiljöverket samt resultatet från enkäten



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

2. Bakgrund

Varför har många myndigheter svårigheter med att nå sina interna måluppfyllelser och varför förstås inte ledningens mål, beslut och budskap av medarbetarna på det sätt som ledningen vill? Vilka orsaker kan finnas? Finns det brister i kommunikeringen, när inte alla tar till sig informationen som det är tänkt och kan det vara orsaken till att fattade beslut inte följs? Det finns väldigt få undersökningar gjorda på svenska myndigheter som tar upp dessa problem. Om man ser till området kommunikation och organisationer finns det en hel del forskning på hur kommunikation i organisationer bör se ut och hur det ser ut i praktiken. Det finns även ganska mycket forskning kring chefer, ledarskap och organisationer. Däremot finns mindre forskning på hur mottagandet och tolkning av budskap hos medarbetarna sker, och vad som kan påverka att man som medarbetare t.ex. inte följer fattade beslut eller förstår verksamhetens mål.

Inom forskningen saknas det även en större empirisk forskning om statliga myndigheters interna kommunikation. Offentliga sektorn har en komplexitet som inte liknar den privata sektorn, eftersom de inte styr alla mål och visioner själva. De yttre och grundläggande visionerna och målen styrs av den svenska regeringen. De studier eller undersökningar som finns att ta del av när det gäller internkommunikation eller kommunikation i företag och organisationer, är ofta av sent datum. Orsaken till detta är dels för att kommunikationsforskning som forskningsområde är ung och dels att forskningen om internkommunikation tidigare fokuserat mest på masskommunikation och kanaler. Myndigheter är i offentliga sammanhang kända för att kommunicera många budskap som ska förstås av både allmänhet och intressenter. I Arbetsmiljöverkets fall utgörs intressenterna av arbetsgivare, arbetstagare och fackliga organisationer. Även internt inom myndigheten finns det behov att kommunicera ut mycket information till medarbetare men här görs få om inga undersökningar hur god förståelsen av budskapen är. Inom myndigheten ges därför bilden att all kommunikation skapas av organisationsledningen och sedan sprids vidare till medarbetare. Internkommunikationen bli en mestadels toppstyrd aktivitet istället för en dialog som sker mellan organisationens medlemmar.

Inom organisationskommunikationsforskningen anser flera forskare, där i bland Rombach (1991) och Svensson (1996) att fler organisationer regelbundet borde göra uppföljningar om huruvida målstyrningen har varit befogad eller rätt genomförd. Frågan är, har alla medarbetare tolkat och uppfattat budskapen rätt? Dessa forskare menar att även vid organisationens värdegrundsarbete bör man



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

göra regelbundna uppföljningar för att se om alla har samma uppfattning och värderingar om orden, annars är det lätt att tro att man uppnått sina mål utan att man faktiskt har gjort det. Hur kan organisationen ändra sitt beteende? Hur kan ledningen få ut sitt budskap och nå sin måluppfyllelse tillsammans med medarbetarna? Det finns en oerhört omfattande forskning om hur man kan påverka beteendet hos människor med hjälp av adekvata belöningar för önskat beteende, men det finns väldigt lite forskning på om teorin verkligen fungerar i praktiken. Enligt forskningen finns det vidare ett problem när man vill förändra beteenden, normer och kultur på en arbetsplats och det är att man kan lätt få en läpparnas bekännelse hos medarbetarna och få det att se ut som om attityder ändrats, men egentligen har inget annat skett än att människor fått helt klart för sig vilka åsikter de bör säga att de har. Många gånger är attitydsvaren ett uttryck för vad som är socialt önskvärt och inte individens egentliga åsikt eller värdering.

Syfte med studien är att se den praktiska verkligheten på en myndighet i Sverige där jag valde att undersöka Arbetsmiljöverket. Fokus för Arbetsmiljöverkets ledning har hittills mest varit på den externa framtoningen och verksamheten för myndigheten. Det interna arbetet har på grund av detta fokus blivit satt på sparlåga. Arbetsmiljöverket har en gammal historia som myndighet och har tidigare varit 21 separata myndigheter med egen beslutsrätt. Efter 2001 slogs de samman till en myndighet. Trots sammanslagningen har de olika distrikten samt avdelningen som agerar huvudkontor, inte fått fram en ”vi”- känsla i organisationen. Detta har framkallat en ”vi och dem” kultur inom organisationen speciellt mellan huvudkontor och distrikt. För att mäta hur nöjda medarbetarna är, har Arbetsmiljöverket försökt göra regelbundna nöjd medarbetarindexundersökning (NMI) för att ta fram hur medarbetarna mår på arbetsplatsen. Undersökningarna har varit dåligt förankrade hos medarbetarna och tyvärr har kvaliteten på frågorna i enkäterna, samt den uppföljning som skett, haft tydliga brister. För 2013 har Arbetsmiljöverket nu valt att inte göra någon ny NMI. Myndigheten har istället fått i uppdrag av regeringen att de ska arbeta med medarbetarskap.

De bakgrundsfakta som jag har tagit fasta på och som är grundläggande för studien är NMI-undersökningarna som genomfördes åren 2009 och 2011. Dessa undersökningar har visat på genomgående dåliga resultat på områden som målförståelse och ledarskap. Något som kommer upp i undersökningarna är medarbetarnas svårighet att följa övergripande ledningsbeslut. Att följa besluten är inte helt självklart för alla medarbetare och det är ett problem som verksamheten har haft svårt att lösa sedan sammanslagningen. Arbetsmiljöverket för ut information på många olika kanaler samtidigt och



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

på så sätt bidrar de till att informationen finns tillgänglig för alla i organisationen. NMI-undersökningarna visar dock klart och tydligt att det finns problem i kommunikeringen och genomförandet av mål och budskap från ledningen. Det finns också brister i hur organisationen följer upp frågor som uppkommer vid NMI-undersökningarna och då speciellt frågor av psykosocialkaraktär. Chefer och ledning uppfattas av medarbetarna att snabbt bocka av frågor som anses enkla och som snabbt visar upp ett resultat. Ofta blir de frågor som är av psykosocial natur och svåra att lösa direkt och blir därför kvar år efter år. Eftersom samma problem också återkommer vid nästa års NMI-mätning, känns det som man inte tar till vara tidigare erfarenheter och kunskaper, utan hjulet uppfinns på nytt varje gång.

Arbetsmiljöverket behöver få fram indikatorer på vilka problemområden de har i sin kommunikering och som de behöver undersöka och arbeta djupare med detta för att nå fram till en gemensam förståelse av eventuella problem och föra en dialog för att lösa dem. Jag hoppas att denna studie kan ge indikationer på eventuella problemområden inom kommunikeringen och hoppas att studien även ska vara tillämpbar oavsett organisation. Samtidigt hoppas jag att den bidrar med ny insikt i hur svår och komplex internkommunikation kan vara i praktiken, sett ur ett medarbetarperspektiv.

2.1. Tidigare forskning

Det kan finnas flera generella problemställningar när det gäller hur kommunikation kan styra eller hindra organisationen att nå fram med mål, beslut, värdegrunder och varumärkesarbete. Om ledningen i en organisation inte får medarbetarna att förstå vad man vill förmedla går heller inte utvecklingen av organisationen framåt. Kommunikationssvårigheter mellan ledning och verksamheten finns inom de flesta organisationer, myndigheter och företag och är därför ett intressant fenomen att studera. De generella problemformuleringar som jag väljer att ta upp är *Vad är det som kan hindra att mål, budskap och beslut inte förstås eller följs av medarbetarna? Varför uppmärksammas inte behovet av en gemensam tolkning, uppföljning och feedback av de budskap och beslut som kommuniceras ut?* När alla medarbetare i en organisation ges "friheten" att fritt tolka budskapen olika, nås ingen enhetlighet i organisationen och "vi" känslan har svårt att infinna sig. *På vilket sätt kan organisationen överbrygga det gap mellan beslut och följsamhet som finns bland medarbetarna. På vilket sätt kan man i organisationen tillämpa den teori och forskning som finns?* Studien kommer att ta upp hur komplext ett varumärkesarbete i en myndighet kan vara. Frågor som väcks och besvaras i studien är om mål och beslut är tydliga, har vi en "vi" känsla, varför följs inte tagna beslut, finns det något i arbetsplatsens



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

kultur eller i myndighetsrollen som gör att vi inte har en ”vi” känsla? Vidare kommer studien att ta upp om medarbetarna känner sig bekväma med varumärkesarbete och om de värdegrunder som myndigheten tagit fram används och förstås?

Det finns inte mycket empirisk forskning i hur internkommunikationen fungerar på svenska myndigheter. Många studier tar upp organisationens ledarskapskultur, men sällan att medarbetarna som skall genomföra målen inte förstår budskapen eller tolkar budskapen olika eller varför beslut som är tagna inte följs. Genom forskning i myndighetens sätt att föra ut sina mål, beslut och budskap och sedan se om medarbetarna har förstått dem kan man få bra indikationer på vad som styr att man som medarbetare tar till sig informationen. Organisationens ledning behöver se och förstå vad som behöver göras och förändras för att myndigheten skall nå sina mål tillsammans med sina medarbetare.

I många organisationer uppmärksammar ledningen sällan de reaktioner och protester som sker på golvnivå. En trolig anledning till att det inte uppmärksammas kan vara för att det inte finns utrymme för det i produktionen. Problemen med utebliven dialog och konstruktiv feedback uppmärksammas oftast inte av ledningen förrän de uppdagas av en slump eller vid en djupare undersökning. Man kan inte förändra det man inte ser, inte vet eller erkänner. Först när problemen är kända och accepterade kan det ske en förändring. Arbetsmiljöverket som arbetsplats har till största delen en positiv framtoning men de har också genom myndighetsrollen en granskande och kritisk kultur. Den granskande och kritiska kulturen genomsyrar dock även den interna kommunikationen i verksamheten. En strikt och granskande kultur kan dock hindra arbetsplatsen från att ge utrymme åt nyskapande, samt föra organisationen framåt.

Arbetsmiljöverket har också en hierarkisk struktur där kommunikationen ska ske linjevägen vilket är vanligt inom den offentliga sektorn. Den Tayloristiska synen d.v.s. om hur internkommunikationen ska se ut i organisationen lever ofta kvar inom dessa stora organisationer. Informationen är toppstyrd och den sker genom envägskommunikation ut i organisationen. Varje chef och medarbetare har sin plats och är specialister på sitt område. Det kan lätt bli ett stelt, tungrott och ett byråkratiskt klimat. Ett sådant klimat kan också göra att det kan bildas prestige bland individerna och vattentäta skott mellan verksamheter som t.ex. mellan verksamheter och huvudkontor eller mellan olika yrkesroller. Att alltid följa linjevägen kan innebära att det kan bildas proppar, där informationen stannar eller faller mellan stolarna, beroende på vilket ansvar dessa funktioner har i linjen eller känner att de vill ha. Problemet



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

med en organisation eller myndighet som har svårt att nå sina medarbetare är att det kan bli svårt för ledningen att bli sedd som trovärdig gentemot sina medarbetare och ”vi” känslan uteblir.

Forskningen inom internkommunikation har varit mycket sektoriell. Där Sektoriell i princip innebär att inom forskning och utveckling ska varje samhällssektor själv ska bedöma, formulera, initiera och finansiera sin forskning och sitt utbildningsbehov (FoU) och att forskningen och utbildning ska ske inom ramen för ordinarie högskoleutbildning. Uppfattningen är att organisationer inte kan studeras utan att ta hänsyn till kommunikationen och kulturen, inom organisationen.” Internkommunikation är tvärvetenskaplig och behöver hämta delar från andra fält som samhällskunskap och humaniora” (Jan Strid, 1999:99). Ett problem vid forskning inom organisationer och internkommunikation är till vilken grad man kan generalisera resultatet från en organisation till en annan. Man kan bara uttala sig om hur något är i förhållande till idealfallet. Det går inte att säga hur det borde vara i förhållande till andra organisationer eller till hur det var tidigare. Forskningen blir Ad-hoc- betonad och utgår ifrån hur det borde vara.

Studier både i Sverige, genom Nordisk kommunikations Skandinavisk Benchmark undersökningar 2005 och 2009, och studier utomlands visar på att organisationskultur och internkommunikations är komplext fenomen, En studie av Bain & Company (2006), gjord på 365 större europeiska, asiatiska och nordamerikanska företag visade att 9 av 10 kulturförändringar går fel eller blev inte vad man hade tänkt sig. Förändringsprojekt som omfattar ny teknik visar en liknande felprocent och att 80-90 procent av alla organisationer sägs också ha problem med att genomföra sina strategier. I studien framhåller man vikten av att alla komponenter måste vara med för att skapa en framgångsrik organisation.

Nordisk kommunikation presenterade i sin Benchmarking undersökning 2005 (Nordisk Kommunikation Skandinavisk Benchmark, Datarapport: Lunds universitet 2005) gjord i Skandinavien om internkommunikation. Rapporten visar på det gap som finns mellan hur viktig organisationen anser att internkommunikationen är samt hur intresserad ledningen i en organisation är utav att få information på hur väl medarbetarna anser att kommunikationen fungerar. Rapporten visar att ett vidare arbete behövs på frågan hur organisationer och företagsledningar når ut till sina medarbetare. Vidare visar rapporten att fyra av tio medarbetare inte är nöjda med kommunikationen i organisationen de tillhör. Ett generellt resultat för undersökningen är att den nära arbetsrelaterade kommunikationen fungerar bäst medan den strategiska kommunikationen inte fungerar lika bra. Enligt undersökningen är det endast hälften av de svarande som anser att de får den information de önskar om organisationens mål och framtidsplaner.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Det är naturligtvis allvarligt eftersom den strategiska kommunikationen ger medarbetaren information om de övergripande målen och strategierna samt vart organisationen är på väg i framtiden.

2.2 Vad har Arbetsmiljöverket gjort för att försöka lösa problemet?

Arbetsmiljöverket har genom ett konsultföretag genomfört två medarbetarundersökningar NMI 2009 och 2011 där de har ställt ett antal frågor kring hur medarbetarna ser på verksamheten och hur de anser att de mår. Frågorna har ställts på liknande sätt båda åren och man kan delvis jämföra svaren mellan åren. Efteråt sker utvärdering av resultaten i en samverkansgrupp, där chefer tillsammans med fackliga representanter och skyddsombud ingår. Varje distrikt tar fram sitt resultat och frågorna som anses som problem arbetas in i en handlingsplan där problemen sedan bockas av allteftersom de enligt distriktets ledningsgrupp är färdigbehandlade. Resultaten av handlingsplanen förs sedan vidare upp linjevägen. Problemet är att många av de problem som dyker upp i NMI undersökningen ofta handlar om övergripande strukturella områden där distrikten har lite om än inget att säga till om utan dessa frågor måste distrikten lyfta vidare upp i organisationen. Ofta när dessa frågor kommer upp till högsta nivå skjuts problemen tillbaka ned på distriktsnivå, för att det inte anses som en ledningsfråga. Följden blir att vissa problem förblir i en evig loop som ingen vill ta ansvar för och lösa. Det blir ett status quo och till slut rinner frågan ut i sanden. De frågor som är av psykosocial karaktär tas helst inte upp alls eftersom de är så komplicerade att hitta snabba lösningar till och kräver djupare utredning. Detta resulterar i sin tur i en misstro mot hela organisationens sätt att arbeta och att dess ledning och chefer inte klarar av att hantera svåra frågor.

Arbets sättet med undersökning och handlingsplan ger att problem finns men utreds och problematiseras inte vidare. NMI enkäterna ser lika ut på ytan men i 2011 års variant har man tagit bort frågorna om cheferna. För att ledningen anser att det pågår en chefsutbildning och att man därför tagit hand om tidigare års dåliga resultat. Frågorna i NMI undersökningarnas frågor och svar blev också svåra att tolka därför ändrade konsultföretaget som tagit fram enkäten lite i ordvalet på vissa frågor. Det kan tyckas som om man inte gjorde någon stor skillnad. Men eftersom vi människor tolkar ord olika kan meningarna få en helt annan innebörd för olika personer och resultaten blir egentligen inte likvärdigt.

Trots förändringarna på frågorna visar inte slutresultatet mellan 2009 och 2011 någon märkbar skillnad. Det som fortfarande var anmärkningsvärt i undersökningen 2011 är att siffrorna för ledarskap,



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

delaktighet och att följa fattade beslut låg i paritet med 2009 år siffror. Detta trots att Arbetsmiljöverkets ledning tagit tag med ledarskapsutbildning och att handlingsplaner utarbetats på distrikten och samlats ihop för att visa på vilka brister som behövdes åtgärdats. Ett annat problem är att ingen ordentlig uppföljning av den första NMI undersökningen 2009 och därför kvarstod många av ”problemen” 2011. Resultatet blev att dessa ”problem” naturligtvis kom med även på nästa års handlingsplaner. En dålig uppföljning resulterar i att medarbetarna inte sätter något förtroende till att ledningen faktiskt tar tag i och löser problemen. Speciellt när medarbetarna ser att vissa problem ständigt återkommer. De psykosociala frågor som kom upp i NMI- undersökningen kan inte lösas med enbart en handlingsplan där man bockar av problemet. De är oftast komplexa problem som måste lösas på ett annat sätt. Slutsatsen blir att medarbetarenkäter är lätta att göra men enkäter kan inte svara djupare på varför ett problem eller fråga finns, bara att det är så individen tycker och känner just då. Enkäter är heller inte gjorda för att gräva djupare i varför medarbetare tycker väldigt starkt i vissa frågor, utan för det krävs andra undersökningsmetoder för att komplettera ett enkätresultat.

För att kunna gå vidare och utveckla myndigheten Arbetsmiljöverket, till att vara en myndighet som lever upp till sina interna värdeord *offensiv, trovärdig och kommunikativ*. Behöver en dialog föras i vad den gemensamma tolkningen av orden är, vad orden står för. Vilken innebörd ska orden ha och är de i samklang med andra värdeord som också används på myndigheten. Arbetsmiljöverket använder även externa ord som *alla kan och vill skapa en bra arbetsmiljö*, Samt de sex grundläggande värdeorden för alla statliga myndigheter. Vilka värdeord gäller var och när och till vem riktar sig värdeorden, medarbetaren eller externa intressenter? När medarbetarna inte förstår ledningens budskap kan det byggas upp en frustration och misstro som kan göra att myndigheten inte nå full effekt för sina mål. Arbetsmiljöverket måste börja lyfta frågan om varför medarbetarna inte förstår, varför de är frustrerade över sin situation och börja gräva djupare i problematiken. Detta för att kunna se potentiella möjligheter och utvecklingsfaktorer. Dels behöver de nå en gemensam förståelse tillsammans med sina medarbetare och dels för att arbeta upp en ”vi” känsla i hela organisationen. Allt detta sammantaget skapar sedan grunden för ett hållbart varumärke. Vad kan jag då tillföra med min studie? En kvantitativ enkät med kvalitativ inslag skulle kunna ge indikationer och en nulägesbild på hur det ser ut med målförståelse, kommunikation, beslut och varumärke bland medarbetarna. I resultatet kan det framkomma bra indikationer som kan visa på vad myndigheten behöver arbeta vidare med. Den kvantitativa studien kan också ge indikationer på områden som kan följas upp med exempelvis en



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

kvalitativ intervjustudie, observation eller fokusgrupper. Kombinerar man kvantitativa och kvalitativa metoder kan det i sin tur ge ytterligare material. Materialet som framkommer i olika undersökningar kan organisationen arbeta vidare med för att kunna se vilka åtgärder eller lösningar man kan arbeta med för att stärka organisationen, ge medarbetarna en starkare ”vi” känsla och leda organisationen framåt. Genom att uppmärksamma förståelsen och hur viktig den är kan man därigenom också även få en grund till att forska vidare på om andra faktorer som kulturen och normer eller geografisk placering på den specifika arbetsplatsen finns och kanske dominerar på ett för organisationen negativt eller positivt sätt.

2.4 Frågeställningar

För att uppfylla syftet med studien av Arbetsmiljöverket, har jag formulerat tre frågeställningar som jag kommer att besvara i min studie.

1. Finns det indikationer på om organisationsledningens sätt att kommunicera ut mål och budskap gör att medarbetarna inte förstår målen eller andra budskap från ledningen?
2. Finns det indikationer på om det finns ett behov bland medarbetarna att förbättra internkommunikation och dialog inom organisationen?
3. Hur ser medarbetarna på värdegrunds- och varumärkesarbete hos myndigheten?



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

3. Teori

3.1 Meningsskapande i organisationer

Karl Weick har utvecklat en modell av organisering som bygger på tidigare perspektiv som evolutionsläran, informationsteori och generell systemteori (Katherine Miller, 2006). Karl Weick's synsätt bortser från organisationers omvärld och hur beroende organisationer är av den. Den koncentrerar sig främst på att se hur organisationen fungerar internt mellan olika delar. Karl Weick (1995) skriver om att det organisationella livet tas mindre för givet och där många olika aktiviteter måste samordnas. Weick menar att samordningen är också viktigt ur organisationsperspektiv då medlemmarna i en organisation skapar mening exempelvis om vad organisationen har för mål, vad organisationen gör bra och dåligt eller vill. Han ser organisationer som socialt konstruerade system som fungerar genom mänsklig interaktion. "Sensemaking is never solitary because what one person does internally is contingent on others" (Weick, 1995:40). Weick talar om att organisationer är sammanslutningar där medlemmarna förhandlar och nöter sina uppfattningar mot varandra för att uppnå gemensamma mål. Medlemmarna i organisationen skapar sin bild av omvärlden genom den mening de tillskriver den.

Weick (1995) talar om att en organisation är under konstant förändring. Han säger att vid varje interaktion som sker inom en organisation förändras organisationens struktur och därmed är den aldrig statisk. Med detta menar han att kommunikation och organisation är så sammanvävda att de inte kan existera utan varandra. Människorna i organisationen tolkar och skapar sin uppfattning om den värld den lever i utifrån, deras tidigare erfarenheter, sin bakgrund, utbildning, socialt nätverk med mera – och utifrån det drar de slutsatser. Enligt Weick innebär det inte att aktörer alltid skapar samma mening, bara de överensstämmer på någon punkt innebär det att de kan samarbeta. I dagens arbetsliv handlar det till stor del om att skapa mening och sammanhang i organisationen. Än viktigare blir det med morgondagens arbetskraft, de kommer att ha större efterfrågan på just meningsfullhet i arbetet. Något som har en stor betydelse idag är ledarskapsrollen som även den har och kommer att förändras framöver.

Enligt Heide et al (2012) handlar ledarskapet i dagens organisationer inte enbart om styrning och att övervaka medarbetarnas beteenden, utan mer om att kommunicera organisationens mål.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Enligt Weick (1995) är en väl fungerande organisation en sådan som genererar en levande, unik och intersubjektiv förståelse och som kan plockas upp av människor som inte var med när den konstruerade.

En organisation som kan leverera förståelse direkt behöver inte lägga tid på att behöva förklara vad de menar. Enligt Weick (1995) är det lätt att glömma bort den enskilda individens roll i en organisation. Denna individ är en viktig representant för organisationen i mötet med andra parter utanför organisationen. Har individen inte kunnat ta till sig organisationen mål, visioner och värderingar kan en felaktig bild av organisationen spridas. En medarbetare som är missnöjd med sin arbetsplats eller har förstått målen på ett felaktigt sätt låter andra utanför organisationen få höra detta. Idag sprids informationen snabbt vidare genom exempelvis sociala media vilket kan resultera en misstro från allmänhet och intressenter mot hela myndigheten. Weick menar att individen representerar både sig själv och organisationen men kan också agera som organisationen då denne bär med sig värdering, tro och mål från organisationen.

Weick (1995) säger vidare att genom att tala samma språk och förstå innebörden av de ord som används får individerna i organisationen ett gemensamt synsätt och kultur. Det finns också tillfällen där det uppstår behov av meningsskapande och de kan bero på många olika händelser. Weick säger att det finns två typer av meningsskapande för organisationer och de är tvetydighet och osäkerhet. Dessa två typer kan skapa förvirring och för att hjälpa en förvirrad situation krävs en annan typ av information och den informationen behöver komma från ett möte, ansikte mot ansikte. Weick säger också att för att främja meningsskapande är det viktigt att ofta hålla möten och då rätt sorts möten. Möten ska vara effektiva och ska uppmuntra till diskussioner.

3.2 Kommunicering av mål

Många organisationer idag har klart uttalade mål och visioner för sin verksamhet. När det gäller myndigheter är målen och visionen för myndigheten först beslutad av regeringen som via regleringsbrev talar om vad myndigheten ska prioritera och vilka medel som finns att tillgå. Regeringsmålen mål bryts sedan ned inom respektive myndighets ledningsgrupp och som sedan beslutar respektive myndighets övergripande mål och visioner internt och externt. I denna kommuniceringsprocess av målen görs få, om ingen reflektion, om mottagaren förstår eller kan utföra målen praktiskt. Det tas ofta för givet att en kompetent personal löser det ändå. Att tolka andras budskap är inte lätt utan en ”tolknings manual” och



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

det kan lätt bli flera olika tolkningar och misstolkningar som kan leda till missförstånd och rykten på en arbetsplats.

Den klassiska bilden av en sändare med ett budskap där budskapet sedan når en mottagare, en envägskommunikation. I dagens samhälle så kräver mottagaren mer av sändaren än en envägskommunikation. I myndigheternas externa kommunikation finns detta kommunikationssätt inte kvar som idealbild längre. Mottagaren har idag större behov av tvåvägskommunikation och att därigenom kunna kommunicera direkt med myndigheten.” Inte bara sändaren har insett behovet av bättre kommunikation utan också mottagaren har kommit att ställa högre krav på kommunikationen” (Jan Strid 1999:21).

Idag har information och kanaler att föra ut informationen med ökat lavinartat och mängden information är nästan omöjlig att överblicka för den enskilde medarbetaren. Information inom en organisation kommer exempelvis via e-post, telefon, möten, intranät, arbetsrum, chat, sociala medier och andra interaktiva medier. Mängden information komplicerar uppgiften att ta del av och sälla all information inom organisationen. Detta överflöd av information kan ibland leda till kognitiv överbelastning hos medarbetarna. Ett annat problem på många myndigheter idag är att medelåldern är hög och att medarbetaren fortfarande har svårt att hantera dagens teknik med nya program, appar och sociala media på datorer och mobiler. Idag när organisationerna slimmas personalmässigt finns det heller ingen tid för kvarvarande personal att hinna sälla och ta till sig all information. Många medarbetare kan därför få stora svårigheter att se företagets helhet och mål. Strid (2009) menar att god intern kommunikation ska ge medarbetarna en överblick över organisationen, skapa en enighet om målsättningen, ge bättre beslutsunderlag samt skapa motivation och en känsla av samhörighet. Dessutom ska den interna kommunikationen underlätta samarbete mellan medarbetare, motverka ryktesspridning och minska personalomsättningen. Enligt Strid (2009) bidrar god kommunikation inte sällan till ökad trygghet, självutveckling och reducerad stress.

Statliga myndigheter är sin organisationsstruktur ofta hierarkiskt uppbyggda där även information följer linjevägen. Eriksson (2003) säger att information som sprids hierarkiskt framkallar en relation mellan individerna som är tämligen opersonlig och som förorsakar större distans vilket kan resultera i att information förvrängs. Ytterligare problematik med hierarkisk informationsspridning är att den ”statusfixerade relationen medför ett slutet kommunikationsklimat där negativa eller konfliktfyllda frågor sällan kommer upp till ytan”(Conrad & Poole, 1998 enligt Simonsson, 2002:25).



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Simonsson (2002) säger att istället för att sprida information vertikalt i organisationer så tillgängliggör alltfler ledare information för verksamhetens alla enheter, det vill säga horisontellt. Ansvar för att ta del av information som känns behövd och relevant läggs istället över på medarbetarna. Tydlig kommunikation gör också att medarbetarna upplever att ledaren tar ansvar för vad som förmedlas ut i organisationen.

En fungerande internkommunikation är viktigt för att hålla samman organisationen, för den motiverar och skapar samhörighet. En konstruktiv och feedbackgivande internkommunikation är viktigt för att samtliga medlemmar i organisationen ska acceptera organisationens mål och visioner och för att få dessa till handling. Strid (2009) menar för att en uppsatt kommunikationsstrategi ska fungera i verksamheten är det inte tillräckligt med att ledaren har en bra strategi för kommunikationen till medarbetarna utan det krävs att medarbetarna är motiverade att följa strategin. På grund av det faktum att vi tolkar information så olika, är inte lösningen på informationsproblem i en organisation att skapa mer information. ”Confusion is not so neat. More information, more quantities, only make things worse” (Weick, 1995:187).

Enligt Heide & Johansson (2007) är inte information i sig är inte tillräckligt, om kommunikationen och tolkningsarbetet kring informationen brister. Grunden, enligt Heide och Johansson till en fungerande internkommunikation är att inte förväxla information och kommunikation. Många organisationer arbetar idag med klarspråk för den externa publiken men väldigt sällan för sina egna medarbetare. Internt förväntas att alla inom organisationen talar samma språk och bär på samma kultur. Det leder till att interna beslut och mål formuleras på ett som inte är lätt att tolka rätt. Vems tolkning ska sedan gälla?

Ett stort informationsutbud och ökad arbetsbelastning ger sammantaget medarbetarna mindre tid och de tvingas prioritera bort viktig information. För att informationen ska vara snabbt tillgänglig måste språket vara begripligt och satt i en för mottagaren relevant referensram. Den ska svara på frågor oberoende av vilket område som informeras om. Det måste ställas viktiga frågor som varför? vad händer då? Vilket sammanhang? Och för den enskilde måste informationen besvara vad händer då? vad leder det till? vad innebär det för mig?



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

3.3 Vision och målarbete

Visionerna finns för att leda organisationen framåt och målen för att uppnå visionen. Senge (2002) menar att en gemensam vision i organisationen påverkar medarbetarnas inställning till företaget. Vidare säger han att det inte få bli ”ägarnas eller ledningens” vision utan det är istället ”vår gemensamma” vision. Enligt Senge är gemensamma visioner viktiga för där bygger man genom den gemensamma energin upp en gemensam identitet. Vad många organisationer missar är att för att kunna arbeta mot en vision behöver medarbetarna inte bara samtycka till visionen utan också vilja utföra den. Senge säger vidare att skillnaden mellan en medarbetare som samtycker och en ansluten, engagerad medarbetare är att den senare själv vill förverkliga visionen. Han menar att den som inte samtycker och men accepterar visionen kanske gör det för att de vill något annat. ”De vill inte förverkliga visionen för dess egen skull. De” äger” inte visionen” (Senge, 2002:205).

Det är vanligt inom den offentliga sektorn att det finns en hierarki där ledarskapet bygger på kontroll och styrning där det räcker med samtycke från medarbetarna för att ledningen ska vara nöjd. Varför det görs är enligt Senge (2002) att många chefer är tveksamma till om energin som frigörs går att styra. Det är som sagt svårare att lyssna än att tala, därför nöjer sig många chefer med samtycke för att slippa släppa löst något de inte längre har någon kontroll över. För offentlig sektor och myndigheter har man ofta olika visioner internt och externt som riktar sig till andra grupper utanför organisationen. En del visioner är även satta utanför organisationen från regeringen. Det kan därför bli flera visioner att följa med olika inriktning. Vilka visioner gäller för den enskilde medarbetaren?

Om och när organisationen har fått fram en tydlig och företrädesvis gemensam vision behöver man en strategi för att uppnå visionerna. Den offentliga sektorns strategiverktyg för att nå sina mål är ”mål och resultatstyrning”. Styrningen av myndigheter sker genom regleringsbrev det innebär att regeringen fastställer de mål som myndigheten ska uppfylla medan myndigheten själv bestämmer hur målet ska nås och med hur stor andel av resurserna. Regleringsbrevet är ett av regeringens mål- och resultatstyrdokument i förhållande till myndigheterna. Målet avser resultatet av den förda politiken och handlar om effekter, dvs. önskade förändringar av olika tillstånd i samhället, och det är regeringens ansvar att målen uppnås.

Senge (2002) menar att målstyrning innebär precis som med visionerna att medlemmarna i en organisation ska känna till både organisationens och sina egna delmål och därigenom få motivation att



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

försöka uppnå målen och på så sätt uppfylla visionen. I en offentlig verksamhet är det viktigt att de mål som regeringen fastställer är väl förankrade i den verklighet som verksamheten befinner sig i för att få full effekt. I en stor skandinavisk undersökning gjord av Nordisk kommunikation 2007 deltog över 14000 chefer och medarbetare i 32 olika privata och offentliga organisationer i Skandinavien. Studien visar att fyra av tio anställda inte är nöjda med kommunikationen på sina arbetsplatser. När det gäller den strategiska kommunikation är det endast hälften av de svarande, som håller med om att de helt eller delvis känner till arbetsplatsens övergripande mål. Ungefär lika många anställda upplever att de har kännedom om hur det går för arbetsplatsen att förverkliga målen (ibid). Det är samma bild, som även återspeglats i en tidigare studie gjord 2005 gjord av Nordisk kommunikation och som också berörde skandinaviska företag och organisationer.

Ett problem som den offentliga verksamheten har är att det ofta svårt att definiera klara och mätbara mål. Detta beror delvis på att det inte finns ett enkelt mål till vilket delmål kan kopplas och delvis på att målen i den offentliga verksamheten är tvetydiga, allmänna, oprecisa och ibland oförenliga. Eftersom målen exempelvis i regleringsbrev är otydliga och allmänna kan det vara svårt för myndigheten att använda målen rakt av i sin planeringsprocess utan de måste bearbetas eller modifieras först d.v.s. omtolkas för att passa verksamheten. Den offentliga verksamheten har ofta en svår balansgång mellan att maximera sin effektivitet med de tilldelade medel som de får samtidigt som de ska uppfylla medborgarnas/intressenternas önskemål om kommunikation, tillgänglighet och ge en service 24 timmar om dygnet sju dagar i veckan (24/7). I några statliga utredningar anges det att myndigheterna resultat styrs och mäts utifrån prestationer och produktivitet vilket har lett till att de gemensamma målen har kommit i skymundan. Rombach (1991) ger exempel på olika hinder för att målstyrningen ska bli lyckad i en organisation. Bland annat ligger problemet i att det är svårt att styra offentliga organisationer på ett effektivt sätt eftersom de har en komplicerad målstruktur. Han argumenterar för att målstyrning inom den offentliga verksamheten kan vara riskabel då det är svårt att formulera mätbara mål för det offentliga arbetet. ”Därmed finns det en risk att de mätbara målen överbetonas och ersätter de mer administrativa och rutinbetonade arbetsuppgifterna som är av stor vikt i den offentliga förvaltningen” (Rombach, 1991:48-49).

För att uppnå de riktigt bra effekterna av målstyrning anger litteraturen en mängd olika faktorer som bör införas för att utforma en framgångsrik målstyrning. ”Målstyrningsfilosofin kan brytas ner i de tre



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

viktiga hörnstenarna målformulering, kontinuerlig dialog och resultatuppföljning och utvärdering” (Svensson, 1996:69). Det räcker inte med att målen är bra formulerade medarbetarna måste också förstå vad målen innebär för den enskilde som för verksamheten, varför vi behöver målen och vilka förväntningar som finns från ledningen samt vad slutresultatet förväntas bli.

Varför skiljer sig synen på mål och vision mellan ledning och övriga anställda? En anledning enligt Heide et al (2012) kan vara att ledningen i en organisation ofta kan se på visioner och mål ur ett större helhetsperspektiv för hela organisationen. Jämfört med medarbetaren längre ned i organisationen som ser på dessa mål och visioner utifrån ett snävare perspektiv för sin egen arbetsgrupp eller avdelning. Andra anledningar kan vara att i verkligheten fungerar det inte alltid så som det beskrivs i styrdokumentet, omständigheter kan förändras och dokumentet och planen blir inaktuell eller så kan kommunikationsarbetet misslyckas därför att organisationen kanske inte lägger ner tillräckligt med arbete på kommunikationen eller har en förenklad syn på kommunikation som inte fungerar.

Senge (2002) talar om att ledare på den högsta ledningsnivån har som uppgift att leda organisationen mot strategiska mål och därmed blir deras kommunikation av visioner och mål central för hela organisationen. Hur väl implementeringen av målen är beror på hur övriga ledare uppfattar, tydliggör och konkretiserar målen på olika nivåer i organisationen. Förtroende byggs upp genom personliga relationer och täta kontakter. ”Medarbetarnas förståelse av målen är relaterad till hur väl ledarna artikulerar strategiska budskap men även till ledarnas öppenhet och förmåga att lyssna” (Senge 2002:7).

3.4 Identitet och Värdegrund

Identiteten kan ses som organisationens verklighet och de unika egenskaper som visar sig i de interna och externa bilder som kommuniceras t.ex. i personaltidningar och broschyrer. Enligt Heide (2005) är en vanlig syn på organisationsidentitet att medlemmar med tiden utvecklar en känsla av vem de är som organisation. Frågor som är kopplade till identitet är *Vem är vi?* och *Vad särskiljer oss från andra?* I en organisation antar ofta ledningen att det endast existerar en identitet och att den officiella identiteten automatiskt också är den samma hos alla medarbetare. Heide (2005) talar vidare om då en organisation utgörs av multipla kulturer (subkulturer), existerar således också multipla organisations-identiteter. Med andra ord finns inte en utan flera uppfattningar av vad identiteten står för beroende vilken subkultur man tillhör i organisationen. Heide säger att även om det förekommer olika identiteter inom en organisation



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

finns det ofta gemensamma uppfattningar om vissa saker t.ex. hur man uppfattar branschen eller konkurrenterna. Dessa gemensamma uppfattningar diskuteras bland medlemmarna genom kontinuerlig kommunikation och interaktion och efter hand uppstår en viss gemensam mening, en identitet.

Enligt Heide (2005) kan man på grund av svårigheten att tolka budskap lika dra slutsatsen att det är omöjligt att nå det vanliga ledningsmålet och att alla organisationsmedlemmar ska dela organisationens värderingar och attityder. Heide säger att då världen är så pass mångfacetterad krävs det olika identiteter för olika sammanhang. En vardagligare benämning av organisationsidentiteten är ”vi” känslan. Det ordet är inte vetenskapligt förankrat men är ändå något som kan studeras och lätt förstås. Palm (2006) talar om ”vi” känsla och framhåller att även om det inte är någon vedertagen kommunikationsvetenskaplig term är begreppet ”vi” känsla ändå användbart genom att människor lätt kan förstå innebörden intuitivt. Han menar att ”vi” känslan, sammanhållningen och stämningen inom en organisation främst påverkas av faktorer såsom relationer mellan arbetsledning och övrig personal, arbetsmiljö, personalomsättning etc. Vidare säger Palm (2006) också att det är orealistiskt att tro att förbättrad internkommunikation kan omvandla dålig sammanhållning till god sammanhållning. En bra internkommunikation har däremot möjlighet att utveckla och förstärka en ”vi” känsla som redan finns. Enligt Palm (2006) är en gemensam fiende det som förstärker ”vi” känslan allra mest. Han menar att en problematisk faktor är då att ”fienden” ofta återfinns inom den egna organisationen och att det är svårt att uppnå förbättringar genom internkommunikation. Vidare säger han att en stark ”vi” känsla bidrar till att ge personerna inom en grupp ökad trygghet samtidigt som den medverkar till en känsla av tillhörighet.

Förutom ”vi” känslan finns det andra ord som stödjer upp organisationsidentitet är idag. Det ord som har fått mest betydelse idag är organisationens värdegrund. Vad betyder då ordet värde? Ett värde anger enligt Philipson (2011) vad en grupp, individ eller ett företag anser vara eftersträvansvärt. Det finns olika typer av värden – ekonomiska, emotionella, sociala, politiska och etiska värden är exempel på några. Ett värde kan avse särskilda handlingar, händelser, situationer, personer eller föremål som man vill se förverkligade. Philipsson talar om två begrepp egenvärdet och det instrumentella värdet. Det instrumentella värdet hjälper till för att nå olika mål, som t.ex. pengar. Egenvärdet är däremot viktigt i sig själv, såsom kärlek och vänskap. Han menar att värden motiverar oss att handla och att människor kommer att agera på ett sådant sätt så att de kan uppnå det som är mest värdefullt för dem. Philipsson



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

menar att om en person tar avstånd från ett värde innebär detta att en person har en värdering.

Värderingar inrymmer attityder, handlingar, och uppfattningar.

Philipson (2011) skriver att handla utifrån värden, oavsett om det rör sig om ett företag eller en enskild individ betyder att man handlar etiskt. Det betyder att man kan göra en distinktion mellan vad som är rätt och fel och vad som är eftersträvansvärt respektive förkastligt. Att arbeta med att formulera en värdegrund är en process som både chefer och medarbetare är delaktiga i och som i bästa fall kan skapa en samsyn gällande värdena. Philipson (2011) tar även upp vikten av ett tydligt språk och att värdeorden som organisationen väljer är så pass tydligt preciserade att alla anställda får en entydig förståelse för dem. Många organisationer och företag använder värdeorden för att skapa och vidmakthålla en organisationsidentitet. Philipsson menar däremot att värdegrund främst handlar om förhållningssätt, om hur människor bemöter, kommunicerar och värderar varandra.

När det gäller värdeord och statliga myndigheter finns här också ett överflöd. Förutom sina egna myndighetsspecifika värdeord har myndigheterna också sex gemensam värdeord att förhålla sig till. Dessa gemensamma värdeord är grundläggande för alla statliga myndigheter i Sverige. De beskrivs nedan och står bland annat i Komptensrådet för utveckling i staten (Krus) rapport 2011.

1. överordnade, principen är **demokrati** enligt 1 kap. 1 § första stycket regeringsformen som slår fast att all offentlig makt i Sverige utgår från folket.
2. **Legalitet**, enligt 1 kap. 1 § tredje stycket regeringsformen som föreskriver att den offentliga makten utövas under lagarna.
3. **Objektivitet, saklighet och likabehandling**, enligt 1 kap. 9 § regeringsformen som lyder enligt följande. Domstolar samt förvaltningsmyndigheter och andra som fullgör uppgifter inom den offentliga förvaltningen skall i sin verksamhet beakta allas likhet inför lagen samt iakttaga saklighet och opartiskhet.
4. **Fri åsiktsbildning**, enligt 1 kap. 1 § andra stycket regeringsformen som slår fast att den svenska folkstyrelsen bygger på fri åsiktsbildning.
5. **Respekt**, enligt 1 kap. 2 § första stycket regeringsformen som föreskriver att den offentliga makten skall utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

6. Slutligen framgår i central lagstiftning om statsbudgeten och förvaltningen att också **effektivitet och service** är grundläggande värden för de statsanställda.

”En utgångspunkt bör vara att en statsanställd ska utöva sin roll med såväl sin egen som andras integritet för ögonen. Att varje statsanställd i sitt arbete ska ha som utgångspunkt att det är folket som är hans eller hennes uppdragsgivare” (Kompetensrådet för utveckling i staten (Krus) rapport 2011). Trots att dessa gemensamma grundläggande värdeord finns för alla myndigheter i Sverige väljer ofta de statliga myndigheterna att ta fram egna värdeord också, som kan gälla både internt och externt eller som separata värdeord. Mängden av värdeord kan öka förvirringen hos medarbetarna. När ska vilka värdeord användas, för vem är orden till och vad ska de bidra till?

3.5 Intern- och strategisk kommunikation samt organisationskommunikation

Enligt Jan Strid (2009) behövs en kommunikation med kvalitet som också kan bidra till att öka medarbetarens motivationsnivå. Vilket också kan ske via andra handlingar som exempelvis klargörande uppgifter men även genom trygg informell kommunikation med arbetskolligor. Därför är det utifrån ett kommunikativt meningsskapande perspektiv viktigt att organisationsmedlemmarna får diskutera med varandra och med de ansvariga, som chefer och ledning för att det skall uppstå någon gemensam förståelse.” Risker är annars att de nya värderingarna, ledorden eller varumärket endast kommer att bli något som medarbetaren i bästa fall kan rabbla upp när de blir tillfrågade, men som inte har någon verklig betydelse för deras tänkande och agerande” (Falkheimer, Heide, 2007:90,91).

Det finns mycket skrivet och forskat om informationsspridning nedåt i en organisation, men det finns inte mycket skrivet om uppåtående kommunikation eller feedback till ledningen. Denna form av kommunikation ses ändå som grundläggande för en organisation. En del forskare menar att en organisation utan uppåtående kommunikation är som en ”fågel med bara en vinge”. I stora organisationer är hierarkierna bestämda och många utgår från ett sändare- och mottagarperspektiv. Konstigt nog förväntar sig ledningen ändå att de ska få någon slags feedback utan att själva bidra med en dialog. Det ligger inte enbart på chefen eller medarbetaren utan på alla i organisationen att se till att konstruktiv information når alla. Utan den konstruktiva feedbacken är inte ledningens beslutsunderlag optimalt. ”Det är inte bara medarbetare utan även chefer som är dåliga på att leverera negativ information” (Falkheimer, Heide, 2007:87,88). En organisation behöver ha en konstruktiv feedback som flödar både uppåt och nedåt i hela organisationen. Det behövs även möten där feedback ges för att



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

kunna utvecklas. Enligt Katz m.fl. (1996) är feedback en viktig del för organisations överlevnad och detta utvecklas inte i den traditionella synen på organisationer.

Heide et al (2012) skriver om vikten av ledarens förmåga att sälla och sortera i informationen till medarbetare då den annars kan bli väldigt omfattande. Det kan annars göra det svårt för medarbetarna att avgöra vad som är viktigt. De skriver även att chefer måste förklara eller förädla informationen samt skapa utrymme för dialog. För att skapa gemensamma betydelser måste medlemmar i organisationen föra en konversation om innehållet, vilket betyder att möten är en förutsättning för meningsskapande.

När det gäller organisationskommunikation finns det inom forskningen om organisationslärande två distinkta perspektiv; det traditionella perspektivet vilket påminner om en enkelriktad syn på kommunikation, och det sociokulturella perspektivet som har stora likheter med Weick's (1995) sensemaking perspektiv. Ur ett sociokulturellt perspektiv på organisationslärande ses inte kunskap som objektiv fakta. Enligt Heide et al (2012) kan detta perspektiv liknas vid ett meningsskapande synsätt på kommunikation där tolkning och reflektion är utgångspunkter för att individer ska kunna ta emot kunskap. Lärande ses som en aktiv process. Kunskaper skapas genom att individer väljer ut frågor eller fenomen som individen anser är viktiga och tillskriver dem vissa betydelser. Detta menar Heide et al beror på att individer har olika kunskaper baserat på erfarenhet, kunskap och åsikter.

Internkommunikationen har olika funktioner en är enkelriktad och då oftast fokuserad på vad som skall göras och hur det ska göras. Den informationen går linjevägen uppifrån och ned via formella kanaler. Detta sätt är inte okomplicerat utan informationen kan vara nog så svår för mottagaren att ta emot samt att innebörden av informationen tolkas olika beroende på mottagare. ”Människor läser inte vad de enligt sändaren bör läsa och lyssnar inte på vad de bör lyssna på” (Jan Strid, 1999:41). Det finns mycket omfattande forskningen om ledarens kommunikation med grupper och individer. Charlotte Simonsson (2002) har bland annat genomfört en studie som handlar om kommunikationen mellan chefer och medarbetare på en enhet på Volvo Personvagnar. En central utgångspunkt för studien är att ledarskap och kommunikation är tätt sammankopplade och några viktiga teser pekar på att personlig kommunikation och kontakt är viktigare än de formella informationskanalerna. Att chefer och ledare inte antagit den kommunikativa utmaning som modern ledningsfilosofi innebär och slutligen att dialog och meningsskapande är nyckelord i modernt ledarskap. Enligt Simonsson är en av de viktigaste uppgifterna



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

för organisationens ledning är att skapa en likhet mellan medarbetarnas personliga visioner och organisationens gemensamma vision. Ett ämne som även Senge (2002) behandlar sin forskning.

Kommunikation är en ömsesidig process där de som deltar har skilda förväntningar och gör olika tolkningar. Medarbetarna är i hög grad medskapare i konstruktiva samtal och utvecklingen av en gemensam förståelse. Båda parter har ansvar för hur de agerar utifrån sin förståelse av kommunikationen. Kommunikationen påverkas även av den omgivande organisationskulturen, kommunikationsklimatet och det sociala sammanhanget som både kan möjliggöra och begränsa ledarens kommunikation. Internkommunikationen inom företag och organisationer har ofta haft en låg status gentemot extern kommunikationen. Detta kan bero på att den externa kommunikationen är lättare att redovisa effekter på. Det kan också bero på att dessa effekter granskas av andra än organisationen själva som t.ex. regering och andra intressenter. ”Men för att få en god och fungerande internkommunikation och en gemensam syn på målet måste dessutom måste bilden av internt och externt måste stämma överrens för att individen skall kunna känna sig ett med sin arbetsplats samt ge en samstämmig bild av detta till omvärlden” (Jan Strid, 1999:31).

3.6 Informell kommunikation och ansvar

Det har visat sig att den informella organisationen och kommunikationen är avgörande för en framgångsrik organisation. Enligt både (Falkheimer & Heide 2007) och (Eriksson 2005) är den informella kommunikationen, om man ser till storleken volymmässigt störst inom den interna kommunikationen. Den har till och med blivit en avgörande framgångsfaktor för vissa organisationer enligt dessa forskare. De säger att merparten av kommunikationen i en organisation sker mellan chef-medarbetare, vid planerade möten, i korridorer, lunchrum och via e-post. Den informella kommunikationen som också sker mellan chef och medarbetare men mest mellan medarbetare kompletterar den formella informationen och fyller i de informationsluckor som kan existera i en organisation. Heide et al (2012) säger att genom den informella kommunikationen sker också tolkningarna och de meningsskapande processerna av organisationens olika budskap till medarbetarna. När medarbetare träffas i olika sammanhang diskuteras olika saker som har med organisationen att göra. De informella nätverk som uppstår och finns i alla organisationer går inte att skapa, initiera eller styra från ledningshåll. Medlemmarna kan t.ex. prat med varandra om problem i vardagen, vad man tycker om tekniska prylar, genrealdirektör, chefer eller organisationen. Även rykten och bloggar inbegrips i



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

informell kommunikation. Enligt Larsson (2001) innebär formell kommunikation de kommunikativa aktiviteter som ledningen i en organisation för fram och som förväntas utföras av medarbetarna. Den formella kommunikationen är därmed också beroende av organisationens struktur. Exempel på formell internkommunikation är mål och policy, regler och riktlinjer samt olika former av producerad information.

Larsson (2001) menar att det finns en stark koppling mellan formell och informell kommunikation. Brister i den formella kommunikationen medför att den informella kommunikationen ökar i omfattning och vice versa. Enligt Larsson är den informella kommunikationen sannolikt av större betydelse än den formella. Människor i en organisation försöker hela tiden analysera vad som gäller för kommunikationen i en organisation och hur samvaron ser ut, vad man får säga, om man har något hot att invänta, hur styrkeförhållandena är etc. Vidare säger Larsson så definierar många människor ordet trygghet som ”att veta”. Ju mer ett innehåll upplevs som aktuellt rörande den egna sociala närheten och problem som man står mitt upp i desto högre grad av läsning. Larsson påpekar att det är viktigt vilket kommunikationsklimat som råder på arbetsplatsen. Det är lättare om det råder ett öppet klimat där även information som kommer från arbetskamrater kan vara positivt och kunskapsspridande mellan individerna.

Det finns andra faktorer som både implicit och explicit kan påverka hur vi uppfattar, tolkar och för vidare den informella kommunikationen. En sådan faktor är rykten som ofta uppstår på arbetsplatser där information förvrängs, misstolkats eller på annat sätt styrts bort från det som är den ”riktiga” informationen. Organisationsledningar ger ofta riktlinjer för vad som ska göras men sällan hur de ska göras eller varför det görs. Det kan leda till att om en organisationsledning internt ger svar på ”fel” frågor eller inga svar på ”rätt” frågor får man lätt rykten till svar och dålig stämning i sin organisation. ”rykten kan uppstå om intresset är högt och informationen är bristfällig” (Strid, 1999:42). En organisation kan liknas vid ett mindre samhälle där olika människor möts för att tillsammans arbeta mot ett mål och därför är det naturligt att det sker misstolkningar, rykten, konflikter och grupperingar.

Eftersom många organisationer och företag har svårt att få med sina medarbetare på sina beslut och visioner väljer de därför ofta att sälla i informationen, för att nå den smidigaste beslutsvägen. ”Inte sällan föredrar ledningen för ett företag tystnad och enda informationen är ryktet” (Jan Strid, 1999:60). Rykten är svåra att få bort och kan också skapa motstånd hos medarbetare som känner att den information de fått strider emot vad de själva känner eller att informationen påverkar dem i en negativ



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

riktning. Kapferer (1998) talar om ryktet och dess betydelse i sin bok, han säger att ryktet formar sinnen skapar och underhåller ett visst klimat, det korsar planer, tar initiativ och organiserar motstånd.

Falkheimer och Heide (2011) understryker att den informella kommunikationen är betydelsefull inte minst för att utveckla interpersonella relationer och uppfylla sociala behov. Deras forskning har även visat på att organisationslärandet i första hand sker genom den informella kommunikationen. Det är dock sällan som ledningsgrupper i organisationer inser vikten av den informella kommunikationen eller drar nytta av den. Den vanliga missuppfattningen hos ledningen och chefer är att personalen inte ska stå i korridoren och ”prata strunt” utan ägna sig åt sitt arbete. Det finns en styrka med den informella kommunikationen det är att den kostnadseffektiv och snabb och upplevs som tillförlitlig eftersom information kommer från personer i ens informella nätverk. Det går däremot inte att hundra procentigt lita på all information som cirkulerar utan man måste vara medveten om risken för misstolkningar. ”Det är därför viktigt att alltid komplettera användningen av informella nätverk som medium med information i formella medier också” (Falkheimer, Heide, 2007:86, 87).

Ansvar är ett begrepp som också kan påverka den implicita och explicita kommunikationen. Statstjänstemannarollen har undersökts ur olika perspektiv och aspekter, bland annat för att kartlägga vad etik är i statliga myndigheter. Samtidigt ägnar sig organisationsteoretiker åt frågan hur organisationer styr effektivt och når resultat, där medarbetare ses som medskapare eller ”offer” för styrning. Moralfilosofiska, sociologiska och organisationsteoretiska forskare berör frågan men få lyfter frågan kring vad ansvar är i vardagliga beslut för medarbetare. Färre tar ett tvärvetenskapligt grepp om ansvarsfrågan, där såväl organisationsteori, demokratiaspekter och medarbetaraspekten inkluderas. Offentliga verksamheter kan genom ledning och styrning påverka de faktorer som främjar eller hämmar det individuella ansvarstagandet hos sina medarbetare. Många organisationer, inklusive offentliga verksamheter, rör sig idag alltmer från den traditionella hierarkiska modellen med tydliga ansvarsroller och möjlighet till ansvarsutkrävande mot en mer decentraliserad modell där ökat ansvar hamnar på grupp- eller individnivå.

Ett sista begrepp som också kan påverka den implicita och explicita kommunikation är beslut. Frågor som varför är beslut svåra? Vem beslutar, varför beslutas det vad besluta och varför ska jag följa det som beslutats? Dessa frågor dyker alltid upp i beslutssammanhang. Herbert Simon och James G March (1958) har forskat och kommit fram till en beteendevetenskaplig beslutsteori som handlar om hur rationell människan är i beslutssituationer. Ett resultat av denna forskning är att människor är *begränsat*



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

rationella (bounded rationality), vilket innebär att människor i en beslutssituation inte förmår ta in all tänkbar information och inte heller förmår att formulera alla tänkbara beslutsalternativ. Istället tar man in viss information och lutar till sina tidigare erfarenheter. Simon och March (1958) säger vidare att det finns ett starkt behov hos alla organisationer att framstå som rationella, vilket gör att de inför omvärlden mer än gärna visar upp en falsk bild av rationella beslutsprocesser. March et al (1972) riktar dock kritik mot de rationella beslutsmodellerna och pekar på att man i verkligheten ofta bestämmer sig för lösningar innan man formulerat problem. I den s.k. soptunnemodellen för beslutsfattande (garbage can model for decision-making) pekar de på att beslut ofta inträffar utan förvarning, när det på en och samma gång råkar finnas ett problem, en lösning, ett beslutstillfälle och en legitim beslutsfattare. Denna teori utgår ifrån att det alltid finns osäkerheter vid beslutsfattande vilket medför att beslut inte tar med all nödvändig fakta.

3.7 Varumärkesarbete

Begreppet varumärke är ett stort och komplext begrepp som utgörs av många dimensioner.

Ursprungligen utgick forskningen från teorier som syftade till att bygga varumärken för produkter. Med tiden har varumärkesbegreppet fått en avsevärt bredare betydelse och används i dag inom områden som organisationsutveckling och arbetsgivarprofilering. På senare år har forskningen intresserat sig alltmer på de anställdas betydelse, för att skapa, förstärka och reproducera organisationens varumärke och identitet genom vardagliga handlingar. I varumärkeslagen (VmL) § 4-5 finns en beskrivning av begreppet varumärke. Författningen berättar om varumärkets sätt att fungera och vilka delar som kan ingå ”. Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrseln på en vara eller dess förpackning, förutsatt att tecknen kan särskilja varor, som tillhandahålls i en närings verksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan”. Det som har beslutats om denna lag är att den också kan tillämpas på den offentliga sektorn ”Vad som sägs i denna lag om varor skall gälla även tjänster” (Sveriges Riksdag, 2011). Det man kan utläsa ur VmL är att varumärket som begrepp i lagstiftningen mest behandlar den juridiska delen av begreppet där skapandet och upprätthållandet av en organisations varumärke tillsynes mest utgörs av logotypen och dess delar. Vidare säger lagen att varumärkets uppgift är att ligga till grund för allt arbete som utförs och alla beslut som fattas inom en organisation. De delar som ingår i ett varumärke exempelvis den visuella profilen, kommunikation, vision och värdegrund, blir till ett enhetligt koncept som skall genomsyra organisationens alla delar.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

En av grundpelarna som svenska myndigheter vilar på är transparens; att myndigheter är och förblir offentliga och att man som medborgare har rätten att få insikt i hur de arbetar. Myndigheter har vidare till skillnad från privat sektor ett tungt samhällsansvar då de i grunden arbetar för staten och därmed i förlängningen för hela landets medborgare. Det som har snabbat på arbetet med varumärke är bland annat att idag ska alla myndigheter jobba för att få en fungerande E-förvaltning. Vilket innebär ett krav på att vara tillgängliga och nåbara för allmänheten 24/7, det vill säga dygnet runt 7 dagar i veckan.

Falkheimer och Heide (2007) säger att organisationsmedlemmarna är utan tvekan de viktigaste budbärarna och fungerar i optimala fall som organisationens främsta ambassadörer. För organisationen är det viktigt att dess medlemmar kan "living the brand" det vill säga agerar utefter organisationens värderingar. "Behov av att kommunicera detta finns och en större kommunikativ medvetenhet och kompetens behövs i ledningsgruppen för att föra ut nya värderingar, strategier, mål och varumärken till medarbetarna" (Falkheimer, Heide, 2007:90).

Den svenska forskningen kring varumärkesarbete går mycket in på det man kallar för image och profilering för bland annat den offentliga sektorn. Man diskuterar återkommande om huruvida den existerande forskningen för produkters varumärken kan appliceras på varumärken för städer och kommuner och myndigheter. Varumärken är ett centralt begrepp idag och finns inte bara i företag utan även i offentliga myndigheter, de flesta statliga bolagen och olika typer av organisationer. Inom den mer internationella forskningen är det främst fråga om branding i olika ordkombinationer som är det centrala begreppet. Förvaltningsmyndigheternas varumärke kan delas in i 4 huvudkategorier; *uppdrag och ansvar, internkommunikation, retorik och visuell profil*. Bland dessa kategorier finns en hierarki där allt arbete vilar på ett huvudsakligt uppdrag från staten som i sin tur innebär ett ansvar gentemot medborgarna. Detta ansvar har vissa likheter med det ansvar som företag har gentemot sina intressenter, exempelvis genom att förvaltningsmyndigheter såväl som företag båda är ekonomiskt beroende av att fullfölja sina respektive uppdrag.

Humphreys (2011) har studerat problematiken med branding och myndigheter i England. Han säger att förhållandet varierar mellan institutionerna, vissa reglerar andra ger service och andra ger även information och stöd. Därför är den offentliga sektorn komplex. För varje varumärke som läggs upp på varje institution så kommer de att tangera varandras områden och har därför svårt att bli unika varumärken. Institutionerna ligger sedan under en och samma arbetsgivare, staten, som har krav på institutionerna men har inga ekonomiska vinster att dela ut. Vidare säger Humphrey att till skillnad från



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

det privata näringslivet finns ingen belöning eller prestationshöjande medel att ge tjänstemännen förutom att se till att lagar följs och att ge så god och service som möjligt.

Internkommunikationen innehåller den del av varumärket som i huvudsak bara berör de anställda. Organisationens målsättning och metoder samt värderingar och visioner ingår i internkommunikationen. Retoriken styr hur organisationen vill uppfattas av andra och innefattar därför även en stor del självreflektion. Hur värderar man ett varumärke? Ofta när ordet varumärkesvärde nämns syftar människor oftast på antingen: varumärkets värde som en finansiell tillgång eller varumärkets värde som kommersiell tillgång. En modell som kallas Brand Equity talar om innehållet i varumärket är summan av de fyra delarna (kännedom, associationer, upplevd kvalitet, lojalitet) och att de är starka ihop, de när varandra. Men de har inget värde var för sig. Denna modell är enligt förespråkare för varumärkesarbete applicerbar på alla typer av varumärken, inte bara på kommersiella. Ta t ex kungahusets varumärkesstrategi. Kungahuset förvaltar ett förtroende. Deras strategi är att balansera historien med de förväntningar som finns idag och imorgon för att upprätthålla förtroendet. Kungahuset har till och med en egen slogan: ”För Sverige i tiden”. Eriksson (2011) menar att det är många företag som har just detta mål att skapa ett lyckat varumärke och ser det som sin absolut största utmaning. Idag behöver alla organisationer publiciteten för att synas och ”konkurrera” med andra (företag, institutioner) eller konkurrera om medel från regeringen. Ett starkt varumärke och en välskött myndighet kommer med säkerhet att ge en stärkt budget i en eller annan form.

Demografi spelar stor roll för arbetsmarknad och välfärd i hela Europa. I Sverige har vi en stor del ute i arbetslivet som är födda på 1940-talet och som väntas gå i pension inom en snar framtid. För att bli en konkurrent på arbetsmarkanden och vara en attraktiv arbetsgivare där anställda med erfarenhet stannar kvar och nya medarbetare ska lockas in diskuteras det ofta inom varumärkesarbetet om begreppet Employer branding. I Sverige används även ofta begreppen ”att marknadsföra en arbetsgivare”, ”varumärket som arbetsgivare” eller ”arbetsgivarprofilering”. I en skrift från Statens Arbetsgivarverk (2009) beskrivs hur varumärkesarbetet inom myndigheter ska gå till. I skriften säger Statens Arbetsgivarverk att begreppet varumärke kan för en statlig arbetsgivare kännas obekvämt eller till och med felaktigt. Ordet associeras ofta till försäljning av produkter och hur olika produkter konkurrerar med varandra på en marknad. I skriften anges att varumärkesarbete gör det lättare att rekrytera, skapa engagemang och delaktighet i verksamheten, erbjuder en möjlighet att mäta hur organisationen lyckas, ökar kreativiteten och nytänkandet, ökar organisationens effektivitet, tydliggör roll och uppgift.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Behovet av arbetskraft är stort inom offentlig sektor både i Sverige men även i många andra länder. Enligt ett policy- referatet från OECD (2002) behövs omfattande arbete med att skapa en så attraktiv arbetsplats som möjligt för de sökande som då ska ses som kunder. ”This requires a comprehensive investment in building a positive and credible image of public sector work and working conditions. The image of an old-fashioned and boring public service must be changed” (OECD 2002:4). I policy referatet har man undersökt 11 länders demografi och svårigheterna att rekrytera anställda med hög kompetens samt att behovet av ny arbetskraft är väldigt stor i dessa länder. ”Citizens’ trust in government has decreased, negatively influencing the image of government. Recent reform movements that have de-privileged the status and working conditions of civil servants have also affected the image of public service”(OECD 2002:3).

3.8 Dialog

Isaacs (2000) förklarar att vi behöver kunskap och verktyg för att kunna skapa bra resultat av våra samtal. Dialogen är inte bara ett vanligt samtal den är också en process för att tänka tillsammans och kunna ta till sig andras uppfattningar. Många problem som finns ute i organisationerna där de lägger tonvikt på att förbättra prestationerna och nå eftersökt resultat menar Isaacs beror på att organisationen inte kan tänka och tala tillsammans. Det finns roller, mönster och kulturer som gör att många människor följer det samtalsmönster som anses vara acceptabelt på arbetsplatsen oavsett vilken åsikt individen själv har. Isaacs (2000) säger att anledningen till varför vi misslyckas med dialogen i grunden beror på att vi skiljer på vår privata identitet från hur vi handlar som yrkesmänniskor. En arbetsplats verkar ofta vara organiserad som det förutsätts att vi lämnar vissa delar av oss själva hemma. Deltagarna samspelar med andra och uppträder på ett accepterat och inlärt sätt. Enligt Isaacs bär människor alltså med sig antaganden och konventioner för hur de ska tänka och agera tillsammans med andra. ”Dessa antaganden har ett avgörande inflytande på hur man betar sig” (Isaacs, 2000:205). Varför har vi då så svårt att gå ner på djupet i våra samtal? enligt Isaacs beror problemet på vår oförmåga att tala tillsammans inte på att vi saknar ord utan att det finns för mycket information. Vi har istället ett överflöd. ”Den gemensamma förståelsen, som vi skulle finna, försvinner utom synhåll när vi bombarderas med så många olika perspektiv” (Isaacs, 2000:57). Ett annat problem enligt Isaacs är att vi ofta i våra samtal tvingar på andra våra åsikter. Vi bestämmer att saker och ting är på det ena eller andra sättet och kan inte se något annat. Sedan försvara vi vår tolkning, söker stöd för att vi har rätt och ignorerar eller



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

bortser från tecken som tyder på att vi kan ha fel.” Att hålla en annan människas idé ifrån sig är att förneka att vi har någon koppling till idén eller till det som ligger bakom den” (Isaacs, 2000:73)

Enligt Isaacs (2000) fungerar inte traditionella former av styrning. Det går inte att tvinga människor att tänka tillsammans och vi inte ser samma lösningar. ”Människor ser olika betydelse i samma data, de kan t.o.m. se helt olika data” (Isaacs William, 2000:95). Isaacs menar att följderna av djupa motsättningar kan bli att misslyckanden med att nå fram till gemensam tolkning och kan i värsta fall leda till passivitet istället. Vidare säger Isaacs att i praktiken betyder ofta öppen kommunikation ironiskt nog frispråkighet det vill säga att man ger andra skulden istället för att pröva sin egen roll i situationer som man ogillar. ”Problemet beror dels på skillnaden mellan hur människor faktiskt handlar och hur de anser att de handlar och dels på de sociala normer som belönar den som döljer problem i avsikt att göra mötena behagligare” (Isaacs William, 2000:254). I dialog måste man enligt Isaacs skapa utrymme för det som inte finns med på programmet och sådant som inte finns med i planerna. Isaacs menar att den friheten ger utrymme för ett vidare utbyte vilket leder till att människor börjar lära sig att tala tillsammans.

Dialogen är enligt Isaacs dock inte slumpmässigt samtal där det är fritt fram att ta för sig.” I en dialog måste man lyssna mer uppmärksamt och tänka tydligare, men samtidigt arbeta med större handlingsutrymme och kreativitet än annars” (Isaacs William, 2000:254). För att hitta vägen till en bra dialog finns det enligt Isaacs två val. Det första valet är den reflekterande dialogen. Denna gör att man måste tänka över de mönster som ligger bakom det man gör dvs. vad som är orsaken till mitt handlande och mina tankar. Den andra är den genererande dialogen. Isaacs menar att avsikten med den genererande dialogen är att människor kan tränga förbi sina naturliga försvar och åsikter till en mer äkta kontakt med varandra. Isaacs framhåller att om vi ska kunna genomföra en förändring måste människor först ta ansvar för de problem som de står inför. Enligt Isaacs är det motsägelsefullt att använda toppstyrd, kontrollstyrd metod att försöka tillverka kunskap och självkänsla istället för att skapa ett klimat där kunskaperna och självkänsla uppstår naturligt. Självkänsla blir något man vill uppnå och inte en väg man vill följa. Forskning visar på att ledningsgruppens förmåga att genomföra förändringar som kräver inte alltid har denna förmåga att ta tillvara fantasin hos medarbetare. I Charlotte Simonssons studie (2002) tar man upp arbetet med dialogens betydelse på Volvo. Enligt Simonsson tar dialog tid. Möten med reell dialog som avsikt är svåra att planera och genomföra för många ledare. Dessutom är medarbetare ofta skeptiska till formen och föredrar att chefen ”säger till”. Och framför allt det kolliderar med företagsledningens behov av att nå instrumentella mål.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Isaacs (2000) menar att i en ständig process måste man också ta med de problem och motsättningar i beräkningen för att kunna uppnå resultat.” En grupp människor kan förändra sin omgivning, om de blir medvetna hur den fungerar” (Isaacs William, 2000:261). Vidare säger Isaacs att även om företags retorik kan handla om medarbetarens inre engagemang och lärande engageras människor i verkligheten oftast som ”frivilliga”, men egentligen har de inget val än att följa det som sägs. Simonsson (2002) och Senge (2002) talar om mellanchefer som en viktig faktor när det gäller kommunikering men framförallt dialog. Mellanchefer har en mycket viktig kommunikationsroll som förbindelselänk mellan högre och lägre nivåer i organisationer. Studier har visat att mellancheferens engagemang och kommunikation av olika ledningsinitiativ får stora konsekvenser för hur dessa initiativ implementeras.

Enligt Simonsson (2002) så har ledare olika krav på sig. Det första är att ledare i moderna organisationer å ena sidan har till uppgift att påverka med arbetarnas idéer och värderingar, samtidigt som ledstjärnan är att denna kommunikation bör ske i dialog två krav som lätt hamnar i motsats till varandra.

Mellanchefernas förståelse av olika strategiska processer blir central för hur de kommunicerar och det har visat sig att chefer på mellannivå ofta gör skilda tolkningar beroende på sin roll, erfarenhet och motivation. Mellanchefernas relation till sina chefer är därför viktig i det här sammanhanget och feedbacken och dialog behöver gå åt båda hållen. Mellanchefer kan alltså antingen förstärka skillnader i tolkningar eller också vara aktiva i att utveckla en gemensam förståelse i organisationen genom dialog



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

4. Metod

Jag har valt att använda mig av en kvantitativ metod i form av en enkät. Enkäten innehåller även några öppna kvalitativa frågor. Enkäten skickades ut till samtliga anställda, 576 stycken. Huvudfokus för hur enkäten är medarbetarperspektivet. Min ambition med enkäten var att få med så många frågor som möjligt inom de tre temaområdena för att få ett bredare resultat gällande organisationens svårigheter och möjligheter att nå en gemensam målförståelse, följa fattade beslut, kommunikering av budskap och organisationens varumärke. Frågorna utformades som övergripande frågor med flera påståenden under varje fråga detta för att få mer preciserade svar samt mer material att arbeta med. Mitt mål med att mixa kvantitativa och kvalitativa frågor var för att få ett mer varierat resultat där medarbetarna fick möjlighet att uttrycka sig fritt. De fria svaren kan också ge upphov till att jag får fler indikationer till fortsatt forskning. Jag valde att använda ett brett utbud av kvalitativa teorier för att få ett grepp på hur långt forskningen kommit inom organisationskommunikation. Genom att ha ett brett utbud av teorier kan jag få möjligheten att kunna i resultatet se fler orsakssamband och lösningar på ett bredare plan och inte bara se problem och möjligheter ur en enda synvinkel.

4.1 Urval

Enkäten skickades ut till alla anställda på Arbetsmiljöverket (576 stycken). Jag använder mig av 4 stycken variabler: kön, ålder, yrkesverksamma år och yrkesroll för att få en generell bakgrundsbild av respondenterna. I urvalet tas inte de anställda som har arbetat på arbetsmiljöverket kortare tid än 6 månader med. Anledning är att de inte hunnit komma in i verksamheten tillräckligt för att kunna svara på frågorna.

4.2 Bortfall av analysenheter

Jag fick ett bortfall av totalt ca 409 stycken respondenter, som av olika anledningar inte valt att svara på enkäten, som redovisas nedan. De som inte har svarat på enkäten, har inte kunnat svara på grund av följande anledningar

- De var bortresta på semester eller inspektionsresor, var på utbildningar eller tjänstlediga
- De har inte funnit tid i sitt schema att hinna svara



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

- De har på grund av andra anledningar inte velat svara. Kan vara t.ex. enkättrötta, vill inte svara en andra gång, eftersom enkäten kom ut två gånger i olika versioner.
- De har slutat sin anställning vid perioden för enkäten ca 2-3st

Sedan finns det i personer som inte besvarat alla påståenden utan bara svarat på vissa frågor. De frågor som jag väljer att redovisa närmare kommer därför att även uppge hur många som inte har svarat på varje delfråga. Jag har utgått ifrån att om man inte har kunskap om alla frågorna så besvarar man inte frågan alls eller så fyller man i alternativet ”vet inte”.

4.3 Datainsamling

Webbenkäten innehåller 19 stycken frågor med 7-9 stycken påstående per fråga två av frågorna har öppna svarsalternativ. Frågorna är indelade i temaområdena mål och beslut, kultur, delaktighet och kommunikation. Jag använder mig av en form av Likert skala, med 4 stycken svarsalternativ, stämmer inte alls (1), stämmer i liten grad (2), stämmer i hög grad (3), stämmer helt (4), samt ett val vet inte (0). De svar som redovisas på de två kvalitativa frågorna med öppna svarsalternativ redovisas som de är utan korrigeringar, korrigeringar görs endast om stora stavfel eller språkliga fel förekommer.

4.4 Databearbetning

Från början var det tänkt att jag skulle använda Arbetsmiljöverkets egna webbverktyg Opino för att skriva in frågorna en webbenkät och att Opino-systemet sedan själv räknade fram statistik för mig. Efter att resultatet kommit in första gången drogs enkäten in på grund av problem med integritetsskydd i Opinio samt att enkäten var av känslig karaktär. Eftersom förutsättningarna med användandet av Opinio-verktyget ändrades kom istället enkäten att ligga på en webbenkätsida på Internet (Webbenkäter.com). Eftersom jag inte längre hade någon uppdragsgivare var jag också fri att modifiera frågorna inför ett nytt enkätutskick. När resultatet av det andra utskicket av enkäten kommit in uppstod ett annat problem med att jag inte hade något program att bearbeta inkommen data med. Det inkomna materialet var också för stort för att inom rimlig tid räkna ut resultatet för hand. Den först tanken med studien var att göra en djupdykning i kulturen på arbetsplatsen den gick heller inte att genomföra för att resultatunderlaget var för litet för att göra tänkta korsreferenser på. I och med att resultatunderlaget var litet blev det lätt att avläsa identiteten på respondenterna. Mina frågeställningar fick därför arbetas om och ny litteratur läsas in för att passa in på resultatet av enkäten. Detta för att kunna avgränsa området



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

till att istället gälla temaområdena mål, kommunikation och värdeord, varumärke, som jag också ställt frågor kring i enkäten. Utav ca 576 personer som hade möjlighet att svara, svarade 167 personer på enkäten och utav dem var det 136 personer som svarade fullständigt på alla frågor i hela enkäten. Svarefrekvensen för hela webbenkäten ligger på 29 %. När svarstiden för enkäten gått ut har jag genom webbverktyget hämtat ut rådata som jag sedan bearbetat i Excel.

Frågorna 1-5 är de kategorier som jag valt och som skulle använts till korsreferenser vilket inte gick. Dessa frågor presenteras i procent i hur många som svarat istället och visar i stället på relevansen på fördelningen av män och kvinnor och åldersfördelningen (se 4.5 Relevans). Jag har valt att analysera kvantitativ data efter en nominalskala där centralmått = typvärde och Spridningsmått = typvärdesprocent. Jag har sedan räknat ut typvärde (vad majoriteten svarat) och typvärdesprocent (typvärdet delat med antal svarande på frågan d.v.s. en annan form av medelvärde) för varje svarsalternativ på frågorna 6-14 och 16-18. I analysdelen redovisar jag några av svaren och analysera dem lite djupare de som berör kategorierna mål, följa beslut, ledning samt värdegrund, identitet och varumärke. De kvalitativt öppna svarsalternativen fråga 15 och fråga 19 har jag valt att först kategorisera svaren i majoritet och minoritetssvar sedan och välja ut några av svaren som representerar majoriteten och ibland också ett representativt svar från minoriteten som sedan tolkas genom teorin. De svar som redovisas på de två kvalitativa frågorna med öppna svarsalternativ redovisas som de är utan korrigeringar utan endast om stora stavfel eller språkliga fel förekommer.

4.5 Relevans

För att se hur relevanta mina variabler kön och ålder var i min studie i förhållande till faktiska siffror, har jag valt att jämfört mitt resultat med Arbetsmiljöverkets egen statistik. Jag fann att mina variabler och mitt svarsresultat står sig bra i jämförelsen. Att antalet anställda skiljer beror på att jag från IT avdelningen fick 576 e-postadresser, och att den lista antagligen inte var lika uppdaterad som personalavdelningens listor. Jämför man mina variabler ålder och kön från enkäten med Arbetsmiljöverkets statistik så stämmer de ganska väl överrens och gör därför mitt resultat mer pålitligt. Det som skiljer dem åt är att totala antalet anställda är 13 stycken färre, än de antal e-postadresser som jag skickade ut.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

2013-04-30		
Personalens ålder per kön	M	K
<= 40 år	24	37
41-45 år	26	39
46-50 år	40	59
51-60 år	89	129
61-65 år	65	48
>=66 år	3	4
SUMMA anställda	247	316
SUMMA M + K	563	
Medelålder	53	52
Medelålder M + K	52	

* 1. Denna tabell visar personalavdelning och visar de faktiska personalsiffrorna, för kategorierna ålder och kön på Arbetsmiljöverket.

Medarbetarnas ålder	Antal (%)	M (%)	K (%)
20-29	0 st.	80 st. (48,78 %)	84 st. (51,22 %)
30-40	12 st. (7,27 %)	Summa: M+K: 164 st. svarade på frågan Summa: Totalt antal deltagare på enkät: 167 st.	
41-49	50 st. (30,30 %)		
50-60	67 st. (40,61 %)		
60-65	32 st. (19,39 %)		
Över 65	4 st. (2,42 %)		

* 2. Denna tabell visar fördelningen av kategorierna ålder och kön de i enkäten 2013-03-25

4.6 Validitet och reliabilitet

Första gången enkäten gick ut utannonserades den inte i förväg vilket bidrog till att det skapades en negativ inställning till att fylla i enkäten. I efterhand har jag sett att vissa av frågorna hade fått en utformning där positiva och negativ formuleringar blandades och det kunde förvirra respondenterna. Att vissa frågor var för långa och krångliga och att en fråga kunde innehålla flera frågor i samma fråga gjorde det också svårt för respondenterna att svara. På grund av dubbla utskick vars orsak redovisats tidigare och frågornas utformning kan en del respondenter ha en negativ inställning till enkäten från början eller respondenterna inte längre haft tid eller velat svara en gång till på frågorna. Därför räknar jag med att det kan bli svårt att sammanställa en helt korrekt majoritetsbild på en del av frågorna. Jag är nöjd om 20 % svarar på enkäten ett sådant resultat ger mig möjlighet att kunna visa på indikationer för



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

att kunna uttala mig om hur det ser ut och att det inte blir lösa antaganden baserade på bara några få svaranden.

4.7 Tidsplan

19 frågor i en webbenkät skickades ut första gången 18 mars med en svarstid på ca 2 veckor, Enkäten indragen den 22 mars. Ny enkät skickades ut den 25 mars i nytt webbformat med svarstid på 2 veckor påminnelse den 3 april.

4.8 Etiska aspekter

Jag kan inte se att enkäten i sig medför några etiska problem. Det problem som kan uppstå och som jag är väl medveten om är att det kan vara svårt att förhålla sig neutral i alla situationer när jag ”forskar” på min egen arbetsplats. Att jag måste kunna förhålla mig neutral när jag möter tankegångar, kommentarer och motstånd från medarbetare och chefer. Att plötsligt vara i centrum och få motta kritik, frågor, oro från medarbetare och chefer i hela organisationen. Deras oro för eventuella avslöjanden, att jag gräver där jag står, att jag inte ska få någon hjälp utan jag stör verksamheten, att obekväma personer omplaceras eller slutar på arbetsplatsen. Samtidigt är det nyttigt att som blivande kommunikatör få känna på hur känsliga en del ämnen kan vara på en arbetsplats och lära sig att bortse från den eventuella kritik som framkommer som ofta är missriktad oro och oftast har ett djupt liggande orsak som är riktad mot något annat/annan. Det har dock tidvis varit svårt att skilja på min yrkesroll och min forskar roll när det gäller att skilja vad jag hör, mina fördomar och vad jag vet om arbetsplatsen till de faktiska fakta som ska redovisas i resultatet. Det viktigaste är att resultatet måste redovisas neutralt utan mina egna påståenden och tankar. Till den positiva upplevelsen av den här studien hör att jag också har fått idel positiva och stöttande reaktioner från medarbetare, chefer på mitt distrikt och bra reaktioner från vår kommunikationsavdelning som trots allt är väldigt intresserade av att se resultatet av denna studie.

4.9 Fördelar och nackdelar med vald metod

Som metodverktyg är webbenkäter ett bra sätt att samla information från ett stort antal respondenter under en kort period. Jag får relativt snabbt kvantifierbara data som passar för mitt syfte och mål med studien. Att intervjua samtliga anställd på Arbetsmiljöverket skulle bli alltför tidskrävande och därför inget alternativ till en enkät i den här studien. Enkäter ger också respondenter en anonymitet och de har



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

tid att tänka över sina svar. Nackdelen kan vara att många är enkättrötta och inte reflekterar över svaren de ger eller väljer att inte svara på enkäten alls. Kritiken som kan riktas mot en kvantitativ metod är att den leder till överkvantifiering och att den sociala aspekten förbises. Trots invändningar brukar surveyundersökningar vara den bästa metoden för att studera attityder eller beteenden hos en grupp människor som inte går att observera direkt (Ekström & Larsson, 2010). En nackdel är att inga komplicerade frågor kan riktas i en enkät. Inte heller kan några följdfrågor ställas eller förtydliganden göras. Man vet inte vem som har svarat eller om de svarar utifrån hur de tänker men inte hur de i verkligheten handlar. De har heller inte möjlighet att sträva efter konsensus som kanske hade varit fallet om respondenterna hade intervjuats i grupp, ansikte mot ansikte.

Andra nackdelar med en kvantitativ metod kan vara att man inte kan hjälpa respondenten men det kan å andra sidan resultera i att man styr respondenten om man hjälper dem. Tilläggsinformation samt uppföljnings- och sonderingsfrågor är också uteslutna. Respondenten kan se hela enkäten och ”anpassa” svaren så att de olika variablerna inte studeras oberoende av varandra. Enkäter passar heller inte alla respondenter. Det finns även risk för att man inte får med all information (internt bortfall).

Respondenten kan vara ointresserad av frågeställningarna och därför inte svara. Frågeställningarna kan vara för krångliga att svara på och svarsalternativen kanske inte passar utifrån den ställda frågan eller att respondenten inte hittar ett svar som de anser passar.

För en kvantitativ metod passar ofta en kvantitativ teori, så varför en kvantitativ enkät med kvalitativa frågor och en kvalitativ teori för att stödja upp enkäten? Dels därför jag stödjer idén om att fler vetenskapliga fält behöver studera organisationskultur och organisationskommunikation och dels för att jag vill pröva och se om det håller att använda en blandad kvantitativ enkät med vissa kvalitativa frågor, som en metod. Jag valde en blandad kvantitativ och kvalitativ metod för att kunna visa på indikationerna och för att i ett vidare resonemang kunna diskutera orsaker och verkan. Det ger också ett bredare material att arbeta med. Jag valde en kvantitativ enkät också för att den är snabbare att administrera i första skedet och medför ingen intervjuareffekt. En annan orsak till vald kvantitativ metod är att det inte finns tid att genomföra intervjuer med var och en av de 576 anställda. För en kvantitativ metod är det bra om man har tillgång till ett bra webbverktyg, som Excel eller SPSS, är det också relativt lätt att bearbeta och sammanställa svaren. Med en kvantitativ metod kan det också vara lättare att snabbt skaffa sig en generell bild över hur många respondenterna tycker i olika frågor än om man bara intervjuar några få.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

En annan fördel med en kvantitativ metod är att en enkät lättare kan anpassas efter respondentens behov t ex vad gäller tidpunkt för ifyllandet, hur snabbt den går att svara på och om den kan skickas. Syftet med att ge respondenterna utrymme att uttrycka sig fritt i öppna svar har varit att samla in ”mjuka data” det vill säga att få text i form av kommentarer som kan kategoriseras och tolkas. De öppna frågorna är ett sätt att närma sig frågan ”varför” utan att göra intervjuer ansikte mot ansikte med respondenterna. En fördel med det skriftliga tillvägagångssättet är att respondenterna inte har möjlighet att låta sig styras av en närvarande intervjuperson. Anonymitet kan garanteras och det kan vara positivt för den som svarar på frågorna, speciellt om frågorna är av känslig karaktär och respondenten är rädd för eventuella påföljder eller kommentarer från medarbetare eller chefer.

För att undvika överkvantifiering av ”hård data” det vill säga av för mycket siffror och för att kunna svara på mina frågeställningar, som är direkt knuten till uppsatsens teoretiska ramverk har enkäten i undersökningen konstruerats så att den innehåller även kvalitativa inslag. Två av 19 enkätfrågor ger möjlighet för respondenterna att uttrycka sig fritt i öppna frågor. Här kan de olika respondenterna framträda, med sina skilda personligheter, prioriteringar syften och mål. Jag är också medveten om att personer kan svara på ett sätt som inte stämmer överrens med hur de egentligen tycker och tänker utan man svarar utefter det som man tror är korrekt och accepterat. Slutligen i försvar för en blandad kvantitativ och kvalitativ metod så säger siffror stående för sig själva säger inte särskilt mycket men satt i ett sammanhang och blandat med kvalitativa inslag och teorier kan de ge tydliga indikationer, på att det finns något konkret att arbeta vidare på. Eriksson (2011) säger att den största träffsäkerheten och det bästa beslutsunderlaget fås ofta om kvantitativ och kvalitativ metod kombineras.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

5. Resultat och diskussion

Jag kommer nedan att först redovisa en liten sammanfattning av enkätresultatet. Jag redovisar också vilka frågor som inte kommer att tas upp för att sedan redovisa valda delar av resultatet som pekar på var det finns indikationer att arbeta vidare med för Arbetsmiljöverket. Jag kommer att presentera typvärdet, det vill säga vad majoriteten/typvärdet har svarat samt typvärdesprocenten/medelvärde. På de två kvalitativa frågorna med öppna svarsalternativ redovisas majoritetens svar och enstaka minoritets svar detta för att visa på vilken spannvidd som finns i svaren. I svaren på de kvalitativa frågorna har meningar eller satser tagits ur en längre sammanhängande text. Resultatet kommer att visa på om det finns indikationer att Arbetsmiljöverket har några problemområden när det gäller kommunikering av mål och medarbetarnas målförståelse. Resultatet kommer att visa på om det finns indikationer på att medarbetarna har ett behov på förbättrad internkommunikation och dialog inom organisationen. Resultatet kommer också att visa på hur medarbetarna ser på värdegrundsarbetet och varumärkesarbetet i organisationen.

De valda resultatens svaren ger också indikationer och svar på hur medarbetarna ser på en framtida myndighet i form av en eventuell förändrad yrkesroll och hur de upplever sin arbetsplats. Vidare visar resultatet på hur medarbetarna ser på beslut från ledningen och hur de ser på kommunikation som går linjevägen samt hur förtroendet för ledning och huvudkontor ser ut ute i verksamheterna. Indikationerna finns på visst missnöje med nuvarande situation på Arbetsmiljöverket även om det är få svaranden totalt sett på enkäten så finns det alltid en klar majoritet i svaren och dessa indikationer ger ändå en ganska klar bild om vad som behöver tydliggöras och diskuteras ordentligt i organisationen. Frågorna 1-5 redovisas som högsta och lägsta antal svaranden. Frågorna 6-14,16-18 redovisas i sin helhet. I fråga 15 redovisas inte alla svar på grund av omfånget av svar utan det kommer att redovisas majoritets och minoritetssvar för att visa på spannvidden i svaren. Fråga 19 gäller samma sak att alla svar inte redovisas utan endast en del svar ut lyfts fram för att visa på spannet mellan negativa och positiva svar. I slutdelen av fråga 19 redovisas svaren i två s.k. ”kritiska kategorier” en mot huvudkontor och en mot chefer/ledning detta för att visa på var kritiken från medarbetarna ligger om det är mellan medarbetare eller mellan medarbetare och ledning. Varför jag tar upp kritiken från respondenterna är att svaren även ger indikationer på att det finns behov av dialog och kommunikation mellan medarbetarna, mellan olika nivåer och svaren visar också på att chefen/ledningen och huvudkontoret är den ”gemensamma fienden”



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

ute i verksamheten alltså ett ”vi och dem” förhållande finns. Två frågor och vissa svar kommer inte att redovisas alls i resultatet och det är nedanstående frågor och svar:

Fråga nr 8, *Hur skulle du vilja att mål och målprocesser presenterades?* Jag har valt att inte ta upp denna fråga för det var svårt att utläsa resultatet eftersom frågorna var styrda av mina idéer och inte medarbetarna egna. Många svarade ”vet inte” på flera frågor, därför känns frågan felställd. Frågan gick därför inte att beräkna på ett vetenskapligt sätt. Därför inte frågan med i resultat- och diskussionsdel.

Fråga nr 17, *Vilka möjligheter och hinder finns för samarbete över de geografiska gränserna.* Jag har valt att inte ta upp denna fråga i resultat- och diskussionsdelen eftersom jag inte har haft möjlighet att göra de korsreferenser som är nödvändiga för att kunna se de geografiska skillnader som eventuellt kan finnas.

Fråga 15 b, har jag valt att inte presentera svaren från 8 personer, eftersom de inte har besvarat själva ämnet i frågan, utan svarat på något helt annat. Dessa personers svar kommer inte att redovisas på grund av att de inte var relevanta för resultatet på den aktuella frågan.

5.1 Resultat

Totalt svarade 167 personer på hela enkäten utav dem svarade 137 personer på alla frågor i enkäten.

Redovisningen av frågorna 1-5:

1. Fördelning över var man arbetar är att de flesta som svarat är från huvudkontoret (34,94 %) och från distriktet i Göteborg (19,88 %) och distriktet i Malmö (12,25%). Minst andel svaranden kommer från distrikten i Umeå och Luleå (1,81 % vardera)
2. Det var 51,22 % kvinnor som svarade och 48,78 % män som svarade.
3. Åldersfördelningen fördelar sig så att största gruppen (61 %) befinner sig mellan 50-60 år och sedan befinner sig nästa grupp (30,3 %) mellan 41-49 år. Minsta gruppen är de som är under 40 år (7,27 %) och de som är över 65 år (2,42 %).
4. Yrkesmässigt är det flest inspektörer som svarat följt av assistenter/registratorer och chefer.
5. Majoriteten 25 % har varit anställda 10-15 år, sedan har 23,17 % varit anställda 6- 9år, minsta anställningstid är 6-mån-1 år 0,61 % ligger i den gruppen.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

För att se om medarbetarna uppfattar myndighetens mål som tydliga och klara, ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 6, *Är arbetsmiljöverkets mål tydliga?* Totalt 154 personer (92,2 %) svarade på frågan. För att se om medarbetarna har förstått målen och vad de innebär för den enskilde medarbetaren ställde jag frågan, *Genom målen förstår jag min och andras roll?* På detta påstående svarade majoriteten, 46,26 % att det stämmer i liten grad, vilket ger en typvärdesprocent på 44 %. 14,29 % svarade att det inte stämmer alls. 39,97 % svarade att de förstod i hög grad och 7,48 % förstod helt. 6 personer svarade vet inte och 1 person svarade inte alls på frågan. Sammantaget är det 61,16 %, över hälften, som tycker att de i liten grad eller inte alls förstår sin och andras roll genom myndighetens uppsatta mål och 39,45 % som svarar att de i hög grad eller helt förstår sin och andras roll genom målen.

Vad tror medarbetarna själva att det behövs för att öka förståelsen för organisationens mål? För att få svar på den frågan ställde jag frågan, *Målen behöver brytas ned för att öka förståelsen.* På detta påstående har majoriteten, 46,53 % svarat att det stämmer i hög grad vilket ger en typvärdesprocent på 44 %. 21,53 % har svarat stämmer helt. 20,83 % har svarat stämmer i liten grad och 11,11 % stämmer inte alls. 7 personer svarade vet inte och 3 personer har inte alls på frågan. Det är sammanlagt är det 68,06 %, mer än hälften, som svarar att målen mer eller mindre behöver brytas ned för att öka förståelsen av dem och det är 31,94 % som svarar att det stämmer i liten grad att målen behöver brytas ned för att förstås eller att det inte alls behövs.

För att få en uppfattning om kommunikeringen av organisationens mål nått fram till medarbetarna ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 7, *Känner du till Arbetsmiljöverkets 18 strategiska mål?* Totalt svarade 150 personer (89,8 %) på frågan. För att få en indikation på om medarbetarna har läst och känner till målen, ställde jag frågan, *Läst och förstår hur målen påverkar mitt arbete.* På detta påstående har majoriteten, 49,29 %, svarat att det stämmer i liten grad, vilket ger en typvärdesprocent på 47 %. 10 % har svarat stämmer inte alls. 31,43% har svarat att det stämmer i hög grad och 9,29 % svarade att det stämmer helt. 7 personer svarade vet inte och 17 personer har inte svarat på frågan. Det är sammanlagt är det 59,29 %, mer än hälften, som säger sig förstå i liten grad eller inte alls hur målen påverkar deras arbete och det är sammanlagt 40,72% som säger att de i hög grad och helt förstår hur målen påverkar deras arbete.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Jag vill se om medarbetarna förstår hur målen ska bidra till att få organisationen att växa och ställde frågan, *Läst och förstår hur målen för myndigheten framåt*. På detta påstående har majoriteten, 51,45 %, svarat att det stämmer i liten grad, vilket ger en typvärdesprocent 48 %. 13,77 % har svarat stämmer inte alls. 29,99 % har svarat stämmer i hög grad och 5,80 % svarade stämmer helt. 9 personer svarade vet inte och 3 personer har inte svarat på frågan. Det är sammanlagt är det 65,22 %, mer än hälften, som säger sig förstå lite grad eller inte alls hur målen ska föra myndigheten framåt och det är sammanlagt 34,79 % som säger sig förstå i hög grad eller helt hur målen för myndigheten framåt. För att se om de kanaler som myndigheten använder för att kommunicerar ut målinformationen med fungerar och att budskapet når fram till medarbetarna ställde jag frågan, *Har fått information att målen finns*. På detta påstående har majoriteten, 48,61 % svarat att det stämmer helt, vilket ger en typvärdesprocent på 45 %. 36,11% har svarat stämmer i hög grad. 10,42 % har svarat i liten grad och 4,86 % svarade stämmer inte alls. 2 personer svarade vet inte och 4 personer har inte svarat alls på frågan. Det är sammanlagt är det 84,72 %, långt mer än hälften, som svarar att de helt eller i hög grad fått informationen om att målen finns och det är sammanlagt 15,28 % som svarar att de i liten grad eller inte alls har fått informationen om att målen finns.

Jag ville se hur väl medarbetarna tolkar och följer ledningsbeslut. För att få fram indikationer på att medarbetarna tolkar termen ” fattat beslut olika ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 9, *Hur tolkar du termen "ett internt fattat beslut"?* Totalt svarade 142 personer (85 %) på frågan. Termen ”absolut beslut” menas med från ledningens sida att besluten ligger fast och ska inte ändras på. För att se hur medarbetarna tycker att beslut ska vara ställde jag frågan, *Beslut är absolut och går inte att ändra på*. På detta påstående har 37,40 % svarat att det stämmer i hög grad vilket ger en typvärdesprocent på 44 %. 21,37 % har svarat stämmer helt. 24,43 % har svarat att det stämmer i liten grad och 16,79 % har svarat att det inte stämmer alls. 9 personer svarade vet inte och 25 personer svarar inte alls på frågan. Det är sammanlagt är det 58,77 %, strax över hälften, som instämmer i att beslut är absoluta och går inte att ändra på och det är sammanlagt 41,22 % som svarar att det stämmer i liten grad eller att det inte stämmer alls. För att få fram om det finns ytterligare indikationer på att medarbetarna kan tolka beslut annorlunda ställde jag frågan, *Beslut måste följas, oavsett effekt på verksamheten*. På detta påstående svarade majoriteten 46,27 % att det stämmer i hög grad vilket ger en typvärdesprocent på 44 %. 18,66 % har svarat stämmer helt. 22,39 % har svarat att det stämmer i liten grad och 12,69 % har svarat att det inte stämmer alls. 6 personer svarade vet inte och 2 personer som



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

inte svarat alls på frågan. Det är sammanlagt 64,93 %, mer än hälften, som anser att beslut måste följas oavsett effekt på verksamheten. Och det är sammanlagt 35,35 % som svarar att det stämmer i liten grad eller att det inte stämmer alls.

För att se vad medarbetarna själva tror är orsaken till att fattade beslut inte följs, ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 10, *Vad kan bidra till att fattade beslut inte följs?* Totalt svarade 138 personer (83 %) på frågan. För att få en indikation på hur medarbetarna upplever besluten från ledningen, ställde jag frågan, *Beslut från ledningen är vaga och svårtolkade*. På detta påstående svarade majoriteten 48,48 % att det stämmer i hög grad, vilket ger en typvärdesprocent på 47 %. 21,97 % svarade stämmer helt. 21,21 % svarade i liten grad och 8,33 % svarade stämmer inte alls. Det är sammanlagt 70,95 % som svarar att det stämmer i hög grad eller stämmer helt. Det är sammanlagt 29,54 % svarade att det stämmer i liten grad eller stämmer inte alls. 4 personer svarade vet inte och 2 personer har inte svarat på frågan. För att ta reda på hur medarbetarna upplever beslut från avdelningschef ställde jag frågan, *Beslut från avdelningschef är vaga och svårtolkade*. På detta påstående svarade majoriteten 42,42% att det stämmer i hög grad, vilket ger en typvärdesprocent på 41,48 %. 20,45 % svarade stämmer helt. 24,24 % svarade stämmer i liten grad och 12,88 % svarade stämmer inte alls. Det är sammanlagt 62,87 % som svarade att det stämmer i hög grad eller stämmer helt och det är sammanlagt 37,12 % som svarade att det stämmer i liten grad eller stämmer inte alls. 4 personer svarade vet inte och 2 personer har inte svarat på frågan.

För att få en indikation på om medarbetarna upplever att besluten är svåra att genomföra i praktiken och vad det kan bero på ställde jag frågan, *Det råder ett glapp mellan beslut och hur verksamheten ser ut*. På detta påstående svarade majoriteten 34,88 % att det stämmer helt, vilket ger en typvärdesprocent på 32,6 %. 34,11 % svarar att det stämmer i hög grad. 26,36 % svarar att det stämmer i liten grad och 4,65 % svarade stämmer inte alls. 9 personer svarade vet inte. Sammanlagt är det 68,99 % som svarar att de tycker att det finns ett glapp mellan beslut och hur verksamheten ser ut och det är sammanlagt 31,01 % som svarar att det stämmer i liten grad eller stämmer inte alls. För att få fram fler indikationer på eventuella orsaker till att medarbetarna upplever beslut svåra att genomföra i praktiken ställde jag frågan, *Det finns chefer och medarbetare med egen agenda*. På detta påstående svarade majoriteten 36,67 % att det stämmer helt, vilket ger en typvärdesprocent på 32,1 %. 28,33 % svarade att det stämmer helt. 30,83 svarade att det stämmer i liten grad och 4,17 svarade stämmer inte alls. 17 personer



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

svarade vet inte och 1 person svarar inte alls på frågan. Sammanlagt är det 65 % som svarar att de i hög grad eller instämmer helt att det finns chefer och medarbetare med egen agenda och det är sammanlagt 35 % som svarar att det stämmer i liten grad eller stämmer inte alls att det finns chefer och medarbetare med egen agenda. Jag ställde också frågan, *Arbetsplatsens kultur och värderingar styr hur beslut tolkas*. På detta påstående svarade majoriteten 50 % att det stämmer helt, vilket ger en typvärdesprocent på 47,44 %. 23,08 % svarade att det stämmer helt. 30,83 % svarade att det stämmer i liten grad och 5,38 % svarade att det inte stämmer alls. 9 personer svarade vet inte och 1 person svarar inte alls på frågan. Sammanlagt är det 73,08 % som svarar att de tycker att det är arbetsplatsens kultur som styr hur besluten tolkas och det är sammanlagt 26,92 % som svarar att det stämmer i liten grad eller stämmer inte alls att det är arbetsplatsens kultur som styr hur besluten tolkas.

För att få en känsla av hur inflytelserika medarbetarna känner sig i beslutsprocessen i organisationen ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 11, *Vilka möjligheter har du att påverka beslut?* Totalt svarade 140 personer (84 %) på frågan. Jag ville se hur inflytelserika medarbetarna känner sig i organisationen och hur mycket de tycker att de kan påverka och förändra. Jag ställde frågan, *Jag har möjlighet att ha synpunkter, påverka och ändra i alla beslutsprocesser*. På detta påstående har majoriteten, 48,15 % svarat att det stämmer i liten grad vilket ger en typvärdesprocent på 47 %. 36,30 % svarade stämmer inte alls. 14,07 % svarade att det stämmer i hög grad och 1,48 % svarade att det stämmer helt. 4 personer svarade vet inte och 1 person har inte svarat på frågan. Det är sammanlagt 84,45 %, mer än hälften som anser att de har väldigt lite eller ingen möjlighet alls att påverka och förändra beslut och det är 15,55 % som svarar att de tycker att de har i hög grad eller helt möjlighet att påverka och förändra beslut.

Nästa fråga som berör inflytande och påverkan som jag ställde var, *Jag har möjlighet att lämna synpunkter på och påverka ledningsbeslut*. På detta påstående har majoriteten 46,27 % svarat att det stämmer i liten grad vilket ger en typvärdesprocent på 45 %. 35,82 % har svarat stämmer inte alls. 15,67 % svarade stämmer i hög grad och 2,24 % svarade stämmer helt. 4 personer svarade vet inte och 21 personer besvarade inte frågan. Det är sammanlagt 82,09 %, mer än hälften som anser att de väldigt lite utsträckning eller inte alls kan lämna synpunkter eller påverka ledningsbeslut och det är sammanlagt 17,91 % som svarar att de i hög grad eller helt kan lämna synpunkter på och påverka ledningsbeslut.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

För att få fram indikationer på om medarbetarna kände att kommunikationen mellan ledningen och dem själva fungerade tillfredställande och gör att de känner sig delaktiga, ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 12, *Går kommunikationen linjevägen?* Totalt svarade 138 personer (82,63 %) på frågan. Jag ville se om medarbetarna upplever att de får feedback från ledningen på uppkomna synpunkter från verksamheten. Jag ställde frågan, *Ledningen lyssnar och återkopplar de synpunkter som kommer från verksamheten.* På detta påstående svarade majoriteten 51,20 % att det stämmer i liten grad, vilket ger en typvärdesprocent på 47 %. 23,20 % har svarat stämmer inte alls. 22,40 % har svarat att det stämmer i hög grad och 3,20 % svarade instämmer helt. Det är sammanlagt 74,4 %, mer än hälften, som tycker att ledningen ger väldigt lite eller ingen feedback alls på synpunkter från verksamheten. Och det är sammanlagt 25,60% som svarar att de i hög grad eller helt tycker att ledningen lyssnar och återkopplar de synpunkter som kommer från verksamheten.

Jag ville se om medarbetarna upplever att de får feedback från avdelningschef på uppkomna synpunkter från verksamheten så jag ställde jag frågan, *Avdelningschef lyssnar och ger återkoppling på synpunkter från verksamheten.* På detta påstående svarade majoriteten 39,17 % att det stämmer i hög grad vilket ger en typvärdesprocent på 35 %. 24,17 % har svarat stämmer inte alls. 31,67 % svarade att det stämmer i hög grad och 5 % svarade instämmer helt. 16 personer svarade vet inte och 4 personer har inte besvarat frågan. Det är sammanlagt 63,34 %, mer än hälften som tycker att avdelningschef ger väldigt lite eller ingen feedback alls på synpunkter från verksamheten och det är sammanlagt 36,67 % som tycker att avdelningschefen ger i hög grad eller helt feedback på synpunkter från verksamheten.

För att få fram om det finns indikationer på hur medarbetarna uppfattar ledningen och chefernas kommunikation som exempelvis vag, svag, otydlig, stark beslutsam. Ställde jag påståendet *Ledning och chefer har svårt att vara tydliga i sin kommunikation, ingen vill sätta ned foten, och säga hur det ska vara.* På detta påstående svarade majoriteten 40,32 % att det stämmer i hög grad vilket ger en typvärdesprocent på 37 %. 17,74% har svarat stämmer helt. 31,45 % svarar att det stämmer i liten grad och 10,48 % svarade stämmer inte alls. Det är sammanlagt 58,06 %, strax över hälften, som tycker ledning och chefer har svårt att vara tydliga och att sätta ned foten när det gäller och det är sammanlagt 41,93% som svarar att de stämmer i liten grad eller stämmer inte alls.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

För att få fram indikationer på om ledningens budskap når fram till medarbetarna eller inte, ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 13, *När ledningens olika budskap fram?* Totalt svarade 135 personer (81 %) på frågan. För att få indikationer på om medarbetarna förstår och kan tillgodogöra sig de budskap som ledningen för fram ställde jag frågan, *Ledningen kommunicerar ut sina budskap klart och tydligt, finns inga tvivel om vad som behöver göras och hur det ska arbetas.* På detta påstående har majoriteten 49,22 % svarat att det stämmer i liten grad, vilket ger en typvärdesprocent på 47 %. 21,09 % har svarat stämmer inte alls. 28,91 % svarade att det stämmer i hög grad och 0,78 % svarade stämmer helt, 6 personer svarade vet inte och 1 person besvarade inte frågan alls. Det är sammanlagt 70,31 %, mer än hälften, som inte anser att ledningens kommunikering är tillräckligt klar och tydlig och det är sammanlagt 29,69 % som svarar att de tycker i hög grad eller instämmer helt i att ledningen kommunicerar ut sina budskap klart och tydligt det finns inga tvivel om vad som behöver göras och hur det ska arbetas.

Jag ställde samma fråga gällande avdelningscheferna, *Avdelningschef kommunicerar ut sina budskap klart och tydligt, finns inga tvivel om vad som behöver göras och hur det ska arbetas.* På detta påstående har majoriteten 40,50 % svarat att det stämmer i liten grad, vilket ger en typvärdesprocent på 44 %. 19,01 % har svarat stämmer inte alls. 36,36 % har svarat att det stämmer i hög grad och 4,13 % svarade instämmer helt. 13 personer svarade vet inte och 1 person har inte besvarat frågan. Det är sammanlagt 59,51 %, lite mer än hälften som anser att ledningen inte är tillräckligt klar och tydlig och det är sammanlagt 40,73 % som svarat att de i hög grad eller instämmer helt tycker att avdelningschefen kommunicerar ut sina budskap klart och tydligt.

För att få indikationer på arbetsplatsens kultur ser ut på myndigheten och om medarbetarna trivs på sin arbetsplats samt om de anser att det råder ett bra arbetsklimat ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 14, *Finns det ett tillåtande klimat på din arbetsplats?* Totalt svarade 135 personer (81 %) på frågan. För att se om medarbetarna trivs eller inte trivs på sin arbetsplats ställde jag frågan, *Jag trivs på min arbetsplats.* På detta påstående har majoriteten 58,21 % svarade att det stämmer i hög grad, vilket ger en typvärdesprocent på 58 %. 26,87 % svarade stämmer helt. 12,69 % trivs i liten grad och 2,24 % trivs inte alls. 1 person har inte besvarat frågan. Det är sammanlagt 100,01 %, mycket mer än hälften som trivs på sin arbetsplats och det är sammanlagt 14,93 % som svarar att de trivs i liten grad eller inte alls på sin arbetsplats. För att få vidare indikationer på hur normer och kultur ser ut på arbetsplatsen, ställde



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

jag frågan *Avvikande personlighet, klädstil eller uppförande är inte uppskattat*. På detta påstående har majoriteten, 44,54 % svarat att det stämmer i liten grad vilket ger en typvärdesprocent på 44 %. 36,97 % har svarat stämmer inte alls. 14,29 % har svarat att det stämmer i hög grad och 4,20 % att det stämmer helt. . 15 personer svarade vet inte och 1 person har inte besvarat frågan. Det är sammanlagt är det 81,51 %, mer än hälften, som anser att avvikande personlighet, klädstil eller uppförande inte har någon eller väldigt liten betydelse på Arbetsmiljöverket och det är 18,49% som anser att det till viss del inte eller inte alls är uppskattat.

I fråga 15, en av de kvalitativa frågorna med öppna svarsalternativ gav jag medarbetarna möjlighet att skriva friare om hur de uppfattar sin myndighetsroll. Jag gav en fråga för att de skulle få en möjlighet att reflektera över hur de anser en myndighetsperson ska vara. 82 personer (49.1%) svarade på frågorna. Frågan är uppdelad i en fråga a) *Hur tycker du en myndighetsperson ska vara för att bli accepterad både internt och externt?* och en fråga b) *Finns det skillnader i hur man förväntas bete sig, beroende på vilken yrkesroll man har?*

A) På denna fråga svarade flera respondenter enbart på hur de ansåg att en myndighetsperson förväntas vara, för att bli accepterad externt. När det gällde hur den interna acceptansen ser ut och för hur man förväntas bete sig i sina olika roller, blev svaren mer luddiga och oprecisa. Svar på denna fråga är t.ex. ”det är det nog”, ”kanske”, ”det finns inget uttalat” och ”sitter man på sin kammare spelar det ingen roll”. Flera medarbetare använder också myndighetens egna värdeord, *kommunikativ, offensiv och trovärdig*, för att beskriva myndighetsrollen. En medarbetare svarar så här:

”Jag tycker att en myndighetsperson ska vara korrekt och professionell. Följa de regler som gäller, men ha en öppenhet att verka för förändring där regler och verklighet inte stämmer överens. Om det krävs för att bli accepterad internt är en annan sak”.

Andra medarbetare använder sig av myndighetens värdeord: ”Trovärdig, offensiv och kommunikativ; Förväntningar kan även vara olika i olika roller för samma yrkeskategori”. I svaren uttrycker medarbetarna både positiv som negativ kritik på organisationen och för att visa på vidden i svaren visas här två exempel. En medarbetare uttrycker att det finns arbetsätt på myndigheten som hindrar framåtanda. Han uttrycker sin kritik så här:



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

”AV:s kultur är baserad på att det är en kritisk organisation. Ju mer kritik man kan lämna desto bättre. Det är en felfinnarorganisation. Det psykosociala klimatet är baserat på passiv aggressivitet med dolda agendor och maktspel mellan avdelningar, enheter och kollegor. Det är förbjudet att visa temperament, det uppfattas som en konflikt, därför hålls konflikterna dolda och de personer som visar temperament är man antingen rädda för eller så fryses de ut. Lite mer entreprenörsande och att våga se möjligheter, inte så detaljorienterat och inåtskådande vore nyttigt”.

En annan medarbetare uttrycker sig mer neutralt om arbetsplatsen och att den inte skiljer sig från någon annan arbetsplats utan att man utför arbetet på bästa sätt:

”Anser att jag som myndighetsperson utför ett arbete precis som alla andra med arbeten, oavsett arbetsgivare. Ett arbete ska man sköta och ta ansvar för och utföra på bästa sätt, oavsett var man arbetar”

B) På denna fråga svarade totalt 60 personer på frågan. 8 personer har inte besvarat själva ämnet och 1 person har inte besvarat frågan alls.

Antal personer	Svar	Antal personer	Svar
26	”Ja, det finns en skillnad”	7	”Egentligen inte”
15	”Nej, det finns ingen skillnad”	3	”Vet inte”

* Tabellen visar medarbetarnas svar på frågan och hur många som gett samma svar. Det visar på majoriteten och minoriteten i svaren.

För att visa på vad majoriteten och minoritet svarade kommer jag att visa några svar från medarbetarna som representerar detta. Majoriteten av medarbetarna tycker att det finns skillnader i förväntat beteende mellan de olika yrkesrollerna. En medarbetare som tycker att det finns skillnader uttrycker sig så här:

”Ja. Det är en hierarki där inspektörer och handläggare inom sakverksamheten väger tyngst. Administratörer är oftast kvinnor och har inte samma status. Är man inte inspektör eller sakkunnig inom Avd. för regler och expertstöd har ens åsikter inte samma tyngd i organisationen. Detta säger förstås inget om hur man förväntas bete sig, men det sätter klimat och handlingsutrymme. Sedan finns det naturligtvis en gemensam grund där alla möts”.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

En minoritet av medarbetarna tycker inte det finns några skillnader utan att alla agerar som ambassadörer för myndigheten oavsett vilken yrkesroll du har. En medarbetare som inte tycker att det finns skillnader svarar så här: ”Nej, vi är alla ambassadörer för oss- Arbetsmiljöverket”.

Medarbetarna ger ett svar som oftast gäller den externa yrkesrollen och vad man tror förväntas externt. Vad som förväntas internt är något verkar man är mer osäker på och svaren är otydliga. I svaren kan man tydligt se att flera medarbetare skiljer mellan den mer privata rollen som de har internt och den externa myndighetsrollen. I medarbetarnas svar där majoriteten av de svarande är inspektörer och handläggare kan man se att det verkar finnas liten kunskap om andra yrkesroller inom myndigheten. I svaren är det få medarbetare som ser och talar bortom sin egen yrkesroll och arbete. Till exempel nämns andra yrkesgrupper, som ofta tillhör ”stödverksamhet”, som IT, administration och personal ytterst sällan i svaren, om än alls. För många organisationer finns det också ett geografiskt avstånd mellan verksamheten och ledningen, där huvudkontor är skilt från verksamheten. På Arbetsmiljöverket ligger huvudkontoret i Stockholm, de titulerar sig inte huvudkontor, men i verksamheternas (distrikten) mening fungerar de som ett huvudkontor. Avstånd både fysiskt och psykiskt till en ledning har en betydelse för hur man uppfattar budskap och vilken förståelse för budskapet medarbetaren har. Arbetsmiljöverket står inför ett kommande förändrings- och varumärkesarbete.

För att se hur medarbetarna upplever värdegrunds- och varumärkesarbetet i organisationen, ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 16, *Är värdegrunds- och varumärkesarbetet levande i organisationen?* Totalt svarade 132 (79 %) personer på frågan. Med orden ”levande i organisationen” menar jag att de interna värdeorden faktiskt följs oavsett var i organisationen man befinner sig. Att det inte är något ledningen beslutar och något bara medarbetarna gör. För att se om medarbetarna tycker att ledningen lever upp och arbetar utefter myndighetens egna värdeord ställde jag frågan, *Hela ledningen arbetar trovärdigt, offensivt och kommunikativt i interna frågor.* På detta påstående har majoriteten, 48,28% svarat att det stämmer i liten grad, vilket ger en typvärdeprocent på 42 %. 24,14 % svarade stämmer inte alls. 26,72 % svarade att det stämmer i hög grad och 0,86 % svarade instämmer helt. 16 personer vet inte och det är 50 personer som inte besvarat frågan. Det är sammanlagt är det 72,42 %, mer än hälften som inte tycker att ledningen arbetar väldigt lite eller inte alls trovärdigt, offensivt och kommunikativt i interna frågor och det är sammanlagt 27,58 % som anser att det stämmer i hög grad eller instämmer helt på att ledningen arbetar trovärdigt, offensivt och kommunikativt. För att se om



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

medarbetarna tycker att de tre stora avdelningarna arbetar utefter värdeorden ställde jag frågan, *Avdelningen arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt i interna frågor*. På detta påstående svarade majoriteten 43,10 % att det stämmer i liten grad, det ger en typvärdesprocent på 38 %. 16,38 % svarade stämmer inte alls. 37,07 % svarade stämmer i hög grad och 3,45 % svarade instämmer helt. 14 personer svarade vet inte och 2 personer som inte besvarade frågan. Sammanlagt är det 59,48 %, strax över hälften som tycker att avdelningen i väldigt liten grad eller inte alls arbetar efter värdegrunden och det är sammanlagt 40,52 % som tycker att avdelningen följer värdeorden.

Jag ställde samma frågor om distrikt och sektion för att se om medarbetarna tycker att det skiljer sig kommer längre ned i organisationen man kommer. Jag ställde frågan, *Distriktet arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt i interna frågor*. På detta påstående svarade majoriteten 46,15 % i liten grad vilket ger en typvärdesprocent på 32,3 %. 13,19 % svarade instämmer inte alls. 38,46 % svarar i hög grad och 2,20 % svarade instämmer helt. 39 personer svarade vet inte och 2 personer som inte besvarat frågan. Det är sammanlagt 59,34 % som inte tycker att avdelningen arbetar efter värdeorden och det är sammanlagt 40,66 % som i hög grad eller instämmer helt med att avdelningen arbetar utefter värdeorden. Jag ställde frågan *Sektionen arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt i interna frågor* svarade majoriteten 44,21 % i hög grad vilket ger en typvärdesprocent på 33 %. 7,37 % svarade instämmer helt. 34,74 % svarar i hög grad och 13,68 % svarade instämmer helt. 34 personer svarade vet inte och 3 personer som inte besvarat frågan. Det är sammanlagt 51,58 % som tycker att sektionen arbetar efter värdeorden och det är sammanlagt 48,42 % som i liten grad eller instämmer inte alls med att avdelningen arbetar utefter värdeorden

För att se hur medarbetarna själva skattade sitt arbete med värdeorden ställde jag frågan, *Jag tror att jag arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt*. På detta påstående svarade majoriteten 57,72 % i hög grad vilket ger en typvärdesprocent på 54,1 %. 30,89 % svarade instämmer helt. 8,13 % svarar i liten grad och 3,25 % svarade instämmer inte alls. 8 personer svarade vet inte och 1 person som inte besvarat frågan. Det är sammanlagt 88,61 % som inte tycker att avdelningen arbetar efter värdeorden och det är sammanlagt 11,38 % som i hög grad eller instämmer helt med att avdelningen arbetar utefter värdeorden. För att kunna ta reda på hur värdeorden uppfattas av medarbetarna ställde jag frågan, *Jag känner mig inte bekväm med värdeorden, har svårt att se vad de ger för mig*. På detta påstående svarade majoriteten 45,08 % att det inte stämmer alls, vilket ger en typvärdesprocent på 42,3 %. 30,33 % har



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

svarat stämmer i liten grad. 15,57 % har svarat i hög grad och 9,02 % svarade instämmer helt. 8 personer svarade vet inte och 2 personer som inte besvarat frågan. Det är sammanlagt är det 75,41 %, över hälften som känner sig bekväma med värdeorden och det är sammanlagt 24,59 % som inte känner sig bekväma med orden eller ser vad värdeorden kan ge dem.

Arbetsmiljöverket har ännu inte påbörjat sitt varumärkesarbete och för att se om ordet varumärke är ett laddat ord på arbetsplatsen och bland medarbetarna ställde jag frågan, *I allt jag gör är jag ett varumärke för min organisation*. På detta påstående har 50 % stycken svarat att det stämmer i hög grad vilket ger en typvärdesprocent på 46 %. 38,33 % har svarat stämmer helt. 6,67 % svarade i liten grad och 5 % svarade stämmer inte alls. 11 personer svarade vet inte och 1 person som inte har besvarat frågan. Det är sammanlagt är det 88,33 %, långt över hälften som tycker att de är ett varumärke för sin organisation. Och det är sammanlagt 11,67 % som i liten grad eller inte alls ser sig som varumärken.

För att se hur medarbetarna ser på kommunikationen och dialogen mellan distrikten och huvudkontor ställde jag en övergripande fråga. Fråga nr 18, *Hur ser kommunikationen mellan huvudkontor och distrikt ut?* Totalt antal svar på frågan 131 personer (78,4%) svarat på frågan. För att se om medarbetarna såg positiva eller negativa saker i kommunikationen mellan distrikt och huvudkontor ställde jag frågan, *Handläggare på huvudkontoret är alltid tillgängliga när verksamheten behöver dem*. På detta påstående har majoriteten 37,86 % svarat att det stämmer i liten grad, vilket ger en typvärdesprocent på 42 %. 33,98 % har svarat stämmer inte alls. 26,21 % har svarat att det stämmer i hög grad och 1,94 % svarade att det stämmer helt. 25 personer svarade vet inte och 3 personer har inte besvarat frågan. Det är sammanlagt 71,84%, mer än hälften, som inte tycker att handläggare på huvudkontoret är tillgängliga för verksamheten i den grad de skulle önska och det är 28,15 % som tycker att handläggarna är tillgängliga i hög grad eller alltid tillgängliga. För att vidare få fram indikationer på hur medarbetarna ser på kommunikationsflödet mellan huvudkontor och verksamhet ställde jag frågan, *Ärenden som handläggs på huvudkontoret återkopplas alltid*. På detta påstående har majoriteten 39,08 % svarat stämmer i liten grad vilket ger en typvärdesprocent på 26,4 %. 33,33 % har svarat att det stämmer i liten grad. 21,84 % har svarat att det stämmer i hög grad och 5,75 % svarade instämmer helt. 42 personer svarade vet inte och 2 personer har inte besvarat frågan. Det är sammanlagt 72,41 %, som har svarat att ärenden på huvudkontoret inte återkopplas i någon större utsträckning och det är 27,59 % som anser att det sker en återkoppling i hög grad eller helt.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

I fråga nr 19 som är en kvalitativ fråga med öppet svaralternativ. Jag ville ge medarbetarna möjlighet att lite friare kunna beskriva hur medarbetarna skulle vilja att kommunikationen och dialogen ökade mellan distrikt och huvud kontor samt få fram indikationer på om det finns en vilja eller ovilja till dialog, mellan distrikt och huvudkontor. Jag ställde frågan, *Hur skulle du vilja att huvudkontor och distrikt kommunicerade, för att få en ökad dialog?* Totalt svarade 75 personer (50 %) på frågan. Svaren är kategoriserade under förslag och kritik. Under kategorin kritik ligger två underrubriker huvudkontor och chefer. De flesta av medarbetarna vänder i huvudsak sin både konstruktiva och negativa kritik mot dessa två grupper.

Förslag:

I svaren framkommer många förslag från medarbetarna till att få en ökad dialog mellan huvudkontor och distrikt, men också kritik och missnöje riktat mot huvudkontor och chefer och ledning. De flesta medarbetare lägger fram konstruktiva förslag för hur samarbetet borde gå till. En medarbetare uttrycker det så här:

”Planerings, uppföljnings och kommunikation måste utgå från mål och resultat, detta underlättar kommunikationen. Att alltid disk. vad som ger bästa effekt för mål/resultat leder till ökad dialog mellan avd/grupperingar”

Eller som ett annat förslag från en annan medarbetare:

”Att idéer från distrikten tas upp och behandlas på HK i systematisk form. Att de kontaktytor som finns utökas något och systematiseras. vi på press har en bra form att möta distrikten med inspektörer, chefer och jurister genom våra presskontaktsmöten. Men det kan bli ännu bättre kontakt, kanske med något videomöte, exempelvis”.

I svaren skriver medarbetarna också mycket om att ”vi” känslan, förståelse för varandra och att dialogen måste öka i organisationen. En medarbetare uttrycker det på detta sätt:

”Enkla o korta kommunikationsvägar som normalfall, vi o dom känslan måste bort, en känsla att vi arbetar för samma sak måste byggas upp”.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Några medarbetare har ingen åsikt i frågan eller som en medarbetare uttrycker det: "För stor fråga att svara på i en enkät".

Kritik:

I svaren ses att missnöjet från medarbetarna är oftast riktat ifrån distrikten gentemot huvudkontoret och handläggning, återkoppling på huvudkontoret. Svaren i enkäten ger ingen förklaring till vad det kan vara och utan djupare samtal med medarbetarna är det omöjligt att veta varför och vad som skett.

HUVUDKONTOR (HK):

I svaren uttrycker många medarbetare hur de upplever att kommunikationen mellan huvudkontor och verksamhet inte är optimal. Medarbetarna kritiserar ledningens absoluta beslut, som enligt dem aldrig går att rubba. En medarbetare beskriver hur besluten från huvudkontoret upplevs som absoluta: "När beslut tas på HK idag är de absoluta, ibland tyvärr överfulla av personlig prestige och omöjliga att ändra på". På Arbetsmiljöverket är det linjevägen kommunikationen ska gå. I svaren anger medarbetarna att de inte tycker att linjevägen inte alltid är av godo. Medarbetarna beskriver att det är svårt med kommunikationen till huvudkontoret, på grund av linjevägen.

Många utav medarbetare vill hellre ha direkt kommunikation med ledning och huvudkontor. En medarbetare svarar så här: "Inte så linjestyrt". "Direktkommunikation inte linjevägen". En annan medarbetare svarar så här: "Mer direktkontakt mellan inspektör o handläggare. Linjevägen försvårar". Många medarbetare uttrycker i svaren att de känner sig överkörda av ledningsbeslut på huvudkontoret. En del medarbetare uttrycker att verksamheterna aldrig får reda på besluten utan beslut och budskap landar oförberedda ut på enskilda medarbetare ute i verksamheten, utan att ha gått igenom mellanchefen först. En medarbetare uttrycker den brist på delaktighet som många av respondenterna också uttrycker i sina svar: "Medarbetarskapet måste fungera så att medarbetarna får en chans att känna delaktighet även med HK-beslut (concordance...?)". Många utav medarbetarsvaren visar också på att det finns en misstro från medarbetarna mot huvudkontor och ledning. En medarbetare uttrycker det så här: "Huvudkontoret får väl först visa att det är intresserat av att kommunicera med distrikten".



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

LEDNING/CHEFER:

När det gäller kritik är alltid chefer och ledning mest utsatta för att de har det största ansvaret för organisationen och dess medarbetare. Många av medarbetarna svarar att de har lite eller inget förtroende för chefer och ledning. Många av medarbetarna på Arbetsmiljöverket riktar även allvarlig kritik mot chefer och ledning. I svaren finns indikationer på att många medarbetare inte tycker att målen är tydliga eller väl förankrade i verksamheten. En medarbetare skriver: ”Framförallt tydligare närvaro av ledningsgrupp och mål som är tydligare och förankrade på distriktet”. En annan punkt som medarbetarna gett kritik på i sina svar är beslutsprocesser och beslutsfattande hos chefer och ledning. En medarbetare uttrycker hur det saknas att chefer och ledning står upp för sina fattade beslut: ”Cheferna på Arbetsmiljöverket måste stå upp för fattade beslut och kunna motivera varför beslutet tagits. Om chefen inte kan ställa sig bakom besluten bör han/hon sluta som chef”. Det finns medarbetare som svarar att de tycker att kommunikationen fungerar bra mellan distrikt och huvudkontor. En medarbetare svarar så här: ”Fungerar bra för mig - det är bara att lyfta luren om det är en kortare fråga, annars är det linjevägen som tar något längre tid”.

5.2 Diskussion

Målförståelse

Finns det indikationer på om Arbetsmiljöverkets sätt att kommunicera ut mål och budskap, gör att medarbetarna inte förstår målen? I svaren framkommer att mer än hälften av medarbetarna som deltog i enkäten anser att de har fått informationen om att mål finns men mer än hälften tycker att de är otydliga och de förstår inte sin eller andras roll genom målen. Mer än hälften av medarbetarna har svarat att de har läst de 18 strategiska målen för Arbetsmiljöverket men medarbetarna tycker att de i liten grad eller inte alls förstår hur målen påverkar deras arbete och mer än hälften kan heller inte se hur de 18 strategiska målen för verksamheten framåt. Mer än hälften av medarbetarna tycker också att målen borde brytas ned för att förstås bättre.

Att många medarbetare inte känner till de 18 strategiska målen för myndigheten eller att de inte ser hur de för verksamheten framåt är i sig ingen ovanlig förekomst. Enligt Nordisk kommunikations 2007-års undersökning är det ungefär hälften av de svarande som håller med om att de helt eller delvis känner till



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

arbetsplatsens övergripande mål. Dessutom upplever ungefär lika många att de har kännedom om hur det går för arbetsplatsen att förverkliga dessa mål. Falkheimer och Heide (2007) säger att om medarbetarna inte kan förstå och ta till sig informationen är det allvarligt eftersom den strategiska kommunikationen ger medarbetarna information om övergripande mål och strategier samt vart organisationen är på väg i framtiden. Nordisk kommunikations rapporter (2005) och (2007) speglar vad forskningen inom området visat på hela tiden, att medarbetarna har stora svårigheter på många arbetsplatser att förstå och ta till sig organisationens mål.

Här kan man fundera på hur medarbetaren kan läsa målen, men inte förstå dem. Kan det vara så att målen är otydliga, svåra eller kanske har medarbetarna inte hunnit läsa dem ordentligt? Det kan också vara så att medarbetaren inte intresserad av innehållet för att det inte kan se vad de innebär för dem. Oavsett anledningen till att medarbetarna inte förstår målen så är det klart väsentlig att de förstå hur målen påverkar och styr deras arbete. Kan medarbetarna inte se hur deras egen del påverkas kan de troligtvis inte heller se hur helheten påverkas. Är det så att medarbetaren inte ser helheten ger det också en trolig förklaring till varför medarbetarna inte heller kan se hur målen för verksamheten framåt. På en statlig myndighet borde inte problemet till förståelsen ligga i läskunnigheten, eftersom utbildningsnivån ofta är hög och som anställd förutsätts du kan ta till dig och producera komplicerade texter. Utan svårigheten att förstå verkar snarare ligga i hur tydligt målen är skrivna och vilka gemensamma tolkningar som görs eller inte görs i organisationen. Det som organisationen behöver utreda är för vem målen skrivna och hur ska de tolkas?

Medarbetarnas svar kan visa på att informationskanalerna fyller sin funktion som informationsrör och att målbudskapet når mottagarna men det kan också visa att kanalerna inte används på rätt sätt och i rätt sammanhang vilket jag kommer att diskutera mer under rubriken kommunikation. En organisationsledning som kommunicerar ut organisationens mål och automatiskt tror att medarbetarna uppfattar och tolkar målen på samma sätt som ledningen kan ha svårt att få ut sitt budskap. För ett sådant antagande måste kravet vara att målen är gemensamt framtagna tillsammans med medarbetarna. En annan förutsättning för att automatiskt anta att medarbetarna ska ha samma målbild som ledningen är att målen sedan blir välförankrade i organisationen. Det är ingen bra taktik att skicka ut mål och budskap utan större förankring och sedan låta medarbetarna själva behöva tolka eller misstolka målen. Målen som ledningen ofta själva finner självklara eftersom de suttit med i hela processen vid



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

framtagande behöver inte vara lika självklara för medarbetarna som inte deltog i hela processen. För medarbetarna försvåras förståelsen ytterligare av att de stora övergripande målen inte sätts av myndigheten själv och att dessa mål först ska tolkas av organisationsledningen och sedan föras via chefer som i sin tur gör en tolkning och sedan lämnas det fritt för medarbetaren att tolka själv

Resultatet av undersökningen visar på att det finns indikationer på att målen inte är tydliga nog för medarbetarna. Varför är det viktigt att medarbetarna förstår målen fullt ut? Svensson (1996) säger att en bra målstyrning kräver att kunna formulera tydliga mål som kan följas upp samt en god kommunikation mellan chefer och anställda. Det är något som måste ses som allvarligt för en organisation att dess medarbetare inte kan se varför eller ur hur organisationen ska uppnå sina mål. Förstår jag inte min roll för att uppnå målen kan jag heller inte varken inspireras av dem eller arbeta för att nå dem. Även Rombach argumenterar för att ” tydligt formulerade mål kan leda till en ökad produktivitet genom att människor inspireras av att sträva mot uppsatta mål. Således kan målen i sig vara utmanande och motivationshöjande” (Rombach, 1991:39).

Trots att målen tydligt anges i regleringsbrevet, för det nuvarande året, är regeringens mål inte alltid i samklang med hur verkligheten ser ut på de olika myndigheterna. Motivationen för att uppnå regeringens mål kan därför bli låg. Därför är det ett viktigt arbete att formulera tydliga och för verksamheten realistiska och mer precisa mål. Med en sådan utgångspunkt är det extra viktigt för organisationen att kunna formulera tydliga, realistiska och gångbara mål i sin verksamhet. ”Det är viktigt att politikerna och ledningen sätter mål som är ”förankrade i den verklighet som de anställda lever i” (Svensson 1996:30). Svensson argumenterar också för att det är viktigt att målen upplevs som realistiska för de anställda. Heide et al (2012) menar att en grundförutsättning för att organisationens mål ska kunna implementeras i praktiken, är att styrdokumentet diskuteras och översätts till de enskilda organisationsmedlemmarnas vardagsverklighet.

En organisation där ledning arbetar tillsammans med sin medarbetare för att ta fram gemensamma mål och tolkningar av målen är enligt dessa forskare att föredra. Enligt Svensson (1996) räcker det inte med att målen är bra formulerade, en förutsättning för målstyrning är även en kontinuerlig och levande dialog på alla olika nivåer. En väsentlig del i målstyrningen är således att varje anställd känner till de mål som är uppsatta. ”Den kontinuerliga dialogen resulterar även i ett åtagande för medarbetarna och cheferna som innebär att de ska uppnå vissa resultat med hjälp av de resurser som ställs till deras



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

förfogande” (Svensson 1996:31). För Arbetsmiljöverket del behöver de istället för att leverera enbart toppstyrda mål också engagera alla sina medarbetare i att tillsammans med ledningen ta fram gemensamma strategiska mål för verksamheten om inte annat se till att medarbetarna har samma tolkningar av målen som organisationens ledning. Myndigheten behöver arbeta internt med att ge ledning och avdelningschefer ett mer trovärdigt, kommunikativt och offensivt intryck hos medarbetarna.

Beslut, meningsskapande och delaktighet

Finns det indikationer på att medarbetarna har en annan syn på om ett ledningsbeslut är absolut? Strax över hälften av medarbetarna tycker att beslut är absoluta och inte går att ändra på. Mer än hälften medarbetare tycker också att beslut ska genomföras oavsett effekt på verksamheten. Noterbart är att ca 40 % är tveksamma eller instämmer inte alls på att ett ledningsbeslut skulle vara absoluta. Svaren visar också på att det går att tolka eller misstolka termen och att medarbetarna tolkar termen absolut beslut på helt olika sätt. Mer än hälften av medarbetarna tycker också att besluten ska genomföras oavsett vilken effekt det blir på verksamheten. Enligt majoriteten av medarbetarna att det finns det flera tänkbara orsaker till att beslut inte följs. Majoriteten av medarbetarna tycker att besluten är vaga, svårtolkade och opreciserade, att det finns ett glapp mellan beslut och hur verksamheten ser ut, det finns chefer och medarbetare med egen agenda och att det är arbetsplatsens kultur och värderingar som bestämmer hur fattade beslut följs. När det gäller inflytande i beslutsprocesserna svarar mer än hälften av medarbetarna att de tycker att de i liten grad eller inte alls kan påverka eller lämna synpunkter i beslutsprocesserna. Mer än hälften av medarbetarna visar i sina svar att de känner att de inte har något inflytande eller känner delaktighet i beslutsprocessen.

Varför följs inte de fattade besluten i den omfattning som är önskvärt från ledningens sida? Enligt Simon och March (1958) är människan begränsat rationell att vi inte förmår att ta in all tänkbar information utan vi tar bara in viss del information och istället litar till sina tidigare erfarenheter. Det skulle man kanske kunna applicera till viss del. Att medarbetarna när de ska genomföra besluten inte tar till sig hela beslutet utan bara en viss del av informationen och sedan använder sin erfarenhet och gör som man alltid gjort. Men i Arbetsmiljöverkets fall är det inte meningen att besluten ska omtolkas och beslutas igen av medarbetarna utan besluten är klara och ska bara genomföras. March et al (1972) soptunnemodell stämmer därför bättre in med medarbetarnas svar att besluten kommer utan förvarning att ledningen beslutar när det finns ett problem, en lösning, ett beslutstillfälle och en beslutsfattare



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

därför finns en osäkerhet i besluten och all nödvändig fakta tas inte med i besluten. Därför blir besluten liksom målen otydliga för medarbetarna. Heide och Johansson (2005) säger att skrivningarna av mål och beslut inte når mottagaren, i den miljö som den befinner sig. Formuleringen och språket är avgörande hur mottagare tolkar och beskriver beslutsfattarens prestationer. Frågor som man kan ställa sig är beslutet en händelse eller process? Har beslutsfattarens mål och intentioner någon betydelse? Vad spelar situationen, sammanhanget och domänkunskapen för roll? Oftast saknas viss information i besluten för att ge en information om helheten. Svaren från medarbetarna visar på att medarbetarna är medvetna om att ledningsbeslut inte alltid följs och att det kan finnas flera olika bidragande orsaker till detta. Arbetsmiljöverkets ledning behöver tillsammans med medarbetarna klargöra vad som menas med ”absolut fattat beslut” hur de skiljer sig från ”vanliga” beslut och om det finns någon skillnad. Problematisering måste göras huruvida besluten aldrig går att rubba och vad händer då om man upptäcker fel i beslutet. Kan man ändra beslutet och det måste klart framgå vem som har mandat att göra detta. Besluten måste kanske också formuleras ordentligt och ges en förklaring till vad som är ”rätt” tolkning av dem för att de ska förstås på samma sätt. Det behöver naturligtvis också förklaras varför, vem det gäller och hur besluten ska genomföras och följas upp för att få en bra genomslagskraft i implementeringen av besluten.

För att medarbetaren ska känna trygghet i de beslut som tas på arbetsplatsen och för organisationen i stort måste det finnas en känsla av delaktighet och påverkansmöjlighet hos medarbetarna. När en organisation har många medarbetare som inte känner att de varken har inflytande eller får vara delaktiga i olika processer förloras även meningsskapandet och dialogen. Naturligtvis är det praktiskt omöjligt att alla kan påverka i alla beslut. Det skulle också bli ohållbart i längden och verksamheten skulle stå stilla. Men de beslut som rör arbetsätt och förändringar för den enskilde medarbetarens eller dennes arbetsgrupp eller avdelning borde kunna påverkas av dem som ska utföra besluten.

Medarbetarnas svar om deras upplevelse av dåligt inflytande i beslutsprocesserna och som rör deras eget arbete är inget ovanligt på stora myndigheter och organisationer. Inom dessa organisationer är det också vanligt att det finns både ett fysiskt och psykiskt avstånd mellan ledning och medarbetare dels för att det förenklar och effektiviserar produktionen och dels för att det inbyggt i systemet ”ska” finnas en skillnad mellan ledning och medarbetare för att organisationen ska bli effektiv och dynamisk. I sann Tayloristisk



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

anda behöver inte medarbetaren engagera sig mer i organisationen och beslut, än de behöver för sitt arbete. Dialogen och det gemensamma tänkandet utelämnas.

På svaren från medarbetarna kan man se att möjlighet till kommunikering, påverkan och ge synpunkter ökar ju närmre sin egen chef/ledning man kommer. Detta kan bero på att ju närmare din chef/ledning du befinner dig desto lättare har du till både fysiskt och psykiskt kontakt och dialog. Eftersom mer än hälften av medarbetarna svarar att de inte känner sig delaktiga eller kan påverka i beslutsprocesserna missar Arbetsmiljöverkets ledning värdefull kompetens och inputs från sina medarbetare. Mer än hälften av medarbetarna menar att det finns chefer och medarbetare med egen agenda som hindrar genomförandet av besluten. En annan aspekt är att personer som tillhör olika enheter i en organisation har olika uppfattning om vad som är rätt och fel beslut, hur olika förändringar i omgivningen ska tolkas etc. Om vi då ser till den s.k. linjevägen där ledningen meddelar besluten till mellancheferna som ofta lämnas själva att tolka besluten om den tolkningen blir felaktig eller inte anses av medarbetarna att passa in i verksamheten kan det resultera i att ledningens beslut inte följs på det sätt som det var tänkt. Mellancheferna är därför en viktig länk mellan medarbetare och ledning och som enligt svaren från medarbetarna, oftast har en god kontakt med medarbetarna. Mellancheferna kan behöva hjälp med att tolka besluten enligt ledningens önskemål. ”Om ledarna på högsta nivå berättar bakgrunden till strategiska beslut, hjälper de mellancheferna att själva förstå” (Senge 2005: 7). Har mellancheferna fått till sig rätt tolkning kan de också ta emot eventuella synpunkter från medarbetarna och föra dem vidare och på så sätt kan även medarbetarna känna sig delaktiga i beslutsprocessen.

Kommunikation och Feedback

Finns det indikationer på om det finns ett behov bland medarbetarna att förbättra internkommunikation och dialog inom organisationen? Mer än hälften av medarbetarna tycker att organisationsledning och avdelningschef återkoppar i liten grad eller inte alls på synpunkter från verksamheten. Mer än hälften av medarbetarna svarar att kommunikationen sker linjevägen. Strax över hälften av medarbetarna svarar att avdelningschef och distriktschef för upp synpunkter till ledningsnivå. Mer än hälften av medarbetarna tycker att ledning och avdelningschefer har svårt att vara tydliga och att sätta ned foten när det gäller. Mer än hälften av medarbetarna svarar att de tycker att distriktschefen är tydlig och ger återkoppling på synpunkter från medarbetare. För de frågor som gäller om budskapen från ledningen når fram svarar mer än hälften av medarbetarna att de anser att ledningens kommunikering av budskapen inte är



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

tillräckligt klar och tydlig. Mer än hälften av medarbetarna tycker att avdelningschefen inte är tillräckligt tydlig och klar. För distriktschefer och sektionschefer är svaren istället positiva här tycker medarbetarna att de för fram budskapet klart och tydligt i hög grad eller instämmer helt.

Att ledning och chefer kommunicerar med sina medarbetare och ge dem feedback är en väsentlig del i en organisation. Medarbetarna behöver känna att de får vara delaktiga och kunna få lyfta sina tankar och idéer. Men det måste även ske en ömsesidig feedback, medarbetarna ska kunna ge konstruktiv feedback tillbaka till avdelningschefer och ledning. En konstruktiv kommunikation kan leda till ökad förståelse av målen och ökad följsamhet av tagna interna beslut. Medarbetarnas svar visar på en brist i organisationen. Om förslag som ges från medarbetarna inte får någon konstruktiv feedback högre upp i linjen lägger medarbetarna ned tid, energi och tankekraft helt i onödan. Det blir ett slöseri med medarbetarnas resurser och i förläggningen kan det leda till att medarbetaren söker annat arbete någon annanstans. Noterbart är att på dessa frågor är det många medarbetare som klart vet vad de tycker om ledningens prestationer, men när det kommer till chefer som ligger närmre är det en stor andel som svarar vet inte.

Det höga antalet svar ”vet inte” tyder på en viss osäkerhet bland medarbetarna. Vad det beror på kan jag inte svara på men är ändå en intressant iakttagelse att problematisera vidare på för organisationen. Precis som i tidigare frågor som handlade om delaktighet och mål tycks det finnas ett markant avstånd mellan ledningens intentioner och medarbetarnas uppfattning. Simonsson (2002) säger i sin studie att när det gäller kommunikation mellan ledare och grupp eller större enhet så påverkar kommunikationen sammanhållningen, tron på den egna förmågan inom gruppen eller organisationen, och hur väl gruppen fungerar. Det handlar exempelvis om i vilken grad medarbetarna ger varandra tillräckligt med information och konstruktiv feedback och hur de upplever att ledaren lyssnar på dem och sedan fattar beslut. Detta påverkar gruppens sammanlagda resultat på ett positivt sätt. Oklara beslut skapar en dessutom en osäkerhet hos medarbetarna om vad som ska ske. Varför skattas de chefer som ligger närmre medarbetarna mer positivt än ledningen? Distriktschef och sektionschefer för fram ledningens budskap betydligt klarare och tydligare till medarbetarna än ledningens enligt medarbetarnas svar. Detta kan tyckas förvånansvärt för det borde ju vara samma budskap som förs fram oavsett vem som för fram den. Är det något som händer på vägen ner igenom linjen och i så fall vad och varför?



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Senge (2005) säger att mellancheferna får information av ledningen som ska föras vidare och tolkas de ska även föra positiv som negativ feedback vidare åt båda håll. Kan det vara så att mellanchefernas relation till sina chefer är viktig i det här sammanhanget? Kanske är det här ett område som Arbetsmiljöverket behöver arbeta mer på när det gäller förtroende och tolkningar mellan ledning och mellanchefer. Att vara mellanchefer är en utsatt position för mellancheferna få ofta fungera som överföringsstation och har ofta svårt att finna stöd från antingen sin chef eller från sina medarbetare, som de är chef över. Mellanchefer har ibland uppgiften att ta beslut som står i motsatsförhållande till vad de själva tycker är rätt. Om man ska må bra privat och i arbetet bör det finnas en rimlig samsyn om normer och värderingar. Om verksamhet och ledning drar åt olika håll och budskapen kan innehålla motstridiga budskap kan det lätt uppstå egna tolkningar, fasthållande av revir och egna målsättningar som styr istället för ett gemensamt tänkande. Förtroendet för ledningen undergrävs också när motstridiga budskaps sprids.

Det man också kan se i svaren är att det inte är mängden kanaler som behöver ses över eftersom budskapen når fram till medarbetarna på något sätt. Utan istället är det kvalitén i budskapen, tolkningen av budskapen och vad medarbetarna vill och behöver ha i informationsväg som behöver ses över. Sedan behöver det ses över vilka kanaler som ska användas till vad och uppgradera de kanaler som är i behov av detta. Istället för att använda så många kanaler som möjligt för ett budskap kanske man skulle ha prioriterade kanaler för viss information. Jan Strid (1999) säger att istället för att se över kanalerna och tro att de är sättet och orsaken till att information sprids och tolkas, borde man istället se vilken information medarbetarna vill ha och varför. Senge (2005) talar om myten att använda information som styrmedel. Han menar att om kommunikationen var ett styrmedel finns det uppenbarligen människor där utanför som ska och kan styras. Dessa människor framstår som olika datorsystem, om man skriver in rätt lösenord så kan man få dem att göra som man vill. Vidare säger Senge att informationen också blir ett medel med syfte att manipulera dem. Information är obearbetad och otolkad data som flödar mellan olika aktörer via olika kanaler. Senge menar att det viktigt att tänka över hur budskap kan tolkas och förvanskas för när människor kommunicerar något influeras alltid dessa beskrivningar av dolda, omedvetna avsikter och intressen. Det finns alltså ingen neutral information utan det finns alltid något bakom orden och det finns alltid flera sätt att beskriva samma händelse. Vi har olika språkförståelse och tolkar budskap olika och för att göra något gemensamt tillsammans kräver det också en gemensam tolkning.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

En annan orsak till kommunikationsstörningar är det brus av information som finns i både i organisationen och ut i samhället. Det är inte bara mängden information som organisationsmedlemmarna kan betydligt enklare än tidigare få tillgång till information och därmed producera ny förståelse och kunskap. ”Samtidigt gör den stora mängden information att medlemmarna får lägga ned allt mer tid på att sortera, läsa och hantera information, och denna tid tas från den övriga arbetstiden då de ska utföra sina egentliga arbetsuppgifter” (Falkheimer, Heide, 2007:18). Att medarbetarna inte kan ta till sig viktiga budskap från sin organisation beror dels på grund av informationsöverflöd men mest på att informationen från ledningen kommer uppifrån och det finns för många tolkningar av budskapen på vägen ned. Undersökning på undersökning ger vid handen att medarbetare upplever mängden information som florerar i organisationen som stressande och tar mycket tid i anspråk att sortera ibland informationen. ”Problemet är att det finns för många tolkningar, inte för få” (Falkheimer, Heide, 2007:81).

Arbetsklimat och yrkesroll

Mycket mer än hälften av medarbetarna i hög grad eller helt trivs på sin arbetsplats och känner att det råder ett bra arbetsklimat i hög grad eller helt, de styr över sin egen tid i hög grad eller helt och känner sig respekterade och sedda på sin arbetsplats i hög grad eller helt. Mycket mer än hälften känner också att de i hög grad eller helt har högt i tak och att kvinnor och män är jämställda. Mer än hälften svara också att avvikande personlighet, klädstil eller uppförande accepteras i hög grad eller helt.

Undersökningen visar dock att en stor del medarbetare inte känner att deras kompetens utnyttjas liten grad eller inte alls. Det finns också medarbetare som till viss del eller inte alls uppskattar sin arbetsplats. På den kvalitativa frågan om myndighetsrollen svarade flera medarbetare enbart på hur de ansåg att en myndighetsperson förväntas vara, för att bli accepterad externt. När det gällde den interna acceptansen för hur man ska bete sig och om det skiljer mellan olika yrkesroller, blev svaren mer luddiga och oprecisa.

Här kan man se att det finns en viss osäkerhet i svaren. Medarbetarna ger ett svar som oftast gäller vad man tror förväntas externt. Vad som förväntas internt är något man är mer osäker på det känns som om det har aldrig klart uttalats vad som gäller. Om alla är accepterade på arbetsplatsen sig hur kommer det sig att man inte klart och tydligt kan besvara frågan för vad som förväntas för den interna acceptansen och inte heller vet hur förväntningarna skiljer sig på de olika yrkesrollerna? Betyder det att



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

medarbetarna inte kan se längre än till sin egen roll och vad gör det för helhetssynen på organisationen, ”vi” känslan, det gemensamma arbetet med att nå gemensamma mål, och få en gemensam förståelse för mål och budskap. Frågan blir hur väl känner varje medarbetare sin organisation och de yrkesroller som finns där? Här kan man alltid spekulera i vad det kan bero på att medarbetarna inte riktigt vet hur den interna acceptansen ser ut och är osäkra på hur de olika rollerna i organisationen. Kan det finnas en rädsla eller osäkerhet i att svara på den här frågan? Undersökningen visar också att det finns flera medarbetare som inte trivs, känner sig tystade eller inte alls känner sig uppskattade och accepterade, hur fångar man upp dessa personer? För att skapa en ”vi” känsla behövs en normativ makt som skapar en ”vi” anda och därmed ett moraliskt engagemang alla måste känna sig inkluderade. Det här är tycks vara olösta frågor som nog Arbetsmiljöverket behöver arbeta vidare med.

Det finns i grunden ett positivt arbetsklimat och visar på att Arbetsmiljöverket har en stadig plattform att utgå ifrån i sitt vidare arbete. Svaren visar på att majoriteten trivs på sin arbetsplats och de stannar också kvar på myndigheten länge. Medelåldern ligger på myndigheten ligger på ca 53 år idag. En arbetsplatsmiljö kan dock skifta snabbt beroende på hur det ser ut i samhället. Enligt ett policyreferat från OECD (2002) som handlar om demografin i olika länder visar de på att det behövs stora nyrekryteringar för att kunna täcka de 40 talister som kommer att gå i pension. Hur man trivs på en arbetsplats är också beroende på andra faktorer som kultur och normer och värderingar. När det gäller kultur, normer och värderingar finns det intressanta indikationer i svaren inte bara på just denna fråga som kommer fram i undersökningen och som är värda att forska vidare på ett djupare plan och genom en kvalitativ metod.

Värdeord och varumärke

Hur ser medarbetarna på värdegrunds- och varumärkesarbete hos myndigheten? Mer än hälften av medarbetarna tycker att ledningen i liten grad eller inte alls arbetar trovärdigt, offensivt och kommunikativt i interna frågor, Mer än hälften av medarbetarna som tycker att avdelningen i liten grad eller inte alls arbetar trovärdigt, offensivt och kommunikativt i interna frågor. På distriktsnivå anser mer än hälften av medarbetarna att distriktet i liten grad eller inte alls arbetar trovärdigt offensivt och kommunikativt i interna frågor. På sektionsnivå är det strax över hälften som tycker att sektionen i liten grad eller inte alls arbetar trovärdigt, offensivt och kommunikativt i interna frågor. Mycket mer än hälften av medarbetarna tror att de själva arbetar trovärdigt, offensivt och kommunikativt. När det gäller



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

värdeorden är det över hälften av medarbetarna som känner sig i hög grad eller helt bekväma med värdeorden och detsamma gäller även för känslan att vara ett varumärke.

Värdeord och skapande av dem är något som det arbetas en hel del kring i många organisationer. Det som därefter händer är att organisationen efter att de är skapade inte arbetar mer med dem. För statliga myndigheters del är det heller inte ovanligt med både interna och externa värdeord samt att de också ska förhålla sig till de sex övergripande värdeord (som redovisas för i teoridelen kap.4) som också är grundläggande för all statlig verksamhet. Resultatet på frågor är att medarbetarna inte i någon större grad anser att deras ledning, avdelning eller distrikt lever upp till de värdeord myndigheten har satt när det gäller interna frågor, vilket visar på att medarbetarna upplever att det övre skiktet i hierarkin inte lever som de lär. Enligt Philipsson (2011) måste en ledning leva som man lär, när det gäller värdeorden. Missar man det finns risk att förtroendet för värdeorden försvinner och i förlängningen förlorar organisationen kompetenta och motiverade medarbetare. Eftersom många av medarbetarna känner sig bekväma med värdeorden kan orden anses blivit bra inarbetade i organisationen, även om de kanske inte passar alla. Noterbart att det finns 30 personer som inte känner sig bekväma med orden eller ser någon mening med dem. Dessa personer kan kanske fångas upp i det fortsatta arbetet med värdeorden.

Arbetsmiljöverket har även en annan värdeordsliknande fras externt ”*Alla vill och kan skapa en bra arbetsmiljö*”. Förut över värdeorden och tidigare nämnda externa fras har man också de sex statliga värdeorden att förhålla sig till. Med många värdeord och fraser kan det för medarbetaren kännas överflödigt och uppstå förvirring när ska man använda vilka värdeord och för vem och varför? Philipsson (2011) hävdar att det är viktigt att grundvärdena är tydligt preciserade samt att de kompletteras av delvärden som bidrar till en tydlig målsättning och skapa en mening med värdegrundsarbetet. Varför är värdeord viktiga? Värdeorden tillsammans med kultur, normer och värderingar är viktiga för de kan tillsammans lägga grunden för ett framtida varumärkesarbete, arbetsgivarvarumärke eller även kallat Employer branding. Den interna representationen blir då intressant eftersom det är de anställda som “är” företaget och ett starkt internt arbetsgivarvarumärke är mer eller mindre avgörande för hur framgångsrikt det externa arbetet med att lansera arbetsgivarvarumärket. Det i sin tur påverkar hela varumärkesarbetet för myndigheten. Vad Arbetsmiljöverket också behöver tänka på är vad är det hos myndigheten som kan lanseras i ett varumärke och vad är det myndigheten kan förändra och erbjuda allmänheten som den inte kan idag,



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

men i framtiden. Humphreys (2011) säger att ett varumärke måste utmana och ge en vision om vad företaget kan göra för dig. Varumärket måste i en vidare social kontext skilja sig markant ifrån vad organisationen idag kan ge och prestera. Vidare säger Humphreys att inte alla offentliga varumärken behöver vara inspirerande eller måste ägas av allmänheten. Faktum kvarstår ändå att det måste finnas en stark kärna i varumärket som måste se i en vidare kontext. Humphreys menar faran med strävan att organisationen ska ägas av allmänheten är att den kan bli så dominant. Det vill säga att gapet mellan retorik och verklighet är för stort och då kan trovärdigheten försvagas eller helt försöras vilket leder till att varumärket blir skadat.

För att få in fler medarbetare för att ersätta dem som går i pension och ”föryngra” medelåldern inom framförallt myndigheter behöver den offentliga sektorn bli en konkurren ut på arbetsmarknaden. De måste bli en attraktiv arbetsplats där de anställda med erfarenhet vill stanna kvar och nya medarbetare ska lockas dit. Enligt policy referatet från OECD (2002) behövs omfattande arbete med att skapa en så attraktiv arbetsplats som möjligt för de sökande, som då ska ses som kunder. ”This requires a comprehensive investment in building a positive and credible image of public sector work and working conditions. The image of an old-fashioned and boring public service must be changed” (OECD 2002:4). Offentlig sektor behöver höja statusen och skapa en bra kultur som präglas av organisationens värderingar för det är viktigt i konkurrensen om arbetskraften. Många unga idag ratar också den offentliga sektorn på grund av föreställning av byråkratisk, ingen karriärmöjlighet, gamla och därmed trögstyrda arbetsplatser med dålig lön. Offentlig sektor måste hänga med i de ständiga förändringar som sker i samhället och höja sin kompetens.

Statens Arbetsgivarverk diskuterar också varumärket på myndigheter. Statens Arbetsgivarverk (2009) säger att man inte kan leva med en icke-identitet. Man vill jobba i en organisation som har ett tydligt uppdrag. Varumärket enligt Arbetsgivarverket växlar beroende på kunden. De skriver att vanligtvis uppvisar en och samma organisation olika uttryck för sitt varumärke mot olika målgrupper exempelvis en identitet mot kunderna, en annan mot uppdragsgivare/ägare och en tredje mot arbetsmarknaden. Arbetsgivarverket menar att myndighetens varumärken skapar förtroende och effektivitet. Förtroende är grundläggande. Högt förtroende för myndigheter och Skatteverket i synnerhet ökar t ex viljan att betala skatt. Arbetsmiljöverket har en bra grund att börja på när det gäller värdeorden och att medarbetarna känner sig bekväma med att vara ett varumärke för myndigheten.



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Dialog

Finns det indikationer på hur dialogen i organisationen fungerar? Mer än hälften av medarbetarna anser i liten grad eller inte alls att handläggare på huvudkontoret är tillgängliga för verksamheten. Mer än hälften av medarbetarna anser i liten grad eller inte alls att ärenden på huvudkontoret återkopplas till verksamheten. Lite mer än hälften av medarbetarna anser att det i hög grad eller instämmer helt i att huvudkontoret har liten förståelse för verksamheten på grund av att de inte själva har någon inspektionsverksamhet. Mer än hälften av medarbetarna har svarat att beslut som tas av huvudkontoret följs i liten grad eller inte alls. Mer än hälften av medarbetarna anser att det i liten grad eller inte spelar någon roll var huvudkontoret lär placerat geografiskt.

Svaren pekar på att det finns brister i kommunikationen mellan avdelningar och huvudkontor. Många medarbetare talar om saknaden av en ”vi” känsla i organisationen och det finns även indikationer på att det saknas bra och informella nätverk mellan huvudkontor och verksamhet. Människors uppfattning om det som finns omkring dem och det som händer påverkar hur de tänker och agerar. I denna tolkningsprocess har kommunikationen med andra människor stor betydelse. Om det inte sker regelbunden kommunikation mellan medlemmarna i de informella nätverken kommer de med tiden att dö ut och upphöra att existera.” Organisationer som ser vikten av informella nätverk och informell kommunikation måste därför se till att nätverken ges möjligheter att utvecklas” (Senge, 2005:101). Personer som tillhör olika enheter i en organisation har ofta olika uppfattning om vad som är rätt och fel beslut, hur olika förändringar i omgivningen ska tolkas etc. ”Organisationsmedlemmarna väljer medvetet eller omedvetet ut vissa delar av informationen och tolkar den på något sätt. På så sätt blir den meningsfull” (Falkheimer, Heide, 2003:93). Isaacs (2000) diskuterar ofta att vi står och arbetar på olika plan i en organisation och har svårt att se den andres åsikter och önsknings, utan oftast vill övertala till vår egen fördel istället för att se nya gemensamma lösningar.

Det väcks också en hel del kritik mot hur andra medarbetare arbetar och hur det är sagt att de ska arbeta. Isaacs säger att i en ”strukturfälla” påverkar systemet människor i att uppträda på ett sätt, medan en annan del påverkar dem att handla på ett annat sätt som är oförenligt med det första. Dels beror det på olika delsystem i en organisation som utgår ifrån skilda förutsättningar och skilda idéer om vad som är fel och behöver rättas till och dels på att det finns brister i kommunikationen.” Nettoeffekten blir att människor upplever att deras försök att påverka undermineras och neutraliseras” (Isaacs William, 2000:169).



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Arbetsmiljöverkets medarbetare är överlag högutbildade och har en stor kompetens inom sitt område. I svaren kan man se att medarbetarna saknar vare sig idéer eller kunskaper i hur kommunikationen kan förbättras. Det som saknas är dock tiden att samtala och föra en dialog om problemen och lösningarna. Karl Weick (1995) skriver att det som behövs är avsatt tid till att föra verkliga dialoger och mötas ansikte mot ansikte, ett sådant möte kan utmytna i större förståelse och en bredare ”vi” känsla. Enligt Isaacs (2000) behöver vi väcka liv i de kunskaper människor har om dialogen, Att lyssna på varandra med respekt, att tala oförstått och att avvakta med dina egna åsikter. Vi behöver lära oss att ta med andras tankar och ta hänsyn till andras åsikter för att nå fram till vår gemensamma kärna.” Men vi behöver samtidigt uppmärksamma våra tendenser att underminera våra egna ambitioner och sabotera möjligheterna att förverkliga potentialen i våra samtal” (Isaacs William, 2000:40). Karl Weick (1995) säger att organisationer är den socialt konstruerade kommunikationen väsentlig för att medlemmarna ska kunna skapa en mening med sitt arbete. Människors ständigt förändrade värderingar är ytterligare en utmaning för dagens organisationer där allt fler ställer högre krav på sina arbetsgivare när det exempelvis gäller miljöpåverkan, socialt ansvar och ett aktivt värdegrundarbete.

Arbetsmiljöverkets ledning och informatörer behöver kanske förutom kunskap av hur de ska tala och skriva också behöver utbilda sig att lyssna på mottagaren. Enligt Lars Palm är det viktigt att kommunikatören måste ha en bild över kön, ålder, livsstil, normer, situation, grundläggande värderingar, personlighetsdrag och självbild. ”Det som kan påverkas av kommunikation är målgruppens mentala avstånd till beteendemålet” (Lars Palm, 2006:42). Medarbetarna på Arbetsmiljöverket ser helt klart meningen med sitt eget arbete men tycks inte se helheten och meningen med de mål och budskap som kommer från ledningen.

Flera medarbetare skriver i sina svar att det var bättre förr när man inte hade ett huvudkontor. En del medarbetare ger förslag på att huvudkontoret skall tas bort eller läggas ned. Det kan tala för att det finns många medarbetare som har svårt att se framåt utan vill gärna falla tillbaka på det gamla och kända. Det kan också tala för att man i stunden är missnöjd och vill se en förändring. Det finns också människor hur intelligenta de än är, som inte tänker rationellt. Det handlingsalternativ som förespråkas kanske strider mot mottagarens förhandsinställning som i sin tur styrs av dennes utgångsbeteenden.” I stället för ett logiskt resonerande, ”detta är bästa metoden - därför använder jag den”, blir slutledningen, ”jag använder den här metoden – därför är den metoden den bästa” (Lars Palm, 2006:67).



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

En annan faktor som spelar in i ett förändringsarbete är att medarbetare med liknande bakgrund, utbildning och erfarenheter gör liknande tolkningar.” Detsamma gäller för dem som arbetat ihop under en längre tid. Man kan antingen se möjligheter eller hot. Tolkningen som gruppen gör påverkar hur de agerar” (Falkheimer, Heide, 2003:94) Arbetsmiljöverkets arbete med internkommunikationen har halkat efter och det ger en obalans i målstyrningen. Medarbetarna lämnas ofta att själva göra egna tolkningar av budskapen ledningen kommunicerar ut. Medarbetarnas svar på frågorna om internkommunikationen visar på en starkt växande kritik mot huvudkontor och ledning och som, om de får växa okontrollerat, kommer att göra det omöjligt för organisationen att röra sig framåt. Jan Strid (2009) säger att när den interna kommunikationen fungerar bra kan den lyfta verksamheten, men om kommunikationen inte fungerar bra eller inte fungerar alls kan verksamhetens mål och dess medlemmar till slut komma att misslyckas och skapa kaos. Medarbetarna ger i sina svar, bilden av att få beslut och budskap från ledningen tolkas ordentligt eller att kommunikeringen är klar och tydlig utan besluten landar i medarbetarens knä obearbetade. Heide et al (2012) säger att om tolkning och kommunikation inte sker är det aldrig tillräckligt med att bara informera.

För att försöka råda bot mot de kritiska tendenserna från medarbetarna och försöka bli mer moderna försöker ledningen i många organisationer samla medarbetarna kring mål, visioner och värderingar som de finner det nödvändiga att tydliggöra, som vägledning för verksamheten. Vissa organisationer ger även medarbetarna möjlighet till en öppen kommunikation för att låta medarbetarna komma till tals och tala fritt. Ironiskt nog betyder tala fritt också frispråkighet och därmed också all form av kritik. För att slippa kritik vill vissa organisationer att alla medarbetare ska engagera sig i alla frågor. Vilket kan bli ett stressande moment för medarbetarna. Isaacs (2000) varnar för att när visionerna tillämpas i praktiken kan man ibland se hur visionens ikon hindrar reflektion och minskar chanserna att utveckla nya möjligheter. Isaacs ger ett exempel om ett företag där medarbetarna var med i alla beslut i organisationen. ”Där ”delaktighet” betyder ständig förväntning av att ha åsikter, där blev delaktigheten istället förlamande” (Isaacs William, 2000:71). Det går inte att ha åsikter om allt utan deltagande måste baseras på en viss grad av frivillighet och intresse. Att slippa undan kritik är heller inte möjligt för en ledning alla medarbetare har en åsikt och är berättigad att ha en sådan. I de flesta fallen kan medarbetarnas åsikter ofta leda till en god produktivitet i organisationen.

Ledarskap och dess kommunikation, feedback och gemensam förståelse blir allt viktigare idag men är också en svår uppgift då många organisationer även kan vara geografiskt spridda. De många olika



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

kommunikationsteknikerna som finns kan också göra att medarbetare får svårigheter att urskilja rätt och passande information. Det finns antagligen också en större risk att ledare rent generellt tror att kommunikation är en automatisk process. Dialogen kan bli bortprioriterad på grund av användandet av mail, intranät och Internet. Varför ser inte ledare det medarbetarna ser? Enligt Simonsson (2002) så har ledare olika krav på sig. Det första är att ledare i moderna organisationer har till uppgift att påverka med arbetarnas idéer och värderingar, samtidigt som ledstjärnan är att denna kommunikation bör ske i dialog – två krav som lätt hamnar i motsats till varandra. Simonsson konstaterar i sin studie att det är de demokratriska idealen och kraven på ”mjuka” värden lätt kolliderar med företagets instrumentella värderingar. Det är tid, teknik och kostnader som enligt Simonsson är de faktorer som styr verksamheten. För den offentliga verksamheten och myndigheter i synnerhet ligger också kravet på resultat från regeringen. Det finns ett stort gap mellan teori och praktik inom detta område, man vet inte hur man ska använda forskningsrönen praktiskt.

Tydliga mål och planer minskar risken för luddig kommunikation och otydliga budskap samt möjliggör meningsfull uppföljning på olika nivåer. Det är allmänt känt att det inte går att nå alla medarbetare, men målet ska vara att i alla fall försöka. Det är också viktigt vad man efteråt gör med informationen och kunskapen som förmedlats och de eventuella synpunkter från medarbetare, som kommit fram i en dialog. Isaacs (2000) talar om att chefer som förstår både de hårda och de mjuka systemen också har en bättre förmåga att hantera komplexa problem. Isaacs talar också om att vi är bättre på att komma med cyniska omdömen än på att tänka visionärt. På medarbetarnas svar kan man se hur cynismen mot ledning, chefer och huvudkontor i allra högsta grad existerar på Arbetsmiljöverket och gör att välgrundad konstruktiv kritik kommer i bakgrunden. Isaacs (2000) säger att cynismen är ofta välgrundad. Många visionsprogram och tomma löften om framtiden en del av konventionskulturen som kan vara lika förödande. Högre chefer i en organisation måste rustas för att leda förändring, framförallt när det gäller mänskliga, mjuka perspektiv som till exempel hur mening och motivation skapas. Isaacs (2000) säger att våga drömma om hur det skulle kunna se ut, förutsatt att man är uppriktig om det nuvarande läget, förutsätter det att det finns stöd. Därför behöver man visa fasthet som ledare och inte fördöma det som sägs och görs.” Om man klarar av detta utan att avspisa människor på mer eller mindre raffinerade sätt, är det ett bra test på hur bra ledarskap man utövar” (Isaacs William, 2000:229)

Finns det exempel på att teorin kan användas i praktiken? Ett företag som lyckats är t.ex. Dell som Bain & Company (2006) skriver om och som anses ha ett väldigt bra och vinnande kultur. Bain & Company



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

(2006) säger att nyckeln till ett företags framgång ligger i dess hjärta. I deras studie visar det att kulturen i en organisation har den största betydelsen för om en organisation är framgångsrik eller om den bara kommer att bli medioker. Studien visar att flera chefer delar denna uppfattning. Frågan kan då vara om man vet varför gör man inget? Frågan är svår att svara på och det är upp till varje organisation och dess ledning att fundera över varför det inte görs. Det som Bain & Company säger är att det som skiljer en vinnande kultur från andra är att kulturen i organisationen är det som håller samman en komplex organisationen. Den inspirerar. Lojaliteten är stark hos medarbetarna de vill vara en del av teamet. Det vill säga det ger en stark ”vi” känsla i organisationen. Kulturen i en organisation ska motivera medarbetarna att göra rätt och inte göra det som känns lättast och bekvämast. Medarbetare på en vinnande kultur är människor som inte bara vet vad de ska göra utan varför de ska göra det.

Enligt den arbetsmiljölag som Arbetsmiljöverket har tillsyn över står följande 1a § ”Arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö”. Många människor kan tycka att det är en självklarhet. Men det som anses som en självklarhet verkar i praktiken paradoxalt nog väldigt svårt att följa. Uppseendeväckande nog är det ofta inom just offentlig sektor, där jobbet ofta är att se efter att andra i samhället mår bra och följer lagen, som organisationen och dess ledning har svårt att få till dialogen med sina egna medarbetare samt att ge tid åt att engagera sig i internkommunikationen, man förväntar sig att den sköter sig själv. För den offentliga sektorn är det inte heller inkomsterna som är den viktiga drivkraften utan att ge medborgarna service och att se till upprätthålla lagar. Eftersom offentlig sektor koncentrerar sig på allmänhet och intresser ger det ett automatiskt fokus för ledningen på det externa arbetet och mindre på det interna. Även om det interna arbetet samt kommunikation och dialog med medarbetarna är det som enligt dagens forskning måste till för att nå en framgångsrik organisation. För att sedan den offentliga sektorn ska lyckas med sitt varumärkesarbete kommer det att krävas att arbeta tvärtom det vill säga inifrån och ut.

Slutkommentarer

I svaren finns också en hel del negativ kritik oftast riktad mot chefer, ledning och huvudkontor. Ett svar med negativ kritik, är svår att tyda och förstå utan att ha ett djupare samtal med medarbetaren för att förstå bakgrunden till kritiken och vad hen vill uppnå med kritiken. Jag kan alltså inte påvisa varför medarbetaren svarar som hen gör eller vad som ligger bakom. Men svaren visar på en sak att det finns medarbetare som anser att Arbetsmiljöverket och dess ledning inte skapar den optimala arbetsmiljön för



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

hen. Att det existerar starkt positiva som starkt negativa svar inom en organisation är högst vanligt och utan den dynamiken skulle inte ett företag växa. Philipsson (2011) talar om företagskultur och att det kan ses som företagets personlighet och kan sägas bestå av de värden som utgör en grund för hur företaget agerar både utåt och inåt. Företagskulturen består av formella och informella vanor, attityder och handlingsmönster bland de anställda och den byggs upp av de anställda. Företagskulturen kännetecknar en grupp människor och kan ses som ett socialt regelverk för hur man beter sig och agerar på det specifika företaget. I medarbetarnas svar kan man utläsa att Arbetsmiljöverkets företagskultur liknar många andra organisationer där ofta internkritiken är större än kritiken mot det externa perspektivet inom organisationen. Detta eftersom det externa perspektivet oftare lyfts upp på agendan och anses av ledningen vara en prioriterad fråga. I medarbetarnas svar märks att Arbetsmiljöverket är en organisation under förändring. Där medarbetarna kritiserar tidigare arbetssätt och beteenden samtidigt som deras rädsla för nya förändringar ges uttryck i vissa av de kvalitativa svaren. Det som Arbetsmiljöverket har lyckats med är presentationen och inarbetningen av de tre värdeorden, kommunikativ, offensiv och trovärdig. Däremot behöver man arbeta vidare med den gemensamma tolkningen och innebörden av dessa ord. Arbetsmiljöverket medarbetare vill gå ifrån att vara en stelbent kravmyndighet till en modernare och mer flexibel myndighet.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

6. Slutsatser och vidare forskning

Utifrån den undersökning som jag har genomfört och den teori jag har tillägnat mig kommer jag nu att argumentera för de slutsatser jag har kommit fram till.

Mina erfarenheter efter den här studien och efter alla praktiska problem med sekretess, byta webbenkät, skicka ut enkät två gånger och slutligen ingen uppdragsgivare samt de samtal med ledningen och chefer som jag har haft kan jag säga att det krävs mod, tålamod, företagsamhet och flexibilitet om man väljer sin egen arbetsplats som studieobjekt. Samtidigt fick jag bevis på att kommunikation inom en organisation är svår och att många processer är oklara även för de invigda d.v.s. ledningen. När en ny problematisk situation uppstår på en arbetsplats kan det som i mitt fall bli totalförvirring och processen och linjevägen blev en aning otydliga. Jag fick personligen uppleva den kommunikationssvårigheten som fanns med och mellan chefer i organisationen. Jag lärde mig att det finns osynliga gränser som jag som medarbetare aldrig varit medveten om tidigare förrän jag med studien överskred dem. Det som är bra i hela processen var att det uppdagades att det fanns problem i att följa beslutsprocesserna och hur de används, som nu kom i fokus. Hela processen visade för mig på hur svår kommunikation kan vara speciellt när dialog mellan aktörer saknas. Det visade för mig att beslutsprocesser och rutiner ser alltid bra ut på papper men om det som i det här fallet blir en skrivbordsprodukt fungerar processen dåligt ute i verkligheten och kan göra att förtroendet sjunker hos medarbetarna.

Min slutsats gällande resultatet av enkäten är att på Arbetsmiljöverket gillar medarbetarna sitt arbete och man känner sig omtyckt, respekterad och trivs på sin arbetsplats. Majoriteten av medarbetarna är välutbildade och alla medarbetare innehar en hög kompetens. Medarbetarna vill oftast vara delaktiga och har i enkäten gett mycket positiva och konstruktiva förslag för att förbättra organisationen. Det som saknas på Arbetsmiljöverket, enligt medarbetarna, är dialog, samförstånd och förståelse från ledningen och chefer. Min slutsats är att det idag inte finns en genuin dialog med medarbetarna. De känner att de inte förstår ledningens mål och visioner. Majoriteten av medarbetarna känner att de saknar delaktighet och en stor del av dem saknar förtroende för chefer och ledning. Att fortsätta i den riktning myndigheten nu gör att arbeta med att förändra medarbetarskapet är bra riktning men den kräver också att man arbetar med att förändra chefskap och ledning parallellt. Min slutsats är att man kommit långt med värdegrunden men man får inte tro att det räcker. Inför ett varumärkesarbete måste alla interna knutar vara lösta och medarbetarna måste känna förtroende, nära samma vision och mål. För att



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Arbetsmiljöverket ska nå en vinnande kultur och vara ett starkt varumärke måste inte bara medarbetarna veta vad de ska göra, göra rätt saker och inte välja enklaste lösningen utan främst av allt veta varför de gör det.

Jag anser att det saknas insikt och förståelse i hur viktig dialog, meningsskapande och feedback i alla led är för den enskilde medarbetaren oavsett om det gäller beslutsfattande, mål, varumärkesarbete eller interna budskap. Det ger ett bättre produktionsresultat både för organisationen och för den enskilde med nöjda medarbetare som ger en positiv bild av organisationen. En medarbetare som ser konsekvenserna av sitt arbetsresultat som ett bidrag till organisationens övergripande måluppfyllelse. Hen upplever ett ansvar inför organisationen att göra ett gott arbete men drivs också att göra ett gott arbete och vara ansvarig inför sig själv. Arbetsmiljöverket befinner sig inte på kaos nivån ännu men ser man till medarbetarnas svar om hur de ser på internkommunikationen har myndigheten en resa att göra. Bain & Companys studie (2006) av företaget Dell visar att det är möjligt att uppnå dialog och nöjda medarbetare även i en världsomspännande företag och då anser jag att det även möjligt på en liten myndighet som Arbetsmiljöverket oavsett vem som är uppdragsgivare. Ramen är satt utifrån men det inre arbetet sätter arbetsplatsen själv, det gäller bara att våga förändra.

Förövrigt saknas det en brygga mellan forskningsresultaten och organisationerna så att de praktiskt kan tillämpa det som forskningen kommit fram till. Det tycks finnas ett tämligen stort gap mellan strategisk kommunikation och internkommunikation som praktik och forskningsfält. Medan forskningen har kommit relativt långt verkar praktiken stå och stampa på samma plats sedan decennier tillbaka. ”Samtidigt görs inte forskningsresultaten tillgängliga och är inte tillämpbara i praktiken så det behövs ett samarbete från båda sidor” (Falkheimer & Heide 2011:63). Vidare behöver organisationsledningar göra en ansträngning och ta till sig den forskning som finns i området oavsett om det är lönsamt kortsiktigt eller inte. Min slutsats är att det generellt sett inte saknas forskning i området om dialog och kommunikation om hur man ska lösa problemen utan snarare saknas det en bro mellan forskning och organisationer så att organisationerna kan ta till sig forskningen.

Det behövs även att fler forskare gör undersökningar och forskning inom organisationerna själva. Forskningsresultaten kan sedan användas för att visa på hur läget ser ut i organisationen och varför det gör det. Organisationerna kan sedan själva gå på djupet med det som framkommit i undersökningarna och på så sätt gynnas forskarens lust och nyfikenhet i hur det kan se ut på olika företag och de får kunskap i hur verkligheten ser ut. Organisationerna i sin tur får kunskap och kan dra nytta av forskarens



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

upptäckter och resonemang. Det är en förutsättning för att genomföra förändringar på ett framgångsrikt sätt att myndigheten tar reda på hur verkligheten ser ut. Det är först när vi är medvetna om hur vi gör som vi kan förändra det vi gör. Med en gemensam uppfattning om hur vår gemensamma verklighet ser ut kan man tillsammans hitta smidigaste sättet att genom teori och praktik genomföra de åtgärder som krävs för att bli framgångsrik. Man har helt enkelt en gemensam karta som vägledning. Utmaningen är att hitta bästa vägen till målet via den kartan

Mäter studien det som den var avsedd att mäta? Jag tycker att frågorna i enkäten och de svar som jag har fått in svarar ganska väl på de frågeställningar jag har samt det syfte som avses i studien att hitta indikationer på problem och möjligheter. Självklart hade resultatet varit mer heltäckande och signifikant om alla svarat på enkäten. Frågorna kunde också varit kortare och mer koncisa. Vissa frågor har även flera frågor i samma fråga vilket kunde ha undvikits om de granskats noggrannare innan utskick. En komplettering med en kvalitativ metod som observation och kvalitativa intervjuer hade också gett en mer precis bild av hur medarbetarperspektivet ser ut på myndigheten. Enkäten tillsammans med min egen förförståelse tycker jag ger mig bra indikationer på hur väl mål, kommunikation och varumärkesarbete nått ut till medarbetarna på Arbetsmiljöverket. Det framkom också indikationer i enkätsvaren på att det finns skillnader i hur medarbetarna uppfattar och tolkar budskap.

För att kunna gå vidare efter studien och se i ett vidare och djupare perspektiv på vilka orsaker och samband som dessa frågeställningar och enkätsvar ger behöver man även studera andra faktorer som kan spela en stor roll. Det kan t.ex. vara att se vilken betydelse kultur och normer har för internkommunikationen. Där det kan göras en djupare kvalitativ studie där respondenterna intervjuas och får föra en dialog om hur kulturen på arbetsplatsen ser ut. Vilket inte gick att genomföra i denna studie på grund av att den skulle bli alltför omfattande. För vidare forskning skulle vara intressant med vidare kvalitativ forskning t.ex. i hur medarbetarna upplever sin lokala arbetsplats, i hur kulturer och normer kan styra arbetsplatsen och varför gör de det? Kan kultur och normer vara en bidragande orsaker till att försvåra förståelse eller uppnå ledningens mål. Det skulle också vara intressant med en kvalitativ forskning i om de geografiskt förlagda arbetsplatserna har andra värderingar än huvudkontoret. Skiljer sig arbetssätt och prioriteringar och då ta reda på varför? Det skulle också vara intressant att studera dialogens roll i organisationen. Det skulle också vara intressant att jämföra och studera olika myndigheter och se om kulturer och dialog skiljer åt och vad eller vilka faktorer som kan göra en myndighet framgångsrik i sitt interna arbete och genom sitt varumärke.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

7. Referenslista

Arbetsmiljöverkets (NMI) undersökningar 2009 och 2011

Bjereld, U., Demker, M., Hinnfors, J. (2002) *Varför vetenskap? – Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. Lund: Studentlitteratur

Ekström, M., & Larsson, L. (2010) *Metoder i kommunikationsvetenskap*, 2 upplagan. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, P. (2005, 2007, 2011) *Planerad kommunikation – strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 3 upplagan. Malmö: Liber

Falkheimer, J & Heide, M (red). (2011) *Strategisk kommunikation. Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J & Heide, M. (2007) *Strategisk kommunikation. Organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.

Heide, M., Johansson, C. Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & organisationer*. Malmö: Liber

Isaacs, William (2000) *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*, by Bookhouse. 2nd edition.

Kapferer, J. N. (1998) *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page

Karl E Wieck. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage publications.

Larsson, L. (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* 2 upplagan. Lund: Studentlitteratur

March, James G, Michael D. Cohen, Johan P. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1. (Mar., 1972), pp. 1–25.

Miller, Katherine. (2011) *Organizational Communication. Approaches and processes*. 6th rev. edition. Belmont, CA: Cengage Learning. Kap 5



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Nordisk kommunikations rapport, *Internkommunikation, Skandinavisk benchmark* (2011) Datarapport:
Lunds universitet

Nordisk kommunikation rapport, *Intern kommunikation, Skandinavisk benchmark* (2005) Datarapport:
Lunds universitet

Rombach, B. (1991) *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur.

Palm, L. (2006). *Kommunikationsplanering, en handbok på vetenskaplig grund.* Lund: Studentlitteratur

Philipson, Sten. (2011). *Kan en värdegrund skapa framgång?* Lund: Studentlitteratur.

Senge, P., M. (red). (2002). *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst.* Falun:
Scandbook AB

Simon, Herbert., A. & March, James., G.(1958) *Organizations.* New York: Wiley

Simonsson, Charlotte (2002) *Den kommunikativa utmaningen*, Sociologiska institutionen, Lunds
universitet, Lund.

Strid, J. (1999) (2009) *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter.*
Lund: Studentlitteratur AB.

Svensson, A. (1996) *Målstyrning i praktiken.* Malmö: Liber-Hermods

Webbreferenser

Bain & Company (2006)

<http://www.bain.com/publications/articles/building-winning-culture.aspx>

OECD policy Brief (2002)

<http://www.oecd.org/governance/pem/1937348.pdf>



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Humphreys J., (2011) *Branding in the public sector: development and principles*. Research Paper 2

© Woodnewton Associates Limited 2011

www.woodnewton.eu

Arbetsgivarverkets skrift om varumärke

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=varum%C3%A4rke%20myndighet%20och%20rekrytering&source=web&cd=6&cad=rja&sqi=2&ved=0CE8QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.arbetsgivarverket.se%2Fupload%2FAvtal-Skrifter%2FSkrifter%2FAtt%2520profilera%2520sig%2520som%2520statlig%2520arbetsgivare.pdf&ei=JkGGUZ_DLYbg4QSowIHADQ&usg=AFQjCNF9UiuM3A9Ax901goTf2QvdemdRwA

KRUS- rapport: Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda

<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=v%C3%A4rdegrundsarbete%20statliga%20myndigheter&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.krus.nu%2FGlobal%2FOffentligt%2520etos%2FDen-gemensamma-vardegrunden-krus-rapport.pdf&ei=ShiqUYawH-O64AToHIAQ&usg=AFQjCNHhk4oaq-ZDyM1AwGi817FSayalWQ>

SFS nr: Varumärkeslagen 2010:1847

http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Varumarkeslag-20101877_sfs-2010-1877/



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

8. Appendix, definition

NMI: Nöjd medarbetar index, benämningen kommer från Statens Statistiska Centralbyrå (SCB) och är ett namn som de ofta använder för de undersökningar som de gör för företag, för att se hur nöjda medarbetarna är på en arbetsplats. Frågorna spänner från fysisk arbetsmiljö till vissa psykosociala områden. Arbetsmiljöverket har inte anlitat SCB, utan ett företag som heter Springlife som genomförde dessa undersökningar åren 2009 och 2011. Metoden är kvantitativ i form och frågorna ställdes i en webbaserad enkät.

Organisation: En organisation består av människor och är strukturerad på något sätt den är också ämnad att uppnå bestämda mål. En organisation kan också kategoriseras in i formell- informell, Instrumental eller social beroende på relationer och mål. Organisationer kan också kategoriseras med hjälp av graden frivillighet och tvång. Alla dessa kategorier är grunder som påverkar kommunikation inom organisationen (Jan Strid, 1999:12)

Internkommunikation: Gäller allt typ av budskapsförmedling mellan individer i en organisation. Det är en budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att nå ett något bestämt mål (Jan Strid, 1999:14). Internkommunikationen innehar en stark potential för organisationen, då en väl fungerande sådan ger medarbetarna god överblick, skapar enighet om målen, förbättrar beslutsunderlagen, ökar motivation och vi-andan, möjliggör decentralisering och delgering, minskar personalomsättningen, underlättar rekrytering och bidrar till ökad lönsamhet (Eriksson 2005).

Mål: Att nå hela vägen fram som det är planerat, att komma vare sig det är personliga mål eller organisationens mål. För att eftersträva företagets vision ställs mål och delmål upp. Dessa är, till skillnad från visionen, reella resultat som verksamheten arbetar för att uppnå. Målen har en central roll att omsätta strategiska beslut från tankar till handling. Mål är med andra ord ett redskap för att förverkliga ledningens strategiupplägg till medarbetarnas dagliga arbete ute i organisationen. Mål ska skildra vad organisationen tänker göra, hur det ska uppnås och med vilka resurser



GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Beslut: Något som är bestämt av någon person, grupp, organisation att gälla i en viss situation och skall följas om inte speciella undantag finns. amerikanska professorerna Herbert Simon och James G March utgick ifrån att beslutsfattande är den centrala aktiviteten i organisationer - allt som sker har sin grund i ett beslut som någon eller några fattat.

Värdegrund: En värdegrund är en gemensam plattform som skall spegla verksamheten från ett önskat perspektiv på hur organisationen skall fungera och arbeta efter för att nå framgång och ena verksamheten. Den ska ge varje medarbetare begrepp som de kan använda och förhålla sig till i sitt arbete.

Varumärke: En slags märkning på vad en organisation står för, hur trovärdigheten är och visa på kvalitén på arbetet som utförs. Varumärkning inom organisationer definieras i allt högre grad genom ”kärnvärden”, egenskaper som myndighet, organisationer och företag vill bli förknippade med. Dessa kärnvärden kan utan vidare byta ägare utan att skillnaden skulle bli särskilt märkbar för vare sig anställd eller utomstående (Lars Palm, 2006:86)

Process: Ordet process kommer av latinets processus vilket betyder framåtskridande. Och framåt kommer man genom att vara aktiv. En process består således av aktiviteter. En process är alltså en serie aktiviteter som tillför värde till någon eller något. Processen består av en sammanhängande kedja av aktiviteter från start till mål. För att den ska vara sammanhängande krävs att det finns något som startar och driver processen. En process ska alltid ha en väl definierad början och ett väl definierat slut.

Dialog: är ett samtal, som går djupare än en diskussion. I en dialog väljer du inte, som i en diskussion, mellan två alternativ för att sedan besluta vilket alternativ som ska följas, utan problemen betraktas från olika vinklar och olika utgångspunkter för att förstå hur problemet ser ut och varför det ser ut som det gör. I dialogen kommer man fram till hur man bäst arbetar för att nå lösningen.

Kommunikation: är en process för att överföra information från en punkt till en annan. Vanligtvis ses kommunikation som en tvåvägsprocess där det sker ett utbyte av tankar, åsikter eller information, oavsett om det sker via tal, skrift eller tecken. Deltagarna har ofta någon slags överenskommelse om mål, orsak och form för kommunikationen.

Regeringsbrev: är benämningen på de regeringsbeslut som utfärdas årligen för varje myndighet i syfte att styra myndighetens verksamhet och den har sin utgångspunkt i de mål som riksdagen beslutat om.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Vägen till ett färdigt regleringsbrev för en myndighet är en process som karakteriseras av dialog mellan myndigheten och det berörda departementet, finansdepartementet samt mellan partierna i riksdagen. Innehållet i regleringsbreven utgår från riksdagens beslut om statsbudgeten samt regeringens prioriteringar.”

E-förvaltning: Begreppet 24-timmarsmyndigheten arbetades fram av E-delegationen i slutet av 1990-talet och stod för en elektronisk förvaltning i medborgarnas tjänst. Idag kallas det för E-förvaltning där visionen är att den offentliga sektorn är en myndighet som tillhandahåller tjänster via webben, så kallade e-tjänster dygnet runt. Förändringsarbetet mot att bli en 24-timmarsmyndighet innebär också effektiviseringar inom området e-förvaltning och förbättringar i området e-demokrati. Målet med en 24-timmarsmyndighet är att förenkla och förbättra samhällsservicen till medborgare och företag samt att underlätta för medborgarna att få tillgång till information och aktivt delta i beslutsprocesser i den offentliga förvaltningen

24/7: tjugofyra timmar om dygnet 7 dagar i veckan



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

9. Bilagor

WEBBENKÄT

Följebrev

Denna enkät kommer att behandla interkommunikation och kultur och normer. Enkäten ingår som underlag i en magisteruppsats på 15hp. Grunden till studien är att jag studerat Arbetsmiljöverkets NMI-undersökningar 2009 och 2011, och funnit att det finns vissa återkommande frågor som rör målförståelse, följa fattade beslut och ledarskap som är intressanta att undersöka närmare. Jag tar även upp andra frågor i enkäten, som kommer handla om komplexiteten i att vara en myndighet som är geografiskt spridd.

Praktisk information:

Enkäten tar ca 20-30 minuter att besvara. Har du arbetat mindre än 6 mån på Arbetsmiljöverket, behöver du inte svara på enkäten.

Påminnelse, eftersom svaren är anonyma kan jag inte se vem som svarat eller inte, påminnelse kommer därför att gå ut till samtliga igen.

Har ni svarat på hela enkäten, kommer ni inte att kunna gå in igen i enkäten.

Enkäten kommer att ligga uppe från och med den 22 mars tom den 11 april.

Anonymitet och Sekretess:

Du som svarar på denna enkät är garanterad full anonymitet. All data som kommer in är arbetsmaterial och är inte offentlig handling. I slutrapport/uppsats kommer endast avidentifierat material att presenteras.

Kontakt:

Har du frågor eller problem med enkäten kan du kontakta mig via mail:

gussunama@student.gu.se

Tack för visat intresse och deltagande!

Sunanda Malm



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Enkätfrågor

1. Arbetsplats

Indelning i distrikt

2. Kön

Kvinna, man

3. Ålder

Åldersspann 20-över 65år

4. Yrke

Administratör/registrator, handläggare, inspektör, IT, chef, jurist

5. Yrkesverksamma år

6 mån – över 30 år

6. Är Arbetsmiljöverkets mål tydliga?

- Jag ser hur de påverkar mitt arbete
- Målen gör mig trovärdig, offensiv och kommunikativ i mitt arbete
- Genom målen förstår jag min och andras roller
- Målen är undermåliga passar inte in i vår typ av verksamhet
- Målen synkar inte med verkligheten, i verksamheten
- Målen behöver brytas ned för att öka förståelsen
- Målen är för många och otydliga
- Målen intresserar mig inte alls

7. Känner du till Arbetsmiljöverkets 18 strategiska mål?

- Läst och förstår hur målen påverkar mitt arbete
- Läst och förstår hur målen för myndigheten framåt
- Läst och förstår att målen har stor inverkan på verksamheten
- Har läst målen, men kommer inte ihåg dem längre
- Har fått information att målen finns
- Vet att det finns mål, men förstår inte vilken betydelse de har för mig



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

- Finns ingen tid för verksamheten att läsa och reflektera över målen
- Det är chefens jobb att läsa och reflektera över målen

8. Hur skulle du vilja att mål och målprocesser presenterades?

- Från ledningen genom videomöte eller via Intranät
- Från ledningen vid avdelningsmöten, med arbete och diskussion i workshops
- Från distriktschef, på distriktsmöten
- Från distriktschef, arbete i fokusgrupper där mål bryts ned på distriktsnivå
- Från sektionschef, på informationsmöten för sektionen
- Från sektionschef, i arbetsgrupper bryta ned målen, så alla vet sin roll
- Egen inläsning av dokument via Intranät och gemensamma dokument

9. Hur tolkar du termen ”ett internt fattat beslut”?

- Beslut är absolut och går inte att ändra på
- Beslut måste följas, oavsett effekt på verksamheten
- Beslut är inte ett "ska", utan ett "bör" eller ett "kan"
- Beslut går alltid att förändra för att passa verksamheten
- Fungerar beslutet inte i praktiken eller strider mot lokala beslut, kan jag kringgå beslutet
- Beslutet behöver inte följas om min chef säger att det inte behövs
- Beslutet kan ändra på fungerande arbete, men vi fortsätter göra som vi alltid gjort
- Om beslutet strider mot min uppfattning, kan jag bortse ifrån det

10. Vad kan bidra till att fattade beslut inte följs?

- Beslut från ledningen är vaga och svårtolkade
- Beslut från avdelningschef är vaga och svårtolkade
- Beslut från distriktschef är vaga och opreciserade
- Beslut från sektionschef är vaga och opreciserade
- Det råder ett glapp mellan beslut och hur verksamheten ser ut
- Det finns chefer och medarbetare med egen agenda
- Misstro från verksamheten, beslut leder ofta till försämring
- Arbetsplatsens kultur och värderingar styr hur beslut tolkas



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

11. Vilka möjligheter har du att påverka beslut?

- Jag har möjlighet att ha synpunkter, påverka och ändra i alla beslutsprocesser
- Jag har möjlighet att lämna synpunkter på och påverka ledningsbeslut
- Jag har möjlighet att lämna synpunkter på och påverka avdelningschefs beslut
- Jag har möjlighet att lämna synpunkter på och påverka distriktschefs beslut
- Jag har möjligheter att lämna synpunkter och påverka sektionschefs beslut
- Jag har möjlighet att endast påverka och ha synpunkter på i beslutprocesserna
- Högre upp än sektionsnivå har jag inga möjligheter att kunna lämna synpunkter eller påverka några beslut
- Jag har inga möjligheter att lämna synpunkter eller påverka några beslut

12. Går kommunikationen linjevägen?

- Ledningen lyssnar och återkopplar de synpunkter som kommer från verksamheten
- Avdelningschef lyssnar och ger återkoppling på synpunkter från verksamheten
- Distriktschef, lyssnar och återkopplar synpunkter från medarbetare på distriktet
- All kommunikation mellan chefer sker enligt praxis, linjevägen
- Avdelningschef och distriktschef för inte synpunkter från verksamheten uppåt till ledningsnivå
- Ledning och chefer har svårt att vara tydliga i sin kommunikation, ingen vill sätta ned foten, och säga hur det ska vara
- Synpunkter och nya idéer tas inte på allvar, lyssnas inte på och förs inte vidare uppåt i organisationen
- Kommunikationen sker sällan linjevägen, den som har mest inflytande hörs mest

13. När ledningens olika budskap fram?

- Ledningen kommunicerar ut sina budskap klart och tydligt, finns inga tvivel om vad som behöver göras och hur det ska arbetas
- Ledningen kommunicerar ut sitt budskap klart men otydligt, verksamheten vet vad som skall göras men inte hur vi ska arbeta
- Avdelningschefen kommunicerar ut budskap klart och tydligt, Verksamheten vet vad som skall göras och hur vi ska arbeta
- Avdelningschefen kommunicerar ut budskap vagt och otydligt, verksamheten vet vad som skall göras men inte hur vi ska arbeta
- Distriktschef för fram ledningens budskap klart och tydligt, verksamheten vet vad som skall göras och hur vi ska arbeta



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

- Distriktschef för fram ledningens budskap vagt och otydligt, Verksamheten vet vad som skall göras men inte hur vi skall arbeta
- Sektionschef för fram ledningens budskap klart och tydligt, jag vet vad jag skall göra och varför jag gör det
- Sektionschef för fram ledningens budskap vagt och otydligt, jag förstår inte vad jag skall göra eller hur det berör mig

14. Finns det ett tillåtande klimat på din arbetsplats?

- Jag trivs på min arbetsplats
- Det är "högt i tak" på min arbetsplats
- Kvinnor och män behandlas jämställt
- Min kompetens tas tillvara och jag utvecklas i mitt arbete
- Jag styr över min tid och mitt arbete
- Jag ses, uppskattas och respekteras av mina medarbetare
- Avvikande personlighet, klädstil eller uppförande är inte uppskattat
- Jag trivs inte alls

15. Hur tycker du en myndighetsperson ska vara för att bli accepterad både internt och externt? Öppen fråga.

- a) I en modern myndighet som skall spegla samhället?
- b) Finns det skillnader i hur man förväntas bete sig, beroende på vilken yrkesroll man har?

16. Är värdegrunds- och varumärkesarbetet levande i organisationen?

- Hela ledningen arbetar trovärdigt, offensivt och kommunikativt i interna frågor
- Avdelningen arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt i interna frågor
- Distriktet arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt i interna frågor
- Sektionen arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt i interna frågor
- I allt jag gör är jag ett varumärke för min organisation
- Jag tror att jag arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt.
- Jag känner mig inte bekväm med värdeorden, har svårt att se vad de ger för mig
- Det är bara meningslösa ord och jag är inget varumärke



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

17. Vilka möjligheter och hinder finns för samarbete över de geografiska gränserna?

- Vi har i grunden samma verksamhetsmål och beslut att följa, vilket gynnar ett samarbete
- För att få en rättsäker myndighet behöver vi få ett enhetligt sätt att arbeta på, som fungerar oavsett personalstyrka
- Arbeta fram tekniska lösningar som stödjer verksamheten är det lättare att arbeta över gränserna
- Möjlighet till nätverk och bredda sina kunskaper i olika områden
- Varför ändra på hur vi arbetar det fungerar bra, vi gör som vi alltid gjort
- Vi arbetar så olika över landet och även inom arbetsgruppen, det går inte att arbeta enhetligt
- Varför skall vi hjälpa andra distrikt vi är för få som det är
- Ingen får lägga sig i vårt arbete. Alla andra arbetar fel, det är vi som gör rätt

18. Hur ser kommunikationen mellan huvudkontor och distrikt ut?

- Handläggare på huvudkontoret bestämmer och för ut besluten till distrikten
- Handläggare på huvudkontort är alltid tillgängliga när verksamheten behöver dem
- Ärenden som handläggs på huvudkontoret utreds snabbt
- Ärenden som handläggs på huvudkontoret återkopplas alltid
- Huvudkontoret har ingen inspektionsverksamhet, har liten förståelse för hur verksamheten arbetar
- Beslut som tas på huvudkontoret följs inte ute på distrikten
- Distrikten har alltid egna lösningar på allt trots beslut om enhetligt arbete
- Huvudkontorets geografiska placering spelar roll
- Det behövs inget huvudkontor, distrikten klarar sig själva

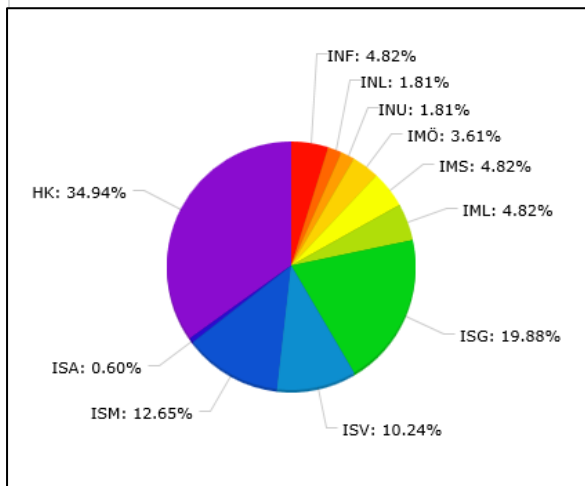
19. Hur skulle du vilja att huvudkontor och distrikt kommunicerade, för att få en ökad dialog? Öppen fråga.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Enkätresultat

1.	Arbetsplats	Antal svar: 166
Distrikt Inspektion norr Falun	INF	
	8 (4.82%)	
Distrikt Inspektion norr Luleå	INL	
	3 (1.81%)	
Distrikt Inspektion norr Umeå	INU	
	3 (1.81%)	
Distrikt Inspektion norr Härnösand	INH	
	- (0.00%)	
Distrikt Inspektion mitt Örebro	IMÖ	
	6 (3.61%)	
Distrikt Inspektion mitt Stockholm	IMS	
	8 (4.82%)	
Distrikt Inspektion mitt Linköping	IML	
	8 (4.82%)	
Distrikt Inspektion syd Göteborg	ISG	
	33 (19.88%)	
Distrikt Inspektion syd Växjö	ISV	
	17 (10.24%)	
Distrikt Inspektion syd Malmö	ISM	
	21 (12.65%)	
Inspektion norr gemensam administrativ personal	INA	
	- (0.00%)	
Inspektion syd gemensam administrativ personal	ISA	
	1 (0.60%)	
Inspektion mitt gemensam administrativ personal	IMA	
	- (0.00%)	
Huvudkontor	HK	
	58 (34.94%)	





GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

2. Kön

Antal svar: 164

84 (51.22%)
Kvinna

80 (48.78%)
Man



3. Ålder

Antal svar: 165

- (0.00%)
20-29

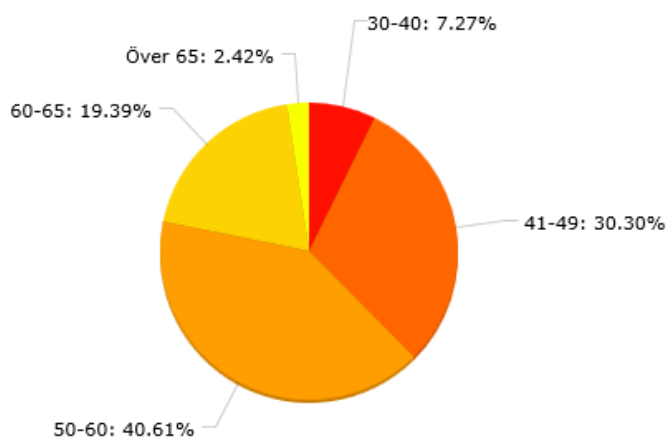
12 (7.27%)
30-40

50 (30.30%)
41-49

67 (40.61%)
50-60

32 (19.39%)
60-65

4 (2.42%)
Över 65





GÖTEBORGS UNIVERSITET

FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

4. Yrke

Antal svar: 165

12 (7.27%)
Assistent, registrator

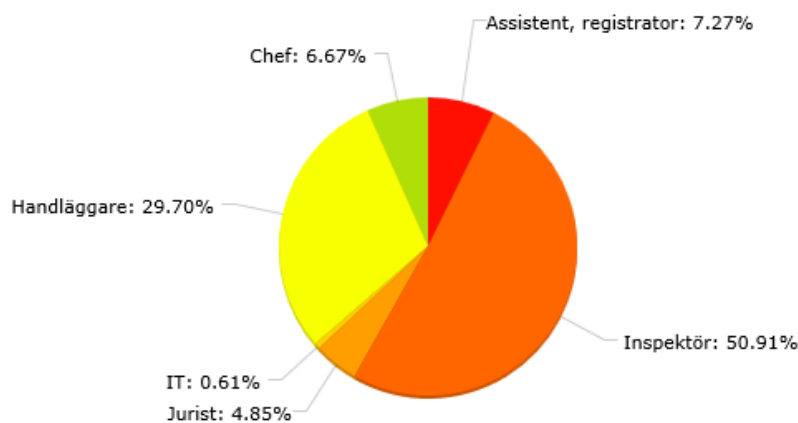
84 (50.91%)
Inspektör

8 (4.85%)
Jurist

1 (0.61%)
IT

49 (29.70%)
Handläggare

11 (6.67%)
Chef



5. Hur länge har du varit anställd?

Antal svar: 164

1 (0.61%)
6 mån - 1 år

15 (9.15%)
1 - 2 år

16 (9.76%)
3 - 5 år

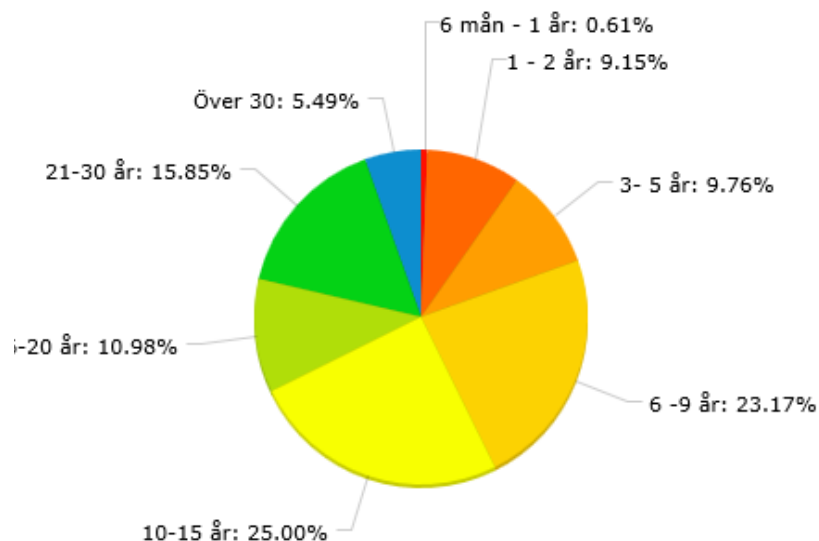
38 (23.17%)
6 - 9 år

41 (25.00%)
10 - 15 år

18 (10.98%)
16 - 20 år

26 (15.85%)
21 - 30 år

9 (5.49%)
Över 30





GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

6. Är Arbetsmiljöverkets mål tydliga?

.xls .c

Antal svar: 154

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%						
Jag ser hur de påverkar mitt arbete	9x	6,08	54x	36,49	67x	45,27	18x	12,16	3x	2.64				
Målen gör mig trovärdig, offensiv och kommunikativ i mitt arbete	24x	16,67	63x	43,75	45x	31,25	12x	8,33	8x	2.31				
Genom målen förstår jag min och andras roller	21x	14,29	68x	46,26	47x	31,97	11x	7,48	6x	2.33				
Målen är undermåliga passar inte in i vår typ av verksamhet	44x	32,84	56x	41,79	29x	21,64	5x	3,73	18x	1.96				
Målen synkar inte med verkligheten, i verksamheten	38x	27,54	51x	36,96	41x	29,71	8x	5,80	13x	2.14				
Målen behöver brytas ned för att öka förståelsen	16x	11,11	30x	20,83	67x	46,53	31x	21,53	7x	2.78				
Målen är för många och otydliga	26x	18,18	42x	29,37	48x	33,57	27x	18,88	9x	2.53				
Målen intresserar mig inte alls	87x	58,39	40x	26,85	14x	9,40	8x	5,37	2x	1.62				

7. Känner du till Arbetsmiljöverkets 18 strategiska mål?

.xls .cs

Antal svar: 150

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%						
Läst och förstår hur målen påverkar mitt arbete	14x	10,00	69x	49,29	44x	31,43	13x	9,29	7x	2.40				
Läst och förstår hur målen för myndigheten framåt	19x	13,77	71x	51,45	40x	28,99	8x	5,80	9x	2.27				
Läst och förstår att målen har stor inverkan på verksamheten	12x	9,02	57x	42,86	52x	39,10	12x	9,02	12x	2.48				
Har läst målen, men kommer inte ihåg dem längre	23x	15,97	61x	42,36	45x	31,25	15x	10,42	3x	2.36				
Har fått information att målen finns	7x	4,86	15x	10,42	52x	36,11	70x	48,61	2x	3.28				
Vet att det finns mål, men förstår inte vilken betydelse de har för mig	48x	32,43	55x	37,16	32x	21,62	13x	8,78	1x	2.07				
Finns ingen tid för verksamheten att läsa och reflektera över målen	28x	19,05	31x	21,09	50x	34,01	38x	25,85	1x	2.67				
Det är chefens jobb att läsa och reflektera över målen	65x	45,77	49x	34,51	14x	9,86	14x	9,86	6x	1.84				



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

8. Hur skulle du vilja att mål och målprocesser presenterades?

.xls .c

Antal svar: 144

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
Från ledningen genom videomöte eller via Intranät	58x	43,28	46x	34,33	18x	13,43	12x	8,96	7x	1.88				
Från ledningen vid avdelningsmöten, med arbete och diskussion i workshops	15x	11,11	25x	18,52	54x	40,00	41x	30,37	6x	2.90				
Från distriktschef, på distriktsmöten	11x	9,57	18x	15,65	58x	50,43	28x	24,35	26x	2.90				
Från distriktschef, arbete i fokusgrupper där mål bryts ned på distriktsnivå	14x	12,28	17x	14,91	53x	46,49	30x	26,32	23x	2.87				
Från sektionschef, på informationsmöten för sektionen	14x	11,86	21x	17,80	49x	41,53	34x	28,81	22x	2.87				
Från sektionschef, i arbetsgrupper bryta ned målen, så alla vet sin roll	12x	10,34	22x	18,97	47x	40,52	35x	30,17	24x	2.91				
Egen inläsning av dokument via Intranät och gemensamma dokument	47x	34,81	53x	39,26	21x	15,56	14x	10,37	6x	2.01				

9. Hur tolkar du termen "ett internt fattat beslut"?

.xls .cs

Antal svar: 142

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
Beslut är absolut och går inte att ändra på	22x	16,79	32x	24,43	49x	37,40	28x	21,37	9x	2.63				
Beslut måste följas, oavsett effekt på verksamheten	17x	12,69	30x	22,39	62x	46,27	25x	18,66	6x	2.71				
Beslut är inte ett "ska", utan ett "bör" eller ett "kan"	61x	46,92	48x	36,92	17x	13,08	4x	3,08	9x	1.72				
Beslut går alltid att förändra för att passa verksamheten	21x	15,79	56x	42,11	32x	24,06	24x	18,05	6x	2.44				
Fungerar beslutet inte i praktiken eller strider mot lokala beslut, kan jag kringgå beslutet	56x	44,44	50x	39,68	14x	11,11	6x	4,76	12x	1.76				
Beslutet behöver inte följas om min chef säger att det inte behövs	37x	29,84	48x	38,71	19x	15,32	20x	16,13	14x	2.18				
Beslutet kan ändra på fungerande arbete, men vi fortsätter göra som vi alltid gjort	69x	52,67	46x	35,11	11x	8,40	5x	3,82	11x	1.63				
Om beslutet strider mot min uppfattning, kan jag bortse ifrån det	103x	76,87	24x	17,91	4x	2,99	3x	2,24	5x	1.31				



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

10. Vad kan bidra till att fattade beslut inte följs?

.xls .cs

Antal svar: 138

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
Beslut från ledningen är vaga och svårtolkade	11x	8,33	28x	21,21	64x	48,48	29x	21,97	4x	2.84				
Beslut från avdelningschef är vaga och svårtolkade	17x	12,88	32x	24,24	56x	42,42	27x	20,45	4x	2.70				
Beslut från distriktschef är vaga och opreciserade	15x	14,42	32x	30,77	39x	37,50	18x	17,31	31x	2.58				
Beslut från sektionschef är vaga och opreciserade	21x	19,27	34x	31,19	36x	33,03	18x	16,51	27x	2.47				
Det råder ett glapp mellan beslut och hur verksamheten ser ut	6x	4,65	34x	26,36	44x	34,11	45x	34,88	9x	2.99				
Det finns chefer och medarbetare med egen agenda	5x	4,17	37x	30,83	44x	36,67	34x	28,33	17x	2.89				
Misstro från verksamheten, beslut leder ofta till försämring	16x	13,56	36x	30,51	42x	35,59	24x	20,34	19x	2.63				
Arbetsplatsens kultur och värderingar styr hur beslut tolkas	7x	5,38	28x	21,54	65x	50,00	30x	23,08	7x	2.91				

11. Vilka möjligheter har du att påverka beslut?

.xls .cs

Antal svar: 140

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
Jag har möjlighet att ha synpunkter, påverka och ändra i alla beslutsprocesser	49x	36,30	65x	48,15	19x	14,07	2x	1,48	4x	1.81				
Jag har möjlighet att lämna synpunkter på och påverka ledningsbeslut	48x	35,82	62x	46,27	21x	15,67	3x	2,24	4x	1.84				
Jag har möjlighet att lämna synpunkter på och påverka avdelningschefs beslut	48x	37,21	51x	39,53	25x	19,38	5x	3,88	8x	1.90				
Jag har möjlighet att lämna synpunkter på och påverka distriktschefs beslut	20x	19,23	45x	43,27	32x	30,77	7x	6,73	31x	2.25				
Jag har möjligheter att lämna synpunkter och påverka sektionschefs beslut	17x	16,67	34x	33,33	41x	40,20	10x	9,80	32x	2.43				
Jag har möjlighet att endast påverka och ha synpunkter på i beslutprocesserna	23x	24,21	42x	44,21	24x	25,26	6x	6,32	41x	2.14				
Högre upp än sektionsnivå har jag inga möjligheter att kunna lämna synpunkter eller påverka några beslut	24x	22,64	27x	25,47	33x	31,13	22x	20,75	28x	2.50				
Jag har inga möjligheter att lämna synpunkter eller påverka några beslut	58x	44,96	40x	31,01	22x	17,05	9x	6,98	6x	1.86				



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

12. Går kommunikationen linjevägen?

.xls .cs

Antal svar: 138

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%						
Ledningen lyssnar och återkopplar de synpunkter som kommer från verksamheten	29x	23,20	64x	51,20	28x	22,40	4x	3,20	12x	2.06				
Avdelningschef lyssnar och ger återkoppling på synpunkter från verksamheten	29x	24,17	47x	39,17	38x	31,67	6x	5,00	16x	2.18				
Distriktschef, lyssnar och återkopplar synpunkter från medarbetare på distriktet	8x	8,51	34x	36,17	41x	43,62	11x	11,70	40x	2.59				
All kommunikation mellan chefer sker enligt praxis, linjevägen	9x	8,57	26x	24,76	60x	57,14	10x	9,52	32x	2.68				
Avdelningschef och distriktschef för inte synpunkter från verksamheten uppåt till ledningsnivå	17x	19,32	41x	46,59	24x	27,27	6x	6,82	47x	2.22				
Ledning och chefer har svårt att vara tydliga i sin kommunikation, ingen vill sätta ned foten, och säga hur det ska vara	13x	10,48	39x	31,45	50x	40,32	22x	17,74	12x	2.65				
Synpunkter och nya idéer tas inte på allvar, lyssnas inte på och förs inte vidare uppåt i organisationen	19x	15,57	44x	36,07	43x	35,25	16x	13,11	14x	2.46				
Kommunikationen sker sällan linjevägen, den som har mest inflytande hörs mest	18x	16,98	45x	42,45	30x	28,30	13x	12,26	31x	2.36				



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

13. När ledningens olika budskap fram?

.xls .cs

Antal svar: 135

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
Ledningen Kommunicerar ut sina budskap klart och tydligt, finns inga tvivel om vad som behöver göras och hur det ska arbetas	27x	21,09	63x	49,22	37x	28,91	1x	0,78	6x	2.09				
Ledningen Kommunicerar ut sitt budskap klart men otydligt, verksamheten vet vad som skall göras men inte hur vi ska arbeta	8x	6,67	54x	45,00	45x	37,50	13x	10,83	14x	2.53				
Avdelningschefen kommunicerar ut budskap klart och tydligt, Verksamheten vet vad som skall göras och hur vi ska arbeta	23x	19,01	49x	40,50	44x	36,36	5x	4,13	13x	2.26				
Avdelningschefen kommunicerar ut budskap vagt och otydligt, verksamheten vet vad som skall göras men inte hur vi ska arbeta	23x	19,66	47x	40,17	40x	34,19	7x	5,98	16x	2.26				
Distriktschef för fram ledningens budskap klart och tydligt, verksamheten vet vad som skall göras och hur vi ska arbeta	9x	10,23	36x	40,91	37x	42,05	6x	6,82	42x	2.45				
Distriktschef för fram ledningens budskap vagt och otydligt, Verksamheten vet vad som skall göras men inte hur vi skall arbeta	15x	17,24	40x	45,98	26x	29,89	6x	6,90	41x	2.26				
Sektionschef för fram ledningens budskap klart och tydligt, jag vet vad jag skall göra och varför jag gör det	9x	10,11	31x	34,83	38x	42,70	11x	12,36	41x	2.57				
Sektionschef för fram ledningens budskap vagt och otydligt, jag förstår inte vad jag skall göra eller hur det berör mig	27x	30,00	37x	41,11	19x	21,11	7x	7,78	37x	2.07				

14. Finns det ett tillåtande klimat på din arbetsplats?

.xls .cs

Antal svar: 135

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
Jag trivs på min arbetsplats	3x	2,24	17x	12,69	78x	58,21	36x	26,87	-	3.10				
Det är "högt i tak" på min arbetsplats	17x	12,98	33x	25,19	63x	48,09	18x	13,74	2x	2.63				
Kvinnor och män behandlas jämställt	6x	4,80	16x	12,80	61x	48,80	42x	33,60	9x	3.11				
Min kompetens tas tillvara och jag utvecklas i mitt arbete	18x	13,43	30x	22,39	67x	50,00	19x	14,18	-	2.65				
Jag styr över min tid och mitt arbete	9x	6,77	32x	24,06	76x	57,14	16x	12,03	-	2.74				
Jag ses, uppskattas och respekteras av mina medarbetare	2x	1,59	17x	13,49	81x	64,29	26x	20,63	8x	3.04				
Avvikande personlighet, klädstil eller uppförande är inte uppskattat	44x	36,97	53x	44,54	17x	14,29	5x	4,20	15x	1.86				
Jag trivs inte alls	112x	83,58	15x	11,19	6x	4,48	1x	0,75	-	1.22				



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

15. Hur tycker du en myndighetsperson ska vara för att bli accepterad både internt och externt?

a) I en modern myndighet som skall spegla samhället?

1. Man ska vara trovärdig
2. Kommunikativa, trovärdiga och offensiva! Genom att prioritera den obligatoriska tillsynen högre. Göra fler besök på arbetsställen där det inträffat tillbud och olyckor. Inte prioritera efter konsekvens, utan efter lärande. Göra fler besök som är efterfrågestyrda. Använda rätt kompetens till rätt uppgift. Se till att det finns specialister, inom olika områden. Inte bara generaliste.
3. Lyhörd, samhällsbärande, engagerad, visa respekt och vara trovärdig
4. Trovärdig, offensiv och kommunikativ; Förväntningar kan även vara olika i olika roller för samma yrkeskategori.
5. lojal mot myndigheten och dess värdegrund, alltid vara en representant för myndigheten
6. Trovärdig, offensiv och kommunikativ!. Vi ska vara enhetliga och rättrådiga, vi ska vara på rätt ställe i rätt tid. Vi ska ställa de krav vi kan utifrån våra direktiv och regler.
7. Kompetentmässigt/proffessionellt
8. Var ärlig och samtidigt flexibel i sin yrkesroll.
9. Man måste kunna möta alla sorters människor på ett bra sätt. Man måste kunna lyssna aktivt, men även föra ut ett budskap som myndigheten står för på ett trovärdigt sätt, och sälja in det. Man måste se på sin uppgift som en form av service som man ger medborgarna. Ett bra exempel är skatteverket, som på ett sakligt sätt försöker hjälpa tex. företagare med regler istället för att hela tiden slå regelboken i huvudet på folk.; Man måste vara professionel utifrån kunskaper, så att man blir trovärdig och gör enhetliga bedömningar i den mån det går. Man måste ha en social kompetens som ger tillit och skapar förtroende hos medborgarna.
10. Högt i tak, respekt för medarbetares kompetens, ta vara på den.
11. vet ej
12. Man måste kunna "ta folk"! Vara beredd att ge och ta i många frågor. Hög social kompetens! Inte stirra på paragrafer utan vara beredd att jämkna efter hur verkligheten fungerar!
13. social kompetens i båda fallen är den absolut viktigaste egenskapen
14. Var dig själv
15. ska finnas teknisk utrustning som enkelt hjälpmedel i inspektionsdokumentationen
16. Korrekt, påläst och respektfull
17. vara villig att lyssna och ta in vad motparten säger i alla möjliga situationer. försöka bidra med insikter. försöka tolka och kommunicera om det finns tolkningsbesvär. utåt ska den vara kommunikativ, tillgänglig, serviceinriktad och tydlig i budskapet.
18. Som myndighetsperson är det viktigt att vara påläst, kunnig, saklig och förmedla detta på ett trovärdigt sätt till omvärlden.
19. Man ska förstå att man inte är här enbart för sin egen skull. Man ska kunna höja blicken och ha och skapar värderingar om hur vi vill att arbetslivet ska se ut.; ; Man förväntas vara lojal mot sin uppdragsgivare, dvs den som betalar ens lön. Det gäller alla. Man ska förstå att man representerar myndigheten och inte sig själv.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

20. Sakligt och korrekt, ha förmågan att se relevanta risker i den aktuella verksamheten och ställa krav utifrån det grundade på regelverket.
21. Smälta in i miljön
22. Korrekt, saklig, rak, tydlig, påläst. Veta sin och AV:s roll.
23. Om vi ska vara trovärdiga externt måste vi förstå verksamheterna vi inspekterar och ger information till. Vi behöver anpassa insp och info till storleken på företagen. Systeminsp till de stora och "praktiskt SAM" till de mindre.
24. För bred fråga för att svara på i en enkät.
25. större mångfald vid rekrytering, språk, kultur är också kompetenser. inte bara "arbetsmiljöområden". Klarspråk, kort och enkelt språk. Tydlighet i vad som gäller.
26. professionell, kunnig, lyssnade
 - a. Skicklig kommunikativ trovärdig ; b Ja
27. Övergripande: AV:s kultur är baserad på att det är en kritisk organisation. Ju mer kritik man kan lämna desto bättre. Det är en felfinnarorganisation. Det psykosociala klimatet är baserat på passiv aggressivitet med dolda agendor och maktspel mellan avdelningar, enheter och kollegor. Det är förbjudet att visa temperament, det uppfattas som en konflikt, därför hålls konflikterna dolda och de personer som visar temperament är man antingen rädsla för eller så fryses de ut.; Lite mer entreprenörsande och att våga se möjligheter, inte så detaljorienterat och inåtskådande vore nyttigt.
28. Att vara kompetent för sin uppgift och vara tydlig och korrekt i sitt uppträdande.
29. Saklig, kunnig, trovärdig, offensiv och kommunikativ.
30. Kommunikativ, Informativ, och ej främmande för att bli mer effektiv med modern teknologi.
31. Det saknas vi känsla mellan I avd och HK
32. Ja det ska spegla samhället och vi ska veta först vad som händer.
33. Lyssnande, tydlig, ha integritet, ha kunskap om sitt arbetsområde
34. Trovärdig
35. Korrekt, respektfull externt och även kollegial internt.
36. Viktigt att följa det regelverk som finns: ; 1) AML, förvaltningslagen, etc; 2) RFI; 3) Projektriktlinjer, se varje nationellt projekt; 4) Jurists bedömning i enskilda ärenden; Särskilt viktigt att ovanstående är helt förenligt med ledningens beslut och distriktets planering.
37. Man ska vara kunnig och säker inom det område man behärskar. Och det skall finnas möjlighet till fortbildning.
38. ja
39. Offensiv, trovärdig, kommunikativ
40. Kräver en hel uppsats, men ju färre vi blir ju svårare är det att vara trovärdig i en bransch där man konkurrerar med arbetsmiljö som en bricka i spelet. Fler § med straffsanktion blir ett slag i luften om vi är så få. Dom vi träffar får böter samtidigt som vi inte har förmåga att åka på NN anmälningar.
41. att lika bedömningar görs över hela landet.
42. ja
43. Kompetent vad gäller kunskap, genomförande av uppdrag och kommunikation.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

44. Vara sig själv. Aldrig glömma att jag är en myndighetsperson.
45. Korrekt, lojal med fattade beslut, kunna skoja och vara mänsklig.
46. Trovärdig, förstå myndighetens roll.
47. Jag hade verkligen tänkt svara och stegade fram för att få överblick över frågorna. Kom till denna sida som visst är sista och kan INTE gå tillbaka. Har alltså inte kunnat svara på frågorna vilket är symptomatiskt för hur det fungerar!! Man vill inte ha seriösa, genomtänkta synpunkter från ledningen och då menar jag högsta ledningen. På lägre nivå är de bara marionetter utan påverkan.; ; Alltså det fungerar inte alls. Toppstyrning och ordfloskler utan värde i hela linjen. Trivs inte alls med hur det blivit. KASS,KASS, KASS.
48. För att spegla samhället bör myndighetspersonen vara uppdaterad och kunnig inom sitt område, gäller framför allt externt då det gäller att vara trovärdig! ; Internt ska man vara kollegial.
49. sig själv
50. Serviceinriktad, kommunikativ och kunnig
51. Myndigheten måste följa med i utvecklingen, men måste även kunna sätta ner foten om man ser att utvecklingen går åt fel håll.
52. Trovärdig, visar respekt.
53. Ärlig, tydlig, kunna kommunicera på ett klart sätt så arbetsgivare och skyddsombud förstår vårt budskap, ha integritet veta var man står, följa med i samhällsdebatten, vara engagerad i arbetsmiljöfrågorna, visa respekt för varandra internt
54. Korrekt, "serviceminded", generös, vänlig, kunnig, professionell, ha god arbetsmoral, inte göra skillnad på olika människor i sitt bemötande och vara tydlig
55. som inspektör, kompetent, påläst på laggar och regler och kunskaper om branchen, trovärdig, informativ, pedagogisk, fördomsfri, se till helheten och mångfald.
56. Kommunikativ och trovärdig.
57. Att vara saklig,påläst och kunnig framförallt på vårt eget regelverk.; Att ha hög servicegrad och behandla alla vi möter med respekt.
58. Ha goda kunskaper. Vara lyhörd, hjälpsam men ändå tydlig. Visa respekt för andras arbete.
59. Klar och tydlig i sitt arbete, empatisk och rättvis, kommunikativ/informativ, vänlig.
60. Professionellt, enligt regler och normer men med empati.
61. Säga sin åsikt även om den är i strid med myndigheten gamla värderingar
62. Kunnig. Väl påläst på gällande lagstiftning. Fylld med argument för att kunna resonera och övertyga om lagstiftningens intentioner. Skaffa sig och ha en egen "trygghet" i kontakten med externa kunder, arbetskamrater och chefer.
63. Anser att jag som myndighetsperson utför ett arbete precis som alla andra med arbeten, oavsett arbetsgivare. Ett arbete ska man sköta och ta ansvar för och utföra på bästa sätt, oavsett var man arbetar. ; ; Däri ser jag ingen skillnad.
64. Påläst och kunnig inom sitt branchområde. Ha ett bra omdöme och ska kunna agera självständigt.
65. duktig i sitt arbete samtidigt som man är trevlig som person
66. instämmer
67. Behandla andra med respekt, reflektera och lyssna.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

68. Professionell och stabil, kunna kommunicera med alla of förklara vårt uppdrag och arbete.
Pålitlig.
69. Kommunikativ, social, målinriktad
70. Tror jag säkert. Det är säkert skillnader mellan t.ex. olika sorters inspektörer, men det är bara en känsla inte något jag faktiskt vet.
71. Värdeorden är väl OK, kanske självklara. Klarhet, likhet och tydlighet ska råda hos alla.
72. Professionell, seriös, punktlig
73. professionell i sin yrkesroll, kunnig och påläst.
74. Man ska fokusera mer på kärnverksamheten och inte bilda så många och så stora grupper som ska processa och processa i all oändlighet. Inget blir gjort och det skapar missmod hos medarbetarna och badwill hos allmänheten.
75. Jag tycker att en myndighetsperson ska vara korrekt och professionell. Följa de regler som gäller, men ha en öppenhet att verka för förändring där regler och verklighet inte stämmer överens. Om det krävs för att bli accepterad internt är en annan sak.
76. Vara trovärdig. Kommunikativ.; ; Vi måste ha resurser och bra backuper av cheferna.
77. Ärlig, tydlig och kunna kommunicera, skapa värde för medarbetare och våra intressenter

**15. Hur tycker du en myndighetsperson ska vara för att bli accepterad både internt och externt?
b) Finns det skillnader i hur man förväntas bete sig, beroende på vilken yrkesroll man har?**

1. Nej!
2. ja absolut
3. nej
4. Nej
5. Ja
6. Nej! Som myndighetsperson har jag oavsett yrkesroll ett stort ansvar för hur jag kan bete mig. Jag är till stor del en officiell person och måste ta ansvar för det på ett bra sätt.
7. Svårt att svara på, om det gäller internt eller externt.
8. Absolut, en jurist förväntas vara strikt och paragrafryttare medan en inspektör förväntas vara kommunikativ på ett annat sätt.
9. som myndighetsperson ställs stora krav (se ovan bla).Jag kan inte beskriva skillnader men de finns
10. Vet inte
11. nej
12. vet ej
13. egentligen är nog inte skillnaden så stor, och vi strävar efter att alla ska vara kommunikativa, jurister i sina beslut, inspektören i sina budskap, infotexter och presstjänsten. chefer jobbar på att förenkla och lyssna in ovanifrån och underifrån. men det är en utmaning och resan fortsätter för att det ska fungera mer optimalt.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

14. Egentligen inte, men för att nå ut med budskapet måste man anpassa sig efter vem man pratar med.
15. Ja
16. Nej, egentligen inte.
17. Nä
18. inte egentligen, tycker jag.
19. ja
20. tror det
21. Ja
22. JA
23. Nej, yrkesrollen ska inte ha någon betydelse vi måste svara korrekt och vara artiga
24. Viss skillnad beroende på om man har en expertroll eller en inspekterande roll.
25. Ja
26. I princip inte. Behandla alla som du själv vill bli behandlad torde räckta långt.
27. Knappast.
28. Nja, inte direkt
29. man måste möta arbetsgivaren på en lämplig nivå.
30. ja
31. nej, alla förväntas bete sig professionellt
32. Ja, absolut.
33. det kan det nog finnas, t ex för jurister och inspektörer
34. nej
35. Givetvis är det så - arbetar man utåtriktat måste man vara en god ambassadör för verket. Sitter man enbart på sin egen kammare är det oviktigt.
36. Nej, vi är alla Ambassadörer för oss- Arbetsmiljöverket.
37. borde inte vara så, men vissa förväntningar finns nog beroende på vilken roll man har
38. Ja det kan finnas tillfällen när man kan behöva vara strikt i sin roll som myndighetsperson för att bli respekterad och förstådd t.ex. i vissa inspektionssituationer eller när man svarar på frågor i vissa sammanhang. När man svarar på frågor och informerar i andra sammanhang kan man nå längre om man använder en ledigare stil.
39. nej. samma gäller alla som arbetar i myndigheten.
40. Det tror jag inte.
41. Det spelar ingen roll vilken funktion vi har, vi är alla representanter för verket såväl internt som externt.
42. Nej.
43. Som inspektör måste man kunna anpassa sig när man är "ute på fältet" utifrån vem man möter, både språkmässigt och klädmässigt, nivå på diskussion etc., finns ingen mall för hur man ska vara annat än korrekt i tjänsteutövningen (rättvis, kommunikativ etc). Internt så ska alla oavsett yrkesroll uppträda med respekt gentemot alla kollegor.
44. Nej det tror jag inte
45. som inspektör ska man acceptera allt ledningen vill, även fusk



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

46. Det har aldrig tydligt resonerats om hur man förväntas bete sig. Självbevarelseaspekten betyder mycket i detta.
47. Ett arbete ska man sköta och ta ansvar för och utföra på bästa sätt, oavsett var man arbetar. ; ;
Däri ser jag ingen skillnad.
48. Visst gör det det.
49. ja det tror jag
50. ja, beroende på vilka kontaktytor, intressenter och fora man deltar/befinner sig i
51. Det finns det..
52. Absolut. Man har varierande kontaktytor inåt och utåt. Om man inte träffar intressenter i person är man till exempel friare i klädval.
53. Nä
54. Tror jag säkert. Det är säkert skillnader mellan t.ex. olika sorters inspektörer, men det är bara en känsla inte något jag faktiskt vet.
55. Nej
56. De bör inte finnas skillnader i hur man förväntas bete sig beroende på yrkesroll
57. Ja. Det är en hierarki där inspektörer och handläggare inom sakverksamheten väger tyngst. Administratörer är oftast kvinnor och har inte samma status. Är man inte inspektör eller sakkunnig inom Avd. för regler och expertstöd har ens åsikter inte samma tyngd i organisationen. Detta säger förstås inget om hur man förväntas bete sig, men det sätter klimat och handlingsutrymme. Sedan finns det naturligtvis en gemensam grund där alla möts.
58. Vi måste avdramatisera rollen som myndighetsperson. Ska vi kunna få med oss arbetsgivare och arbetstagare; för en bättre arbetsmiljö så får vi vara lite mer ödmjuka. Inte fara omkring och hota som den nya trender verkar bli.
59. Nej men det är inte alla som har externa kontakter, däremot jobbar vi alla på uppdrag av regeringen.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

16. Är värdegrunds- och varumärkesarbetet levande i organisationen ?

.xls .cs

Antal svar: 132

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
Hela ledningen arbetar trovärdigt, offensivt och kommunikativt i interna frågor	28x	24,14	56x	48,28	31x	26,72	1x	0,86	16x	2.04				
Avdelningen arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt i interna frågor	19x	16,38	50x	43,10	43x	37,07	4x	3,45	14x	2.28				
Distriktet arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt i interna frågor	12x	13,19	42x	46,15	35x	38,46	2x	2,20	39x	2.30				
Sektionen arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt i interna frågor	13x	13,68	33x	34,74	42x	44,21	7x	7,37	34x	2.45				
I allt jag gör är jag ett varumärke för min organisation	6x	5,00	8x	6,67	60x	50,00	46x	38,33	11x	3.22				
Jag tror att jag arbetar trovärdigt, kommunikativt och offensivt.	4x	3,25	10x	8,13	71x	57,72	38x	30,89	8x	3.16				
Jag känner mig inte bekväm med värdeorden, har svårt att se vad de ger för mig	55x	45,08	37x	30,33	19x	15,57	11x	9,02	8x	1.89				
Det är bara meningslösa ord och jag är inget varumärke	76x	60,80	31x	24,80	11x	8,80	7x	5,60	6x	1.59				

17. Vilka möjligheter och hinder finns för samarbete över de geografiska gränserna

.xls .cs

Antal svar: 130

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
Vi har i grunden samma verksamhetsmål och beslut att följa, vilket gynnar ett samarbete	3x	2,38	17x	13,49	74x	58,73	32x	25,40	3x	3.07				
För att få en rättsäker myndighet behöver vi få ett enhetligt sätt att arbeta på, som fungerar oavsett personalstyrka	4x	3,13	10x	7,81	52x	40,63	62x	48,44	1x	3.34				
Arbeta fram tekniska lösningar som stödjer verksamheten är det lättare att arbeta över gränserna	2x	1,69	18x	15,25	51x	43,22	47x	39,83	11x	3.21				
Möjlighet till nätverk och bredda sina kunskaper i olika områden	3x	2,40	21x	16,80	53x	42,40	48x	38,40	3x	3.17				
Varför ändra på hur vi arbetar det fungerar bra, vi gör som vi alltid gjort	73x	59,35	40x	32,52	8x	6,50	2x	1,63	4x	1.50				
Vi arbetar så olika över landet och även inom arbetsgruppen, det går inte att arbeta enhetligt	53x	44,17	40x	33,33	22x	18,33	5x	4,17	7x	1.83				
Varför skall vi hjälpa andra distrikt vi är för få som det är	79x	72,48	21x	19,27	8x	7,34	1x	0,92	19x	1.37				
Ingen får lägga sig i vårt arbete. Alla andra arbetar fel, det är vi som gör rätt	108x	86,40	10x	8,00	4x	3,20	3x	2,40	4x	1.22				



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

18. Hur ser kommunikationen mellan huvudkontor och distrikt ut?

.xls .c

Antal svar: 131

	Stämmer inte alls (1)		Stämmer i liten grad (2)		Stämmer i hög grad (3)		Stämmer helt (4)		Vet inte (0)	Ø	1	2	3	4
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ					
Handläggare på huvudkontoret bestämmer och för ut besluten till distrikten	31x	28,18	36x	32,73	33x	30,00	10x	9,09	19x	2.20				
Handläggare på huvudkontort är alltid tillgängliga när verksamheten behöver dem	35x	33,98	39x	37,86	27x	26,21	2x	1,94	25x	1.96				
Ärenden som handläggs på huvudkontoret utreds snabbt	40x	44,44	34x	37,78	15x	16,67	1x	1,11	39x	1.74				
Ärenden som handläggs på huvudkontoret återkopplas alltid	29x	33,33	34x	39,08	19x	21,84	5x	5,75	42x	2.00				
Huvudkontoret har ingen inspektionsverksamhet, har liten förståelse för hur verksamheten arbetar	19x	16,67	32x	28,07	39x	34,21	24x	21,05	16x	2.60				
Beslut som tas på huvudkontoret följs inte ute på distrikten	19x	22,35	45x	52,94	20x	23,53	1x	1,18	44x	2.04				
Distrikten har alltid egna lösningar på allt trots beslut om enhetligt arbete	23x	23,47	45x	45,92	28x	28,57	2x	2,04	30x	2.09				
Huvudkontorets geografiska placering spelar roll	39x	41,05	30x	31,58	18x	18,95	8x	8,42	34x	1.95				
Det behövs inget huvudkontor, distrikten klarar sig själva	81x	69,23	24x	20,51	5x	4,27	7x	5,98	12x	1.47				

19. Hur skulle du vilja att huvudkontor och distrikt kommunicerade, för att få en ökad dialog?

1. Hk handläggare bör vara mer aktiva i tillsynen alltså följa ute på fältet
2. Genom att tydliggöra olika kontaktvägar och kontaktpersoner. Inspektera i speci; fika ärenden.
3. Enklare kontakter o där svar från RE läggs ut på insidan för att stärka; enhetligheten - om det inte redan görs
4. Medarbetarna måste få vara med i processen på riktigt.
5. Roligt om man får svar på mail i sakfrågor;-)
6. Enkla o korta kommunikationsvägar som normalfall, vi o dom känslan måste bort, en känsla att vi arbetetar för samma sak måste byggas upp.
7. 1)Slopa avdelningsnivån, en alldeles för smal "midja" (jag ser vår linje organisation som ett timglas där mitten representeras av avdelningen)där viktiga frågor ofta fastnar pga för lite resurser för linjefrågor. Jag vill ha igång en högre "trafik" av frågor/beslut i passagen till HK.;
- 2)Vid beslut på HK, att ledningen styr ända ut till distrikten. Så att distriketen inte kan göra som de vill med beslutet, ofta skapar nuvarande beslutsprocess stor variation så att vi inte kan bli



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

- enhetliga.; 3)Använda insidan som kontaktyta, tillsynsfrågor och svar från handläggare placeras mitt på startsidan.; 4)Använda de nya datorerna, med möjlighet till möten via dessa.
8. Direktkommunikation, på något passande sätt. Inga mellanhänder.
 9. Som i dag
 10. Mera gemensamma projekt ihop.
 11. Hinner inte göra något svar på detta.
 12. Mer direktkontakt mellan inspektör o handläggare. Linjevägen försvårar.
 13. Med tillgängliga forum under förutsättning att tid och resurser avsätts!
 14. att samtliga ges möjlighet att träffas och både på hk och distrikt; samt att återinföra branchkonferenser.
 15. Vet inte, har sällan eller aldrig kontakt med HK
 16. Mer gemensamma möten /träffar i olika sak/branschfrågor, Studiebesök hos varandra
 17. Enligt en förutbestämd systematisk mötesstruktur med organiserade och återkommande träffar på olika nivåer med olika syften (information, dialog/utbyte, fysiska träffar etc.) för de större sakområdena. Tydligt organiserade mötesformer kräver en tydlig ansvarsfördelning där kontaktpersoner utses som företrädare för olika nivåer. Utbytet behöver ävet ta fasta på och ha koppling till aktuella prioriterade insatser riktade mot de olika branscherna.
 18. HK lever i en alternativ verklighet. Det borde vara obligatoriskt för handläggare att; Delta i inspektioner. Dessutom verkar det finnas gott om anställda som vuxit fast; I verket och agerar bromsklossar eller värnar om sin CV. Lägg ned.
 19. Mer direkt handläggare och inspektörer emellan
 20. Att idéer från distrikten tas upp och behandlas på HK i systematisk form. Att de kontaktytor som finns utökas något och systematiseras. vi på press har en bra form att möta distrikten med inspektörer, chefer och jurister genom våra presskontaktsmöten. Men det kan bli ännu bättre kontakt, kanske med något videomöte, exempelvis.
 21. Ingen åsikt
 22. Lär känna varandra! Mer tid för att kunna arbeta ihop, om man har möjlighet att arbeta ihop och möta varandras problem och synpunkter ökar det förståelsen och respekten för våra roller. ; I nuläget känns det som att möjligheten till att kunna ha tid och möjlighet att "skava av" kantigheterna succesivt beskärs.
 23. Cheferna på Arbetsmiljöverket måste stå upp för fattade beslut och kunna motivera varför beslutet tagits. Om chefen inte kan ställa sig bakom besluten bör han/hon sluta som chef.
 24. Arbetsgrupper med kontaktansvariga inspektörer från varje distrikt som kan återknyta dialogen från HK till övriga på distriktet.; Inspektörskåren är så självgående att man utan större problem skulle kunna plocka bort enhetschefsledet (givetvis beroende på hur många medarbetare det finns på olika distrikt). Flera av deras uppgifter borde kunna läggas på administrationen vilket kanske blir både billigare och effektivare för verket.
 25. I dialog, dvs som jämbördiga parter.
 26. Fysiska träffar.
 27. För stor fråga att svara på i en enkät.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

28. gemensamma träffar, erfarenhetsutbyte, obligatoriska studiebesök hos varandra. klarhet i vilka uppdrag olika avdelningar har och vad de/vi jobbar med.
29. Allt kan inte likriktas, förståelse för skillnader i verksamhet/arbetsuppgifter och lokala/geografiska förhållanden
30. Genom gemensamma ärende, projekt, uppdrag, auskultation,; enklast om det finns konkreta saker att arbeta utifrån
31. Offensivt trovärdigt och kommunikativt
32. Fungerar bra för mig - det är bara att lyfta luren om det är en kortare fråga, annars är det linjevägen som tar något längre tid.
33. Det borde vara mer transparens mellan HK och distrikt så att var och en vet om framtida planer i FÖRVÄG. ; Det händer ofta att man får höra om något som berör mig eller mina kollegor kommer fram för sent och då kan man inte garantera kvalitén.; ; Skapa en gemensam lättillgänglig kommunikationskanal som förbättrar kommunikation och verksamheten. ; Verksamheten blev hard nedskuren 2007 - värst på HK, på vissa områden upp till 80 % nedskärningar! ; Det har orsakat stora svårigheter att klara uppgifter och då lider även intern kommunikation.; ; Lycka till!
34. Ökad användning av modern och BRA teknologi.
35. Att de kommunicerar. Att det finns kunskaper på HK om inspektionsverksamheten
36. Större möjligheter till informationsutbyte genom t.ex. periodiska arbetskonferenser.; Mer tid för handläggare att delta vid inspektioner.
37. Möjlighet att jobba från distrikten vissa veckor.
38. Bättre förståelse för varandra, vara med ute hos varann
39. Det fattas ordentligt chefsskap på vårt distrikt med få undantag. Givna order från GD faller rakt ner på inspektörerna utan att dessa ges en chans. Order från GD måste ju beredas och implementeras så att inspektörerna vet vad de ska göra. Som det är idag, många har fri åkning och gör som dom vill, visar ju också på ett svagt chefsskap.
40. Önskar att personalchefen satt med i ledningsgruppen. Önskar en gemensam struktur för samverkan, på både central och lokal nivå ; Önskar att arbetstagarnas medverkan alltid prioriterades vid beslut. ; Önskar att det gjordes lokalt förankrad riskbedömning inför förändringar i verksamheten.; Önskar tydliggjord organisationsstruktur mellan I och de andra avdelningarna: upplever att det idag är mycket krångligt att samarbeta och avropa tjänster.
41. Man har splittrat upp vårt lilla verk på tre avdelningar och därmed ökat avståndet till ledning och huvudkontor. Vårt tidigare arbetssätt med branschnätverk var mycket bra.
42. Inte så linjestyrt.
43. På ett mycket mera aktivt sätt än i dag!
44. Att de tär fler inblandade från distrikten i alla frågor som påverkar inspektionsverksamheten, både inspektörer och administration. HK borde vara ute mer och höra efter uppfattningar på distrikten innan beslut samt vara med ute för att få en verklig uppfattning av hur inspektioner och arbetet på distrikten går till. Verkar ha uppfattningar ibland som är tagna ur grå dimma.
45. Mer beslutande mandat ute i avdelningarna och distrikten. Vi är duktiga, låt oss få vara det. HK skulle lyssna mycket mer på fältorganisationen.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

46. Förståelse för varandra, prao, utbyte mellan verksamheterna. Huvudkontoret är egentligen inte något huvudkontor utan avdelningar precis som I-avdelningarna är.
47. har inga smarta idéer
48. Har inte svaret idag
49. Mer utbyte, och inte bara baserat på frivillighet. På konferenser m.m. är det ofta samma personer som kommer, och från vissa distrikt ser man aldrig någon över huvud taget.
50. När beslut tas på HK idag är de absoluta, ibland tyvärr överfulla av personlig prestige och omöjliga att ändra på (t.ex. ½ 2 AMF anmälan via webben, där HK-syftet verkar vara att försvåra för allmänhet att anmäla till AV, istället för att förenkla - inga från inspektionen har möjlighet att förbättra webbsidan. HK-beslut är ej riskbedömda (SAM § 8 andra stycket) ut i organisationen. Intern trovärdighet fungerar ej då vi ej själva följer arbetsmiljölagen fullt ut. T.ex. att utan dialog med I sätta mål på 40 % utetid för I, utan att skaffa fram förutsättningarna. Utan att genomföra riskbedömning inför förändring (SAM 8). Ej trovärdigt (Hade blivit en underrättelse mot ett arbetsställe, utanför AV), (många inspektörer som mått/mår dåligt pga av det); - Vi behöver interncertifiera oss i arbetsmiljö OHSAS-18001, vi behöver inrätta forum för att snabbt göra riskbedömningar i de olika stegen HK - RE/regioner innan beslutade förändringar dumpas ut från HK till distrikten. Vi behöver förbättra medarbetarskapet. Inspektionen - som står för hela AV:s produktion, måste få styra medr över hur vi praktiskt ska kunna genomföra HK beslut. Vi behöver en dialog så även produktionen (I-inspektionsdistrikten) känner delaktighet i beslut. Förändringar måste göras av vår organisation, men innan besluten ska genomföras i tiden behöver vi reda ut "hur" de ska kunna genomföras praktiskt. Medarbetarskapet måste fungera såatt medarbetarna får en chans att känna delaktighet även med HK-beslut (concordance...?); (vi har t.ex. ett föråldrat datasystem - helt felaktiga datorer som innebär att vi ännu håller på med karbonpappers IM/IP isf tunna lätta surfplattor (t.ex. Microsfts egen-windows baserade) att ha med ute på insp (ca 5-7 T kr/styck med internetsurf), kunde föra skype-samtal utifrån arbetsställen in till ledning, förbättrar internkommunikationen mellan HK/distr/inspektör, kan enkelt i god ergonomi skicka e-kopier direkt från/på inspektionsplatsen till de som är med på insp, osv.); Önskar att HK/verksledning lyssnade till I också, istället för tvärtom.
51. Mer möjligheter till direkt samarbete, alltså arbeta tillsammans t ex göra inspektioner för att öka förståelsen för varandra, som inspektör var på HK och följa deras arbete
52. Ff tydligare närvaro av ledningsgrupp och mål som är tydligare och förankrade på distrikten
53. Just genom ökad dialog. Kanske också att HK-personal får möjlighet att i större utsträckning får vara med vid inspektioner, planering, distriktsmöten etc.
54. Ökade kontakter mellan inspektörer och handläggare t ex gemensamma sak- och branschkonferenser.; Ju mer personliga möten och kontakter desto bättre samarbete, förståelse och respekt för varandras arbete.
55. Jag vill att det ska vara tydligt vem jag ska vända mig till och vilken väg olika frågor ska gå. När vi har en "fråga" ska det vara tydligt vem som för den uppåt till HK och vem där som ansvarar för att vi får ett svar.



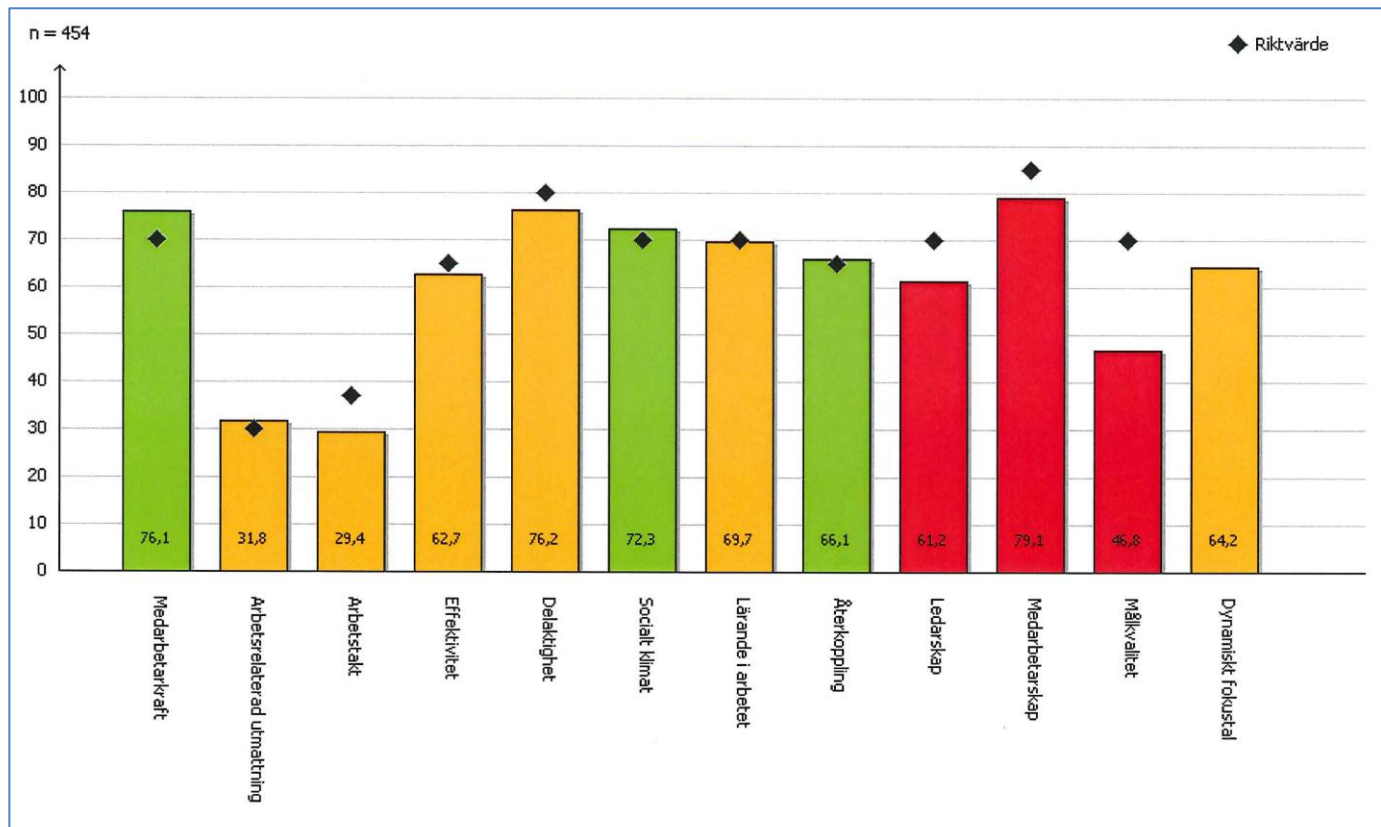
GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

68. Chefsmötena måste bli bättre att hålla ihop verket.
69. Fysiska träffar och social gemenskap skapar enklare en ökad dialog. Svårt att få till. Tuben en viktig del för att lära känna varandra.
70. Snabbare svar på remitterade frågor, och svar över huvud taget. Förståelse på Hk över att distrikten behöver snabba svar.
71. Bättre personkännedom, mycket nya människor på HK, tar tid att hitta varandra!
72. workshops, seminarier,
73. Det är mycket en fråga om resurser - antal människor - tillgänglighet - enkla vägar att ta kontakt - tydliga ansvarsområden - tydliga ställningstaganden inom verket som står för verkets officiella hållning.; ; Innan neddragningarna när den borgliga regeringen kom till makten så var det mycket lättare med kommunikationen med HK - det fanns tid.resurser och upparbetade kontaktvägar för verksamhetens frågor
74. Fler besök i båda riktningar, både för möten och för att delta i det dagliga arbetet. Interna nätverk för olika frågor där man jobbar gemensamt med vissa frågor.
75. Samverka är ett måste.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

NMI statistik 2009-2011 för hela Arbetsmiljöverket





GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

NMI 2011 Distrikt SYD (Västra Götaland, Bohus och Halland)

