



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

ATT BYGGA HÄNGRÄNNOR ISTÄLLET FÖR STUPRÖR

Om Länsstyrelsen Värmlands tvärfunktionella
kommunikation

Helen Bergman

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Kristina Lundholm Fors
Examinator:	Åsa Abelin

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Kristina Lundholm Fors
Examinator:	Åsa Abelin
Nyckelord:	Organisationskommunikation, fallstudie Länsstyrelsen Värmland, tvärfunktionell kommunikation, nätverk, praktikgemenskaper, informations- och kommunikationsteknologi.

Syfte:	Att kartlägga Länsstyrelsen Värmlands tvärfunktionella kommunikationsprocesser och undersöka hur dessa skulle kunna struktureras för att fungera bättre.
Teori:	Social nätverksteori, praktikgemenskaper, teori om informations- och kommunikationsteknologi.
Metod:	Semistrukturerade gruppintervjuer genererar materialet som sedan analyseras med hjälp av den sammanhållna fallbeskrivningen.
Resultat:	Länsstyrelsen Värmland behöver värdesätta det tvärfunktionella arbetet mer. Som en första åtgärd för att uppnå detta måste det tvärfunktionella föras in i organisationens verksamhetsplaner. Kommunikationen är i nuläget ostrukturerad och handläggarna har ett stort eget ansvar. Det finns stor potential att använda sig av kommunikationsteknologiska hjälpmedel för att effektivisera arbetet, exempelvis digitala samarbetsytor, men det kräver en grundläggande teknologisk utbildning till all personal. Dessutom behöver organisationen öppna upp för mer informella möten över enhetsgränser. Att skapa fungerande praktikgemenskaper bygger på sociala kontakter mellan medarbetare.

Förord

Tack till Länsstyrelsen Värmland som gav mig möjligheten att genomföra detta arbete. Det har varit otroligt givande och lärorikt att få en sådan god insyn i myndighetens kommunikationsarbete. Ett särskilt tack till er vid kommunikationsfunktionen som låtit mig sitta på det gemensamma kontoret, ställa mina frågor och välkomnat mig som en i gruppen.

Utan handläggare, chefer och ledning som ställt upp på att intervjuas hade den här uppsatsen inte varit möjlig – stort tack till er. Förutom ett gediget material till uppsatsen har ni bidragit med intresseväckande tankar om kommunikation och ert myndighetsuppdrag. Jag förstår att det inte är ”bara” att avvara en eller ett par timmar, och jag är väldigt glad att ni gjorde det.

Mitt djupaste tack, slutligen, till mina två handledare – Kristina Lundholm Fors vid institutionen för filosofi, lingvistik och vetenskapsteori, och Catrin Hasewinkel, enhetschef för verksamhetsstöd och krisberedskap vid Länsstyrelsen Värmland. Kristina, tack för att du alltid svarat snabbt på mina frågor och funderingar, tänkt över dem och levererat välgrundade svar. Catrin, tack för förtroendet att genomföra detta och all hjälp på vägen – både praktiskt och teoretiskt om uppsatsens innehåll. Tack till er båda för gott stöd, konstruktiv kritik och feedback.

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1.	Syfte	2
1.2.	Frågeställningar	2
2.	Bakgrund	3
2.1.	Länsstyrelsen Värmland	3
2.1.1.	Internkommunikation	5
2.1.2.	Kommunikationsstrategi.....	6
2.2.	Organisationsöversyn och omorganisering	7
3.	Teori	9
3.1.	Tidigare forskning	9
3.1.1.	Relationen mellan organisation och kommunikation	9
3.1.2.	Kommunikationsvägar och kommunikationsströmmar.....	10
3.2.	Nätverk och praktikgemenskaper	11
3.2.1.	Praktikgemenskaper	11
3.2.2.	Sociala nätverk och informationssökande	13
3.3.	Informations- och kommunikationsteknologi (IKT)	14
3.3.1.	Olika typer av medier och interna kanaler	14
3.3.2.	Införande av IKT i arbetsprocesser	15
4.	Metod och material.....	17
4.1.	Semistrukturerade gruppintervjuer.....	17
4.1.1.	Förstudie.....	18
4.1.2.	Urval och kontakt med respondenter.....	19
4.1.3.	Intervjuguide	20
4.1.4.	Intervjusituationer	20
4.1.5.	Forskningsetik	21
4.2.	Material och analysmetod	22
4.2.1.	Den sammanhållna fallbeskrivningen	23
5.	Resultat och analys.....	25
5.1.	Tvärfunktionellt arbete och kommunikation i praktiken.....	25
5.1.1.	Grundläggande utmaningar	25
5.1.2.	Arbetsprocesser och kommunikationsansvar	26
5.2.	Formella och informella nätverk	29
5.2.1.	Kartläggning över nätverken	29
5.2.2.	Utmaningar och svårigheter	31
5.2.3.	Förslag på lösningar, åtgärder och önskemål	33

5.3.	Informations- och kommunikationsteknologi (IKT)	35
5.3.1.	Kartläggning av IKT och kommunikationskanaler	35
5.3.2.	Utmaningar och svårigheter	36
5.3.3.	Förslag på lösningar, åtgärder och önskemål	38
5.4.	Framtid, utveckling och övriga ämnen	39
5.4.1.	Informationslagring och dokumenthantering	40
5.4.2.	Enhetschefernas roll och ansvar	40
5.4.3.	Utveckling av tvärfunktionella arbetsätt och kommunikation	41
5.4.4.	Övrigt.....	43
6.	Slutsatser och diskussion.....	45
	Referenslista	52
	Bilagor.....	53
	Bilaga 1: E-postutskick till potentiella respondenter.....	53
	Bilaga 2: Intervjuguide.....	54

1. Inledning

Samhället vi lever i präglas i allt större utsträckning av samverkan. Vi lär oss ständigt mer om hur saker och ting hänger ihop och påverkas ömsesidigt, alltifrån känsliga ekosystem till globala finansmarknader och mellanmännsliga vardagliga relationer. Olika kontexter ställer olika krav på oss samhällsmedlemmar att hantera problem, utvecklas och samarbeta. Detta är också relevant för myndigheter och offentlig förvaltning. Samverkan utgör en kommunikativ utmaning eftersom fungerande kommunikation mellan parterna är en grundförutsättning för att samarbetet ska bli lyckat. Men hur sköts samarbete i praktiken vid en myndighet? På vilka nivåer, med vilka medier och mellan vilka parter? Länsstyrelsen Värmland gav mig som magisterstudent möjligheten att undersöka detta närmare. Kommunikatörerna vid organisationens kommunikationsfunktion hade ett flertal förslag på ämnen att skriva om, och jag bestämde mig för att studera detta – internkommunikationen mellan enheter och funktioner, den så kallade tvärfunktionella kommunikationen.

Länsstyrelsen Värmlands olika enheter, uppdelade i verksamhetsområden, spänner över en mångfaldig palett av yrkesdiscipliner och akademiska inriktningar. Många ärenden kräver ett koordinerat samspel mellan enheterna och det har visat sig att utfallet av detta tvärfunktionella arbete skiljer sig åt beroende på ärende och arbetsgrupp. Kommunikationen inom dessa arbetsprocesser uppges också fungera väldigt olikartat från fall till fall och det vittnas om att det varken finns strukturer eller rutiner att tillämpa. Resultatet av arbetet med ärenden kan därmed se olika ut beroende på vilken tvärfunktionell process det rör sig om. Organisationer bör i allmänhet undvika att kommunikationen sker i form av stuprör, det vill säga enligt en hierarkisk princip, och främja den horisontella och tvärgående kommunikationen – hängrännorna. Med utgångspunkt i en nyligen genomförd organisationsöversyn, samtal med informanter och teori om organisationskommunikation genomförs denna fallstudie med inriktning på nätverksteori och informations- och kommunikationsteknologi (IKT). Sex gruppintervjuer tillhandahåller forskningsmaterialet som analyseras för att studera hur kommunikationen hanteras i de tvärfunktionella arbetsprocesserna, och för att fånga upp förslag på åtgärder och strukturer från organisationens alla nivåer: handläggare, chefer och ledning. Uppsatsen utmynnar sedermera i en rapport som tillhandahåller konkreta verktyg och handledning för strukturering av den tvärfunktionella kommunikationen, vilken överlämnas till uppdragsgivaren.

1.1. Syfte

Syftet med denna studie är således att kartlägga Länsstyrelsen Värmlands tvärfunktionella kommunikationsprocesser och undersöka hur dessa skulle kunna struktureras för att fungera bättre.

För att uppfylla syftet operationaliseras studien genom frågeställningarna nedan enligt följande. Fråga 1 utreder kommunikationsvägarna i det tvärfunktionella arbetet och bidrar till kartläggningen. Fråga 2 och 3 anknyter studien till kommunikationsteoretiska begrepp, och fråga 4 avser att fokusera på framtid och utveckling av tvärfunktionella kommunikationsstrukturer.

1.2. Frågeställningar

- Hur fungerar den tvärfunktionella kommunikationen i nuläget, både enligt strategidokument och i praktiken?
- Vilka formella och informella nätverk existerar och hur påverkar de informationsspridningen och kommunikationen?
- Vilka kommunikationskanaler används i grupperna med särskilt avseende på IKT?
- Hur skulle den tvärfunktionella kommunikationen kunna struktureras för att fungera bättre?

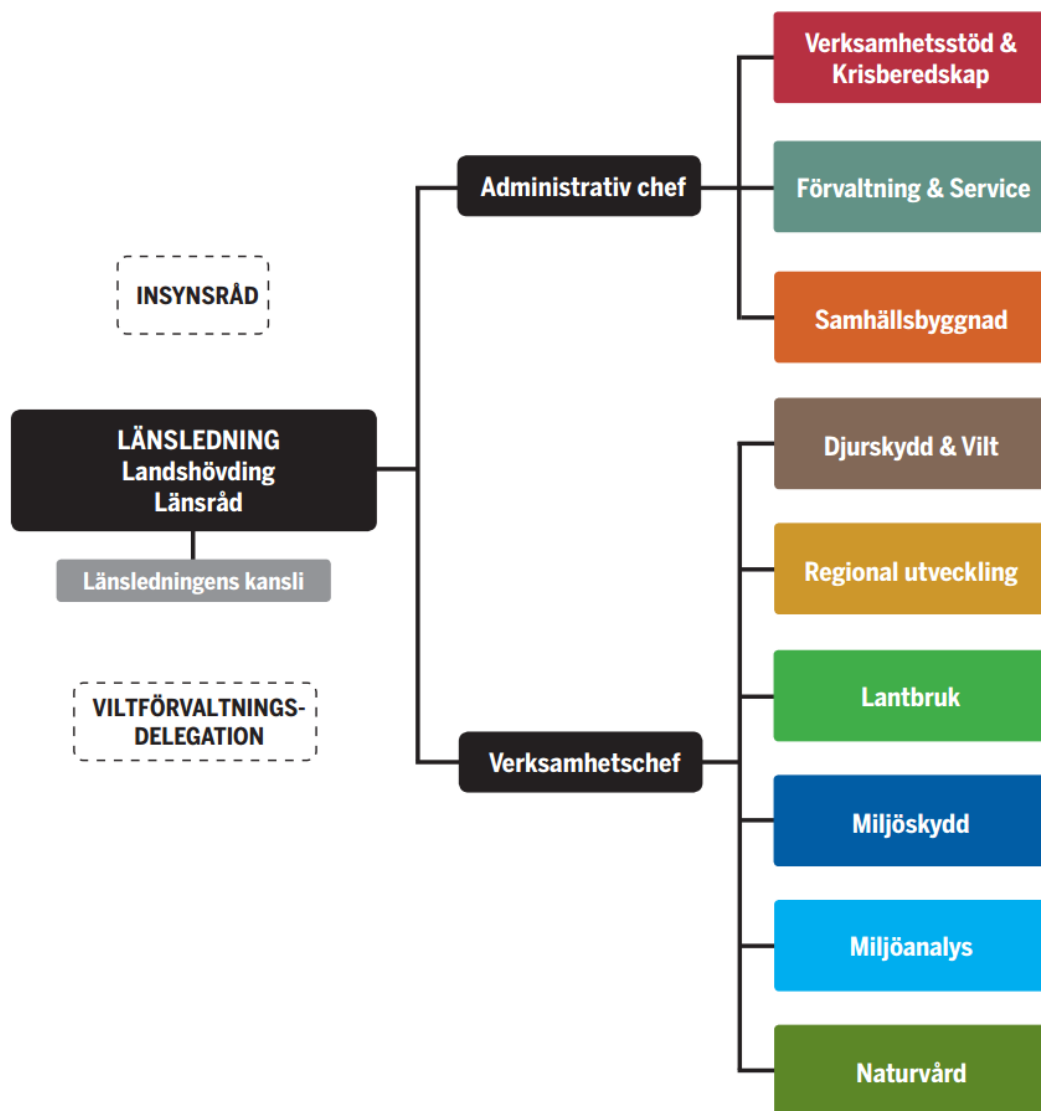
2. Bakgrund

Denna del syftar till att förklara Länsstyrelsen Värmlands organisation, dess kommunikationspolicy och den nyligen genomförda organisationsöversynen, som lagt grunden för omorganiseringen som trädde i kraft den 1 maj 2016.

2.1. Länsstyrelsen Värmland

Sveriges totalt 21 länsstyrelser fungerar som ”statens företrädare ute i länet” och verkställer beslut som tagits på riksdagsnivå (Fredrik Andersson, kommunikatör och webmaster, 15 februari 2016). Det årliga regleringsbrevet beskriver i detalj vad myndigheten ska ägna sig åt. Detta kan sträcka sig över en rad olika områden; länsstyrelserna sköter alltifrån rovdjurskontroll, beskydd av arter och kulturvård, till planering av hållbart byggande, krisberedskap och folkhälsofrågor. Exemplet är endast ett axplock av alla de ärenden som Länsstyrelsen har i uppdrag att utföra. På grund av detta består personalstyrkan av en rad olika yrkeskategorier – biologer, arkeologer, miljövetare, kommunikatörer och ekonomer, för att nämna ett fåtal. Länsstyrelsen Värmland är belägen i Karlstad och myndighetschef är landshövding Kenneth Johansson. Organisationen är strukturerad enligt följande:

Länsstyrelsen Värmlands organisation



Figur 1. Länsstyrelsen Värmlands organisationsschema.

Verksamheten och de administrativa funktionerna är alltså uppdelade i sex respektive tre enheter. Det ska här noteras att figur 1 ovan beskriver den nya organisationen som trädde i kraft den 1 maj 2016; innan dess var verksamhet och administration indelat i sju respektive fem enheter. Vissa funktioner har flyttats till en annan enhet efter omorganiseringen samtidigt som enheterna blivit färre och slagits ihop. Varje separat enhet svarar under en enhetschef, som i sin tur har antingen verksamhetschefen eller den administrativa chefen som överordnad. Inom en och samma enhet finns flera olika funktioner, det vill säga yrkesdiscipliner och sakkompetenser som ryms under samma enhet. Länsledningen består av landshövding och länsråd. Länsstyrelsen Värmland ingår i den nationella övergripande 21-strukturen, där Sveriges alla länsstyrelser samverkar i de frågor som berör samtliga myndigheter, exempelvis löneservice och IT. Utöver dessa funktioner finns även andra samordnande nätverk och grupper så som länsrådsgruppen och formaliserade nationella nätverk centrerade kring sakområden.

2.1.1. Internkommunikation

Genom samtal med informanter vid kommunikationsfunktionen och handläggare med andra befattningar inom organisationen, fick jag innan materialinsamlingen satte igång en bild av hur internkommunikationen i övergripande drag ser ut vid Länsstyrelsen Värmland. Detta kan sammanställas i den redogörelse som följer gällande vilka kommunikationskanaler som främst tillämpas.

Intranätet används inte som en primär kommunikationskanal (Fredrik Andersson, 15 februari 2016). Kommunikationsfunktionen uppger att det inte finns en allmän acceptans och ett regelbundet användande av intranätet, och informationen som läggs ut där behöver i vissa fall också kommuniceras ut via andra kanaler. Intranätet har i nuläget en social funktion liknande Facebook, men denna introducerades först efter det att video- och chattprogrammet Lync hade gjort intåg, vilket resulterade i att användningen av det sociala intranätets interaktiva funktioner aldrig tog fart (Catrin Hasewinkel, enhetschef för verksamhetsstöd och krisberedskap, 4 mars 2016). Lync hade redan anammats av medarbetarna och tillhandahöll en smidig chattfunktion med möjlighet till videosamtal med enskilda eller grupper. Det vittnas också om från kommunikationsfunktionens sida att e-posten används mycket flitigt inom organisationen vilket resulterar i ett e-postöverflöd, då avsändaren ofta skickar kopia-brev (CC) till de kolleger som antas vara inblandade i det aktuella ärendet. När inkorgen

ständigt fylls på i rask takt leder det till att e-postlistan hastigt skannas igenom av mottagaren för att upptäcka det viktigaste, med risk att denna missar viktig information.

I samtal med en informant med god insyn i verksamheten (personlig kommunikation, 19 februari 2016) kom det upp att det finns en typ av programvara som går under samlingsnamnet *samarbetsyta*. Det är ett slags projektprogram där involverade medlemmar delar en virtuell yta för att informera varandra och kommunicera genom inlägg, kommentarer och chatt. Förutom detta finns avancerade verktyg för att driva projekt virtuellt, exempelvis detaljerade aktivitetsplaner, beskrivningar av projektmedlemmarna och en mötesbokningsfunktion. Programmen uppges fungera väl om samtliga i gruppen använder sig av samarbetsytan som huvudsaklig kommunikationskanal. Deltagandet upplevs ännu som sviktande och samarbetsytorna används enbart i det externa samarbetet, men informanten tror att det skulle finnas möjlighet att introducera denna programvara även i tvärfunktionella uppdrag och projekt. Nackdelen är att varje samarbetsyta kostar 1600 kronor per yta och år, vilket gör det till en kostnadsfråga och försvårar det spontana användandet i de fall tvärfunktionella frågor uppkommer som kräver koordinering i en kommunikationskanal.

2.1.2. Kommunikationsstrategi

Organisationen har sedan slutet av april 2016 antagit en kommunikationsstrategi att arbeta efter (Länsstyrelsen Värmland, 2016). I stil med hur denna typ av dokument normalt är uppbyggd innehåller strategin budskap, syfte och mål med kommunikationen, prioriterade målgrupper och val av kommunikationskanaler. För att uppnå det övergripande målet att ”kommunikationsarbetet ska öka allmänhetens kännedom om Länsstyrelsen Värmlands verksamhet” ska det göras interna satsningar för att samtliga medarbetare ska ha kännedom om organisationens budskapsplattform och därmed kunna representera organisationen i externa kontakter. En förutsättning för att målbilden ska bli verklighet är också att medarbetarna har en grundläggande kommunikativ kompetens. Färdigheter som tas upp här är bland annat att utföra målgruppsanpassning och välja rätt kommunikationskanal. Gällande prioriterade kanaler internt, för medarbetare, hamnar intranätet på första plats, följt av möten, informella mötesplatser för tvärfunktionellt arbete, och slutligen e-post, Lync och intranätets sociala flöde.

2.2. Organisationsöversyn och omorganisering

Organisationsöversynen, som utfördes under hösten 2015, har gett underlag för den omorganisering som infördes officiellt den 1 maj 2016 och som beskrivits ovan i stycke 2.1 (Catrin Hasewinkel, 4 februari 2016). Ett flertal workshops arrangerades inom ramen för organisationsöversynen i syfte att fånga upp organisationsmedlemmarnas åsikter, och samtliga inom organisationen har getts möjlighet att göra sig hörda.

Fyra huvudsakliga arbetsprocesser som berör fler än en funktion eller enhet har urskilts. Den första typen av arbetsprocess är ständigt pågående i organisationen och rör exempelvis genus- och värdegrundsarbete, det vill säga perspektiv som ska integreras i all verksamhet och genomsyra organisationen. Den andra processen rör de oplanerade och oförutsedda ärenden som kommer in och kräver deltagande av flera olika funktioner. Flyktingärendet är exempel på en sådan uppgift, där det har satts ihop en arbetsgrupp med resurser från olika enheter och yrkesgrupper. Process nummer tre liknar den andra – arbetet rör de planerade ärenden där olika funktioners kompetens och inspel behövs. Ett exempel på detta är planberedningsprocessen med syfte att ta fram detalj- och översiktsplaner till länet. Den fjärde och sista arbetsprocessen innefattar arbetsuppgifter i projektform där flera funktioner erfordras. Inom processerna finns det både exempel på ärenden som har fungerat enligt målbilden och genererat ett önskvärt resultat, och sådana som har brustit på olika sätt. Därför är det intressant att undersöka kommunikationsaktiviteterna för att identifiera vad som fungerat och vice versa. Detta kan leda till förslag på riktlinjer för tvärfunktionell kommunikation som skulle kunna ge mer struktur i arbetet och öka effektiviteten.

Ett antal faktorer är genomgående i det insamlade materialet i organisationsöversynen. För det första tas internkommunikationen upp. Den behöver bli bättre och tydligare och flyta smidigare mellan organisationens enheter. Kommunikationsvägarna uppges vara otydliga. För det andra så utpekas en ”strikt hierarki” som ett hinder för effektiv kommunikation – informationsvägarna mellan handläggare och chefer brister. Det läggs fram förslag på att enheterna skulle behöva vara mer löst sammansatta, där cheferna har en mittposition med de huvudsakliga uppgifterna att samordna och stötta. Kort sagt efterfrågas i många fall en plattare organisation, både från medarbetare och från chefer. Det tredje och sista återkommande inslaget är en vädjan om att organisera mer utifrån processer istället för sakuppgifter, vilket exempelvis skulle innebära att de fyra arbetsprocesser som beskrivits

ovan skulle synliggöras mer i verksamhetsplaneringen. Vid informantintervjun (personlig kommunikation, 19 februari 2016) framkommer det behov av styrning och ledning som på ett tydligt sätt främjar tvärfunktionellt arbete, ger klara uppdragsbeskrivningar av hur och när det ska gå till, vilka resurser som är avsatta för detta och att cheferna faktiskt ger feedback för dessa arbetsuppgifter. En otydlig uppdragsbeskrivning kan också leda till att arbetsuppgifter ”krockar” mellan enheterna. Det kan bero på att det råder en okunskap om vem som gör vad och vilken specifik kompetens som finns inom de olika enheterna.

3. Teori

Denna studie hör hemma inom forskningsfältet organisationskommunikation eftersom det är inomorganisatoriska kommunikationsprocesser som ska undersökas och kartläggas. Tidigare forskning utgörs således av studier som centrerats kring organisationskommunikation. För att besvara de specifika frågeställningarna är den teoretiska bakgrunden inriktad på nätverksteori och informations- och kommunikationsteknologi (IKT), eftersom dessa bedöms ha en stor förklaringspotential. Nätverksteori kan bidra till att belysa hur det tvärfunktionella arbetet är strukturerat, på det formella såväl som det informella planet. Den andra teoretiska specialiseringen, IKT, är sammanlänkad med nätverksteori genom att tekniken erbjuder avancerade verktyg dels för att underlätta det kommunikativa arbetet i nätverk och dels för att skapa nya sådana. Begreppen bör kunna förklara resultaten teoretiskt och erbjuda insikter och uppslag till de förslag på åtgärder som uppdragsgivaren efterfrågat.

3.1. Tidigare forskning

3.1.1. Relationen mellan organisation och kommunikation

Begreppen *kommunikation* och *organisation* är särdeles svårdefinierade, både beroende på det stora antalet olikartade försök att ringa in exakt vad essensen i dem är, och kanske främst de suddiga gränserna mellan de två (Strid, 1999, s. 12-13). Ett försök att koka ner kommunikationsbegreppet skulle kunna se ut så här:

- Kommunikation är mer en process än ett tillstånd
- Kommunikation äger rum mellan människor och knyter dem samman
- Kommunikation har något slags objekt eller innehåll – det som görs gemensamt (Heide, Johansson & Simonsson, 2012, s. 25).

Strid (1999, s. 12-13) tar utgångspunkten att kommunikationen konstituerar organisationen och inte tvärtom – kommunikationen kommer i första rummet. Detta tycks vara det förhärskande synsättet inom vetenskapen. Larsson (2014, s. 83) beskriver organisationskommunikation som ”företags, myndigheters och intresseorgans alla kommunikativa handlingar och interaktioner”, såväl interna som externa. För att kunna studera ämnet behövs därför en medvetenhet inte bara om informationsflödena i organisationen, utan också om dess nätverkskonstellationer, symboliska aktiviteter och mänskliga relationer. Det är först de senaste tre decennierna som kommunikation i

organisationer har fått ett intresse från akademiskt håll, då med betoning på kommunikationens vikt för ledarskapet (Heide et al., 2012, s. 15). Att leda blev i allt större utsträckning synonymt med att kommunicera, då kommunikation inte längre enbart betraktades som ett verktyg som ledaren har till förfogande, utan snarare den huvudsakliga aktiviteten som genomsyrar ledarens alla handlingar. Budskapet som ledningen framför blev alltmer centrerad kring organisationsidentiteten – att tydligt kommunicera vilka organisationsmedlemmarna är, i termer av ”vem” organisationen ska vara, och vad de gemensamt strävar mot. Heide et al. (2012, s. 38) tillhandahåller definitionen av en organisation som ”ett socialt kollektiv där interaktion och kommunikation mellan organisationsmedlemmarna är grunden för verksamheten som vanligtvis innebär gemensamt och koordinerat arbete för att uppnå ett uttalat mål”.

3.1.2. Kommunikationsvägar och kommunikationsströmmar

På senare år har forskningen inom organisationskommunikation lagt allt större vikt vid hur kommunikationen sprids horisontellt via gruppkonstellationer. Tidigare har fältet dominerats av den vertikala linjen, det vill säga när sändaren eller sändarna i maktposition kommunicerar nedåt till mottagaren eller mottagarna. Fortfarande är den linjära kommunikationsvägen förhärskande i samhällets institutioner, dels beroende av tradition, dels av ekonomiska och praktiska orsaker. Med sociala mediers stadiga uppgång luckras dock dessa grundförutsättningar upp och ger utrymme för kommunikation enligt andra modeller (Larsson, 2014, s. 49-55).

Forskningen har riktat uppmärksamheten åt relationer mellan individer och grupper med särskilda interaktions- och nätverksmodeller som resultat för att förklara dessa kommunikativa fenomen. En av de mest välkända är relationsmodellen, som utgår ifrån antagandet att människor strävar efter en så djupgående kontakt och kommunikation som möjligt. Budskapen i kommunikationen skickas fram och tillbaka i en cirkelform mellan de två individerna som interagerar, och söker förstå varandra genom avkodning och tolkning. En annan modell som också hör ihop med nätverksformationer och horisontell kommunikation är balansteorin, i vilken det antas att människor i sin kommunikation strävar efter jämvikt i förståelsen av ett objekt för att kunna upprätthålla relationer. Om två personer exempelvis har olika syn på objektet ifråga används kommunikation för att uppnå en så ömsesidig förståelse som möjligt för att kunna samarbeta i fortsättningen (Larsson, 2014, s. 55-56).

3.2. Nätverk och praktikgemenskaper

Inom Länsstyrelsen Värmland är mycket av arbetet organiserat i olika typer av nätverk (Fredrik Andersson, 15 februari 2016). Detta involverar handläggare som ingår i arbetsgrupper, men också samordnare med uppgiften att representera sitt sakområde i de frågor som är länsöverskridande och som ingår i 21-strukturen. Dessa är bara två exempel av vad som troligen är toppen på ett isberg; enligt Larsson (2014, s. 90) kan organisationer egentligen sägas vara system uppbyggda av nätverk. Nätverkssystemen är komplexa till sin natur med kommunikativa aktiviteter och mänskliga relationer på alltifrån interpersonell till månggruppsnivå. De yttre gränserna är flytande och utsatta för ständig förändring och därtill är graden av sammanhållning olika från fall till fall.

Heide et al. (2012, s. 166) beskriver betydelsen av nätverk inom organisationer när det gäller lärande, bevarande och förmedling av kunskap. Dessa nätverk kan vara både formella, det vill säga strukturerade på ledningsnivå, eller informella – spontant skapade av organisationens medlemmar. Det är inom de sistnämnda som mycket av det ”kollektiva minnet” och kunskaperna samlas, och dessa nätverksbildningar kallas ofta för praktikgemenskaper, från engelskans *communities of practice*. Medlemmarna kommunicerar med varandra och utbyter information, och i dessa processer både distribueras och produceras kunskap. Interaktionerna kan vara av mycket informell natur, så som en pratstund under lunchrasten eller ett snabbt ordbyte i korridoren. Forskare inom organisationskommunikation betraktar vanligen de informella kommunikationsaktiviteterna som en positiv och betydelsefull del av organisationens internkommunikation (Larsson, 2014, s. 86). Medlemmarna i organisationen har ett stort intresse av att ta till sig information i dessa kanaler, vilken har potential att spridas mycket snabbt med hjälp av teknologi. På så vis är de informella kommunikationsvägarna intressanta för ledningen att försöka dra nytta av i den formaliserade kommunikationen.

3.2.1. Praktikgemenskaper

Praktikgemenskaperna, de informella nätverken, har på senare år uppmärksammats för en inneboende potential till organisationslärande, innovation och som en strategi för att öka organisationens produktion och effektivitet (Bandow & Gerweck, 2015, s. 7). Det primära målet för dessa informella nätverk är kunskapsgenerering och –delning, och de karaktäriseras av en nedifrån-och-upp-struktur. Praktikgemenskaper kan även ha en innovativ funktion i

gränsöverskridande nätverksgrupperingar – där tankar och idéer möts genom medarbetare från olika yrken och discipliner, kan nya lösningar och arbetssätt bli resultatet. Bandow och Gerweck (2015) tillhandahåller en sammanställning av det senaste decenniets forskning på praktikgemenskaper och presenterar förslag på hur en organisation kan dra mest nytta av de spontant uppkomna nätverken. Jag har tagit ut de viktigaste punkterna som kan vara av betydelse för studien och för Länsstyrelsen som organisation att ta i beaktande. Observera att de är formulerade ur ett ledningsperspektiv:

1. Acceptera att praktikgemenskapens medlemmar har kontrollen. Detta betyder att eftersom kreativitet, innovativ förmåga och arbete är flytande och lättföränderliga processer kan nya medlemmar komma och gå. Detta är något som medlemmarna själva har kontroll över eftersom de är insatta och vet vilka behov som finns.
2. Underlätta för arbete i nätverk. Detta innebär exempelvis att skapa kontaktytor mellan nätverkets medlemmar och andra aktörer av intresse, både internt och externt, genom olika typer av arrangemang, workshops och dylikt. Men det gäller också att tillhandahålla de praktiska förutsättningarna för tillfälliga nätverksbildningar – genom adekvat teknologi, tillgängliga mötesplatser i lokalerna och på vilket sätt medarbetarna är placerade fysiskt inom organisationen i förhållande till varandra.
3. Utvärdera sociala mediers roll som kommunikationsverktyg. Det kan vara lönt att undersöka om och i sådana fall hur sådan teknologi appliceras inom nätverken. I vissa fall kan det upplevas som en börda av nätverkets medlemmar – det tillkommer en ytterligare kanal att hålla sig uppdaterad på. Sociala medier har ett erkänt värde för informationsdelning och kunskapsutbyte, men det är okänt huruvida det kan fungera som verktyg för praktikgemenskaper eftersom de relativt nyligen har befast sin roll som ett giltigt kommunikationsmedium.

Schenkel och Teigland (2008, s. 107-108) beskriver hur tidigare forskning på praktikgemenskaper har visat att kunskap inom en organisation bäst överförs vid informella möten, ansikte mot ansikte, mellan organisationsmedlemmar som ingår i en gemenskap. Tre kognitiva processer pågår i dessa möten: berättande, samarbete och social konstruktion. Schenkel och Teiglands (2008) studie syftar till att undersöka hur praktikgemenskaper påverkar en organisations resultat och effektivitet. Som en motivering till sin forskning påpekar de att praktikgemenskaper i vissa fall kan leda till negativa följder för organisationen,

exempelvis rigiditet och förgivettagna kunskapssammanställningar som vidarebefordras utan närmare översyn eller ifrågasättande och förhindrar innovation och nytänkande. Studien landar sedermera i slutsatsen att en praktikgemenskap är som mest effektiv och välfungerande om medlemmarna har möjlighet att interagera ansikte mot ansikte (Schenkel & Teigland, 2008, s. 116). Samarbetet försvåras med geografisk distans och är känsligt för förändringar i kommunikationskanaler. Detta ställer krav på ledningen om det ska skapas förutsättningar för att utveckla praktikgemenskaper; utbudet av kommunikationskanaler och –medier bör vara väl genomtänkt och i linje med vad medlemmarna efterfrågar. Organisationsförändringar som kan påverka praktikgemenskapernas kommunikation måste tas i beaktande. Artikelförfattarna trycker också på att alltför stor tillit inte bör sättas till kommunikationsteknologin. Dessa medier kan underlätta i viss mån men det krävs också att det finns förutsättningar för de kognitiva processer som får praktikgemenskapen att utvecklas och uppfylla sitt syfte, och det krävs mer än en teknologisk infrastruktur för att uppnå detta.

3.2.2. Sociala nätverk och informationssökande

De sociala nätverken i organisationen består av inbördes relationer mellan organisationsmedlemmarna, av varierande närhet och styrka. Dessa relationer påverkar huruvida den enskilda medarbetaren är benägen att söka upp information och hitta rätt person med rätt kompetens i organisationen för att få hjälp med sitt eget arbete. Borgatti och Cross (2003) presenterar en förklaringsmodell för informationssökning, baserad på social nätverksteori, informationsprocesser och lärande i organisationer. Enligt denna modell är det relationen mellan den individ som söker information och de tänkbara aktörer som skulle kunna tillhandahålla svar, som avgör huruvida informationssökningen kommer att genomföras eller ej. I denna relation är det tre variabler som står i direkt korrelation till graden av sannolikhet. Den informationssökande i exemplet kallas för person A och den som tillfrågas för person B:

1. Kunskap. Person A måste ha kunskap om person B:s kompetens och expertis.
2. Värde. Person A måste se ett värde i denna expertis eller specifika kunskap, i termer av hur kunskapen potentiellt kan användas för att lösa problemet.
3. Tillgänglighet. För att person A ska få ta del av informationen så måste person B vara tillgänglig för att ge respons vid en lämplig tidpunkt. Detta kan också röra sig om att person B måste ha tid att sätta sig in i A:s problemformulering ordentligt för att kunna ge rätt information, om A inte är exakt säker på vad hen behöver fråga om.

För denna intervjustudie är ovanstående aspekter relevanta att undersöka eftersom de hjälper till att besvara frågeställningen om vilka nätverk som existerar inom organisationen, och hur dessa är beskaffade. Frågor om informationssökning kan dessutom koppla samman de båda teoretiska ingångarna – nätverk och IKT (se stycke 3.3. nedan) – eftersom de belyser de kommunikationsvägar som används utöver vilka typer av informationssökningar som utförs. Eftersom Länsstyrelsen Värmland är en organisation bestående av många olika sorters expertis och kompetenser är det intressant att undersöka hur respondenterna ser på informationssökning, om det är ett öppet klimat där det är enkelt att be om hjälp, eller vice versa.

3.3. Informations- och kommunikationsteknologi (IKT)

I takt med en accelererande teknologisk utveckling under senare år presenteras ständigt nya kommunikationslösningar och olika typer av medier. Dessa har alltmer kommit att präglas av den sociala och interaktiva aspekten. Något som tilldragit sig uppmärksamhet från organisations- och kommunikationsforskningen är hur denna nya teknologi formar och påverkar kommunikationsaktiviteterna inom en organisation. Med begreppet IKT avses medier, tekniska apparater och applikationer med tillhörande mjukvara och hårdvara som tar emot, lagrar, distribuerar och analyserar digital information. Inom organisationsvärlden innebär detta de dataprogram och tekniska hjälpmedel, både intranät och externt via trådlös anslutning till Internet, som används för transaktion och processande av information (Putnam & Mumby, 2014, s. 425-426). Vid Länsstyrelsen Värmland, likt i princip alla organisationer i dagens samhälle, finns kommunikationsteknologiska hjälpmedel som är i bruk och används dagligen. Frågan är alltså hur organisationen ska förhålla sig till dem och på vilket sätt de kan bidra till att öka effektivitet och avkastning. Dessutom är det intressant att se vilka faktorer som påverkar de teknologiska hjälpmedlens framgång i olika typer av arbetsprocesser.

3.3.1. Olika typer av medier och interna kanaler

Inom organisationssammanhang utgörs de kommunikationsteknologiska hjälpmedlen av e-posten, intranätet, databaser för kunskapslagring, diskussionsgrupper och program med video- och chattfunktion. Heides avhandling (2002, kapitel 9) om intranätets betydelse för organisationslärande landar i några intressanta slutsatser om mediets potential. Intranätet skapar möjligheter för organisationens samtliga medlemmar att få tillgång till mängder av

information. På så vis kan, i bästa fall, samtliga organisationsmedlemmar ha en inblick i informationen och verksamheten blir mer transparent. Kunskap och information kan delas över enhetsgränser och har en positiv inverkan på internkommunikationen. Intranätet är dock inte alltid det lämpligaste alternativet för informationsdelning (Heide et al., 2012, s. 169-170). Strukturen på sidan kan vara rörig, sökfunktionen bristfällig och det kan råda ett generellt tillstånd av informationsöverflöd. Kunskapsdelningen över enhetsgränser kan också bli problematisk eftersom det kan vara svårt för den enskilda organisationsmedlemmen att ta till sig all information, om den exempelvis är riktad till eller producerad av en annan avdelning som besitter en annan typ av kompetens.

Knutet till intranätet kan det finnas diskussionsgrupper med potential för snabb, enkel och effektiv kommunikation (Heide, 2002, s. 185-189). Detta medium är flexibelt på så vis att andra organisationsmedlemmar kan bjudas in att delta, och transparent eftersom alla kan se vad som delas och kommuniceras. I bästa fall kan diskussionsgrupperna ge upphov till ”virtuella korridorsamtal” där implicit kunskap kan överföras och problem kan lösas gemensamt – att jämföra med stycke 3.2.1 om praktikgemenskaper. Problemet med denna kanal är dock en ovilja hos användare att utbyta information och kunskap med full transparens; att publicera offentligt kan medarbetarna uppleva som skrämmande. På grund av detta vänder sig många till e-posten som forum. Enligt Heide et al. (2012, s. 172) skickas en stor mängd e-post till arbetsgrupper genom kopiebrev (CC). Då undviks den eventuellt besvärande offentligheten, avsändaren kan själv styra över vilka som ska motta informationen och kunskapen kan delas med de som ingår i samma informella nätverk eller praktikgemenskap.

3.3.2. Införande av IKT i arbetsprocesser

Det finns ett antal faktorer som påverkar hurvida mediet implementeras i den dagliga användningen eller ej. Den första variabeln är de normer som existerar inom organisationen. Detta styrs både av subjektiva åsikter om mediet ifråga, där organisationens opinionsledare spelar en viktig roll i attitydförändringen gällande införandet av en ny IKT. Inställningen kan dock variera mellan organisationens olika enheter; den kan vara positiv på den ena men negativ på den andra. Detta behöver dock inte vara ett tecken på att IKT:n kommer att förkastas – influenserna och sedermera införandet är en process som sker över tid. Den initiala presentationen och inramningen av programmet eller mediet påverkar också. En alltför positiv inramning av mediets förmåga att underlätta kommunikationen visade sig leda till

orimligt höga förväntningar och sedan besvikelse när dessa inte matchades i verkligheten (Putnam & Mumby, 2014, s. 430).

Relaterat till denna studies syfte är det relevant att fokusera på hur IKT fungerar i grupp- och processkontexter. Putnam och Mumby (2014, s. 432-434) beskriver att införandet av ett nytt digitalt kommunikationsmedium kan leda till interaktioner mellan medarbetargrupper från olika organisatoriska enheter som inte tidigare haft kontakt. Forskningen visar att dessa så kallade ”virtuella team” ofta uppkommer i tvärfunktionella kontexter, och att ny IKT med sin design lägger grunden för nya arbetsgrupper vars medlemmar har olika yrkestillhörigheter. IKT har också visat sig påverka uppdragskonflikter i en positiv riktning – det vill säga minska risken för att flera medarbetare gör samma uppgift, då det med hjälp av snabb kommunikationsteknologi och interaktiva funktioner är lätt att veta vad alla arbetar med. Dock bör det tas i beaktande att dessa gruppinteraktioner inte nödvändigtvis är problemfria. Då medlemmarna i den virtuella arbetsgruppen tillsammans skapar mening genom kommunikation och överför kunskap över enhetsgränser, krävs det att samtliga använder kommunikationsteknologin på ett likartat sätt. Detta implicerar för övrigt att alla faktiskt har infört och börjat använda verktyget. Individens vilja att göra detta kan hindras av olika faktorer: motstånd från andra professionella sfärer, subjektiva influenser som är negativt inställda gentemot förändringar eller kulturella skillnader inom organisationens olika enheter. Framgångsrik implementering av en ny IKT inom en arbetsgrupp eller process har visat sig bero på hur ledaren introducerar den rent praktiskt. Att förmå gruppens medlemmar att ta till sig ny kommunikationsteknologi och implementera den regelbundet i sitt arbete bygger på att ledaren genomför en kvalitativt inriktad inlärningsprocess i grupp. Denna kan bestå av förberedande övningsmoment, där teknologin introduceras och gruppen får chans att öva sig på funktionerna. Ledaren bör uppmuntra experimentellt och initiativtagande beteende hos gruppen för att de ska känna sig trygga i att själva utforska och skapa den typ av användande som passar bäst för arbetsuppgifterna.

4. Metod och material

Metodmässigt klassas denna uppsats som en fallstudie, operationaliserad genom kvalitativa semistrukturerade gruppintervjuer. Larsson (2000, s. 53) menar att studier som utgår från denna och liknande metoder ofta är just fallstudier, eftersom de undersöker en specifik plats, händelse eller organisation. De har potential att ge unik kunskap om organisatoriska fenomen. Länsstyrelsen Värmland som organisation utgör fallet som ska undersökas, och det ska poängteras att studien inte görs i syfte att kunna dra generella slutsatser om andra organisationer, myndigheter eller ens andra länsstyrelser. I ett större vetenskapligt perspektiv kan studien bidra med att ge en inblick i hur tvärfunktionellt arbete kan se ut och variera inom en organisation, vilket kan vara fruktbart vid exempelvis jämförelser med andra studier på samma tema. Om fler fallstudier utfördes på andra svenska myndigheter med liknande syfte och med ett eller flera liknande frågeområden, finns möjligheten att nå teoretisk generalisering och dra slutsatser som kan tänkas gälla även i fall som inte undersökts vetenskapligt (Larsson, 2000, s. 72-73). Detta kapitel avser att närmare förklara de metodologiska val som gjorts, samt på vilket sätt urval, materialinsamling och analys har gått till. Tankar och reflektioner om vad som eventuellt hade kunnat göras annorlunda, vilka problem som kan uppstå och hur en som forskare kan kringgå risker och hinder tas upp i respektive stycke och har således ingen egen rubrik.

4.1. Semistrukturerade gruppintervjuer

I samråd med kommunikationsfunktionen och ledningsgruppen beslutades att studien skulle operationaliseras genom semistrukturerade gruppintervjuer. I metodlitteraturen benämns intervjuer i grupp nästan uteslutande som fokusgrupper, men denna term använder jag inte för min specifika metod då en fokusgrupp är mer inriktad på att undersöka hur gruppen talar om och interagerar kring fenomenet som ska behandlas. I vissa avseenden kan dock gruppintervjun likställas med fokusgruppen. Kvale och Brinkmann (2014, s. 191) skriver om fokusgruppen att ”det viktigaste är att få fram en rik samling synpunkter på det som är i fokus för gruppen”, vilket kan appliceras också på denna studie. Vidare syftar fokusgruppen till att frambringa många olika uppfattningar om frågorna som behandlas, inte att nödvändigtvis uppnå samförstånd om dessa.

Gruppintervjun som metod innebär inte att ett antal enskilda intervjuer komprimeras till ett enda tillfälle, utan karaktäriseras av gruppdynamik och interaktivitet (Gustafsson, 2014, s. 44). Det är hela gruppens diskussioner, motsättningar och reflektioner som bildar underlaget till efterföljande analys. Gruppintervjuer fångar upp många fler respondenters upplevelser och åsikter och ger ett bredare material än den enskilda intervjun, som istället ger djup. Alternativet till gruppintervjuer hade varit att utföra enskilda intervjuer och komplettera dessa med enkätutskick. Problemet hade då varit det låga antalet respondenter – tidsmässigt hade maximalt 6-7 intervjuer kunnat genomföras förutsatt att enkäten också skulle distribueras och materialet analyseras. Förvisso hade detta genererat kvantifierbara resultat utöver de kvalitativa delarna och därmed en ännu större bredd till studien, men andra problem hade uppkommit, så som att bestämma till vilka enkäten skulle skickas ut. Samtliga anställda vid Länsstyrelsen Värmland är inte inblandade i tvärfunktionella processer och att göra ett rimligt urval med denna aspekt i åtanke hade blivit alltför tidskrävande och komplicerat.

Genom gruppintervjuer med medarbetare som är inblandade i de fyra tvärfunktionella arbetsprocesser som identifierats, chefsgruppen samt ledningsgruppen har jag lyckats fånga upp maximalt antal respondenter i relation till tid och resurser avsatta för studien. Varje enskild respondents svar kan inte bli lika djupt som vid individuella intervjuer, men gruppdynamiken kan bidra till att respondenterna hjälps åt att uttrycka och sätta ord på hur de upplever ett fenomen. Något en bör ha i åtanke är att gruppsituationen eventuellt kan få motsatt effekt och leda till att det blir svårare att uttrycka sig. Underliggande maktstrukturer kan påverka vem som talar mest, benägenheten att ta upp känsligare ämnen och till vilken grad respondenterna refererar till varandra och andra (Gustafsson, 2014, s. 44-45).

4.1.1. Förstudie

Innan jag kunde sätta igång med intervjuerna var det nödvändigt att genomföra en förstudie i syfte att bli insatt i organisationens struktur, tvärfunktionellt arbete, befintliga kommunikationskanaler och kommunikationsstrategi (se kapitel 1). Enligt Larsson (2000, s. 68-69) bör forskaren ha införskaffat sig viktiga förkunskaper innan materialinsamlingen börjar. I uppsatsens startskede arrangerades ett antal möten med medarbetare vid kommunikationsfunktionen. Kommunikatörerna bistod med värdefull information om organisationsstrukturen, Länsstyrelsens regeringsuppdrag och –instruktion, arbetet i externa nätverk och hur den dagliga ärendehantering ser ut. Jag fick också en god inblick i internkommunikationen, vilka kanaler som används och informationsvägarnas infrastruktur.

Dokumentet som sammanställts under organisationsöversynen utgjorde en viktig källa för att erhålla gedigna förkunskaper om hur medarbetare på alla nivåer i organisationen ser på och upplever tvärfunktionellt arbete och kommunikationen inom dessa processer. Förstudien kombinerat med inläsning av teori inom organisationskommunikation ledde mig fram till studiens teoretiska inriktningar.

4.1.2. Urval och kontakt med respondenter

Till skillnad från kvantitativa studier där urvalsprocessen kan göras slumpmässigt för att få fram en så stor representation av respondenter som möjligt, bör urvalet av respondenter i kvalitativa studier gå till på ett mer strukturerat sätt. I denna studie ligger ett stratifierat urval bakom vilka respondenter som ingår i intervjugrupperna (Larsson, 2000, s. 56-57). Detta betyder att respondenter väljs ut efter på förhand givna kategorier. Exempelvis kan kategorierna definieras av särskilda demografiska karakteristika (kön, ålder, utbildningsnivå) eller typ av befattning inom en organisation. På så vis har intervjugrupperna för denna studie skapats, i det här fallet utifrån vilka tvärfunktionella processer respondenterna arbetar med. Inom en och samma grupp ingår medarbetare från olika enheter och funktioner, men gemensamt är att samtliga är inblandade i en och samma tvärfunktionella process. Likaså chefsgruppen består av enhetschefer med ansvar över olika funktioner och arbetsområden. Eftersom det var svårt att som utomstående skaffa sig en överblick över de anställda och vem som är involverad i vilken process, skötte den externa handledaren tillsammans med övriga kommunikationsfunktionen sammansättningen av grupperna som skulle intervjuas. Detta bör problematiseras då urvalet av respondenter eventuellt kan påverka utfallet av studien. För att kommunikatörerna ska kunna välja ut respondenter krävs det att de förstnämnda vet vilka arbetsuppgifter och tvärfunktionella processer som de tilltänkta respondenterna deltar i. Medarbetare som kommunikatörerna har mindre kunskap om riskerar då att uteslutas från deltagande av den orsaken. Subjektiva åsikter kan också spela in, och detta hade undvikits om ett slumpmässigt urval hade varit tillgängligt.

Urvalet ledde till fyra grupper med sex deltagare i varje som representerar de tvärfunktionella processerna, en chefsgrupp med sex deltagare och ledningsgruppen bestående av de fyra personer som utgör ledningen vid Länsstyrelsen Värmland. Intervjuförfrågan skickades ut per e-post i slutet av februari (se bilaga 1) vilket gav ett föga framgångsrikt resultat. Påminnelsen som gick ut en vecka senare ledde till några fler svar och inbokningar av tider på webbplatsen Doodle, en mötesbokningsfunktion på webben. När ytterligare några dagar gått utan respons

ringde jag upp de som ännu inte svarat och kunde då boka in de två första intervjutillfällena. På samma sätt kunde övriga två intervjuer med processgrupperna bokas in. Att få kontakt med chefer och ledning visade sig vara svårt, så externa handledaren hjälpte mig genom att skriva in preliminära datum i den gemensamma digitala kalendern och detta gav ett bra resultat. Samtliga intervjuer bokades således in och genomfördes under perioden 17 mars-21 april 2016.

4.1.3. Intervjuguide

Utifrån studiens frågeställning delades intervjuguiden tematiskt i fyra kategorier: tvärfunktionellt arbete och kommunikation, formella och informella nätverk, IKT samt framtid och utveckling (se bilaga 2). Den första kategorin är tänkt att besvara frågeställning 1 som syftar till att kartlägga hur de tvärfunktionella processerna ser ut i dagsläget. Frågeställningarna 2 och 3 ska besvaras med hjälp av respektive kategori. Sista kategorin är tänkt att generera intervjusvar som ger underlag till rapporten med förbättringsförslag som ska lämnas till uppdragsgivaren. Frågorna har utformats för att vara så allmänt hållna som möjligt – istället för exempelvis ”kan ni beskriva hur samarbetet ser ut inom den egna enheten?” lyder frågan ”finns det något samarbete inom den egna enheten?”, för att närma sig intervjusvaren på ett förutsättningslöst vis. Varefter intervjuerna genomförs, utökas forskarens kunskap om fenomenets eller forskningsobjektets tillstånd, vilket kallas den kumulativa förståelsen (Larsson, 2000, s. 63). Jag som forskare har försökt att inte leda respondenterna vidare i den riktning jag tror att de är på väg, bara för att en tidigare intervjugrupp resonerat sig fram till en särskild slutsats.

4.1.4. Intervjusituationer

Vid vart och ett av intervjutillfällena närvarade som minst tre respondenter och som mest samtliga sex respondenter som bjudits in. Bortfallet berodde på att några av de tillfrågade tackade nej till att delta eller att de inte hade tid vid de tillfällen som jag föreslog. Eftersom det var så många personers scheman som skulle passa för att kunna hitta en gemensam tid fick jag helt enkelt nöja mig med att tre av grupperna i slutändan bestod av tre respondenter. Trots detta gjordes bedömningen att svaren täckte in intervjuguidens alla kategorier. Dessutom blev det mer tid för de enskilda respondenterna att brodera ut sina svar och resonera djupare.

Gruppdynamiken hade betydelse, vilket främst märktes i hur talföra de olika grupperna var. I en av grupperna hade respondenterna väldigt mycket att säga, pratade i mun på varandra, avbröt och inflikade ständigt. Detta gjordes dock inte på ett otrevligt eller aggressivt sätt –

respondenterna verkade känna varandra väl, de pratade förtroligt och skrattade mycket. Eftersom gruppen var sammansvetsad och flera av dem arbetade ihop dagligen så kunde det stundtals nästan bli svårt för mig som intervjuare att sticka in med nya frågor, följa upp spår som framkom eller styra in på ett nytt tema. Två av grupperna var mindre benägna att prata och jag fick en mer ledande roll med aktivt frågeställande där det ibland krävdes en direkt fråga till den mer tystlåtna respondenten. I övriga tre intervjuer tyckte jag mig finna en balans mellan att ställa nya frågor, be respondenterna att utveckla sina resonemang och aktivt lyssna på deras svar.

Angående studiens validitet och reliabilitet, eller giltighet och tillförlitlighet som Larsson (2000, s. 73-74) väljer att kalla det, finns ett antal aspekter forskaren bör ha med sig i intervjusituationen. En av dessa med särskild relevans för mitt arbete är frågan om respondenterna delar med sig av uppriktiga utsagor. I studier som behandlar kommunikation och relationen mellan grupper inom en organisation finns risken att respondenten endast delar med sig av den ”korrekta och professionella” bilden av organisationen, som hen anser vara lämplig att dela med sig av utåt. Detta beror på att det finns ett antal normer som respondenten inordnar sig under i sin yrkesroll och som organisationsmedlem. Det gäller att nå de värderingar, uppfattningar och åsikter som respondenten har i verkligheten och inte enbart visar upp i intervjusituationen. Ett exempel på detta applicerat på en konkret situation kan vara att respondenten inte vill säga något som riskerar att sätta en kollega, chef eller organisationen i stort i dålig dager. Grupsituationen utgör också ett potentiellt hinder för att få så autentiska svar som möjligt – vid enskilda intervjuer hade kanske respondenterna kunnat tala friare. Min uppfattning var dock att de allra flesta respondenter var relativt benägna att tala och gav svar som vittnade om både positiva och negativa attityder på intervjuens teman. Något som ytterligare kunde stärka deras känsla av att kunna tala fritt var att jag inledde varje intervju med att förtydliga den konfidentiella hanteringen av materialet och att de skulle förbli anonyma i sammanställningen av resultatet, vilket jag kommer att utveckla i följande stycke om forskningsetik.

4.1.5. Forskningsetik

Jag har förhållit mig till forskningsetiska principer enligt Vetenskapsrådet. Principerna kan sammanfattas i fyra krav:

1. Informationskravet. Respondenterna ska vara informerade om studiens syfte. De ska också på förhand veta vilken deras roll i undersökningen är, vilka villkor som gäller och att deras deltagande är frivilligt under hela processen.
2. Samtyckeskravet. Respondenterna ska samtycka till att delta och de ska kunna avbryta sin medverkan utan påtryckningar eller negativa följder.
3. Konfidentialitetskravet. Personuppgifter och material ska hanteras och förvaras på ett säkert sätt så att inte någon annan än forskaren kan komma åt det.
4. Nyttjandekravet. Uppgifter som samlats in om respondenter får inte användas i andra syften än forskning (Vetenskapsrådet, u.å.).

Ovanstående krav på forskningsetik har jag förhållit mig till enligt följande. I det första e-postutskicket med förfrågan om att delta i studien (se bilaga 1) beskrev jag respondenternas anonymitet, att materialet kommer att användas enbart i forskningssyfte och att deltagandet är frivilligt genom hela processen. Vid vart och ett av intervjutillfällena upprepade jag detta i början av intervjun för att skapa ett förtroende för att jag som forskare behandlar uppgifter, svar och material på ett korrekt sätt. I slutet av intervjuerna gav jag respondenterna mina kontaktuppgifter så att de skulle kunna kontakta mig om de kom på något mer. Jag berättade också att resultatet skulle presenteras på organisationens personalmöte den 30 maj 2016, och därmed informerades respondenterna om när och på vilket sätt resultatet skulle bli tillgängligt för dem.

4.2. Material och analysmetod

Forskningsmaterialet som jag arbetat med utgörs alltså av de sex gruppintervjuerna. I detta stycke presenteras varje intervjutillfälle i närmare detalj med den konkreta information som bedöms relevant. Dessutom beskrivs vad intervjun kommer att kallas i följande kapitel med resultatredovisning och analys. Den första intervjun utfördes den 17 mars 2016 med fem respondenter deltagande, och höll på i närmare två timmar. Denna intervju kommer att benämnas ”gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen”. (Jag har valt att upprepa intervjugruppernas namn i nästföljande kapitel för att förenkla för läsaren, då det är svårt att hålla i minnet vilken av grupperna det gäller om de endast är numrerade i stil med ”intervjugrupp 1”.) Intervju nummer två gjordes den 23 mars 2016, vid vilken tre respondenter deltog tillhörande ”gruppen med oplanerat ärendeinflöde”. Den tog lite drygt en

timme i anspråk. Tredje intervjutillfället inföll 1 april 2016 med tre respondenter ur ”gruppen med projekt/projektgruppen” och den höll på i ungefär en och en halv timme. Nästa intervju blev med enhetscheferna (benämnd som ”chefsgruppen”) den 4 april 2016. Där deltog samtliga sex respondenter och den avslutades efter en timme och 20 minuter. Ledningsgruppen var näst på tur, den 11 april 2016, då samtliga fyra respondenter var närvarande. Samtalet höll på i lite drygt en timme och gruppen behåller samma namn i följande kapitel. Sist ut blev processgruppen ”med planerat ärendeflöde”, den 21 april 2016, med tre respondenter på plats och ett samtal som varade i en timme och 40 minuter.

Samtliga intervjuer har noggrant sammanfattats och citaten som tagits ut för att belysas i analysen är transkriberade ordagrant. Sammanfattningarna har gjorts i femminutersintervall för att snabbt kunna gå tillbaka till inspelningen och lyssna på vad som sades i sin helhet. Jag har varit noga med att använda respondenternas egna uttryck och ord i beskrivningarna av intervjusvaren för att inte förvanska deras upplevelser.

4.2.1. Den sammanhållna fallbeskrivningen

Det finns ett antal olika metoder för att presentera material och utföra en kvalitativ analys. Mest passande för denna studie verkar *den sammanhållna fallbeskrivningen* vara (Eksell & Thelander, 2014, s. 199-202). Forskarrösten ska i denna analysmetod tonas ner för att ge utrymme åt respondenterna att beskriva sin verklighet. Denna metod utgår ifrån att det finns en fristående social verklighet som existerar utanför texten och målet är att försöka presentera denna så riktigt och detaljrikt som möjligt genom de mest relevanta intervjusvaren och citaten. Ett av metodens syften är också att upptäcka helheter och samband i resultaten och förklara dessa. Särskilt verklighetsförankringen och strävan efter att låta respondenterna ge bilden av sin verklighet passar för denna studie. Intervjusvaren har kodats i kortfattade analysenheter i kategorierna Kartläggning, Utmaningar och svårigheter samt Förslag på lösningar, åtgärder och önskemål. Sedan har de förts in i de övergripande teman som studien behandlar: nätverk och IKT. När analysenheterna sorterats in i kategorierna var det enkelt att få en översikt av svaren och jämföra hur grupperna svarat. Utifrån dessa sammanställningar skrevs sedan resultat och analys ihop till en löpande text.

Resultat och analys-kapitlets inledande stycke söker neutralt kartlägga hur det tvärfunktionella arbetet ser ut idag, och det avslutande stycket benämnt Framtid och

utveckling tar upp de utvecklingsområden som kommit upp i intervjuerna som inte ryms under temakategorierna.

5. Resultat och analys

Sammanställningen av materialet som intervjuerna har genererat, det vill säga studiens resultat, presenteras i detta kapitel. Analysen vävs samman med resultatet vilket innebär att framställningar av intervjusvaren varvas med teoretisk anknytning där detta är lämpligt. Om en uppgift eller ett intervjuvar bedöms som känsligt och respondenten behöver anonymiseras ytterligare, nämns inte vilken grupp intervjuvaren är hämtat ifrån.

5.1. Tvärfunktionellt arbete och kommunikation i praktiken

Detta stycke syftar till att ge en överblick av tvärfunktionellt arbete och kommunikation vid Länsstyrelsen Värmland. Först beskrivs mer generella svårigheter och utmaningar som en myndighet av sådant slag ställs inför. Dessa aspekter har kommit upp i de flesta intervjuer och respondenterna verkar uppleva dem som viktiga. Därefter följer en redogörelse av arbetsätt och kommunikationsbehov som respondenterna i de olika grupperna berättat om.

5.1.1. Grundläggande utmaningar

En problematik som tagits upp i samtliga intervjuer är tids- och resursbristen. I perioder upplevs arbetsbördan så stor att tvärfunktionella initiativ inte hinns med, utan handläggarna tvingas prioritera endast det enhetsegna. Ärenden måste ofta beredas på kort tid och denna brådska i hanteringen kan i värsta fall äventyra rättssäkerheten; en respondent berättar att tidigare under hans tid vid organisationen kunde ärenden skickas runt mellan flera enheter för att försäkra sig om att alla perspektiv fanns med, men numera måste det gå snabbare. Detta betyder också att input och synpunkter från viktiga funktioner och personer riskerar att inte komma med i bedömningen.

Tvärfunktionellt arbete utgör en extra utmaning tidsmässigt, då olika enheter har olika tidscyklar över verksamhetsåret vilket innebär att det varierar vilka perioder som är mest intensiva i ärendehantering. Det kan därför bli svårt att synka ihop scheman och planera det tvärfunktionella arbetet på ett sätt som passar för alla. Det är också svårt att vara så mycket före i planeringen som krävs för att kunna få med berörda medarbetare i tvärfunktionella projekt. En respondent i chefsgruppen vittnar om att kommunikationen på grund av tids- och resursbristen blir händelsestyrd och inte planerad, det vill säga att när något sker utförs

kommunikationen efter det. Med andra ord saknas kommunikationsplaner eller –strategier för dessa processer. Det kan också vara svårt att få acceptans hos chef och ledning för att det tvärfunktionella tar tid som måste avsättas och öronmärkas, berättar en respondent i gruppen med planerat inflöde. I gruppen med oplanerat inflöde kommer det upp att det tycks finnas en rädsla för att ta tag i ”grovjobbet” med att exempelvis förbereda projekt eftersom detta kräver mycket tid. Det finns också upplevelser av att chefer och handläggare i samråd avböjer tvärfunktionella initiativ med avsikt att inte bli överbelastade. En respondent tycker att chefen bromsar dessa initiativ av omsorg om hens hälsa.

Gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen reflekterar runt utmaningen med tvärfunktionellt arbete, huruvida det beror på att arbetssättet inom organisationen förändrats på kort tid. Traditionellt sett har största delen av arbetet skötts av den enskilda enheten utan inblandning från andra, men med ett ökat behov av samarbete mellan olika områden behöver Länsstyrelsen ändra grundläggande strukturer för ärendehantering – en process som är tidskrävande. Samtidigt vittnar gruppen om att tvärfunktionellt arbete tidigare funnits med i organisationens verksamhetsplaner, men att det numera är borttaget.

En annan utmaning för en myndighet som Länsstyrelsen är den mångfacetterade paletten av verksamhetsområden. Länsstyrelsen Värmland har, likt övriga länsstyrelser i Sverige, uppdrag som rör väldigt många olika typer av samhällsfunktioner och –projekt, vilket medför att lagstiftningen som tillämpas i ärendena ibland är motstridig. Exempelvis kan det ur Risk och säkerhets-funktionens perspektiv vara eftersträvansvärt att vattenhöjden i Klarälven hålls på en jämn nivå, men Naturvård förespråkar helt andra intressen där lösningen ser annorlunda ut. I värsta fall leder detta till att enskilda personer och övriga aktörer som vänder sig till myndigheten får två olika svar i samma ärende. Lagstiftning som krockar i kombination med att internkommunikationen brister kan alltså leda till denna typ av problematik.

5.1.2. Arbetsprocesser och kommunikationsansvar

Hur det faktiska tvärfunktionella arbetet och kommunikationen ser ut beror mycket på vilken process det gäller. Exempelvis så råkar gruppen med oplanerat inflöde ofta ut för att dagsplaneringen brister då det kommer in akuta ärenden från andra myndigheter och aktörer. I gruppen som är involverad i det planerade ärendeflödet är den största delen av det dagliga arbetet tvärfunktionellt för två av respondenterna, då dessa arbetar med planberedning – det vill säga att ta fram detaljplaner och översiktsplaner för länet. Planberedningsfunktionen är i

grunden samordnande och det mesta av arbetet går ut på att bidra med eller samla in inspel. Gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen är involverade i arbetet med att integrera perspektiv i all verksamhet som Länsstyrelsen Värmland bedriver, så som jämställdhetsperspektivet och mänskliga rättigheter. Detta är också ett externt så kallat ”verka för”-uppdrag, där perspektiven ska integreras i länet. Tidigare har respondenterna arbetat tillsammans i en värdegrundsgrupp men det råder oklarhet kring om den fortfarande finns kvar eller ej, då uppdragsbeskrivningen uppifrån varit otydlig. I gruppen med tvärfunktionella projekt enas respondenterna om att ju fler enheter och personer som är inblandade, desto svårare blir planeringen och att hitta tider för möten. En annan svårighet är att veta vilka medarbetare som behöver vara med och när de ska kontaktas – det är inte bara *att* kommunikationen sker, utan vid vilken tidpunkt. Här är också värt att notera att kommunikationen inom det tvärfunktionella området till allra högsta grad går direkt från handläggare till handläggare, och alltså inte via chefer eller ledning. Generellt sett läggs ett stort ansvar på den enskilda handläggaren att självständigt sköta kommunikationen med andra funktioner och enheter, ta kontakt med de som behöver komma med inspel eller de som handläggaren ifråga vill ha med i en projektgrupp. Ansvaret sträcker sig även till att samordna slutprodukten, det vill säga beslutet som Länsstyrelsen Värmland levererar, genom att foga ihop inspel och utlåtanden som kommit in i det aktuella ärendet. I chefsgruppen framkommer att det tvärfunktionella arbetet är beroende av att det finns mandat hos ledningen och berörda chefer. Om kommunikationen medarbetare emellan uttrycker en respondent i chefsgruppen detta:

[...] *mängder* med kommunikation... Det är ett fullständigt nystan av kommunikation, mellan våra medarbetare som pratar med varandra om sina arbetsuppgifter, och vet mer eller mindre om var de kan få hjälp av varann. Det är surr som ett getingbo skulle jag vilja säga.

Tvärfunktionellt kan också vara ett perspektiv och ett synsätt, tycker respondenterna i ledningsgruppen; samhället präglas i hög grad av ”stuprör” när det i själva verket borde fokuseras mer på ”hängrännor”, det vill säga kommunikationsströmmar på ett vågrätt plan och på bredden. Detta går att knyta till Larssons (2014, s. 55-56) beskrivning av hur den linjära vertikala kommunikationen fått stå tillbaka i forskningen för den horisontella kommunikationen i nätverksform. Som visats tidigare går den ut på att människor strävar efter balans och jämvikt i kommunikationen med varandra. Genom ständig avkodning och tolkning försöker personerna nå närmaste gemensamma förståelse av ett objekt. Vidare vill

ledningsgruppen betona mottagarens roll i kommunikationen. En lyckad kommunikation kräver att mottagaren vill ta del av det som kommuniceras. Sedan kan sändaren försäkra sig om att mottagaren fått informationen, förstått budskapet och vet vad som ska göras. Samtliga respondenter uttrycker att alla enskilda medarbetare, oavsett befattning inom organisationen, har ett stort individuellt ansvar att kommunicera, inte bara i de tvärfunktionella processerna. I gruppen med oplanerat inflöde uttrycks det att kommunikationsansvaret ofta tolkas som kommunikation externt, och att den interna biten är något som i många fall inte görs tillräckligt. Gruppen med planerat inflöde beskriver ansvaret för kommunikation i allmänhet som ”stort”, ”gigantiskt” och ”en självklar del av min tjänst”. Respondenterna beskriver att i planberedningsprocessen finns strukturer och checklistor tillgängliga som hjälpmedel för de handläggare som behöver komma med inspel. Där används alltså ett mer strukturerat sätt att arbeta och kommunicera tvärfunktionellt. Ibland har medarbetarna i planberedningen även hållit i utbildningstillfällen för att i ett tidigt skede informera berörda handläggare om vilket inspel de förväntar sig vid vilken tidpunkt. Ledningsgruppen anser, gällande vars och ens kommunikationsansvar, att ledarrollen innebär ett ännu större ansvar att kommunicera för att få alla i organisationen att känna sig delaktiga.

Att handläggarna själva samverkar direkt i enhetsöverskridande konstellationer kan ha både positiva och negativa konsekvenser. Kommunikationen sköts snabbare och mer effektivt när handläggarna möts, e-postar och chattar utan att behöva gå upp på chefsnivå. Samtidigt kan det bli en obalans i att den enskilda medarbetarens sociala talang och kompetens helt avgör hur det tvärfunktionella arbetet sköts. De som är mest utåtriktade och behjälpliga när en kollega frågar eller ber om något, är också de som tillfrågas i fortsättningen och i värsta fall blir överbelastade med arbete till följd av detta. Detta leder i sig till ännu en obalans om det är de mest utåtriktade och tillmötesgående personerna som får frågorna – då riskerar andra inspel och synpunkter att inte få plats, även om de skulle ha varit lika viktiga eller till och med ännu viktigare i just den frågan. Det kan alltså bli en ”bias i våra synpunkter”, som en respondent i ledningsgruppen uttrycker det. Handläggaren kan också bli överväldigad i de fall där väldigt många personer vill ha in sina synpunkter och få svårt att självständigt prioritera vad som är viktigt i den frågan. Generellt sett önskar respondenterna mer samverkan mellan enheterna, och gruppen med oplanerat inflöde menar att samverkan mellan handläggare i vissa fall behöver uppmuntras, i andra fall tydligare styrning.

Samarbetet inom den egna enheten koordineras genom enhetsmöten varannan vecka samt månatliga funktionsmöten, vid vilka chefen är närvarande och ärenden och uppgifter samordnas. Gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen tycker att dessa möten har förbättrats sedan tidigare, medan projektgruppen ser ett utvecklingsbehov av mer och bättre samverkan. (Dessa olikheter kan förstås bero på att respondenterna tillhör olika enheter och funktioner, och att det skiljer sig åt hur dessa möten genomförs.) Strukturerna för hur samverkan sker ser också olika ut beroende på hur stor enheten är och vilken typ av kommunikationsbehov som finns. Det finns också upplevelsen av att enhetsmötena inte ägnas åt ärenden och verksamhet utan mer administration och länsstyrelseövergripande frågor, tycker gruppen med planerat inflöde. Denna grupp, vars huvudsakliga arbetsuppgifter till stor del är tvärfunktionella från grunden, ger dessutom flertalet exempel på hur samarbetet kan se ut över enhetsgränser, utöver det tvärfunktionella. Det kan handla om utbildningsinsatser med representanter från olika enheter, att försöka vara ute i fält tillsammans med medarbetare från andra funktioner eller att läsa in sig på varandras expertis för att kunna ge mer välgrundade inspel. Dessa exempel är ofta initierade på handläggarnivå och genomförs med hjälp av externa medel.

5.2. Formella och informella nätverk

Bakgrunden visade att organisationer kan likställas med komplexa system uppbyggda av mänskliga relationer i form av nätverk (Larsson, 2014, s. 90). Detta upp-gavs också i förstudien gälla för Länsstyrelsen Värmland.

5.2.1. Kartläggning över nätverken

Formaliserade nätverk används främst externt, det vill säga i de samarbeten med andra länsstyrelser och myndigheter som Länsstyrelsen Värmland är inblandad i. Internt finns ett antal nätverk med syften som spänner över alltifrån ärendehandläggning till kunskapsutbyte och friskvård. De så kallade blå- och grönmötena dryftar frågor som rör vatten- respektive naturvårdsfrågor och fungerar som fora för att dela information med alla de medarbetare som berörs. Medarbetare som arbetar med planberedningsprocessen ingår i ett sådant nätverk, och den så kallade golfgruppen sköter frågor gällande en levande landsbygd. Hösten 2015 blev flyktingfrågan ett stort oplanerat ärende som behövde många olika funktioner och stor samordning, därför skapades ett formellt nätverk med medarbetare från olika funktioner och

enheter. Likaså projektgrupperna kan sägas vara nätverk, men över ett på förhand bestämt tidsspann. Beroende på befattning kan anställda vid organisationen också ingå i chefs- och ledningsgrupper, och de medarbetare som är fackligt engagerade sitter med i fackliga nätverk. ”För arbetsmiljön, psykosocialt och lite roligt också kanske”, berättar ledningsgruppen, finns en kör, en konstförening och en friskvårdsgrupp. Heide et al. (2012, s. 166) menar att organisationer tjänar på nätverken genom möjligheten att bevara och förmedla kunskap och att lära av varandra. I fallet Länsstyrelsen Värmland verkar även problemlösning och ren ärendehantering vara huvudsakliga syften med nätverken.

Informella nätverk och praktikgemenskaper finns i ett flertal olika varianter. Något som de flesta grupper nämner är fikabordet eller ”korridorskonsultationerna”, alltså de som har en social samvaro på kafferasten eller springer på varandra i korridoren. En nyckelfaktor tycks vara att känna varandra sedan tidigare, antingen genom att ha jobbat ihop eller känna igen någon från exempelvis ett fackligt nätverk. Det behöver också finnas ett specifikt ämne eller en händelse att bilda gemenskap runt, berättar en respondent i projektgruppen:

Det handlar om de som man är trygg att sitta och fika med, eller de man hälsar på om man ser dem på stan. Så jag kan tänka mig att har man haft lite rörlighet, och varit här länge så klart – det handlar också om tidsaspekten, den är viktig, man möter ju mer människor. [...] Det kan nog bildas informella nätverk om det uppstår en konflikt... eller om det är olika- alltså det räcker ju med att man är- de som är fackligt engagerade, så är det en grupp som man kan ty sig till.

Chefsgruppen uttrycker att de inte har vetskap om alla informella nätverk som existerar, men att det finns ett stort antal baserat på hur snabbt informationen sprids: ”Jamen, hur fort sprider sig inte saker? [...] Det tar tio minuter tror jag, så vet alla”; ”om det är tillräckligt intressant”. Länsstyrelsen har skyldighet att vara redo för kriser i samhället och därför måste det alltid finnas en tjänsteman i beredskap (TIB) och detta skulle kunna kategoriseras som både ett formellt och ett informellt nätverk. Formellt eftersom det är en av ledningen initierad struktur tillika ett myndighetsuppdrag, informellt eftersom det uppges i intervjun med projektgruppen att TIB:arna har en informell överenskommelse att alltid vara nåbara för den som för närvarande har uppdraget. Ovanstående resonemang stämmer överens med vad teori och tidigare forskning påvisat: de informella kommunikationsaktiviteterna utgör en betydande del av den sammanlagda kommunikationen i organisationen, informationen sprids snabbt via olika typer av kanaler och det är rimligt att anta att en stor del av de samlade kunskaperna samlas i dessa konstellationer (Heide et al, 2012, s. 166; Larsson, 2014, s. 86).

Nätverksformationerna är alltså kopplade till de relationer och kontakter som medarbetarna har med varandra. Detta påverkar också hur väl de vet vad kollegerna på andra enheter arbetar med och vart de ska vända sig för att få hjälp, inspel eller medverkan i ett projekt. De flesta av respondenterna upplever att det är relativt lätt att dels veta vem en ska vända sig till, dels att få hjälp av personen ifråga. De som inte jobbat så länge vid organisationen, mellan några månader till knappt ett år, tycker dock att det är svårare, men de vet i regel vem de kan fråga om hjälp på den egna enheten för att hitta vidare. Detta kommer att utvecklas i nedanstående stycke då det visar sig finnas aspekter som gör det till en utmaning för organisationen.

5.2.2. Utmaningar och svårigheter

Gällande att söka upp och få hjälp av rätt person eller kompetens är det beroende av att handläggaren ifråga har gott om personliga kontakter i organisationen. Rådande organisationskultur, enligt många av respondenterna, medför att frågor och sakområden tenderar att bli personbundna. I gruppen med planerat inflöde kommer det fram att ”det är ganska många, skulle jag säga, som gärna är i sitt eget rum och stänger dörren [...] det är kultur och så”. Respondenten berättar också att med den stora mångfalden akademiska inriktningar kan det lätt bli en stämning av att alla sköter sitt eget. Samarbetet och kommunikationen inom tvärfunktionellt arbete och i övriga frågor där en medarbetare behöver hjälp av en annan enhet eller funktion bygger ofta på att handläggarna jobbat ihop tidigare och därmed redan har en relation. Respondenterna i ledningsgruppen påpekar att kommunikationsvägarna riskerar att cementeras – det är enkelt att alltid höra av sig till dem som en redan känner. En ytterligare svårighet med att komma in som nyanställd är att arbetsprocesser och nätverk i de flesta fall inte finns nedtecknade eller dokumenterade på något vis (förutom, som visats ovan, i planberedningsprocessen där strukturer finns att tillgå). Det gäller att lära sig efterhand och fråga sig fram. I gruppen med oplanerat inflöde kommer samtalet in på hur mycket respondenterna vet om varandras arbete och detta sammanfattas med orden ”Ett bevis för att vi kan- inte kan tillräckligt om varann, det är att jag har fått lära mig jättemycket om vad ni två [övriga respondenter i gruppen] håller på med, av det här samtalet”.

Med hjälp av social nätverksteori söker Borgatti och Cross (2003) förklara hur relationer mellan organisationsmedlemmar påverkar benägenheten att söka information och hjälp av varandra och detta är relevant att studera i förhållande till ovanstående intervjusvar. Enligt studien är det de tre variablerna kunskap, värde och tillgänglighet som styr

informationssökningen. Kunskap innebär att medarbetarna behöver ha en viss inblick i varandras arbete. Att se värdet i varandras expertis och hur en kan hjälpas åt för att lösa problem är också direkt beroende av att veta vad kolleger från andra enheter jobbar med. Tillgänglighetsvariabeln betyder helt enkelt att personen som tillfrågas måste ha tid och resurser att kunna hjälpa till, medräknat den eventuella tid det tar att sätta sig in i problemet. Som visats ovan verkar just tiden vara något av en bristvara inom organisationen. Rådande organisationskultur vid Länsstyrelsen Värmland kan också påverka hur medarbetare söker information hos kollegerna, då respondenterna nämnt att kulturen påbjuder att var och en ägnar sig åt sitt eget expertområde och därmed inte behöver bry sig om vad andra gör. Schenkel och Teigland (2008) menar att praktikgemenskaper och informella sociala nätverk kan leda till en ovälkommen rigiditet i kontakterna mellan medarbetare – jämför med intervju svaret ovan om att kommunikationsvägarna riskerar att cementeras genom att frågor är personbundna i hög grad. På så vis kan det bidra till att förhindra nytänkande och kreativitet.

De formaliserade nätverken kräver också kontinuitet och tydlig kommunikation om nätverkets fortsatta existens och upprätthållande. Gruppen som arbetar med perspektiv som ska genomsyra organisationen har upplevt en bristande kommunikation i huruvida värdegrundsnätverket fortfarande finns eller inte på grund av otydliga direktiv från ledningshåll. Chefgruppen vittnar om liknande upplevelser av att nätverk och styrgrupper runnit ut i sanden. Att arbeta i nätverksform medför också en potentiell svårighet rörande tidsaspekten. De formaliserade nätverken tar tid. En respondent i gruppen med planerat ärendeinflöde uttrycker det som att ”det här med nätverk [...] man behöver lite arbetsro också!”. Som visats ovan upplever samtliga respondenter att det finns en ständig tidsbrist, och många påpekar att tiden knappt räcker till de ärenden som kommer in till enheten. Att då hinna jobba tvärfunktionellt, sitta med i nätverk med långa möten och hinna förbereda dessa blir i vissa fall en omöjlig ekvation. Tiden det tar att hålla nätverket vid liv måste vägas mot det reella värdet, outputen, menar ledningsgruppen. Samtidigt upplever en del av respondenterna att det ges för få tillfällen och för lite tid till att nätverka på informella premisser – att mötas över enhetsgränser, prata om annat än arbetet, lära känna varandra och umgås. Detta kan till viss del ha en förklaring i lokalernas utformning. De tillfälliga lokaler som används nu under renoveringen av de befintliga innebär att enheterna har olika fikarum. I de gamla lokalerna fanns det ett gemensamt fikarum för hela organisationen och det bildades

därför fler tillfällen att möta kolleger från andra enheter. Lokaler och fysisk placering betyder också att den egna enheten kan tappa lite av sammanhållningen, vilket en av respondenterna berättar om, då det fanns en gemensam fikahörna i de gamla lokalerna där hela enheten ofta samlades – en viktig social knutpunkt.

Hur information sprids och hur kommunikationsströmmarna inom organisationen ser ut är ett ämne som avhandlades under nätverkstemat. Gruppen som är inblandad i tvärfunktionella projekt menar att informationsspridningen beror på vem som är ansvarig för projektet och om denna person har mandat eller ej. Bäst förutsättningar för projektet blir det om projektledaren har mandat, vilket innebär att beslut kan tas utan att behöva förankras med chef och ledning. Kommunikationen uppges också vara beroende av vilken inställning projektledaren har till kommunikation och hur viktigt det anses vara. En fara med att förlita sig alltför mycket på de informella nätverken för informationsspridning, som tas upp i gruppen med planerat inflöde, är att handläggare i vissa fall tror att de informerat om något men att de inte gått rätt väg och budskapet riskerar att inte nå fram. Informella samtal för att informera kollegerna behöver lämpligtvis följas upp och bekräftas på ett mer formellt plan. Chefsgruppen upplever att de sitter i en position mellan personal och länsledning på ett sådant sätt att de inte får särskilt mycket information, men att det ingår i chefsrollen. Processer och händelser i huset får de höra om av sina medarbetare och information från ledningen som de ska sprida till sina respektive enheter får de vid formaliserade chefsmöten.

5.2.3. Förslag på lösningar, åtgärder och önskemål

I gruppen med värdegrundsfrågor lyfts den fysiska placeringen upp som en viktig faktor för samverkan. Att kunna ”poppa in” hos varandra under informella former är viktigt. Detta är något som Bandow och Gerweck (2015) tar upp i sin sammanställning av hur nätverksarbete kan ges rätt förutsättningar – det spelar alltså roll var medarbetarna är placerade fysiskt i lokalerna för hur stor möjligheten till samverkan blir. Vidare menar respondenterna i gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen att alla nyanställda borde få en ordentlig introduktion i befintliga nätverk och arbetsprocesser, och för att detta ska bli verklighet skulle dessa behöva dokumenteras. I tre av grupperna (gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen, oplanerat inflöde samt projekt) diskuteras behovet av att ha en tydlig dagordning eller agenda vid möten med nätverk och grupper. Det visar att en värdesätter kollegernas tid och i idealfallet kan mötet planeras så att medarbetare kan komma och gå, alltså vara med där just deras input behövs. En tydlig agenda kräver förstås också att syftet

med nätverket, gruppen eller mötet är klart för samtliga inblandade, och något som den som bjuder in behöver ha tänkt igenom ordentligt. Nätverkens huvudsakliga funktion och syfte är att de ska spara tid och ge hjälp till det dagliga arbetet – inte att de ska upplevas som en extra börda som tar tid och där nyttan upplevs som oklar. En respondent i gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen berättar om en framgångsrik arbetsgrupp hen sitter med i. Den präglas av ett långsiktigt strategiskt tänkande och det planeras på årsbasis när mötena med inblandade chefer ska äga rum, och det är tydligt hur arbetsuppgifterna ska delas upp mellan enheterna. Respondenten beskriver att ”jag känner en större trygghet att jag kan avropa saker och ting från andra därför att jag har förankrat det med cheferna innan”.

Att relationer spelar en avgörande roll i nätverksarbete har visats ovan, och en av respondenterna i gruppen med projekt uttrycker sig som följer rörande bristen på informella kontaktytor mellan enheter:

Det är väldigt lite mötesforum... Det är de här personalinformationerna – men alltså, det är ju mer sitta och lyssna, inte lära känna varann. I alla fall jag som ny skulle tycka att det var värdefullt, att ha mer sådana forum. Det tror jag dialogen och kommunikationen skulle må bra av. [...] Att det mixas och blandas upp lite. Man träffar samma folk hela tiden. [...] Man skulle behöva insyn i sånt man inte har en aning om. För då kommer det en viktig fråga och då måste ju jag kunna fånga den och hjälpa dem. Och det är mycket lättare om man har nån plattform redan.

Det talas också om behovet av att mötas över enhetsgränser på ett avslappnat sätt i gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen. Ledningsgruppen är inne på samma spår och menar att kreativiteten kan öka om det bildas nya kontakter och personliga relationer i organisationen, och att det inte är konstant statiskt. En respondent från Samhällsbyggnad tycker att enhetens arbete med ökad sammanhållning gett goda resultat gällande de sociala aspekterna. Kontentan är en önskan om att öppna upp och våga satsa mer på det informella, i form av samtal och kommunikation som inte är direkt relaterat till att leverera en produkt eller utföra uppdraget. En av respondenterna i projektgruppen berättar om en tidigare arbetsgivare som bjöd på frukost varje morgon där hela organisationen var närvarande, just för att ge en formaliserad men informell chans till att utbyta information om högt och lågt, bygga sociala relationer och mötas. Detta stämmer överens med den forskning som Schenkel och Teigland (2008, s. 107-108) presenterar, där det framkommit att informella nätverk, praktikgemenskaper och möten ansikte mot ansikte mellan organisationsmedlemmarna har en

överlägsen roll för kunskapsutbyte och informationsdelning. I sin uppställning över vilka metoder ledningen kan använda sig av för att dra nytta av nätverk som inte är formellt initierade menar Bandow och Gerweck (2015) att en viktig del är att skapa förutsättningar och underlätta för arbete i nätverksform – formell likväl som informell. Detta kan handla om kontaktytor i form av workshops och arrangemang, lättillgängliga möteslokaler och att tillhandahålla de kommunikationsteknologiska hjälpmedlen som är bäst lämpade för sammanhanget. Om just detta, kommunikationsteknologi, kommer nästa stycke att handla.

5.3. Informations- och kommunikationsteknologi (IKT)

Stycket är strukturerat på samma sätt som det föregående; kartläggningen följs av utmaningar och svårigheter inom området och därefter diskuteras förslag på åtgärder och lösningar.

5.3.1. Kartläggning av IKT och kommunikationskanaler

I samtliga intervjuer med processgrupperna togs e-posten upp som den huvudsakliga kanalen, tätt följd av chattfunktionen i Lync. Efter dessa två teknologiska verktyg nämndes att gå till varandra personligen, eller ”springa i korridoren”. Ytterligare en typ av IKT som används är fil- och dokumentdelning i den så kallade G-strukturen. Detta är en gemensam server som alla inom organisationen kommer åt. I gruppen med oplanerat inflöde diskuteras den skriftliga informationens värde – den är lätt att diarieföra och beständig för framtiden (detta med beständigheten kommer dock att problematiseras längre fram). Förstudien (se stycke 2.1.1 i kapitel 2) visade att det också finns en annan typ av programvara specifikt för att samarbeta i exempelvis projekt, som kallas samarbetsytor. Det finns olika typer av program men ett som kommer upp i intervjuerna heter Project Place. Intervjusvaren visar att detta är något som flera av respondenterna redan använder sig av, men endast i externa samarbeten. Samarbetsytorna uppges fungera väl för sitt syfte men kostnaden begränsar tillgängligheten.

Chefsgruppen menar att de huvudsakliga kommunikationsvägarna är fysiska möten, Lyncchatten och att råka stöta ihop. Inte heller i denna grupp används någon samarbetsyta internt, men G-strukturen verkar delvis ta den rollen i form av fildelningskanal. Ledningsgruppen tycker att intranätet är den viktigaste kommunikationsteknologiska kanalen, följt av e-posten. Intranätet används dock mest för administrativ information och e-postutskick tillämpas om det är något som samtliga i organisationen måste ta del av. Utöver detta lägger också länsrådet upp filmer på intranätet och YouTube för att skapa en direktkanal

till handläggarna och förmedla sina förhållningssätt i olika frågor. I övrigt använder sig ledningsgruppen av flertalet mötesfora för att öka chanserna att kommunikationen når ut till alla: personalinformationsmöten varannan månad, chefsmöten, MBL-möten (medbestämmandelagen, fackliga kontaktytor) och föredragningar. De sistnämnda går ut på att medarbetarna regelbundet presenterar pågående arbete och frågor som behöver tas upp i föredragningsform. Om ledningen behöver kommunicera större frågor är ansikte mot ansikte den bästa formen. Gruppen har även metoder i vardagen för att snabbt träffa medarbetare och chefer: verksamhetsansvarig har korta möten på sitt rum, och den administrativt ansvariga går en runda i huset.

Olika typer av frågor har olika kommunikationsbehov. Det kan också variera från enhet till enhet hur rådande kultur påverkar kommunikationen. Respondenterna i gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen uppger att de får lära sig vilka de kan e-posta, skriva till i Lynkchatten eller helt enkelt gå iväg och träffa personligen. Kommunikationskanaler, kunskapsutbyte och informationsdelning sköts på flera olika nivåer, där den högsta utgörs av personalinformationsmöten, följt av enhetsmöten och slutligen olika typer av mejllistor, berättar en respondent i gruppen med oplanerat inflöde. Även här uppges att det finns ”vedertagna delningar” – det vill säga att vissa frågor är kopplade till vissa personer, och att en lär sig efterhand vilka dessa är.

5.3.2. Utmaningar och svårigheter

Intervjuerna har visat att det inte finns några strategier eller rutiner att tillämpa gällande val av kommunikationskanal i det tvärfunktionella arbetet. Utöver detta har det framförts synpunkter och åsikter om de olika kanalerna, i synnerhet de teknologiska medierna. E-posten visade sig vara den kanal som flest respondenter nämnde som den primära för den dagliga kommunikationen handläggare till handläggare. Många respondenter upplever dock att e-posten tenderar att svämma över av alla de mejl som ständigt strömmar in. Då det är mer regel än undantag att skicka kopiebrev (CC) till de kolleger som eventuellt kan vara berörda av mejlet ifråga blir resultatet för många en stor mängd olästa mejl i inkorgen. Respondenterna resonerar kring vanan av att skicka kopiebrev, och varför de ibland försöker undvika detta: ”... liksom att man på nåt sätt- besparar människor massa mejl som bara strömmar in [...] jag är nog ganska restriktiv med att bara kopiera in, även fast det kanske skulle finnas en relevans”; “[...] svårt att hinna läsa allt som kommer in i mejllådan – man blir ju bara dränkt ibland av information som kommer” och ”och det är nog en risk med, precis det vi säger, att

man ska hålla sig ”safe” liksom [...] att man mejlar CC till jättemånga och så får de tusen mejl i inkorgen, och det finns ju inte en möjlighet att mäcka med”. Om detta skriver Heide et al. (2012, s. 172) att det är ett vanligt problem inom organisationer, eftersom alternativa kanaler kan verka skrämmande med sin offentlighet, exempelvis intranätet och transparenta diskussionsforum. Genom kopiebrevens kan avsändaren styra exakt vilka som ska få ta del av informationen och det kan även, vilket blir tydligt i citatet ovan, finnas en extra fördel i att känna sig säkra på att inte missa någon viktig mottagare.

I chefsgruppen berättar en respondent om upplevelsen att e-posten inte är en fungerande IKT eftersom det inte är säkert att mottagaren svarar. Hen tycker inte heller att det finns någon ordentlig kommunikationsplattform så det är svårt att veta vilket medium som ska användas i vilken situation. Här är det lämpligt att inflika att kommunikationsstrategin som beskrivs i stycke 2.1.2 fortfarande är väldigt ny och inte har hunnit spridas inom organisationen. En ytterligare faktor som påverkar viljan att informera och kommunicera är upplevelsen av att det finns ett informationsöverflöd – detta leder till en försiktighet i att utföra kommunikativa insatser eftersom det finns en generell vetskap om hur mycket alla har i sina tjänster och hur mycket information de ständigt mottar, menar cheferna. Att lägga till fler kanaler till de befintliga är också riskfyllt då chefsgruppen menar att det blir för mycket att hålla reda på, och gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen säger detsamma vid förslaget om att ha en samarbetsyta för varje tvärfunktionell process. En annan IKT som kommer på tal är intranätet, som flera respondenter inte heller tycker är helt funktionellt. Från ett handläggarperspektiv framförs att alla i organisationen har ett stort ansvar att själva hålla sig uppdaterade på vad som publiceras och att intranätet underutnyttjas. Det som publiceras håller dessutom alltför låg kvalitet, menar en av respondenterna. Cheferna uttrycker också att intranätet underutnyttjas av medarbetare, då det mesta som läggs ut i kanalen kommer från just chefsnivån, ofta kommunikationsfunktionen. De anser att intranätet är ”flyktigt” till sin form, det vill säga att nyheter och inlägg snabbt förpassas vidare från startsidan och det kan vara svårt att få en överblick. Utöver detta ligger det ännu en utmaning i att publicera innehåll som 200 organisationsmedlemmar nås av och kan ta till sig på ett meningsfullt sätt.

Sammanfattningsvis har teknologin mycket att erbjuda, men det gäller att inte ha en övertro på dessa hjälpmedel. I gruppen med tvärfunktionella projekt menade en respondent att frågor och ärenden kan bli alltför personbundna och att kommunikationsvägar kan cementeras även

om kommunikationsmediet är teknologiskt. De som har chattat eller e-postat frekvent hamnar i en favoritlista och det är lätt att klicka på dem igen när det finns ett behov av input, information eller problemlösning. Vad viktigare är, IKT kräver att samtliga behärskar och använder dem.

... och där ser man ju- alltså, vad personberoende det är – för mig så, de kontakter jag haft tidigare hamnar i en sån här favoritlista liksom, och så ser man de man pratar ofta med, de är det lätt att klicka på och ta den frågan med den, på den enheten. Så det är också samma fast teknologiskt uppbyggt. Och samma med de som inte använder sina digitala kalendrar, som har papperskalendrar – det är ju jättesvårt att pricka in och få möten med dem. [...] Vissa såna verktyg är ju jätteviktiga för samarbetet.

Inom forskningen har kommunikationsteknologiska hjälpmedel visat sig ha mycket positiva effekter på kommunikationen och särskilt mellan enheter (Putnam & Mumby, 2014, s. 433-434). Det kan till och med underlätta bildandet av virtuella team där medarbetare med olika sakkompetenser möts, samarbetar och lär sig av varandra. Detta bygger dock på, som nämnts ovan, att samtliga i organisationen använder dessa medier, som i exemplet från citatet med de digitala kalendrarna. Orsakerna till att vissa i organisationen inte använder IKT kan vara inflytelserika organisationsmedlemmar som ratat den, eller kulturella skillnader i kommunikationsstrukturer vid organisationens olika enheter. Hur organisationen kan arbeta för att komma runt detta och utveckla IKT-användningen redogörs för i nästa stycke.

5.3.3. Förslag på lösningar, åtgärder och önskemål

I gruppen med oplanerat inflöde efterlyser respondenterna att kommunikationskanalerna används mer internt. Intranätet skulle kunna fungera som en kanal för att berätta om arbetet som är slutfört och vad det ledde till. Gruppen tycker att organisationsmedlemmarna måste ställa sig frågan ”hur kan vi kommunicera detta internt?” oftare. Detta skulle kunna leda till fler tvärfunktionella initiativ, då kolleger som inte varit involverade i just de processerna kan få en inblick och i sin tur komma med förslag på vidare arbete. Något som också kommit upp i flera av intervjuerna är behovet av att rikta kommunikationsinsatserna och tänka igenom målgrupp ordentligt innan exempelvis e-post skickas med otaliga kopiebrev. Kommunikationen till ledningen genom föredragningarna innehåller en samverkanspunkt så att det perspektivet kommer med från början, och denna typ av medium uppges ha underlättat för de mer introverta personerna att få sina perspektiv och synpunkter hörda. Gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen skulle vilja se att föredragningarna kunde

kombineras med fler personliga möten. En blandning hade varit önskvärt, då föredragningarna upplevs som väldigt formaliserade och gruppen efterfrågar fler chanser att träffa ledningen informellt.

Ett handgripligt förslag som skulle kunna leda till en mer effektiv användning av IKT är att utbilda all personal i tekniken. En svårighet som identifierats ovan är just ovissheten huruvida mottagaren behärskar mediet som skulle vara passande att använda, och då vänder sig medarbetare hellre till ett fysiskt möte. Putnam och Mumby (2014, s. 434) föreslår en kvalitativ inlärningsprocess i grupp. Det bör finnas övningstillfällen där gruppen kan testa funktionerna, och det är bra om deltagarna får tillfälle att experimentera och skapa sin egen typ av användning som passar för dem och för arbetsuppgifterna.

Ledningsgruppen presenterar många tankar och uppslag på att införa och utnyttja ny teknik inom Länsstyrelsen Värmland. De är överens om att tekniska lösningar för kommunikation och arbete i organisationer är det som kommer i framtiden. De tar upp Lynkmöten som exempel, hur det blir allt vanligare; personalinformationen tänker de skulle kunna läggas på den interna YouTube-kanalen för att tillgängliggöras, och idén om en Länsstyrelsen Värmland-app som organisationsmedlemmarna kan ladda ner till sin smarta mobiltelefon diskuteras. Detta hänger ihop med behovet av att utbilda all personal ordentligt i teknologin som ska användas. För att kunna använda ny IKT behöver den förankras i organisationens alla delar – idealt sett bör det råda konsensus om vilka medier som primärt ska användas, och organisationsmedlemmarna måste vara flexibla att byta till det medium eller den programvara som lämpar sig bäst för tillfället. En samstämmighet om kanalval verkar vara en nyckelfaktor för framgångsrikt IKT-användande.

5.4. Framtid, utveckling och övriga ämnen

Under denna kategori ryms övriga ämnen som kommit upp under intervjuerna som inte passar in i någon av ovanstående rubriker. Det handlar om gruppspecifika förslag, synpunkter på de olika rollerna och befattningarna inom organisationen, önskemål om konkreta åtgärder och en sammanfattning av vad intervjugrupperna uttryckt som det viktigaste rörande tvärfunktionellt arbete. Rubrikerna indikerar ämnet och är alltså inte uppdelade i kartläggning, utmaningar och förslag likt de två föregående kategorierna.

5.4.1. Informationslagring och dokumenthantering

Gruppen med planerat inflöde tar upp hanteringen av digital information som ett av de största utvecklingsområdena inom organisationen. Respondenterna upplever att det finns stora problem med att mycket av arbetet sköts i G-strukturen, den gemensamma mappen, då det dels blir ett sammelsurium av mappar och filer, dels förvirras strukturen ytterligare av ett flertal migreringar till nya IT-system. Även gruppen med oplanerat inflöde nämner detta som problematiskt och att det finns stora brister i informationssäkerheten. Beständigheten med skriftliga dokument, som togs upp tidigare, kan alltså ifrågasättas då de är svåra att hitta i G-strukturen och att de inte lagras på ett informationssäkert vis. Dessutom berättar respondenterna att vissa medarbetare inte delar med sig av dokument utan sitter och håller på dem själva. Diskussionen utvecklas i en av grupperna som beskriver hur enhetsmapparna i G-strukturen är låsta för användare som inte arbetar på enheten ifråga. En av respondenterna tycker att detta är en underlig och föråldrad syn på information. Hen har förståelse för att en del mappar med sekretessbelagd information ska hållas låsta, men att det generellt är så upplever hen som märkligt:

[...] att ha som standard att man inte ska komma in och få läsrättigheter på nån annan enhets, eh – det är så konstigt. Jag tror att det är en spegling av att det här med tvärfunktionellt arbete har växt fram av en nödvändighet hos handläggarna istället för att man har tagit, liksom, ställning. Det är ingenting som har motarbetats, ska jag inte säga, av chefer- och i vissa perioder så har det uppmuntrats. Men man har liksom inte funderat på: vad innebär det för sätt att jobba på? Vad innebär det hur vi ska sprida information? Vad får det för effekter?

Citatet bekräftar också något som visats under den första rubriken om tvärfunktionellt arbete och kommunikation i praktiken: att det tvärfunktionella arbetssättet har växt fram i takt med förändrade behov från omvärlden och samhället, som har ställt krav på mer intern samverkan. Enligt denna respondent är det främst handläggare som lett utvecklingen men chefer och ledning har stöttat processen, periodvis varierande mellan högre och lägre grad.

5.4.2. Enhetschefernas roll och ansvar

Processgrupperna framför på ett övergripande plan att enhetscheferna inte har en tillräckligt stor roll inom tvärfunktionellt arbete. Dels uppges detta bero på att cheferna har en alltför stor administrativ börda och inte hinner utöva sitt ledarskap, än mindre samordna tvärarbetet, dels anser respondenterna att cheferna saknar mandat. Tvärfunktionellt arbete är i vissa fall inte en del av verksamhetsplanerna för enheterna, därför blir det ofta svårt för chefen att prioritera de ärenden och projekt som inte är strukturerade. Dessutom menar respondenterna att det är stor

skillnad mellan enheterna hur stort utrymme som ges till tvärfunktionellt arbete, vilket visar sig i projekt och samarbeten där flera enheter och funktioner är inblandade, något som indikerar att chefernas syn på detta arbete inte är entydig. Det framförs också en upplevelse av att cheferna inte vet på djupet vad enheterna gör i sin dagliga verksamhet.

Enhetschefernas idealiska roll skulle vara annorlunda beskaffad, enligt processgrupperna. Genomgripande är att cheferna borde få mer utrymme och tid till handgripligt ledarskap, samordning av tvärfunktionella insatser och operativt arbete i högre grad. En respondent tycker att tvärfunktionella arbetsuppgifter ska upp på chefsnivå och inte gå mellan handläggare, för att de ska prioriteras upp och ges mandat av cheferna. En annan respondent efterfrågar fler chanser för handläggare att växa inom organisationen och ta steget till chefsnivå – fler interna chefsutbildningar, en stämning av positiv feedback och en vilja att handläggare ska kunna klättra i befattning och ansvar. Konkret föreslås att fler administratörer tillsätts så att cheferna kan ägna sig åt ledarskap, samordning och kanske till och med en ledarfunktion inom tvärsamarbetet. Ett annat förslag är att skapa en separat roll som tvärfunktionell samordnare, en paraplyfunktion, med överblick på alla tvärfunktionella processer som pågår inom organisationen. Personen med denna befattning skulle också kunna delta vid chefs- och ledningsmöten och diskutera dessa frågor utifrån ett helhetsperspektiv.

Enhetscheferna själva tycker att deras roll i det tvärfunktionella arbetet är att vara ett ”smörjmedel i systemet”, att ha vetskap om vad som är på gång och finnas tillgängliga om något problem uppstår. Om det finns oklarheter eller bildas vakanser så ska cheferna vara där och styra upp. De är överens om att chefsmötena skulle kunna användas till att diskutera verksamheten i större utsträckning – de tycker också att det finns ett alltför stort administrativt fokus. Mötena skulle kunna planeras mer i förväg. Med en större långsiktighet minskar risken för att övriga chefer får information för sent, och chansen ökar för att rätt personer kommer med i rätt arbetsuppgifter, projekt och ärenden i tid.

5.4.3. Utveckling av tvärfunktionella arbetssätt och kommunikation

Gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen landar i att tvärfunktionellt arbete skulle behöva mer avsatt tid och resurser, mandat, tydligare uppföljning och styrning. Gruppen med oplanerat inflöde lyfter att det tvärfunktionella behöver värdesättas mer inom organisationen och att det måste finnas lite mer luft i vars och ens tjänstebeskrivningar. Ett konkret förslag för att frigöra tid och resurser för de anställda kommer från gruppen med

projekt, där en respondent efterfrågar införandet av en registratur i syfte att diarieföra alla ärenden när de kommer in. Då slipper handläggarna göra det och får mer tid till att hantera ärenden. Cheferna menar att uppdragsbeskrivningar och beställningar medarbetare emellan behöver bli tydligare; det underlättar för mottagaren om det står helt klart vad hen förväntas göra, och när. Respondenterna i chefsgruppen reflekterar också kring informationsspridning:

[...] man kan fråga sig om vi egentligen har för lite information, eller om det faktiskt är så att av den information som vi har så är det för lite som är helt rätt? [...] Riktad, tydlighet, som vi varit inne på tidigare: kopplad till våra processer och projekt... Tydligare beställningar. Vad är det man vill ha in, för att göra rätt inspel på rätt nivå?

Ledningsgruppen är inne på samma spår: målet är att undvika informationsöverflöd och på ett tydligt och precist sätt rikta den information som sprids. Chefsgruppen enas om att det bästa sättet för att utveckla arbetssätten är att fråga medarbetarna hur de vill lägga upp det, och att cheferna är med och prioriterar vad som är viktigast för varje verksamhetsår.

Något annat som skulle underlätta det tvärfunktionella arbetet, som kort tagits upp i föregående stycke, är att dessa arbetsuppgifter ska finnas med i enheternas verksamhetsplaner (VP). Så är nu inte fallet – det är väldigt inkonsekvent och *ad hoc*-betonat huruvida tvärbete står med eller ej. Detta är något som kommer upp i samtliga intervjuer. Ledningsgruppen berättar dock att enheterna får uppdrag att arbeta tillsammans i tvärfunktionella konstellationer i just verksamhetsplaneringen. Gruppen med oplanerat inflöde föreslår att planering och utformning av VP:n skulle kunna göras mer formaliserat och att det exempelvis ska finnas med 80 timmar från kommunikation som kan avropas när behov uppstår. Gruppen föreslår vidare att de tvärfunktionella processer som pågår i huset bör identifieras, föras in i ett flödesschema och därefter uppskattar chefer och handläggare tillsammans hur mycket samverkan som är rimlig att räkna med vilken skrivs in i VP:n. Tvärfunktionella projekt över ett avgränsat tidsspann finns i regel med i VP:n, enligt gruppen med planerat inflöde. Det som däremot inte gör det är det konstanta inflödet som är ständigt pågående. Enligt en av respondenterna som arbetar inom en funktion vid enheten Samhällsbyggnad, där tvärbete är en naturlig del av det dagliga arbetet, står det med i VP:n att de ska delta i det konstanta inflödet av samverkansuppgifter men inte hur mycket tid som ska läggas eller vilka resurser som ska avsättas. Detta bidrar till att tvärfunktionellt arbete prioriteras ner för det enhetseget som har tydligare riktlinjer. Respondenten tror heller inte att samverkanspunkten skulle ha funnits med i VP:n alls, om inte funktionen tillhört just Samhällsbyggnadsenheten, vilket

också indikerar att det skiljer sig mycket mellan enheterna hur tvärfunktionellt arbete prioriteras.

En av respondenterna i projektgruppen anser att Länsstyrelsen Värmland skulle behöva en mer strategisk och långsiktig planering. På så vis skulle det bli lättare att identifiera organisationens inriktning på längre sikt, och prioriteringen av arbetsuppgifter skulle gå smidigare. Gällande kommunikationen i arbetsprocesserna tycker gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen att det skulle behöva upprättas en kommunikationsplan för varje process, där det framgår vad som är syftet och budskapet, vilka aktiviteter som ska genomföras samt hur tidsplanen ser ut. I detta ingår också en utförlig utvärdering som sedan kommuniceras. Processerna behöver synliggöras mer i organisationen och inte minst vad de lett fram till. Utöver den formaliserade utvärderingen efterlyser gruppen mer tid till att sitta och diskutera och reflektera i grupp över vad det färdigställda arbetet betyder, och hur organisationen ska gå vidare med det. Det behövs mer tid till bearbetning. Utvärdering är generellt sett något som behöver appliceras på samtliga arbetsgrupper, nätverk och mötesformer. Flera av respondenterna tycker att organisationsmedlemmarna oftare behöver ställa sig frågan ”varför gör vi det här?”.

5.4.4. Övrigt

Slutligen framhåller gruppen med perspektiv som ska genomsyra organisationen samt chefsgruppen att det är viktigt att skapa flexibla lösningar. Varje arbetsprocess är unik och har särskilda förutsättningar och krav. Vad gäller utformandet av en struktur måste det kunna se olika ut från grupp till grupp gällande alltifrån mötesfrekvens till kommunikationskanaler och arbetsdelning. Länsstyrelsen Värmland är en organisation med oerhört stor expertkompetens inom många områden och det gäller att ta tillvara på den. Receptet för framgång är kanske att finna balansen mellan att lyssna på experterna och lita på att de kan sitt område bäst, och att cheferna är behjälpliga och stöttar i samordningen av det tvärfunktionella arbetet. Det lyfts ett antal konkreta förslag i intervjuerna, önskemål från respondenterna om vad som skulle kunna underlätta samverkan mellan enheter. Några av dem innebär exempelvis införandet av reseförbud en dag i veckan (fredagar föreslås) för att öka tillgängligheten för handläggarna att kunna mötas, spontant såväl som planerat; mer multimodalt tänkande i vilket forum som lämpar sig bäst för ändamålet (behövs ett fysiskt möte eller räcker Lynk? – kanske kan ett YouTubeklipp passa som informationskanal?); samt lunchföreläsningar där flera ämnen kan slås ihop i syfte att lära sig, få chansen att ställa frågor till varandra och se nya kopplingar

mellan ämnesområden. Ett större utvecklingsområde där organisationen har potential att spetsa till sig ytterligare är strävan efter att göra Länsstyrelsen Värmland till en enad organisation, och inte ett antal enheter som arbetar åtskilt. Detta hör ihop med att organisationsmedlemmarna ska ha åtminstone lite insyn i kollegernas arbetsområden. Då blir det lättare att stå som en enad front med ett tydligt budskap utåt. För att uppnå denna samsyn kring Länsstyrelsen Värmlands syfte och målsättning krävs en ändring av organisationskulturen som medför att var och en ägnar sig åt sina egna frågor och varken behöver veta om, eller delta i, vad andra gör. Att ändra strukturer på ett sådant sätt kräver ett aktivt arbete med värdegrunden och tydliga insatser från chefers och ledningens sida. Värdegrundsarbetet behöver också, enligt respondenterna, få en tydligare riktning och större förankring i den dagliga ärendehantering, då det är perspektiv som ska integreras i samtliga delar av verksamheten.

6. Slutsatser och diskussion

Jag vill börja med att säga att det finns väldigt mycket att ta upp och diskutera om Länsstyrelsen Värmlands tvärfunktionella arbete och kommunikation. Det krävs varken särskilt många intervjusvar eller långa samtal med respondenterna för att förstå att detta utgör en komplex utmaning för organisationen. Länsstyrelsen Värmland som fallstudie är också ett spännande objekt för vidare forskning inom organisationskommunikation, då myndighetens uppdrag kräver en hög grad av koordinering och samordning mellan många olika verksamhetsområden. Det finns ett flertal olika trådar att ta tag i och börja nysta upp för den hängivna kommunikationsforskaren, av vilka ett antal kommer att utvecklas i slutet av detta kapitel.

Tvärfunktionellt arbete och kommunikationen inom dessa processer identifierades redan i organisationsöversynen hösten 2015 (se kapitel 2) som ett av organisationens främsta utvecklingsområden. Kartläggningen av processerna har visat att det tvärfunktionella arbetet ofta utförs utan förankring i enheternas verksamhetsplaner. Dock menar ledningsgruppen att enheterna får i uppdrag att arbeta tvärfunktionellt och att det därmed finns med när de verksamhetsplanerar. Detta kan vara en indikation på bristande kommunikation mellan organisationens olika skikt. Eftersom det tvärfunktionella i flertalet fall inte står med i verksamhetsplaneringen, saknas den posten när anslagen fördelas och enheterna planerar för vad varje medarbetare ska arbeta med inom ramen för sin tjänst. Att inte ha stöd i verksamhetsplanen betyder i praktiken att det inte finns något ekonomiskt eller tidsmässigt spelrum att satsa resurser och arbetstid på enhets- och funktionsövergripande frågor. Som tydligt påvisats i intervjusvaren har de anställda vid Länsstyrelsen Värmland, oavsett nivå inom organisationen, väldigt slimmade tjänster där det aldrig blir tid över – det vittnas om att det är en ständig kamp för att hinna ligga rätt till i planeringen. Kanske har samhällsutvecklingen bidragit till omvärldens ökade krav på myndigheter, och tvärfunktionellt arbete blir en nödvändighet. Men då grunden i Länsstyrelsens verksamhet traditionellt har varit de ärenden som hanteras och löses av en enskild enhet kan det vara så att myndighetens interna utveckling inte hållit jämna steg med samhället, och inte lyckats anpassa sig i tillräckligt hög grad till förändrade krav och behovet av mer samverkan. Därmed finns det ännu inte strukturer på plats för detta arbete.

Utsagor som bekräftar ovanstående är intervju svaren som beskriver handläggarnas stora ansvar för det tvärfunktionella arbetet. Det är ofta på den nivån som initiativen mellan enheter uppkommer, kommunikationsströmmarna flödar vågrätt över enheter och funktioner (jämför Larsson, 2014, s. 55-56), kopplingar mellan ämnesområden görs och projektgrupper sätts ihop handläggare emellan. Det har också framkommit att alla respondenter tycker att det individuella ansvaret för kommunikation är mycket stort. Trots detta verkar det finnas stora skillnader mellan handläggare inom organisationen avseende till vilken grad de är inblandade i tvärfunktionellt arbete, hur mycket (egeninitierad) kontakt de har med andra enheter och vilken prioriteringsnivå tvärbetet ligger på i relation till det enhetsegna. Detta kan kopplas till normer och kultur inom organisationen av att ägna sig åt sina egna frågor, lösa dem självständigt och inte behöva bry sig om vad andra gör. Det kan utgöra speglingar i medarbetarnas beteenden från den egna enheten eller funktionen av hur tvärfunktionellt arbete värderas. Arbetet för att det tvärfunktionella perspektivet ska bli en självklar del av vars och ens tjänst vid Länsstyrelsen Värmland kräver långsiktiga, målmedvetna och strategiska satsningar från främst chefs- och ledningshåll. En ambition skulle kunna vara att samtliga handläggare som får in ett ärende ska analysera vilket behov av inspel, hjälp eller andra typer av bidrag som kan komma att behövas från andra enheter, något som gruppen med planerat inflöde har som praxis. För denna grupp, särskilt de som är involverade i planberedningsprocessen, utförs tvärfunktionellt arbete på daglig basis och deras strukturer och rutiner skulle säkert kunna inspirera andra enheter och funktioner. Att lyssna på planhandläggarna och exempelvis arrangera workshops där de får presentera sina analysmetoder för att identifiera potentiellt tvärbete i tid samt checklistorna för att samla in inspel skulle kunna vara givande för många inom organisationen. Bandow och Gerweck (2015) skriver om gränsöverskridande kunskapsgenerering och informationsdelning, och att möten över enhetsgränser inom organisationen kan leda till innovationer i arbetssätt. Då planberedningsfunktionen uppges fungera väl och ha strukturer på plats för att implementera ett tvärfunktionellt förhållningssätt i det vardagliga arbetet skulle det finnas ett värde i att fler inom organisationen fick chansen att ta del av kunskapen, och chefer och ledning kan underlätta för detta genom formaliserade utbildningstillfällen.

Något annat som också har att göra med handläggarens enskilda ansvar för tvärfunktionellt arbete är den snedbelastning som kan uppstå då de mest utåtriktade handläggarna med många personliga kontakter får ett större antal frågor på sitt bord. Kommunikationsstrategin

(Länsstyrelsen Värmland, 2016) fastslår att samtliga medarbetare bör ha en grundläggande kommunikativ kompetens då det ingår i alla tjänstebeskrivningar, vilket specificerar att alla har ett individuellt ansvar för detta. Problematiken med snedbelastningen skulle kanske till viss del avhjälpas om det skedde en förändring i hur enheterna värdesätter det tvärfunktionella arbetet. Om det värdesattes lika högt eller högre än det enhetsegna, och enhetscheferna i högre grad uppmuntrar handläggarna att ta sig an tvärfunktionella frågor, hade det kanske blivit bättre spridning och jämnare fördelning inom organisationen. Men problematiken är komplex och det krävs antagligen mer än så för att uppnå en tillfredsställande lösning. Som stycket rörande nätverk visat, är medarbetarnas sociala relationer av största vikt för hur de tvärfunktionella frågorna hanteras. Handläggare tenderar att vända sig till kolleger de redan känner och detta medför konsekvenser för slutproduktens kvalitet. Negativa följder kan bli att inspel och synpunkter förbises, eller att kreativitet och nytänkande lösningar förhindras på grund av de vanemässiga kommunikationsvägarna. Å andra sidan kan det förstås vara mindre tidskrävande och utgöra en smidigare arbetsprocess att lösa problemet tillsammans med någon som en redan känner och har arbetat med förr. Men relaterat till forskningen på området, både Bandow och Gerwecks (2015) studie om hur praktikgemenskaper kan utnyttjas till fullt samt Schenkel och Teiglands (2008) forskning om hur effektivitet och resultat kan förbättras genom fungerande informella nätverk, bör ledningen vid Länsstyrelsen Värmland öppna upp för mer relationsskapande medarbetare emellan. Forskningen visar att informella nätverk och praktikgemenskaper kan ge större output om organisationsmedlemmarna ges rätt förutsättningar. Av detta, i kombination med de bekräftande intervju svaren på samma tema, drar jag slutsatsen att organisationen har mycket att vinna på att våga ge tillräckligt med utrymme för informell social samvaro och relationsskapande. Att underlätta för att medarbetarna lär känna varandra kan också bidra till nya arbetssätt och lösningar på problem, särskilt om personerna kommer från olika akademiska inriktningar. Det gemensamma fikautrymmet i de befintliga lokalerna utgör säkert ett sådant forum, men det kan utökas med arrangemang av olika slag: exempelvis avsatt tid till att mötas över enhetsgränser för att prata och lyssna på varandra, vara ute i fält tillsammans med andra enheter och funktioner, sätta upp lunchföreläsningar över enhetsgränser och dylikt. Betydelsen av den fysiska placeringen i lokalerna tas upp som en viktig komponent för samverkan i både intervjuer och tidigare forskning. Flera respondenter tycker att det är mycket värt att enkelt kunna gå förbi varandras kontor och stämma av snabba frågor. Med den nya organisationen som nyligen trätt i kraft,

där enheterna och funktionerna ändrats, kommer placeringen vid flytten till befintliga lokaler i september att göras med medarbetarnas önskemål i åtanke om var de vill sitta och vilka funktioner de helst vill ha närmast omkring sig. Detta kan dock vara ett lämpligt ämne för utvärdering efter att organisationen hunnit testa den nya placeringen en tid efter flytten tillbaka.

Gällande kommunikationskanaler och IKT kan detta ämne sammanfattas med att kanalval behöver göras utifrån typ av fråga eller information, de anställda vid Länsstyrelsen Värmland bör få chansen att utbilda sig i de kommunikationsteknologiska verktyg som finns till förfogande, och risken för informationsöverflöd måste aktivt undvikas. Att välja kommunikationskanal efter ändamål är något som specifikt lyfts rörande kommunikationen mellan medarbetare och ledning. Medarbetarna efterfrågar enklare och mindre formaliserade vägar till ledningsgruppen för att snabbt kunna dryfta frågor som uppkommer. Föredragningarna fungerar bra och ger en mer jämlik möjlighet för alla att höras, då samtliga medarbetare har sin avsatta tid – inte bara de mest högröstade hörs. Men det kan vara lämpligt att även öppna upp för fler informella möten och avstämningar utöver föredragningarna. Ledningsgruppen är också inne på detta och vill skapa en bredare ram för val av kommunikationskanal. De uttrycker i sin tur önskemål om att de anställda, oavsett befattning, i högre utsträckning ska analysera vilket behov av kommunikation frågan eller ärendet har och sedan anpassa sig efter det. På så vis undviks eventuellt slentrianmässigt användande av e-posten och tid kan frigöras om det fungerar lika bra att exempelvis boka in ett Lynkmöte som att mötas personligen. Prioriterade kanaler och att självständigt göra en strategisk avvägning om kommunikationskanal finns också med i kommunikationsstrategin som nyligen införts, och när dokumentet väl får spridning i organisationen skapas förhoppningsvis en större tydlighet kring detta. Strategin kan fungera som riktlinje och plattform för intern såväl som extern kommunikation (Länsstyrelsen Värmland, 2016). I likhet med teorin och forskningen om IKT (Putnam & Mumby, 2014) kommer behovet av utbildning i kommunikationsteknologiska verktyg också fram i intervjuvaren. Respondenterna berättar om en ojämn kunskapsnivå och då det inte är möjligt att vara säker på om kollegan behärskar mediet, väljer de ofta att ta det säkra före det osäkra och stämma personligt möte istället. Teknologiska lösningar står alltså outnyttjade, även om de finns. Resultatet av detta blir att väldigt mycket information hamnar i e-posten och på den gemensamma servern, G-strukturen, där mappar och filer läggs för att kunna delas med medarbetare från andra enheter. G-

strukturen är dock inte tänkt att fungera för detta ändamål och respondenterna berättar att det är ett veritabelt kaos på servern – om en inte har jobbat vid organisationen några år är det omöjligt att veta hur en ska leta för att hitta rätt fil. Dock finns det specifika programvaror för arbete i nätverk och projekt, samarbetsytor, som flera av respondenterna använder sig av i dagsläget med goda resultat. Om dessa användes konsekvent av samtliga inom organisationen tror jag att de skulle ha stor potential att effektivisera det tvärfunktionella arbetssättet. Samtidigt gäller det att inte ha en övertro på tekniken; introduktionen av en programvara som befintlig kommunikationskanal kräver att medarbetarna har en vilja att använda sig av teknologin och att de ser fördelarna med den. Några av respondenterna tycker dock inte att samarbetsytorna ska introduceras i det interna arbetet. De menar att det skulle bli ytterligare en tidskrävande kanal att hålla reda på.

Intranätet underutnyttjas av handläggarna, anser respondenterna. De flesta uppger att de försöker ta del av det publicerade innehållet, men att de inte publicerar själva. De sociala funktionerna nämns inte i intervjuerna. Heide (2002, kapitel 9) beskriver en rad positiva följder av att använda intranätet, bland annat att organisationens verksamhet kan bli mer transparent då all information finns tillgänglig för alla. I Länsstyrelsen Värmlands fall är dock användandet av intranätet inte så omfattande, delvis beroende på mediets nackdelar som Heide et al. (2012) senare tar upp, exempelvis att strukturen på webbplatsen kan vara rörig så det är svårt att hitta information. Intranätet beskrivs av respondenterna som ”flyktigt” till sin natur, vilket tycks betyda att publicerat material snabbt försvinner från förstasidan och är svårt att leta reda på igen. En annan aspekt av detta är att det bör finnas en viss flexibilitet i valet av kommunikationskanal och teknologiska hjälpmedel. Utbudet av medier bör enligt Schenkel och Teigland (2008) vara format efter vad organisationsmedlemmarna själva efterfrågar och vilka behov de har.

Intervjusvaren har också gett upphov till en reflektion kring de olika rollerna inom organisationen – handläggare, chefer och ledning – och kommunikationen dem emellan. Det finns aspekter på samtliga nivåer i organisationen som kan förändras för att uppnå en mer effektiv kommunikation. För handläggarnas del är det viktigt att arbeta efter principen att alla äger sin egen kommunikation, särskilt gällande hur arbetsprocesser och resultat kommuniceras internt. Detta hör ihop med att öka kunskapen i organisationen om vad kollegerna arbetar med. Enhetschefernas nuvarande roll är väldigt inriktad på administrativt

arbete, och det hade varit önskvärt med ett större deltagande i den dagliga verksamheten (förutsatt att den administrativa delen minskas för att ge plats åt det verksamhetsbaserade). Cheferna skulle kunna ha en mer samordnande funktion och i sin inbördes kommunikation stämna av det tvärfunktionella arbetet kontinuerligt. Ledningen kan ta med sig att uppdrag, nätverk och grupper behöver kontinuerliga och tydliga direktiv rörande fortsatt riktning på arbetet. Samtliga inom organisationen kan också sträva efter att rikta all kommunikation till rätt målgrupp för att undvika informationsöverflöd. Detta är också något som tas upp i kommunikationsstrategin vars resultat och effekter ännu inte gått att skönja (Länsstyrelsen Värmland, 2016). Relaterat till detta för att underlätta kommunikationen mellan samtliga skikt i organisationen är upprättandet av lokala kommunikationsplaner i högre utsträckning. Särskilt det tvärfunktionella arbetet, av intervjuvärderna att döma, skulle bli tydligare strukturerat om det fanns styrdokument att förhålla sig till med mål, syfte, tids- och aktivitetsplan samt avsatta resurser. Om möjligt skulle även möten och förankring med berörda chefer finnas med, också gärna en planering för hur arbetet och resultatet ska presenteras internt. Utvärdering och tid för reflektion i grupp är det avslutande steget i arbetsprocessen, vilket för övrigt skulle appliceras på allt arbete som görs i olika konstellationer. Att ständigt fråga sig varför en viss aktivitet görs eller vad syftet med arbetet är kan bidra till att ge tydligare riktning och en samlad målbild hos samtliga involverade.

Sammanfattningsvis kan det sägas att det behövs mer än en fungerande kommunikationsteknologisk infrastruktur för att effektivisera och förbättra det tvärfunktionella arbetet. Att höja tvärarbetets anseende inom organisationen är en början, och att försöka arbeta med de normer som styr att det enhetsegna upplevs som viktigast. En förutsättning för detta är givetvis att det i så stor utsträckning det är möjligt planeras och avsätts tid och resurser för att utföra det tvärfunktionella arbetet. Att skapa ytor för möten och informella pratstunder utgör också ett fundament för kommunikationen i dessa processer, nära sammanflätat med vikten av att ge nyanställda en ordentlig introduktion till vilka som arbetar i organisationen och ungefär vad alla gör. Med denna studie som avstamp kunde ledning och chefer sträva efter att få de olika arbetsprocesserna dokumenterade för att underlätta för detta. Organisationens pressade tidsramar gör det svårt att föreslå att lägga mer tid på den strategiska och långsiktiga planeringen, men det finns mycket att tjäna på att lyfta blicken. Länsstyrelsen Värmland borde utifrån samhällets behov reflektera över sin uppgift och roll i

detsamma, och i ett koordinerat arbete med värdegrund, vision och budskap sträva efter att jobba mot en gemensam målbild.

Något som kan vara intressant för fortsatt forskning är att undersöka just organisationens vision och samlade budskap utåt. Det har poängterats både i den inledande organisationsöversynen och under intervjuerna att det finns behov av att skapa en tydligare organisationsidentitet. Länsstyrelsen Värmland är inte ett antal separata enheter, utan en enda organisation som ska arbeta tillsammans för att fullgöra sitt regeringsuppdrag. Kanske hade det varit givande att studera vad organisationens brukare upplever att Länsstyrelsen Värmlands budskap och syfte är. Den i skrivande stund nyligen genomförda omorganiseringen ger också en intressant infallsvinkel för forskning inom organisationskommunikation. Med avseende på förändringskommunikation skulle det exempelvis kunna undersökas hur attityderna till förändringen ser ut hos organisationsmedlemmarna och hur de tycker att kommunikationen från ledningshåll har skötts. Ur ett större nationellt perspektiv, lämpligtvis 21-strukturen med alla Sveriges länsstyrelser, finns stora möjligheter att genomföra olika typer av undersökningar. Om resurserna för studien finns går det i sådana fall att jämföra de olika länsstyrelsernas kommunikationslösningar och dra generella slutsatser om vad som fungerar bäst och var det finns utrymme för utveckling och förbättring.

Referenslista

Bandow, D., & Gerweck, J. (2015). Support your local communities of practice: Learning and continuous change. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(5), s. 7-9. doi: 10.1108/DLO-11-2014-0083.

Borgatti, S., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management science*, 49(4), s. 432-445.

Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 197-213). Lund: Studentlitteratur.

Gustafsson, N. (2014). Traditionella och virtuella fokusgrupper. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 43-58). Lund: Studentlitteratur.

Heide, M. (2002). *Intranät: en ny arena för kommunikation och lärande*. (Avhandling för doktorexamen). Lund: Lunds universitet.

Heide, M., Falkheimer, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, L. (2000). Intervjuer. I M. Ekström & L. Larsson (Red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 53-80). Lund: Studentlitteratur.

Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Länsstyrelsen Värmland (2016). *Kommunikationsstrategi för Länsstyrelsen Värmland*. Kommunikationsfunktionen.

Putnam, L., & Mumby, D. (Ed.). (2014). *The Sage handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. London: SAGE publishing.

Schenkel, A., & Teigland, R. (2008). Improved organizational performance through communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), s. 106-118. doi: 10.1108/13673270810852421.

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

Vetenskapsrådet (u.å.). *Forskningsetiska principer*. Hämtad 2016-04-04 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Bilagor

Bilaga 1: E-postutskick till potentiella respondenter

Hej!

Mitt namn är Helen Bergman och jag skriver magisteruppsats på uppdrag av kommunikationsenheten vid Länsstyrelsen Värmland, inom ramen för min utbildning – kommunikatorsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning (Göteborgs universitet). Uppsatsen handlar om internkommunikation inom tvärfunktionella processer. För att ta fram materialet som ska analyseras så kommer jag att genomföra gruppintervjuer med max 6 personer i varje grupp och ställa frågor om hur kommunikationen inom det tvärfunktionella arbetet upplevs. Syftet är alltså att kartlägga den tvärfunktionella kommunikationen i arbetsprocesserna som berör flera olika enheter, samt att fånga upp synpunkter och idéer på hur kommunikationen skulle kunna struktureras. Catrin Hasewinkel på kommunikationsenheten är min kontaktperson och vi har tillsammans med organisationsöversynens styrgrupp utarbetat studiens syfte.

Därför vänder jag mig nu till dig som är involverad i någon av organisationens tvärfunktionella processer. Intervjun är beräknad att ta maximalt 1,5-2 timmar och kommer att äga rum under de två sista veckorna i mars (eventuellt första veckan i april), i någon av Länsstyrelsens lokaler för att underlätta för er respondenter. Jag kommer att använda en inspelningsapparat för att kunna analysera materialet i efterhand, men detta är endast i forskningssyfte och materialet kommer sedan att förstöras. Givetvis kommer samtliga intervjusvar att anonymiseras i sammanställningen av resultatet. Deltagandet är helt frivilligt och det går att avbryta intervjun när som helst.

Studien är en del av den pågående organisationsöversynen, där ett behov av att undersöka och kartlägga de tvärfunktionella arbetsprocesserna har framkommit. Detta är alltså ett ypperligt tillfälle att för dig som respondent uttrycka dina åsikter om tvärfunktionell kommunikation. Jag hoppas att du vill vara med och dela med dig av dina tankar och synpunkter och hjälpa mig i arbetet med min uppsats!

Kontakta mig gärna via telefon eller e-post om du är intresserad av att delta eller om du vill ha mer information om uppsatsen.

Telefonnummer: xxxxxxxxxx

E-post: xxxxxxxxxxxxxxxx

Vänliga hälsningar,

Helen Bergman

Bilaga 2: Intervjuguide

Först informerar jag respondenterna om att deras deltagande är frivilligt och kan avbrytas när som helst. Sedan ber jag om tillåtelse att spela in, förtydligar att materialet kommer att behandlas konfidentiellt och att deras svar kommer att anonymiseras i sammanställningen av material och analys.

Allmänt

Vad heter du?

Befattning/roll inom organisationen? Vilken enhet?

Hur länge har du jobbat vid Länsstyrelsen Värmland?

Tvärfunktionellt arbete och kommunikation

Berätta lite om arbetet inom er grupp. Hur går det till, hur ser arbetsuppgifterna ut? [Efter svar: förklara hur jag ser på och förstår begreppet tvärfunktionellt arbete.]

Har ni något exempel på ett ärende/en uppgift då arbetet fungerat väldigt smidigt (fortlöp planerligt, hållit både tids- och kostnadsplan, genererat bra resultat)?

Kan ni beskriva ett exempel på motsatsen?

Hur upplever ni, i allmänhet, att kommunikationen fungerar tvärs över funktioner?

Informationsdelning: vem tycker ni att ni borde få information av i dessa frågor? [Exempel på vilken typ av information, och vem som kan ge den.]

Vem får ni den av i nuläget?

a) Kan ni beskriva vilken roll enhetscheferna har i ärendena som berör flera olika enheter? [Till intervjuerna med processgrupperna]

b) Kan ni beskriva vilken typ av roll ni har i ärendena som berör flera olika enheter? [Till intervjuerna med chefer och ledning.]

Upplever ni att ni har ett individuellt ansvar som medarbetare att sprida information och utföra kommunikativa insatser? Om ja, kan ni beskriva hur?

Nätverk

Berätta fritt om vilka formaliserade nätverk ni ingår i, både inom denna process och eventuella andra.

Vilka huvudsakliga syften har dessa nätverk? [Kunskapsutbyte och informationsdelning, ärendehantering, beslutsfattande.]

Upplever ni att nätverken/grupperna fungerar effektivt avseende kommunikation, informationsdelning och kunskapsutbyte?

När ni behöver hjälp eller medverkan av en viss person/kompetens, hur bär ni er åt för att söka upp och hitta den?

Finns det något annat samarbete över enhetsgränserna, än de grupper och nätverk ni redan beskrivit? [Om ja, beskriv gärna.]

Finns det något samarbete inom den egna enheten? Beskriv gärna hur förekomsten av, eller bristen på, samarbete upplevs och ser ut.

Upplever ni en gemenskap i huvudsak med a) den egna enheten eller b) inom tvärgruppen?

Informations- och kommunikationsteknologi

Hur föredrar ni att ta del av information – muntligt eller skriftligt?

Kan ni berätta lite om de kommunikationskanaler som används inom det tvärfunktionella arbetet?

Använder ni er av interaktiva digitala medier? [Ex. interaktiva funktioner i intranätet, Lynk, annat.]

Använder ni någon *samarbetsyta* i det enhetsöverskridande arbetet? [Om ja, beskriv gärna hur det fungerade och hur ni upplevde det.]

Använder ni sociala medier som ett redskap för att hålla kontakten inbördes?

Om ja på ovanstående: hur fungerar dessa digitala medier i den tvärfunktionella kommunikationen?

Framtid och utveckling

Hur skulle kommunikationen mellan enheter och i tvärfunktionella processer vara strukturerad för att fungera optimalt?

Vilket/vilka kommunikationsmedium/-er är bäst lämpat för arbete i tvärgruppen?

Har ni något övrigt ni vill tillägga, utveckla eller ta upp?

Tack så mycket för er medverkan!