



# FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

## Interaktion på digitala APT

En kvalitativ studie om hur enhetschefer i Göteborg Stad skapar interaktion med medarbetare på digitala arbetsplatsträffar.

Erika Bjurving

Linn Bergdahl

---

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2021
Handledare:	Gary Kokk
Examinator:	Malgorzata Erikson

## Sammanfattning

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Titel (svensk):	Interaktion på digitala APT
Titel (engelsk):	Interaction at digital workplace meetings
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2021
Handledare:	Gary Kokk
Examinator:	Malgorzata Erikson
Nyckelord:	Möten, arbetsplatsträffar, ledarskap, interaktion, digitalisering

---

**Syfte:** I uppsatsen, som utgår från skrivningen i proposition (1976/77:149), arbetsmiljölagen (1977:1160) och arbetsmiljöförordningen (1977:1166), är syftet att undersöka om interaktionen på digitala APT överensstämmer med mötesformen APT:s målsättning. Studien undersöker den sociala processen på digitala arbetsplatsträffar genom att studera hur enhetschefer genom ledarstilar skapar interaktion på digitala APT.

**Teori:** Uppsatsen utgår från teori om möten och studerar mötens konstruktion, dess sociala process och hur digitala möten påverkar APT:s ram. Studien undersöker vilka ledarskapsbeteenden enhetschefer använder sig av för att skapa interaktion och använder teorin om Managerial Grid® för att studera det personliga ledarskapet.

**Metod:** Genom kvalitativ metod utförs intervjuer och deltagande observationer av digitala APT. Studien har ett deduktivt tillvägagångssätt och bedrivs med en ny teoretisk utgångspunkt jämfört med tidigare forskning, genom att sammanfoga teoribildning om möteskonstruktion med beteendefokuserad ledarskapsforskning.

**Resultat:** Uppsatsens resultat visar att den juridiska styrningen från statens håll inte avgränsar hur ett ATP ska formaliseras. Observationer som gjorts är att Göteborgs Stad som organisation skapar en ram för APT formad av de lagar och regler som definierar arbetsgivarens arbetsmiljöansvar. Undersökningen har visat att hur enhetschefer formar ramen för APT beror på det personliga ledarskapet och arbetslagets förutsättningar. Behovet av tillit och tydlighet ökar under digitala APT, som en effekt av minskad relationsorientering. För att främja relationsorienterad interaktion används handlingsbaserad tillit på digitala APT.

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemformulering .....	1
1.2 Bakgrund .....	2
1.3 Syfte och frågeställning .....	3
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>4</b>
2.1 Möten .....	4
2.2 Arbetsplatsträffar .....	6
2.3 Digitala möten .....	7
<b>3. Metod</b> .....	<b>10</b>
3.1 Kvalitativ metod .....	10
3.2 Urval .....	10
3.3 Intervjuer .....	11
3.4 Observationer .....	11
3.5 Tillvägagångssätt .....	12
3.6 Etiska överväganden .....	13
<b>4. Teori</b> .....	<b>14</b>
4.1 Möteskonstruktion .....	14
4.1.1 Dokumentation .....	15
4.1.2 Konstruktion av digitala APT .....	16
4.2 Managerial Grid .....	17
<b>5. Resultat och analys</b> .....	<b>20</b>
5.1 Möteskonstruktion .....	20
5.1.1 Varför har organisationer möten? .....	20
5.1.2 Ramen för digitala APT påverkar interaktionen på mötet .....	21
5.1.3 Dokument och möten formar varandra .....	23
5.2 Managerial Grid .....	24
5.2.1 Uppgiftsorientering och handlingsbaserad tillit på digitala APT .....	24
5.2.2 Det personliga ledarskapet .....	27
<b>6. Resultatdiskussion</b> .....	<b>30</b>
<b>7. Slutsats, vidare forskning och lästips</b> .....	<b>35</b>
7.1 Slutsats .....	35
7.2 Vidare forskning .....	36
7.3 Lästips .....	36
<b>8. Litteraturförteckning</b> .....	<b>37</b>
8.1 Böcker och artiklar .....	37
8.2 Lagar och författningar .....	39
8.3 Internetkällor .....	40
<b>9. Bilagor</b> .....	<b>42</b>
9.1 Informationsbrev .....	42
9.2 Intervjuformulär .....	43
9.3 Observationschema .....	44

# 1. Introduktion

## 1.1 Problemformulering

Idag finns en utbredd samhällsdebatt som uppmärksammar att möten äter upp stora delar av den effektiva produktionstiden och att möten tar tid från det riktiga arbetet (SvD, 2017; Expressen, 2017). I takt med 1900-talets tjänstesamhälle och fackföreningars tillväxt har krav på demokratiska processer i arbetslivet ökat och möten är ett svar på de ökade kraven. Genom möten ges organisationers medlemmar representation och inkludering (Hall, 2019). De senaste 30 åren har användningen av mötesformen arbetsplatsträff (APT) ökat i takt med att relationsskapande mellan chef och medarbetare fått en ökad betoning. APT är utformade för att fungera som ett åsiktsutbyte mellan medarbetare för att skapa dialog och diskussion vilket har för avsikt att ge arbetstagare möjlighet att påverka sin arbetsmiljö (Frick, 2011).

I regeringens proposition om arbetsmiljölagen (1976/77:149) noterades att den tekniska och sociala utveckling som skedde i samhället skulle eftersträvas även på arbetsplatser. För att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö ansågs arbetstagarna själva vara de mest lämpade att tillfråga. Vid den tiden ansågs moderna arbetsuppgifter monotona och behöva fokuserad uppmärksamhet vilket upplevdes bidra till minskad social kontakt. Regeringens proposition (1976/77:149) hade därav delvis som målsättning att öka det sociala samspelet och samarbetet mellan medarbetare. Arbetsmiljöverkets allmänna råd med stöd av 18 § arbetsmiljöförordningen (AMF, 1977:1166) fastställer att arbetsgivare ska främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Enligt 2 kap. 1 § i arbetsmiljölagen (AML, 1977:1160) ska arbetstagare ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetsituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eller hennes eget arbete. APT används som metod för att bedriva ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete genom att inkludera chefer, skyddsombud och medarbetare i organisationens utveckling.

Det senaste året har kantats av den globala pandemin Covid-19. Företag, statliga organisationer och kommuner har övergått till att huvudsakligen arbeta hemifrån, i enlighet med rekommendationer från Folkhälsomyndigheten (2020). En av de mest framträdande konsekvenserna för organisationer är att de har blivit tvingade att ställa om och digitalisera möten. Det gör att interaktionen mellan medarbetare och chefer sker på digitala forum. Arbetet hemifrån ställer krav på tillit mellan medarbetare och chefer vilket gör att chefer

behöver skapa nya sätt att kommunicera med sina medarbetare (Lid Falkman, 2014). Pandemin spås från flera håll påverka sättet individer arbetar på i framtiden (Larsson, 2020, 2 augusti; Wadendal, 2020, 18 oktober). Virtuella möten förutses komma öka i framtiden, vilket innebär att anställda arbetar mer hemifrån och att social interaktion huvudsakligen sker digitalt (Wadendal, 2020, 18 oktober; Lid Falkman, 2014). Eftersom distansarbete förutses bli ett av framtidens arbetssätt (Larsson, 2020, 2 augusti), är det intressant att studera hur det fungerar att skapa goda interna relationer på digitala plattformar.

## 1.2 Bakgrund

En viktig del av den sociala processen mellan chef och medarbetare utspelar sig i mötessammanhang. Möten används för att tydliggöra verksamhetens ändamål och relationer mellan medarbetare och chefer inom organisationer (Schwartzman, 1989). Möten symboliserar och skapar föreställningar om ledarskap och organisation (Hall, Leppänen & Åkerström, 2019). Interaktion mellan chef och medarbetare är viktig för måluppfyllelse och för att känna tillfredsställelse med arbetet (Tsai, 2011). Genom att studera beteenden, erfarenheter och upplevelser av möten kan föreställningar om organisation och ledarskap uppmärksammas. Det finns en stor mängd litteratur kring möten och en utbredd uppfattning om att möten har använts i högre utsträckning än tidigare under de senaste decennierna (Hall, 2019). Trots det finns ingen bredare kunskap om vilka effekter möten har på organisationer (Jarzabkowski & Seild, 2008).

APT i Göteborgs Stad syftar till att involvera medarbetare i uppföljning och utveckling av verksamhetens sociala och organisatoriska arbetsmiljö. APT ska också ge medarbetare möjlighet till personlig och professionell utveckling (Stadsledningskontoret, u.å.). För att i vår studie undersöka den sociala process som omger APT valdes Göteborg Stad som organisation och enhetschefer som ledare av processen. Mötens avsikt för organisationen uppmärksammas genom att studera dels vilken ledarskapsstrategi enhetscheferna använder för att interagera med medarbetare på APT, dels hur enhetscheferna förverkligar värdegrundens förhållningssätt "Vi arbetar tillsammans" på APT. Göteborg Stads värdegrund bygger på demokratins värdegrund, den uttrycks i nationella lagar och FN:s deklaration om mänskliga rättigheter (Göteborg Stad, u.å.). Värdegrunden uttrycks genom fyra förhållningssätt i organisationen, "vi arbetar tillsammans" är en av de fyra.

Vi arbetar tillsammans uttrycks följande:

*“Människan har många olika behov och rättigheter. Det kräver helhetssyn. För att svara mot helheten på bästa sätt samarbetar och samverkar vi i och utanför staden. Och självklart är dem vi är till för med och samskapar.”* Göteborg Stad (u.å.)

Göteborg Stads egna ledarskapsprogram “Morgondagens chef” utbildar nuvarande och framtida enhetschefer i ledarskap. Göteborg Stads gemensamma värdegrund och arbetssätt styr interaktionen som tar plats på mötet (Stadsledningskontoret, u.å.). Utifrån det kan antagande göras om att enhetscheferna bör använda sig av samma ledarskapsstrategi för att skapa interaktion med medarbetare på möten. Samtidigt finns en betoning på det personliga ledarskapets betydelse på ledarskapsutbildningen “Morgondagens chef” (Göteborg Stad, 2018).

### 1.3. Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att studera den sociala process som utspelar sig under digitala APT. Möten är ett flerdimensionellt socialt fenomen och genom att beakta hur organisation, grupp och ledare påverkar konstruktionen av möten skapas en grund för analys av empirin. Syftet med uppsatsens är att undersöka om interaktionen på digitala APT överensstämmer med mötesformen APT:s avsikt. Med teori om möten och Managerial Grid kommer nedan två frågeställningar att undersökas.

#### **Frågeställning**

- *Hur skapar enhetschefer i Göteborg Stad interaktion med medarbetare på digitala APT?*
- *Hur påverkar digitala APT möjligheterna för arbetsgivare i Göteborgs Stad att bedriva ett ändamålsenligt arbetsmiljöarbete?*

## 2. Tidigare forskning

### 2.1 Möten

Ett möte är en sammankomst av mer än två personer där ett förbestämt ämne har för avsikt att avhandlas, vilket kräver en speciell typ av närvarande fokus där interaktionen organiseras (Schwartzman, 1989). Mötets ämne behandlar frågor som rör organisationen, ofta genom diskussion, ibland utbyts idéer och specifika problem avhandlas. Möten kännetecknas av att flera individer deltar, diskussionen sker inom en utsatt tid och språket antingen utvecklas eller används genom vedertagna normer som styr samtalet (Schwartzman, 1989; Hall m.fl., 2019). Antalet personer som deltar under ett möte påverkar hur interaktionen utformas. Ett möte med färre deltagare ger en känsla av en mer intim tillställning medan möten med många deltagare eller på distans kan ha lättare för att skapa konflikter. Det är lättare för alla att komma till tals under möten med färre deltagare (Hall m.fl., 2019).

Schwartzman (1989) beskriver att det kan uppstå mini-möten under det planerade mötet. Antingen före eller efter, under pauser eller mellan ämnen. Under mini-möten skapar deltagare berättelser, utbyter information och skvaller, händelser eller annan information. Schwartzman (1989) argumenterar för att mini-möten kan vara viktigare än det själva planerade mötet, då det skapar en struktur för interaktion och bidrar till att information vidarebefordras. Det är betydelsefullt för organisationen att den informationen fångas upp av ledaren, samtidigt som interaktion genom mini-möten är relationsskapande medarbetare emellan. Schwartzman (1989) menar att det är berättelserna som gör fysiska möten så kraftfulla. Möten kan vara formella eller informella, och båda verkar under normer som styr interaktionen. Det kan handla om språket som används, vem som har möjlighet att kalla till möte eller hur länge var och en tillåts ha ordet (Hall m.fl., 2019).

Möten formar organisationer, inte endast genom att sätta en agenda för verksamheten och utvärdera den. Effekten av möten blir tydlig genom att den synliggör själva organisationen inför medarbetarna, vad organisationens arbete är och vilka sociala relationer medarbetarna har mellan varandra. Schwartzman (1989) betonar vikten av att fastställa en ram inför mötet, för att deltagarna ska förstå vad mötet har för målsättning. Ramens avsikt är att tydliggöra mötets intention vilket behövs för att skapa goda förutsättningar inför ett möte, det är viktigt att alla deltagare har samma förståelse av situationen inför ett möte (Jönsson, 1993; Kuusela, Hirvonen, Aromaa och Eriksson, 2020). För att ett möte ska ske effektivt behöver det finnas

förståelse för medarbetarnas lokala kontexter, vad de anser gör möten betydelsefulla samt vad meningen med själva mötet är för organisationens medarbetare (Schwartzman, 1989).

Schwartzman (1989) beskriver att det finns ett starkt samband mellan möten, samhälle och kultur. Möten utgör en beståndsdel av människors sociala och kulturella kontexter. Möten ger individer utrymme att förhandla om sin del i arbetet och ta tillvara på sina egna ambitioner och intressen. När en individ väljer att delta i ett möte så accepterar personen också de sociala strukturer och de kulturella värderingar som mötet producerar (Schwartzman, 1989).

Den plats mötet utspelas på kan användas för att tolka de sociala relationerna och kulturella system som sker i en mötessituation. Vilken miljö mötet hålls i är av betydelse både när det kommer till att strukturera interaktion samt att skapa fokus på förhandling, vilket syftar till att komma fram till en gemensam överenskommelse. Både mötets plats och valet av kommunikationsform har betydelse. Var mötet tar plats samt hur deltagarna är placerade reflekterar de sociala relationerna och hierarkin inom organisationer. Redan innan ett möte påbörjas existerar uppfattningar och antaganden om de som deltar. Genom att deltagare hör andra deltagare prata med varandra, skapas föreställningar om individernas personligheter och status inom organisationen (Schwartzman, 1989).

Möten har en tendens att skapa andra effekter än vad själva mötet avser (Jönsson, 1993; Schwartzman, 1989). Jönsson (1993) belyser två effekter, där en effekt är att personalens motivation ökar genom att de ser anknytning mellan arbetsuppgifter och organisationens övergripande mål. En annan effekt är att medarbetare känner tillfredsställelse med arbetet genom att få vara med och påverka sina arbetsuppgifter. Det skapas gynnsamma sidoeffekter när medarbetares idéer och förslag implementeras i praktiken, och de ser den positiva inverkan förslagen har på både deras egen och arbetskamraters arbetssituation. Mötens sidoeffekter är att det fungerar meningsskapande för medarbetare (Jönsson, 1993). Möten har en tendens att reproducera sig själva (Schwartzman, 1989; Hall m.fl., 2019), genom att deltagarna frågar och belyser problem som hamnar i process och tas vidare till ett nästa möte. Om ett möte inte leder till något specifikt brukar det ofta leda till ett nytt möte. Ibland kan endast vetskapen om att en grupp eller avdelning har ett möte leda till att en annan grupp också har ett möte (Schwartzman, 1989).



## 2.2 Arbetsplatsträffar

När 1800-tal övergick i 1900-tal hade de flesta arbetstagare inga rättigheter till inflytande på sina arbeten, men i och med fackets inträde under 1900-talet gavs arbetstagare mer makt (Jönsson, 1993; Hall m.fl., 2019). För att säkerställa arbetstagares rättigheter infördes lagen om medbestämmande i arbetslivet (1976:580). Den nya lagen tvingade organisationer att stämma av med facket vid förändringar som påverkade medarbetare. Arbetarskyddslagen från år 1949 ersattes av arbetsmiljölagen (1977:1160) vilket innebar ytterligare kontroll av arbetsgivare som påverkade att de flesta organisationer idag har ett samverkansavtal som innefattar båda lagarna. Att behandla arbetsmiljön vid ett tillfälle istället för flera bidrog till en mindre administrativ börda och ökad effektivitet inom organisationer (Frick, 2011). Betydelsen av samverkansavtal idag innebär fler möjligheter för arbetstagare att direkt kunna påverka sina arbetsförhållanden genom exempelvis arbetsplatsträffar (Frick, 2011). Samverkan inkluderar till stor del att delta i möten (Hall m.fl., 2019).

APT är en relationsskapande mötesform som är till för att skapa interaktion med avsikt att förbättra social och organisatorisk arbetsmiljö. APT är ett verktyg för beteendepåverkan i organisationer mellan organisation, chef och medarbetare. Jönsson (1993) menar att APT som mötesform har för avsikt att ge medarbetare möjlighet att medverka till utveckling av verksamheten. Att ge medarbetare möjlighet att påverka sin arbetsmiljö ökar arbetstillfredsställelse samtidigt som medarbetarna känner att de bidrar till att driva verksamhetens målsättning framåt (Jönsson, 1993). Då arbetar organisationens medlemmar tillsammans.

En av avsikterna med APT är att göra medarbetare intresserade för arbetet och den målsättning organisationen strävar mot. För att få medarbetare motiverade att arbeta mot verksamhetens mål behöver det finnas en tydlighet i och en förståelse för organisationens struktur, vem som har vilken uppgift samt en klarhet över organisationens gemensamma mål och värdegrund. Ett annat syfte med APT är att öka effektiviteten. Enligt Jönsson (1993) misstolkas ibland ökad effektivitet som att handla om att enskilda medarbetare ska arbeta hårdare och att personalstyrkan ska minskas. Begreppets egentliga mening handlar om att varje enskild medarbetare ska känna att personen arbetar på ett sätt som den mår bra av och bidrar till den dagliga verksamheten på ett effektivt sätt (Jönsson, 1993). Det tredje syftet med arbetsplatsträffar som Jönsson (1993) beskriver handlar om att stärka samarbetet genom att skapa förståelse för varandras åsikter, arbetssituationer och varje medarbetares unika

förutsättningar. Problematik som uppstår i en individs arbetsituation kan för andra medarbetare kännas som att det inte berör dem. När problematiken istället tas upp på APT tenderar den att uppfattas som gemensam, då APT tydliggör att alla strävar mot samma ändamål inom verksamheten (Jönsson, 1993).

Chefens roll under APT är att se till att alla medarbetare får möjlighet att framföra sina åsikter och känner sig lyssnade till. Under APT sätts ledarskapet på prov, och även chefens förmåga att skapa interaktion i gruppen. De frågor som behandlas ska vara sådant som chefen har befogenheter att påverka såsom bemanning, arbetsuppgifter och utveckling av verksamheten (Jönsson, 1993). Vikten av dialog beskrivs även av Frick (2011), som menar på att det är viktigt att APT inte blandas ihop med informationsmöten, trots att båda behövs i en verksamhet bör arbetsplatsträffar inte vara en envägskommunikation från chefens håll.

### 2.3 Digitala möten

Digitalisering inom organisationer har pågått länge men har fått genomslagskraft det senaste året i och med den globala pandemin Covid-19. Det finns en del forskning som behandlar hur digital kommunikation kan anpassas till organisationens interna och externa möten. Digitala interna möten inom offentlig förvaltning har däremot inte forskats på i samma utsträckning.

Forum för fysisk eller digital kommunikation har varierande kapacitet att producera och sprida information, vilket avgör hur rikt ett medium är. Ett medium är ett forum där människor möts och interaktion tar plats, vilket kan ske fysiskt eller digitalt. "Media Richness Theory" beskriver de faktorer som påverkar om ett medium anses mer eller mindre rikt (Daft & Lengels, 1968; Lid Falkman, 2014; Cöster & Westelius, 2016). Faktorerna som avgör om ett medium är rikt är beroende av hur många av faktorerna ljud, bild, avläsning av ansikte och kroppsspråk mediet innehar. Även mängden social närvaro individer behöver använda sig av bestämmer om mediet är rikt eller inte. Andra faktorer som bidrar till att en kommunikationsform anses vara rik är mötets sociala klimat, möjligheten till direkt respons samt om mediet ger möjlighet att föra en öppen kommunikation. Det medium som anses vara mest rikt är just det fysiska, då det uppfyller alla krav (Daft & Lengel, 1968). Lid Falkman (2014) menar att teorin om Media Richness inte riktigt är som det låter, att digitala möten skulle vara mindre bra. När individer exempelvis mejlar istället för att ta ett telefonsamtal ökar objektiviteten och noggrannheten vilket skapar tydlighet i kommunikationen. Vilket forum som är mest optimalt beror på mötets avsikt, vid kortare frågor kan det till och med

vara bättre att använda sig av mindre rika medier. Desto oftare ett forum för kommunikation används, ju mer bekväm blir individen med kommunikationsformen och tycker att det uppfyller ens kommunikationsbehov. Därav anses det fysiska mötet inte alltid som det mest optimala för alla situationer (Lid Falkman, 2014).

Vilken plattform som är mest lämpligt för ett möte att genomföras i handlar om vilken typ av kommunikation som deltagarna önskar uppnå (Cöster & Westelius, 2016; Lid Falkman, 2014). Om kommunikationen är av komplex art är det inte optimalt att behandlas genom ett smalt forum såsom ett digitalt möte. Om mötet innehåller känslig information behöver individer mötas fysiskt för att kunna förmedla och känna den kommunikation som inte sker verbalt. Exempelvis det kroppsspråk som visar om individerna lyssnar till talaren eller känner empati. Den ickeverbala kommunikationen kommer i fysiska möten fram genom att individer nickar och inte sitter med ben och armar i kors när de lyssnar på den som pratar (Cöster & Westelius, 2016). Om målet med kommunikationen handlar om att få ett kort svar på en fråga är enklare kommunikationsform att föredra, exempelvis olika digitala mötesformer (Cöster & Westelius, 2016; Lid Falkman, 2014). Beroende på hur rikt ett kommunikationsforum är fungerar det olika bra vilket styrs av hur komplext mötets innehåll är (Cöster & Westelius, 2016; Daft & Lengel, 1968). Fysiska möten ställer ofta andra sociala krav på deltagare än att endast behandla det som mötet syftar till (Cöster & Westelius, 2016).

Medarbetare har behov av att känna samhörighet med sina arbetskolligor. Cöster och Westelius (2016) menar att känslan av samhörighet inte fullständigt går att uppfylla i digitala kommunikationsforum, då de menar att kroppsspråket och uttryck försvinner vid digitaliseringen av möten. Möten som inte sker fysiskt tenderar att vara mer uppgiftsorienterade men mindre sannolika att skapa förtroende och empatiska relationer mellan deltagarna. Även ögonkontakt skapar en känsla av förtroende och samstämmighet, vilket är svårt att uppnå om mötet sker digitalt (Urry, 2003). Om man vill skapa och bibehålla långsiktiga relationer mellan människor behöver individer mötas ansikte mot ansikte (Urry, 2003). Att inte kunna läsa kroppsspråk i möten behöver inte innebära en förlust, menar Lid Falkman (2014). Ju mer komplex tekniken är, desto mer kräver det från dem som deltar (Lid Falkman, 2014). En fördel med exempelvis telefonmöte är att alla blir lika oavsett hur man ser ut eller vad man har på sig för kläder, då det bara är rösten som hörs (Lid Falkman, 2014).

Digitala möten kan ta fokus från sådant som mötet avser att behandla, exempelvis kan problem med tekniken eller medarbetares ovana av digitala möten bidra till onödig tidsspilla (Cöster & Westelius, 2016). Digitala möten har idag på flera sätt samma funktioner som fysiska möten, men individer behöver fundera över om en digital mötesform kan påverka kvaliteten på mötet samt hur deltagarnas engagemang ska kunna säkerställas (Daft & Langel, 1986).

## 3. Metod

### 3.1 Kvalitativ metod

Studien bedrivs genom kvalitativ metod, vilket syftar till att beskriva en företeelse kvaliteter (Teorell & Svensson, 2016). Med kvalitativ metod iakttas de företeelser som färgar enhetschefernas beteenden och upplevelser som präglar enhetscheferna förmåga att skapa interaktion med medarbetarna. Med en kvalitativ metod tillåts forskningsprocessen att vägledas av forskningsobjektet (Carlsson & Carlsson, 2020). Med hjälp av kvalitativ metod kan nyanser, normer och värderingar sättas i ett sammanhang (Ahrne & Svensson, 2015). Analytisk generaliserbarhet underlättas av kvalitativ metod då resultatet i en del fall kan överföras på liknande miljöer, det går att hänvisa till tidigare forskning och studien kan jämföras med liknande studier (Ahrne & Svensson, 2015). Vår studie blir ett exempel på hur målsättningen med APT efterlevs under digitala former och den sociala process som sker i digitala möten. Mer preciserat ett exempel på hur organisationen Göteborg Stads sociala processer formas av enhetschefer ledarskapsstrategi på digitala APT. Vårt resultat kan inte överföras direkt till andra miljöer, utan är ett kontextbundet exempel på de fall som studerats.

Vår studie skapar både en inom- och utomvetenskaplig nytta genom att studien bedrivs med en ny teoretisk utgångspunkt jämfört med tidigare forskning med hjälp av att sammanfoga teoribildning om möteskonstruktion med beteendefokuserad ledarskapsforskning. Studien ger en utomvetenskaplig relevans då studien avgränsar sig till en kommun som kommer att kunna ta lärdom av resultatet.

### 3.2 Urval

I vår studie görs en formell avgränsning genom urvalet av analysenheter: fem enhetschefer på Göteborg Stad har intervjuats samt observerats på en av de APT som de är ansvariga för. Enhetscheferna arbetar inom olika verksamheter på olika förvaltningar i Göteborgs Stad. Det är viktigt att valet av analysenheter innebär variation för att kunna generera motstridiga data och underlätta för behovet av att pröva konkurrerande förklaringar (Yin & Retzlaff, 2013). I urvalet av enhetschefer har det eftersträvat en fördelning mellan verksamhetsområden, så att det innefattar enheter som utför praktiskt eller teoretiskt arbete, arbetslag med eller utan akademisk bakgrund, mansdominerad eller kvinnodominerad arbetsplats samt om enhetschefen har kortvarig eller långvarig erfarenhet av sin nuvarande tjänst. Verksamheternas olikheter skapar en bredd i urvalet och resultatet blir därigenom mer omfångsrikt.

### 3.3 Intervjuer

Den här studien bedrivs kvalitativt genom att intervjua enhetschefer på Göteborgs Stad. Fördelen med intervjuer är att respondenterna kan ge varierande svar på frågorna och att det ger möjlighet att fördjupa vår kunskap under processens gång, eftersom att vi på förhand inte har kunskap om hur processen kommer att fortskrida. Intervjuer är en bra grund för att studera uppfattningar, föreställningar och erfarenheter hos människor (Carlsson & Carlsson, 2020).

Fördelen med vårt intervjuformulär är att frågorna inte styr respondenterna till vissa typer av svar (Carlsson & Carlsson, 2020). Frågor som ställs utgår från en mall skapad med hjälp av fraser och följdfrågor som Carlsson och Carlsson (2020) föreslår. Genom att inleda frågor med orden kan, hur, när och varför kunde intervjun formas när den pågick samt följa utsatt tidsram. Intervjufrågorna skickades inte ut till intervjudeltagarna på förhand. Frågorna skapar empiri som används för att studera vilka effekter digitala APT har på organisationen Göteborg Stad samt fördjupa förståelsen av mötens sociala process, ledarskap, interaktion på digitala plattformar och värdegrundsarbete. Vårt intervjuformulär finns bifogat under 9.2.

### 3.4 Observationer

Genom kvalitativ metod utförs deltagande observationer på digitala arbetsplatsträffar. Göteborg Stad använder den digitala mötesplattformen Microsoft Teams. Deltagande observationer tog plats under verksamheternas ordinarie arbetsplatsträffar. Observationerna kompletterar intervjuerna och möjliggör en fördjupad förståelse av respondenternas egna beskrivningar av den digitala interaktionen. Deltagande observation är en bra grund för att studera beteende, agerande, rutiner och fysiska uttryck (Svärd, 2020). Tillträde till APT förenklades genom att kombinera observation av APT med intervju med ansvarig enhetschef. Det gav oss en naturlig väg in i mötet och det sociala samspelet underlättades av att ha fått ta del av intervju med enhetschef innan observationerna. Tillträdet till sammanhanget skapades med ett formellt informationsbrev med tanke på etiska överväganden, eftersom enhetscheferna och medarbetarna kommer studeras på en personlig mötesform.

Under de deltagande observationerna tillämpades ett passivt men öppet förhållningssätt. I förhand och under möten presenterade vi oss, vår bakgrund och vårt syfte med studien. Under våra deltagande observationer av APT var våra kameror och ljud avstängda för att mötet skulle kännas så naturligt som möjligt för deltagarna. Fältanteckningar fördes under mötet

samt dokumentering i ett observationsschema. Observationsschemat är framtaget utifrån teorin om Managerial Grid där Blake och Mouton (1985) beskriver de beteendemönster som karaktäriserar uppgifts- och relationsorienterad ledarstil. Observationsschemat är i tabellform, i två delar utifrån de två ledarstilar som teorin om Managerial Grid belyser och finns bifogat under 9.3.

Uppgiftsorienterad ledarstil har beteendemönster formade utifrån hårda värden som resultat, produktion och mätbarhet. Relationsorienterad ledarstil har beteendemönster formade utifrån mjuka värden (Blake & Mouton, 1985; Andersen, 2013). När möten hålls på distans är en central faktor i relationsskapande att få se, höra och samspela med varandra (Daft & Lengel, 1968). I observationsschemat valdes att avläsa ledarskapsbeteenden som uppmuntrar och resulterar i social aktivitet under mötet, som tecken på relationsorienterad ledarstil. Social aktivitet som kartlades var exempelvis handuppräkring, fördelning av samtalstid mellan deltagare samt indelning i grupprum.

### 3.5 Tillvägagångssätt

För att realisera vårt syfte och målorientering används deduktivt tillvägagångssätt i studien. Processen byggs utifrån möteteori och en ledarskapsteori med två framträdande begrepp som rättesnöre. Studiens deduktiva metod kan beskrivas utifrån tre steg.

Bygga en studiesamling:

- a) Ämne: hur enhetschefer skapar interaktion med medarbetare på digitala APT
- b) Metod: deduktiv metod
- c) Källa till data: enhetschefer och digitala APT på Göteborg Stad

Datainsamlingsenheter:

- d) Urval: fem enhetschefer

Analytisk struktur:

- e) Tolkning av data: beskrivande utifrån en kritisk kunskapssyn och kvalitativ analys. Analyserat utifrån ett observationsschema baserat på ledarskapsteori om Managerial Grid.

*Övergripande form från Yin och Retzlaff (2013). Besvarande på hur är tillagt av oss.*

Kontakten med de fem enhetscheferna skedde genom mejl. Efter uppnådd kontakt med enhetscheferna skickades ett informationsbrev ut, som finns bifogat under 9.1. När

respondenterna läst informationsbrevet och godkänt medverkan i studien gjordes mötesbokningar. Intervjuerna genomfördes via Microsoft Teams, vi skickade ut en länk till enhetscheferna och intervjuade dem var för sig i trettio minuter.

### 3.6 Etiska överväganden

Vi säkerställde att enhetscheferna hade förankrat vår medverkan med alla deltagare på mötet där våra deltagande observationer utfördes. Uppsatsen är en offentlig handling och kommer att kunna läsas av de som indirekt påverkas av eller påverkar respondenterna.

Frågeställningarna är inte värderingsfria, utan utgår från att interaktion och arbete utifrån arbetsmiljölagen är eftersträvanvärt.

Mötesformen arbetsplatsträff är en personlig mötesform vilket påverkar behovet av anonymisering av respondenterna. Det ställer krav på tydlighet till respondenterna om informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Börjesson & Karlsson, 2020). Det uppfylldes via informationsbrevet som skickades ut till intervjudeltagarna på förhand. Samt att innan observationerna tydligt för deltagarna förklara vårt syfte med att delta och vad informationen används till. Uppsatsen behandlar inte känsliga personuppgifter såsom personnummer, etniskt ursprung, politiska åsikter, religiös övertygelse, genetiska uppgifter eller biometriska uppgifter som används för att entydigt identifiera en person (Datainspektionen, 2020). Uppsatsen behöver därav inte etikprövas.



## 4. Teori

### 4.1 Möteskonstruktion

Möten är en symbol och social praktik som formar och formas av sociala och organisatoriska processer. Hall m.fl. (2019) menar till och med att organisationer skapas genom sina möten. Schwartzman (1989) uppmärksammar att plats, dagordning och beteende på mötet är centrala i konstruktionen av ramen för mötet. Den sociala konstruktionen av möten påverkar ledaren genom sitt ledarskapsbeteende, även kallat det personliga ledarskapet. Blake och Mouton (1985) beskriver det personliga ledarskapet som formad av vilka subjektiva och individuella förförståelser, attityder och antaganden som ledaren har. Hur organisationen pratar och agerar är viktiga ställningstaganden för organisationskulturen (Schwartzman, 1989).

Möten är ett flerdimensionellt fenomen (Hall m.fl., 2019). På makronivå, i organisationen, fastställs ramar för mötet. På mesonivå påverkar chef och medarbetare kollektivt mötets konstruktion. På mikronivå, utifrån ett ledarskapsperspektiv, påverkar ledaren mötets konstruktion genom det personliga ledarskapet. Det personliga ledarskapet påverkas i sin tur inte bara av ledarens förförståelser och förmågor, utan också organisationen i sig eftersom organisationen styr chefen (Hall m.fl., 2019). Det hela bildar den sociala konstruktionen av möten.

Möten har både en bevarande och transformativ karaktär, som påverkar ordning eller oordning i människors sociala strukturer. Möten ges en viktig roll i att bringa fram samtal där medarbetare har möjlighet att diskutera och tolka sina arbetsfarenheter sinsemellan. Det finns en systematisk relation mellan möten och de arbetsrelaterade berättelser som diskuteras mellan medarbetare. Ett viktigt sätt för individer att tolka sin egen verklighet görs genom berättelser där individer utgår ifrån hur de tolkar sin egen omgivning. Möten har en tendens att reproducera sig själva (Schwartzman, 1989; Hall m.fl., 2019), genom att deltagarna belyser problem, bidrar med egna tankar och idéer som hamnar i process och leder till nya möten.

Möten bör ses som en naturlig del av produktionen i organisationer (Lid Falkman, 2014; Hall m.fl., 2019). Det är sällan mängden av möten som skapar problem i en organisation, utan att möten organiseras på ett felaktigt sätt. Exempelvis deltar medarbetare i möten där de inte har mandat eller berörs av det som diskuteras, vilket gör att mötet kan kännas ointressant och

ineffektivt (Lid Falkman, 2014; Hall m.fl., 2019).

Schwartzman (1989) beskriver möten som en form av interaktion och konstruktion av händelser som gruppen gemensamt utför. Hon skiljer på två former av interaktion och metoder för konstruktion av verklighet i organisationer: möten och berättelser. Möten och berättelser är två olika sätt att skapa en riktning och tolka meningen med arbetet relaterat till medarbetares verklighet, men trots det lika effektfulla. De är effektfulla för att de är det enda sättet en organisation kan visa sitt innehåll, legitimera sina handlingar inför sina medarbetare samt för medarbetare att legitimera sina handlingar sinsemellan (Schwartzman, 1989).

Berättandet skapar samma typ av förståelse för arbetets sammanhang som möten, men sker istället mellan medarbetare vid sidan av mötet. Människor skapar berättelser för att realisera sina verkligheter, genom att berätta för varandra skapar individer en gemensam verklighet för organisationen de tillhör. Dessa berättelser är lika viktiga för medarbetarna som själva mötet i sig för att uppnå en gemensam verklighet och samhörighet. Berättelserna skapar en målsättning för utförandet av arbetsuppgifter i organisationen (Schwartzman, 1989).

När möten är demokratiska och uppmanar till interaktion, är möten ett sätt att tillvarata kompetenser och skapa kontakt mellan människor (Lid Falkman, 2014). För att organisera och skapa en struktur kring arbetet behöver människor kommunicera och samarbeta. Utan möten, skapas inte berättelser mellan medarbetare. Vilket Schwartzman (1989) belyser som det enda sättet för en organisation att skapa målsättning och legitimitet.

#### 4.1.1 Dokumentation

Möten och dokument är två fenomen som formar varandra (Schwartzman, 2015). Många möten handlar om att antingen framställa dokument eller följa upp dokument och styrs ofta av dokument. Sambandet mellan dokument och möten beskrivs genom att visa att möten har ett ändamål och genererar resultat. Dokument i organisationer beskriver organisationens struktur, vision, strategi, policys och värdegrund vilket skapar riktlinjer och förhållningssätt för hur arbete ska genomföras. Dokument syftar till att skapa tydlighet och riktning i arbetet. Dokument är ett sätt att nedteckna och ringa in organisationen (Hall m.fl., 2019). Det finns flera sätt som dokument tar plats under möten men framför allt är det ett styrmedel för organisationer att skapa samlad interaktion.

Kravet på ökad dokumentation och kontroll har blivit större i och med reformer som kommer från New Public Management (NPM). Kritik mot NPM har riktats mot att krav på ökad dokumentation och kontroll leder till toppstyrda organisationer och tillit till professionen minskar (Hood, 1995). Dokumentationen bidrar även till ökad administration (Hall m.fl., 2019). En allt för tung byråkrati leder till tröghet och centralisering av offentlig sektor. För att minska kontroll och detaljstyrning i offentlig sektor föreslår Tilitsreformen att ökad tillit i styrningen förbättrar medarbetarnas förutsättningar att utföra sitt arbete på ett professionellt sätt (SOU 2019:43).

Den dokumentation som organisationer i offentlig sektor bygger på och tolkar, är de lagar och föreskrifter som styr utförandet. Det regleras bland annat i 1 kap. 1 § Regeringsformen "Den offentliga makten utövas under lagarna" (SFS 1974:152). Varje kommun är en juridisk person som drivs genom det kommunala självstyret och ansvarar för intern kontroll samt utkrävs ansvar via statlig tillsyn, enligt 13 kap. 6 § och 14 kap. Regeringsformen (SFS 1974:152) samt 1 kap. 2 § Kommunallag (SFS 2017:752). För att styra organisationer i offentlig sektor är det viktigt att huvudmannen säkerställer att dokumentationen är ändamålsenlig för att leva upp till de lagar och föreskrifter som styr utförandet.

#### 4.1.2 Konstruktion av digitala APT

För att göra digitala möten intressanta och attraktiva för medarbetare behöver ledaren skapa variation i mötena. Variation i vem som pratar, vilka frågor som diskuteras och hur man diskuterar dem. Samtidigt behöver ledaren se till att medarbetarna får möjlighet att skapa goda relationer, det gäller att vara uppfinningsrik vid digitala möten (Lid Falkman, 2014). Lid Falkman (2014) föreslår att deltagarna inte behöver delta aktivt under hela möten. Om ett möte är tre timmar långt och innehåller olika ämnen kan det delas upp så att deltagarna känner att de deltar i något som berör just dem. Deltagare kan komma och gå under mötet, både fysisk och digitalt för att mötet ska göras effektivt och intressant för deltagarna. Detta bidrar till en effektivitet av resurserna som återfinns i medarbetarna. Ett annat alternativ är att under tiden mötet avhandlar ett ämne som inte är aktuellt för en individ, skapa möjlighet för att istället arbeta med något annat och sedan lyssna igen när nästa ämne avhandlas. Lid Falkman (2014) benämner detta som multitasking och menar att det inte stör mötet utan leder till minskad stress för den enskilda medarbetaren. En metod för att effektivt utnyttja resurserna som återfinns i medarbetarna är att ha digitala möten.

Digitala möten medför att behovet av tillit och tydlighet ökar i konstruktionen av distansmöten (Lid Falkman, 2014). När den fysiska närheten försvinner behöver ledaren skapa känslan av samhörighet på nya sätt. Det är lika viktigt för digitala medarbetargrupper som för fysiska att känna tillit till varandra, men tilliten uppstår på olika sätt. Fysiska grupper tenderar att lita på varandra baserat på sociala relationer, medan digitala grupper har en uppgiftsbaserad tillit till varandra. Tilliten byggs utifrån att varje individ utför de arbetsuppgifter som ska genomföras, är tillgänglig, svarar i telefon och på mejl. För att skapa förtroende digitalt behövs tydlighet i hur man kommunicerar med varandra och att arbetsuppgifterna är tydligt inringade. Utöver tillit är det viktigt för medarbetare att känna att de tillhör en grupp som de känner samhörighet med. Detta menar Lid Falkman (2014) kan vara svårare i ett arbetslag som endast arbetar digitalt, och det är här ledaren kommer in. En chef eller ledare på distans behöver agera likadant som om det gällde en fysisk arbetsplats, däremot krävs det en ännu tydligare vision, mer begripliga och mätbara mål och mer kännedom om dynamiken i arbetslaget. Det kan vara krävande att leda på distans och svårt att skapa samhörighet i ett digitalt arbetslag. Det är viktigt för ledaren att skapa förutsättningar för medarbetarna att känna gemenskap och känsla av tillhörighet till sina arbetskollaboratorer vilket inte uppstår lika spontant och enkelt i ett digitalt forum som fysiskt. Genom att arbeta med medarbetarnas känsla av samhörighet i gruppen kan det fysiska avståndet upplevas kortare (Lid Falkman, 2014).

För att känna samhörighet är det informella pratet mellan medarbetare viktigt. Samhörighet bidrar till att individer trivs på sin arbetsplats. Genom informella samtal vädrar och reder medarbetare ut problem, visioner förtydligas, beslut diskuteras och relationer byggs som i längden fungerar förtroendeskapande. Digitalt kan relationsskapande förverkligas genom sociala chattar, virtuella fikaraster och att innan och efter möten låta ordet löpa fritt (Lid Falkman, 2014). Lid Falkman (2014) menar att det är en myt att medarbetare behöver ha träffats i verkliga livet för att kunna ha en bra kommunikation och goda relationer.

## 4.2 Managerial Grid

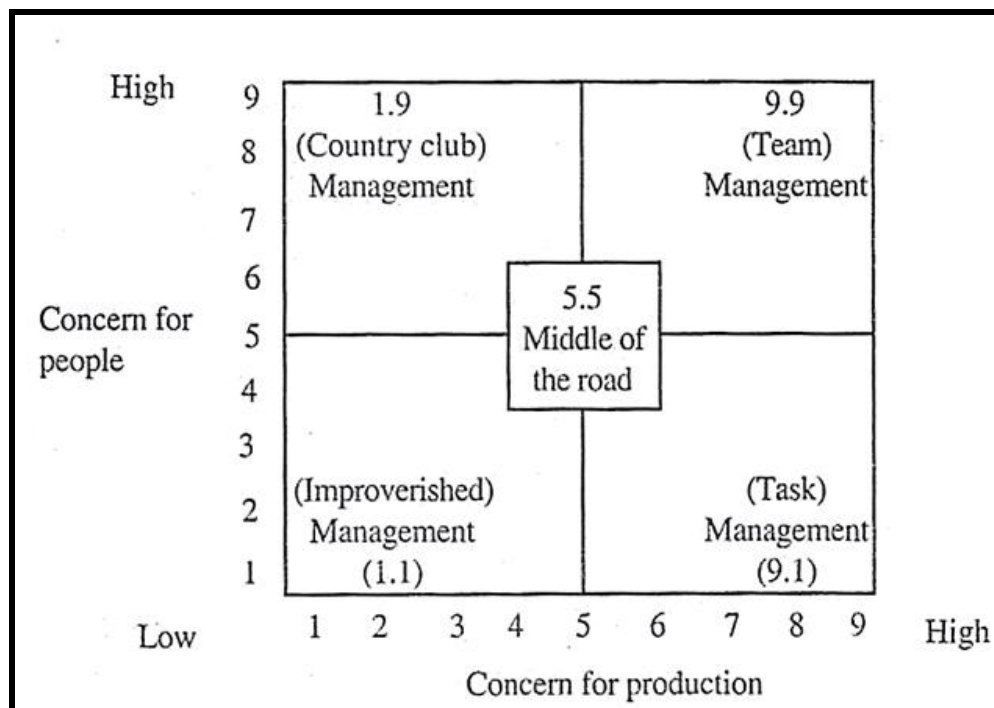
Det har under åren producerats mycket forskning och olika teorier kring ledarskap. En del menar att ledarskap är en administrativ färdighet som kan övas upp. Ett annat sätt att definiera ledarskap är att se ledarskap som en maktstruktur där det finns formell uppdelning mellan de

som leder och de som följer. Hur ledaren skapar interaktion i gruppen påverkar utförandet. Ledares förförståelse och attityd påverkar vilka beteenden och tillvägagångssätt ledaren använder för att skapa interaktion. Ledarens subjektiva antaganden styr hans beteende vilket bildar det personliga ledarskapet (Blake & Mouton, 1985). Det personliga ledarskapets betydelse uppmärksammar Göteborg Stad som centralt i sitt interna ledarskapsprogram "Morgondagens chef" (Göteborg Stad, 2018).

Robert Blake och Jane Moutons (1985) teori om Managerial Grid hjälper till att beskriva de antaganden som styr ledares beteenden. Dessa antaganden delas in i två grupper: concern for production och concern for people. Alvehus och Jensen (2015) gör översättningen till begreppen uppgifts- och relationsorienterad ledarstil, som används i uppsatsen. Ledare som har en uppgiftsorienterad ledarstil tenderar att rikta in sig mer på produktion, resultat och mål som ska uppnås. Ledare som har en relationsorienterad ledarstil är mer intresserad av medarbetarnas upplevelser, känslor och möjligheten att generera resultat genom gruppens engagemang och genom att interaktion skapas.

Blake och Mouton (1981) menar att ledarskapet är beroende av ledarens beteenden som styrs av dennes förförståelse, attityder och antaganden. Teorin har av andra kritiserats för att vara ensidigt inriktad på attityder, dock menar Blake och Mouton (1981) att det handlar om en kombination av ledarens beteenden och attityder som framkallar en relations- och uppgiftsorienterad ledarskapsstil genom det personliga ledarskapet. När en ledare möter en situation, agerar individen utifrån personliga värderingar. Dessa värderingar inkluderar förförståelse avseende vad som är rätt, fel och tillförlitligt. Detta guidar det personliga ledarskapet, eller ledarens beteende. Hersey och Blanchard (1977) är av en annan åsikt, de menar att ledarskap är situationsbundet. Ledare anpassar sig efter varje situation som uppstår och därmed formas ledarskapet genom situationer. Hersey och Blanchard (1977) menar att det inte finns ett optimalt sätt att leda, utan ledarstilen behöver få låta sig kontrolleras av situationen.

Blake och Mouton (1981) beskriver Managerial Grid-modellen genom ett koordinatsystem. Y-axeln ger indikation på vilken grad av relationsorientering som ledaren har. X-axeln ger indikation på vilken grad av uppgiftsorientering som ledaren har. Y- och X-axel är beroende av varandra och behöver beskrivas tillsammans för att ge en bild av en vilken ledarstil som tillämpas. Var ledaren befinner sig på skalan förklaras genom variabler i koordinatsystemet:



Figur 1 Managerial Grid modellen (Iedunote, 2021).

När en variabel förskjuts förändras karaktären i båda, eftersom de är ömsesidigt beroende av varandra, vilket kommatecknet mellan variablerna instruerar. Den första variabeln beskriver ledarens engagemang och orientering av produktionen, för verksamhetens resultat, effektivitet och var, när och hur en uppgift ska utföras. Den andra variabeln visar värdet på ledarens relationsorientering, hur mycket ledaren är engagerad i medarbetarnas välbefinnande och i vilket utsträckning ledaren uppmuntrar och ger sina medarbetare komplimanger. Exempelvis har ledaren vid 1,9 ett lågt engagemang för produktiviteten och resultaten och stort engagemang för medarbetares välmående.

Det mest optimala för en ledare är att befinna sig på 9,9 vilket innebär stort engagemang för produktionen och fokus på uppgiften men även stor del relationsorientering, med engagemang för medarbetarnas upplevelser och engagemang. Ledare som utövar maximalt relations- och uppgiftsorienterat ledarskap beskrivs som teamledare och ledarstilen beskrivs i variabler som 9,9. Blake och Mouton (1981) menar att det är viktigt att synliggöra antaganden som formar ledarskapsbeteenden för att bidra till en hälsosam utveckling av ledarskapsteori.

## 5. Resultat och analys

För att analysera uppsatsens empiriska material studeras möteskonstruktion och enhetschefens ledarskapsbeteenden under digitala arbetsplatsträffar. Därefter dras slutsatser om de faktorer som kan påverka processen.

### 5.1 Möteskonstruktion

#### 5.1.1 Varför har organisationer möten?

De svar som erhållits av enhetscheferna och vad som setts under observationer har i en del avseenden varit liknande medan de i andra avseenden skiljer sig. Förberedandet av möten belyses som en viktig faktor av respondenterna, att det finns en plan för mötets struktur innan det startar. Alla enhetschefer benämner målsättningen med mötet som det viktigaste med möten. Vilket även Schwartzman (1989) betonar genom att beskriva vikten av att fastställa en ram inför mötet för att deltagarna ska förstå mötets avsikt. Ramens avsikt är att tydliggöra mötets intention vilket behövs för att skapa goda förutsättningar inför ett möte, det är viktigt att alla deltagare har samma förståelse av situationen inför att ett möte (Jönsson, 1993; Kuusela, Hirvonen, Aromaa och Eriksson, 2020).

Enhetschef 5 berättar:

*“Det viktigaste med möten är att veta varför vi har mötet, vad är syftet med mötet. Vad ska vi komma fram till under mötet, vad ska vi jobba vidare med och när ska återkoppling ske. Så man vet varför man är där.”*

Flera enhetschefer beskriver APT utifrån två ändamål, dels att medarbetarna får information från chefen om beslut, dels att medarbetarna får tillgång till chefen för att ställa frågor. APT ger medarbetare möjlighet att uttrycka sina behov och föra en dialog kring frågor som finns i verksamheten. Den andra intentionen med APT som enhetscheferna nämner är att följa upp arbetsmiljön på ett systematiskt sätt för att säkerställa att alla har det bra på arbetsplatsen. Genom att medarbetare ges möjlighet att påverka samt skapa samverkan kring arbetsmiljö skapas förutsättningar för att utföra arbetsuppgifterna och enhetens uppdrag. Även Jönsson (1993) menar att målsättningen med APT är att behandla arbetsmiljö, skapa förståelse kring arbetet och låta alla medarbetare komma till tals. Det är också i linje med Arbetsmiljöverkets allmänna råd (2015:4), 2 kap. 1 § AML (1977:1160) samt 18 § AMF (1977:1166).

Enhetschef 1 berättar:

*“APT är för mig grunden till samverkan. Det finns en tydlig avsikt med vad mötet går ut på, det handlar om samverkan, om arbetsmiljö och att medarbetare ska få ge uttryck för vad de upplever, känner och vad som påverkar dem i sin arbetsmiljö.”*

#### 5.1.2 Ramen för digitala APT påverkar interaktionen på mötet

Under observationerna gick det att se olikheter i ramen för mötena. En del APT behandlades under en dryg timmes tid medan andra enhetschefer hade APT i fyra timmar. Ramen för mötet styrde de flesta enhetschefer med en dagordning, där diskussionspunkter ofta stod med. En del av enhetscheferna hade en stående dagordning som de arbetat fram själva medan någon enhetschef hade låtit medarbetare vara delaktiga i utformningen av dagordningen. Många enhetschefer använde den Powerpoint som Göteborg Stad fastställt från organisationens årshjul för arbetsmiljöarbetet. Det material som centralt kommunicerades berörde temat arbetstid och återhämtning och det fanns diskussionspunkter förberedda. Under APT samlades uppmärksamhet kring dokumenten som utgjorde grunden för mötets innehåll (Hall m.fl., 2019). Det kunde observeras likheter i interaktionen på de APT som använde sig av den Powerpoint som kommunicerats ut centralt från Göteborg Stad. Det belyser att möten och dokument är två fenomen som formar varandra (Schwartzman, 2015). Ramen för APT är föränderlig och inte formaliserad i de lagar och föreskrifter som definierar arbetsgivarens arbetsmiljöansvar. De enhetschefer som arbetat länge upplevde skillnader i APT nu och då.

Enhetschef 4 berättar:

*“Jag kommer inte ens ihåg att vi hade APT 1981 när jag började. Vi kallade det för personalmöte och det hade vi varje morgon. Under början på 2000-talet hade jag APT för hela min arbetsgrupp på 26 medarbetare och det var ständigt kritik. Tilliten fungerade inte. Efter det började jag dela in mina medarbetare i mindre grupper. “*

För att skapa interaktion på digitala APT beskriver flera enhetschefer att medarbetarna delas upp i mindre grupper. Uppdelningen skapar en bättre dialog där de kan ta upp mer platsbundna frågor vilket enhetscheferna upplever leder till mindre arbete i förlängningen. Flera enhetschefer nämner att mindre grupper bidrar till trygghet i rummet. Gruppens storlek påverkar hur interaktionen utformas, mindre grupper ger en känsla av intimitet och det blir lättare för varje medarbetare att komma till tals (Hall m.fl., 2019). Det kan kännas enklare att



uttrycka tankar och känslor, som är svårare att ta i helgrupp eller inför chefen, i mindre grupper. Ett sätt att skapa interaktion mellan medarbetare är genom breakout-rooms eller grupprum, detta görs för att säkerställa att alla kommer till tals och får sin röst hörd. Flera enhetschef upplever att mindre grupper gynnar de medarbetare som inte känner sig trygga att prata i helgrupp. De flesta enhetscheferna beskriver under intervjun att skapande av interaktion under digitala APT är något de aktivt behöver arbeta med. Under observationen såg vi i praktiken hur flera enhetschefer delade in medarbetare i grupprum för att uppmana till samtal och diskussioner. För att skapa engagemang och dialog hos medarbetarna är det viktigt med variation i mötet, såväl vem som pratar som vad man gör. Om APT hålls för många personer som inte arbetar med samma arbetsuppgifter kan en del frågor kännas irrelevanta för vissa medarbetare, då kan deltagarna med fördel delas upp i mindre grupper (Lid Falkman, 2014).

Enhetschef 1 berättar:

*“Avsikten med att dela in i mindre grupper är att kunna fördjupa sig i en särskild fråga, att skapa förutsättningar för alla att komma till tals. Men även att medarbetarna får prata ostört utan att chefen lyssnar, sedan gör man en summering av vad man tyckte tillsammans, vilket gör att ingen känner sig utpekad.”*

I grupprummen skapas berättelser genom interaktionen som sker mellan medarbetarna. I ett grupprum under APT som vi var inbjudna till behandlades frågor som hade tilldelats av enhetschefen men därtill skapades även informella berättelser av medarbetarna. Då diskuterade medarbetarna andra frågor som rörde verksamheten och målsättningar i arbetet för att lufta och dela känslor. Schwartzman (1989) menar att medarbetare skapar berättelser för att realisera sina verkligheter. Genom att medarbetarna berättar för varandra hur de tolkar sina verkligheter skapas en gemensam verklighet för organisationen de tillhör. Dessa berättelser är lika viktiga för medarbetarna som själva mötet i sig för att uppnå en gemensam verklighet och skapa samhörighet. Samtidigt är det ett sätt för organisation att visa sitt innehåll, legitimera sina handlingar inför sina medlemmar och för medarbetare att legitimera sina handlingar sinsemellan (Schwartzman, 1989). Om enhetschefen inte avsätter tid för interaktion mellan medarbetare minskar chanserna för att berättelser skapas på digitala APT.

Majoriteten av de APT som observerades skedde genom videokommunikation.

Videokommunikation har, enligt Daft och Lengels (1968) “Media Richness Theory”, flera av de rika faktorerna som är mest gynnsamma för god kommunikation. Cöster och Westelius

(2016) menar att känslan av samhörighet är svår att uppnå i möten som är annat än fysiska, vilket inte upplevdes av oss under de observationer som genomfördes. Vi gör antaganden om att medarbetare känner samhörighet under digitala APT, men samhörigheten skapas kring arbetsuppgifter, dokument och en gemensam vision. Lid Falkman (2014) menar att det är en myt att medarbetare behöver träffas i verkliga livet för att känna samhörighet. Men vi observerade att samhörighet i relationer skapas under andra former och möten än digitala APT.

Det kunde inte observeras någon form av multitasking under APT, de flesta deltagare hade på sina kameror under hela mötet och lyssnade aktivt. Vår uppfattning var att ingen av deltagarna stundvis arbetade med annat vid sidan av. Under en av de observerade APT hade alla deltagare kamerorna avstängda under hela mötet, vilket gjorde det svårt att studera om medarbetare arbetade med annat vid sidan av. På en av de observerade APT lämnade hälften av deltagarna efter halva mötet och mötet fortsatte sedan med resterande deltagare, vilket bidrar till effektivitet användande av resurserna (Lid Falkman, 2014). För att ett möte ska ske effektivt behöver det finnas förståelse för medarbetarnas lokala kontexter, vad de anser gör möten betydelsefulla samt vad meningen med själva mötet är för organisationens medarbetare (Schwartzman, 1989).

### 5.1.3 Dokument och möten formar varandra

I tidigare underkapitel beskrevs att organisationer kan styra ramen för APT genom dokument som ska redovisas, arbetssätt för mötet och tillit till ledare att utforma mötet efter egna preferenser. Ett mindre konkret sätt för en organisation att styra den sociala process som omger APT är genom värdegrund och vision. Värdegrund och vision är exempel på dokument som fungerar samlande och enande i organisationer (Hall m.fl., 2019). Ledare på distans behöver arbeta ännu tydligare med vision än ledare som arbetar på fysiska möten (Lid Falkman, 2014). Enhetscheferna upplevde det olika svårt att arbeta med Göteborgs Stads värdegrund och förhållningssättet "vi arbetar tillsammans" digitalt. Några enhetschefer berättar att de känner sig helt trygga med att arbeta med värdegrunden och förhållningssättet även digitalt, medan andra beskriver svårigheter för den typen av samverkan på ett digitalt forum. En enhetschef byggde sin dagordning med hjälp av organisationens värdegrund och plockade också upp centrala fraser från värdegrunden under APT.

När den fysiska närheten försvinner behöver ledaren skapa samhörighet på nya sätt. Genom

att arbeta med medarbetarnas känsla av samhörighet i gruppen kan det fysiska avståndet kännas kortare (Lid Falkman, 2014). Innan den digitala omställningen förverkligade enhetscheferna förhållningssättet "vi arbetar tillsammans" genom aktiviteter tillsammans, och samverkan med andra förvaltningar för att ställa frågan om vad man kan skapa tillsammans. Genom att resonera sig fram i frågor, där medarbetare känner sig delaktiga och får vara medbestämmande upplevde flera enhetschefer att det inte blir frågetecken och missnöjen i efterhand.

Enhetschef 4 berättar:

*“När man är verksamhetsnära och gör saker ihop bygger man relationer och skapar tillit genom att arbeta tillsammans.”*

De APT som hade fler än tio deltagare observerades ha mindre interaktion bland deltagarna. Gruppdiskussion, spontana inflikar, handuppräkning och påslagna kameror var inte lika vanligt som på de APT med mindre antal deltagare. Behovet av tillit och kontroll ökar i konstruktionen av möten på distans. Det är lättare för alla att komma till tals under möten med färre deltagare (Hall m.fl., 2019). Ett flertal enhetschefer berättar att i och med alla fysiska aktiviteter som ställts in, har det funnits svårigheter att arbeta tillsammans i samma utsträckning. Försök att samverka har gjorts digitalt med andra enheter för att fånga upp det som görs tillsammans, vilket flera enhetschefer anser har fungerat bra, men att det inte kan ersätta det personliga mötet. Flera respondenter beskriver att arbeta tillsammans bygger på att mötas fysiskt, kanske spontant och därigenom starta en diskussion om hur man utifrån respektive verksamhetsområden kan arbeta ihop. Flera enhetschefer upplever att det är svårt att vara spontan digitalt. När de spontana mötena försvinner, beskriver en enhetschef tillit som en viktig faktor. Enhetschefer behöver ha tillit till medarbetarna och lita på att de utför sina arbetsuppgifter väl.

## 5.2 Managerial Grid

### 5.2.1 Uppgiftsorientering och handlingsbaserad tillit på digitala APT

Det observerades att flera av enhetscheferna hade ett mer framträdande fokus på uppgift, ett uppgiftsbaserat ledarskap. Vilket kan tyda på att ett relationsbaserat ledarskap formas av nya antaganden och förförståelse på digitala APT, som ledarna ännu inte anpassat efter den digitala omställningen. Digitala grupper behöver skapa tillit till varandra genom andra sätt än grupper som träffas fysiskt. Ledarstilen påverkas av digitalt arbete eftersom det ställer andra

krav på tillit. Digitala grupper tenderar att ha en handlingsbaserad tillit till varandra, de litar på varandra genom att alla gör sin del av arbetet (Lid Falkman, 2014).

Enhetschef 5 berättar:

*“För att skapa en bra helhet är jag helt beroende av att medarbetarna är duktiga på sitt jobb för att jag ska kunna vara duktig på mitt. Tillit blir faktorn och skapar samarbetet som varit mer fysiskt förut.”*

Flera enhetschefer uppmärksammar att interaktion är svårare att åstadkomma under digitala APT. En del enhetschefer har för att lösa problemet skapat fristående möten där interaktionen och relationsskapande är huvudfokus. Enhetscheferna försöker att på ett digitalt forum skapa den sociala interaktion som vanligtvis sker under fysiska möten i pauser, under lunchrasten eller vid kaffeautomaten. Flera av enhetscheferna som intervjuats beskriver att de har frångått APT för att skapa interaktion via andra sociala möten. Sociala möten som syftar till relationsskapande har blivit viktigare när organisationer arbetar digitalt, vilket kan observeras i enhetschefernas berättelse. Flera enhetschefer berättar att de har digitala fikaraster flera gånger i veckan, andra har sociala chattar där de hälsar varandra god morgon, trevlig helg och kan bolla mindre arbetsrelaterade frågor. Det informella småpratet anses viktigt för att få medarbetare att känna samhörighet och skapa förståelse för varandras situationer (Lid Falkman, 2014). En enhetschef berättar att hen arbetar relationsskapande genom att i början av möten gå igenom alla medarbetares mående, om det är någon arbetsuppgift som de vill diskutera i helgrupp eller någon personlig omständighet som gör att deras arbete påverkas. Att skapa förutsättningar för relationsskapande uppmärksammar Jönsson (1993) som viktigt, att skapa goda relationer leder till att medarbetare känner större förståelse för varandras förutsättningar och arbetssituationer.

Enhetschef 4 berättar:

*“På alla APT har vi incheckning, då ställer jag ibland en styrd fråga: Hur är arbetssituationen hemma? Har ni rätt utrustning? Hur är arbetsbelastningen?”*

Flera enhetschefer upplever att digitala APT tenderar att bli mer uppgiftsorienterade än fysiska APT. Chefens roll under arbetsplatsträffar är att se till att alla medarbetare får möjlighet att framföra sina åsikter och känner sig lyssnade till (Jönsson, 1993), vilket även bygger på relationerna.

Enhetschef 3 berättar:

*“Digitala APT blir mer uppgiftsorienterade. För att skapa relationer behöver man börja med att arbeta med sakfrågorna och sedan hitta och tillämpa ett respektfullt bemötande mellan varandra, vilket gör att relationerna stärks. Vi arbetar även i team, där man diskuterar frågor i mindre grupper och sedan lyfter dem i helgrupp.”*

Under observationer av digitala APT, har vi inte sett det som Schwartzman (1989) benämner som mini-möten. Observationer har gjorts av att småprat och eventuellt relationsskapande minskar under digitala APT. Det verkar som att effekten med minskad relationsorientering under digitala APT som har uppmärksammats av enhetscheferna istället vägs upp genom de sociala chattar och digitala fika som enhetscheferna berättade om. Genom att komplementära interaktiva kanaler skapar utrymme för relationsskapande görs antaganden om att det sociala samspelet uppfattas som angeläget för enhetschefer och medarbetare. Urry (2003) betonar att digitala möten tenderar att bli mer uppgiftsorienterade och att förtroende- och relationsskapande blir svårt digitalt. Från de observationer som genomförts kan ses att digitala APT tenderar att bli mer uppgiftsorienterade. Under digitala APT samlas medarbetare snarare kring arbetsuppgifter och gemensamma visioner.

Enhetschef 1 berättar:

*“I avsaknaden av förlåtande ytor – hur arbetar vi tillsammans? Vi har inte kroppsspråket eller möjligheten att snabbt uppfatta och bemöta missförstånd. För att ersätta avsaknaden av förlåtande ytor har vi teamfika, individuella samtal varje vecka och en gruppchatt för social interaktion.”*

Alla respondenter som intervjuades berättade att de saknar fysiska möten. Flera saknar den interaktion som sker mellan medarbetare vid kaffeautomaten, på raster och det lättsamma vardagsprat som sker under luncher. Några av enhetscheferna upplever att fokus på programvaran, att alla kan logga in och få igång kamera och ljud, ersätter den interaktion som vanligtvis sker innan möten. Ju mer komplex tekniken är, desto mer kräver det från dem som deltar (Lid Falkman, 2014). Under observationerna uppmärksammades att de flesta medarbetare inte småpratar innan mötet eller i mötets pauser. Alla loggar ut direkt när mötet är över, ingen hänger kvar och småpratar med varken enhetschef eller medarbetare mellan, vilket kan förmodas hade skett om mötet infunnit sig på fysisk plats. På en del av de verksamheter som observerats arbetar medarbetare tillsammans på plats, vilket gör att

antagande kan göras om att interaktion och berättelser sker efter mötet under den fortsatta arbetsdagen, dock är det inget som kunnat observeras av oss.

Enhetschef 1 berättar:

*“De digitala formerna får andra konsekvenser genom att det finns saker som inte filtreras bort. Ansiktsuttryck highlightas och det kan uppstå situationer som man inte kan styra bort. Vi har inte hela kroppsspråk-spektret där vi kan nyansera budskapen, som annars kan göras via samtalen som uppstår i fikarummet, lunchrummet eller i anslutning till ett möte.”*

En enhetschef beskriver att det är lättare att arbeta med digitala möten när enklare frågor behöver avhandlas, exempelvis ett planeringsmöte eller ett möte med tydlig intention att lösa problem av enklare slag. En annan enhetschef upplever att budskap som förmedlas digitalt är svårt att nyansera, man kan inte efter ett möte sätta sig ned med varandra och gå igenom vad som sades eller knacka på en kollegas kontor och fråga vad hen menade med någon som sades under mötet. Samtidigt kan digitala kommunikation öka objektivitet och noggrannhet (Lid Falkman, 2014), vilket är eftersträvansvärt i offentlig sektor enligt 5 § Förvaltningslag (2017:900). Flera av enhetscheferna påpekar att det finns fler viktiga avsikter med APT som är svåra att uppfylla digitalt, som att träffa varandra. En enhetschef upplever att trots att hen är öppen för frågor och interaktion på APT, kommer frågorna och en önskan att interagera när enhetschefen kommer ut till arbetsplatsen.

Enhetschef 2 berättar:

*“När jag väl kommer ut på plats kommer allt, frågorna bubblar. Medarbetarna vill inte ringa och störa, även om jag säger att de ska ringa, tar de hellre frågorna när jag fysiskt är på plats.”*

### 5.2.2 Det personliga ledarskapet

Vi gör antaganden om att enhetschefernas erfarenhet av chefsyrket påverkade utformningen av mötet. Fyra enhetschefer som hade mer än tio års erfarenhet av yrket frångick eller utvecklade den ram för APT som organisationen kommunicerat ut. Den enhetschef som hade mindre än tio års yrkeserfarenhet som enhetschef höll sig nära ramen som kommunicerats från organisationen till mötet. Att yrkeserfarenhet påverkar det personliga ledarskapet kan förklaras av vilka subjektiva och individuella förförståelse, attityder och antagande som ledaren har (Blake & Mouton, 1985). Hur enhetscheferna frångick eller utvecklade ramen för

APT var inte samstämmig utan kan förstås som ett uttryck för det personliga ledarskapet. Det kunde observeras att enhetschefernas beteende färgades av gruppen och enhetens uppdrag.

Enhetschef 3 berättar:

*“När jag var chef i början var jag jättenoga med att inte glömma ett enda bildspel från ledningsgruppen och kände mig tvingad att följa ramen för agenda. I och med större erfarenhet gör jag ett urval av vad mina arbetare behöver höra. Jag vågar använda mig själv som sil. Det tror jag gör att våra APT blir bättre.”*

Enhetens uppdrag påverkar de antaganden och attityder som formar ledarens beteende. Alla APT behandlade i någon mån arbetsuppgifter i den dagliga driften men de APT för grupper med högre utbildningsnivå hade längre möteslängd. För medarbetare med stor vana av digitala möten är formen för mötet välbekant medan för arbetsgrupper som primärt inte arbetar vid dator blir det ovant. Både vanan kring teknik men också den sociala vanan att delta i möten ställer olika krav på enhetschefernas ledarstil. De enhetschefer med arbetslag som inte har möten som en vanligt förekommande arbetsuppgift belyste särskilt att fika och informella samtal är viktiga för interaktionen under APT. En enhetschef beskrev att APT ibland får avslutas tidigare för att “det kliade i långkalsongerna” på arbetslaget som normalt sett arbetade utomhus. En annan enhetschef delade upp enheten i mindre grupper för att kunna genomföra fysiska APT eftersom hen upplevde att digitala möten inte skapar interaktion i gruppen. De olika lösningarna enhetscheferna tillämpar för att skapa interaktion på mötet är exempel på att det inte finns ett optimalt sätt att leda, utan ledarstilen behöver få låta sig kontrolleras av situationen (Hersey & Blanchard, 1977). Men det är också ett exempel på att lösningarna som ledare tillämpar påverkas av ledarens personliga ledarskap som är beroende av ledarens beteenden vilket styrs av ledarens förståelse, attityder och antaganden (Blake & Mouton, 1985). Det kan också belysas utifrån Göteborg Stads betoning dels på gemensam värdegrund och arbetssätt för APT (Stadsledningskontoret, u.å.), dels på det personliga ledarskapets betydelse (Göteborg Stad, 2018).

Enhetschef 4 beskriver den digitala omställningen:

*“Vi måste gilla läget och skaffa den utrustningen vi behöver. Innan vi lärde oss tekniken och innan alla satt vid varsin dator fick jag upprepa vad alla sa i rummet. Vi har alla lärt oss oerhört mycket under den här tiden.”*

Interaktionen styrs av deltagarnas vana vid möten och vana att arbeta med datorn som redskap. Men även en enhetschef som har medarbetare med vana av möten och digitala arbetssätt beskrev det som svårt att skapa interaktion på digitala APT. Som förebyggande åtgärd bröt enhetschefen ner APT i två delar: ett formellt, uppgiftsorienterat APT där dagordning styrs av Göteborg Stads centrala direktiv och ett informellt, relationsorienterat APT där medarbetarna själva formar dagordningen. Uppdelningen är ett exempel på en ledarstil som befinner sig på 9,9 i Managerial Grid. Ledare som utövar maximalt relations- och uppgiftsorienterat ledarskap beskrivs som teamledare (Blake & Mouton, 1985). Teamledarskap innebär att ledaren har lika delar engagemang för produktion och uppgiften som organisationen kommunicerar att APT innebär. Och lika delar relationsorientering, med engagemang för medarbetarnas välmående och känsloliv.

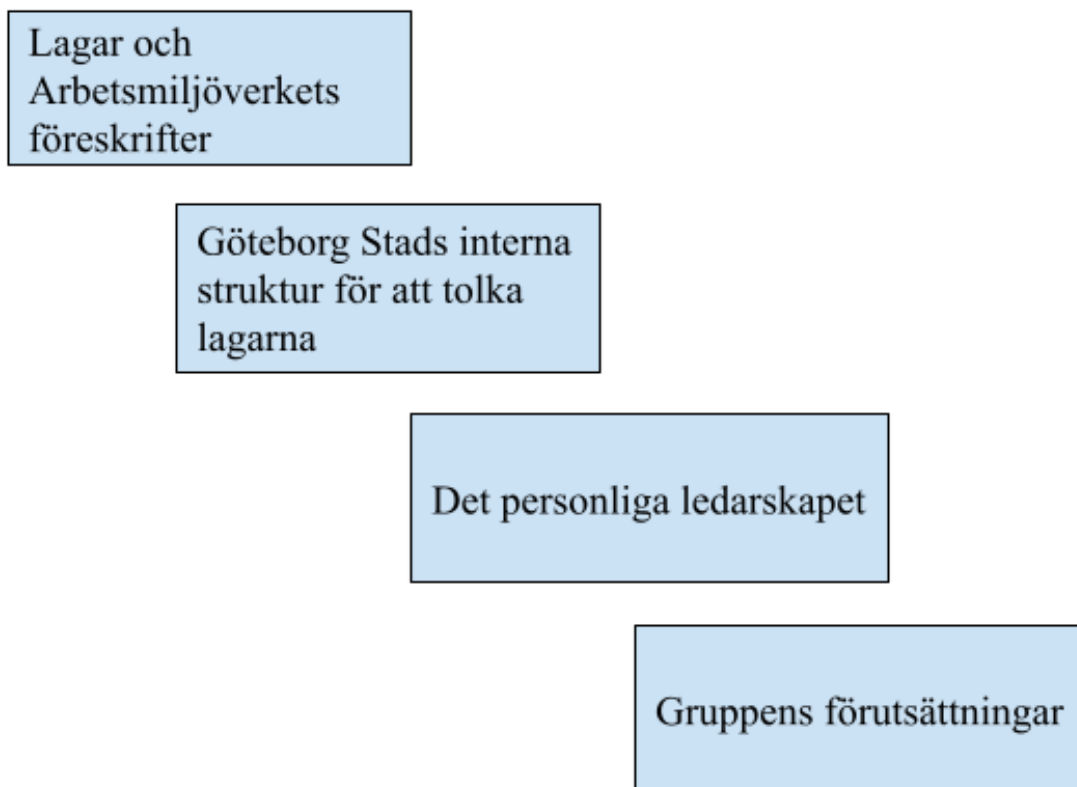
Enhetschef 1 berättar:

*“Förr hade jag något som kallades medskapande ledarskapsmöten, då fick alla medarbetare delta i ledningsgruppsmöten. Det handlade om att öka kunskap och förståelse om verksamhetens behov. Genom att höra medarbetares reflektioner fick jag en bättre förståelse kring hur vi skulle leda och styra och vilka prioriteringar vi behövde göra.”*



## 6. Resultatdiskussion

Trots att det inte finns en juridisk styrning från statens håll som avgränsar hur APT ska formaliseras, uppmärksammas i vår studie att den sociala konstruktionen av digitala APT formas av de lagar och föreskrifter som definierar den offentliga sektorns arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar. Den sociala processen på digitala APT styrs av Göteborgs Stads interna tolkningar och tillämpning av lagarna och föreskrifterna uttryckt i värdegrunden och i det material som enhetscheferna använder sig av under digitala APT. Hur enhetschefer skapar interaktion på digitala APT observerades bero på organisationens styrning, det personliga ledarskapet och medarbetarnas förutsättningar. Den sociala processen som utspelar sig på digitala APT konstrueras enligt nedan figur.



Alla enhetschefer som studerats observerades ha ledarbeteenden formade från både uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap, men i olika hög utsträckning. Det personliga ledarskapet uppmärksammades genom enhetschefernas olika metoder för beteendepåverkan i gruppen på digitala APT. Det fanns inga utmärkande skillnader i den uppgiftsorienterade delen av ramen för APT. Schwartzman (1989) betonar vikten av att fastställa en ram inför mötet för att deltagarna ska förstå vad mötets avsikt är. Alla

enhetschefer som intervjuades var eniga i att det viktigaste med möten är att det finns en tydlig målsättning. Många enhetschefer använde sig av Powerpoints som Göteborg Stad producerat centralt för att förmedla mötets avsikt. Att dokument och möten formar varandra (Schwartzman, 1989; Hall m.fl., 2019), blev tydligt under våra observationer när enhetscheferna använde sig av funktionen “dela skärm” för att visa Powerpoint och dokument.

I den relationsorienterade delen av våra observerade APT kunde det uppmärksammas en större variation i enhetschefernas metoder för beteendepåverkan. Det framkom även under intervjuerna där enhetscheferna förmedlade olika upplevelser av förutsättningarna för att skapa interaktion på digitala APT. Många belyste att känslan i rummet försvinner på möten som hålls digitalt vilket gör det svårare för spontan dialog. Känslomässig anknytning försvåras och samspelet mellan chef och medarbetare, men även medarbetare till medarbetare, minskar under digitala möten. Under observationerna har vi kunnat se vad enhetscheferna beskriver under intervjuerna, att interaktion och samspel är olika svårt för enhetschefer att få till. Under en del observationer var det mer framträdande medan andra observationer innehöll desto mer interaktion.

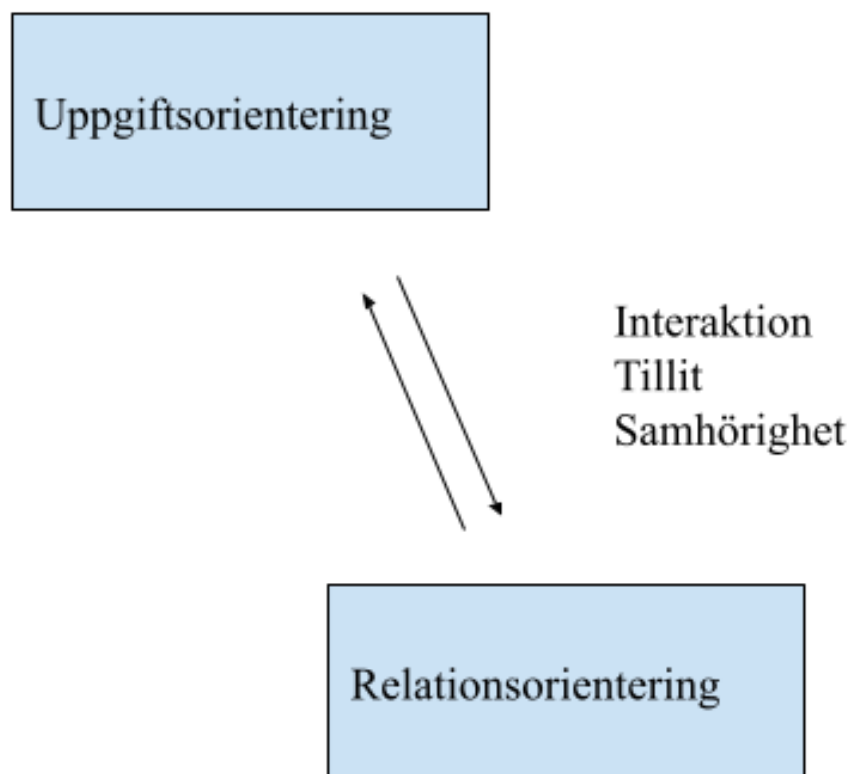
Regeringens proposition (1976/77:149) avsåg att arbetsmiljöarbete i första hand behöver ske utifrån synpunkter från arbetstagare själva för att skapa en arbetsmiljö som upplevs som tillfredsställande. Medarbetare skulle via demokratiska processer ges inflytande och representation (Hall m.fl. 2019), vilket sedan kom att fastställas genom AML. Under observationer har det uppmärksammats att digitala APT har en ram från mallar och styrdokument, där medarbetare ges liten möjlighet att delta i ramens utformning. Gemensamt för alla APT som observerades var att enhetschefen förmedlade information och hela arbetsgruppen diskuterade kring arbetsmiljöfrågor. Vi hör under intervjuer och ser under våra observationer att det sker mindre av det medarbetarinflytande som regeringens proposition om arbetsmiljölag (1976/77:149) eftersträvade. Det kan bero på ramen för mötet, mötets digitala form eller att individer kan uppleva det svårt att ta plats i under digitala former.

Under våra observationer har det uppmärksammats att enhetschefer har olika förutsättningar att skapa interaktion på digitala möten vilket påverkas av deltagarnas vana av möten, chefens och medarbetarnas digitala vana och behovet av interaktion under möten. Flera av enhetscheferna har medarbetare som arbetar tillsammans på fysisk plats till vardags,

vilket gör att behovet av interaktion under APT inte är lika stort som hos de medarbetare som arbetar enskilt och hemifrån. I de verksamheter som arbetade hemifrån skapades komplementära digitala möten som endast var till för att interagera, såsom digital fika. Dessa möten syftar endast till att verka relationsbyggande, vilket kan tyda på att det är svårt att få till spontan social interaktion under digitala APT. En enhetschef skapade ett mellanting mellan social fika och APT i ett teammöte där medarbetarna skapade dagordningen som en del av arbetsmiljöarbetet.

Vi gör antaganden om att medarbetare som till vardags arbetade tillsammans på fysisk plats har ett mindre behov av berättelser under digitala APT. Berättelser skildras under det vardagliga arbetet tillsammans på ett sätt det inte kan göra för medarbetare som arbetar på distans. Möten och berättelser är två olika sätt att skapa riktning och tolka meningen med arbetet relaterat till medarbetares verklighet (Schwartzman, 1989).

Även om APT är ett möte vars målsättning är att samverka och skapa interaktion mellan arbetstagare och arbetsgivare i enlighet med 3 kap. 1 a § AML (1977:1160), observerades att det inte alltid var det primära målet under våra observerade APT. Mini-möten ges uttryck genom sociala pauser, fika och berättelser, vilket skalas bort under observationerna. Den effekt som digitala APT har på organisationen Göteborg Stad är att det personliga ledarskapet framhävs mer än på fysiska möten där det finns fler stimuli. Att digitala arbetslag skapar tillit och samhörighet med varandra genom arbetsuppgifter (Lid Falkman, 2014), observerades i de inspel som medarbetarna bidrog med under mötena och ses som en effekt av minskad relationsorientering. Att arbeta verksamhetsnära, samlas kring arbetsuppgifter och arbetsmiljö skapar samhörighet och ökar interaktionen och samverkan under möten. När en enhetschef kopplade organisationens värdegrund och förhållningssätt till APT genom att återupprepa fraser skapades ett socialt kit mellan mötet och berättelserna. Ledare på distans måste arbeta ännu tydligare med vision (Lid Falkman, 2014). Förhållningssättet "vi arbetar tillsammans" är en fras som är lättfattlig oavsett bakgrund i organisationen. "Vi arbetar tillsammans" kan förstås som ett svar på AML (1977:1160) och AMF:s (1977:1166) definition av social och organisatorisk arbetsmiljö som ett kollektivt ansvar.



I och med den minskade relationsorientering som vår studie visar på, dras en slutsats att digitala APT i Göteborgs Stad inte helt fyller dess avsedda funktion. För att enhetschefer ska skapa interaktion med medarbetare på digitala APT behöver det finnas en tydlig ram för skyldigheter och rättigheter på mötesformen. Om medarbetare inte vet att samverkan och aktivt socialt deltagande under APT är en rättighet och skyldighet blir det svårt att leva upp till det kravet. Om enhetschefen inte har ramar för förstärkt interaktion genom planerade mini-möten mellan deltagare på digitala APT minskar möjligheterna för måluppfyllelse i enlighet med AML och AMF. Samtidigt är ramen som APT formas av många gånger kommunicerad från huvudmannen som en konsekvens av AML och AMF. En effekt av att APT är en styrd mötesform är att mötet därav inte blir inkluderande för medarbetarna eftersom de inte kan påverka dagordningen. Det betyder att APT som möte inte uppfyller dess ursprungliga målsättning, att mötet är till för och skapas i samverkan med medarbetarna. Mötets avsikt är tydligt, formellt strukturerat och det är många gånger ett uppgiftsorienterat möte med fokus på arbetsmiljö som vi observerat. Kreativitet och relationsbyggande försvinner eftersom “det kliar i långkalsongerna” hos medarbetarna. För att uppmuntra till kreativitet och stärka medarbetarnas relationer behöver organisationer ge utrymme till kompletterande möten eller mini-möten under APT, som har för enda avsikt att skapa

interaktion och diskussion. För att kompensera en minskad relationsorientering under digitala APT behöver relationsskapande inslag i mötet ges en större betydelse.

## 7. Slutsats, vidare forskning och lästips

### 7.1 Slutsats

Uppsatsens syfte har varit att studera den sociala process som utspelas under digitala APT. Den sociala processen bottnar i uppfattningen om att alla medlemmar i en organisation ska vara delaktiga för att skapa goda organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön vilket uttrycks i proposition (1976/77:149), arbetsmiljölagen (1977:1160) och arbetsmiljöförordningen (1977:1166). Det kommunala självstyret innebär att Göteborg Stad ansvarar för intern kontroll och utkrävs ansvar via statlig tillsyn. Det ställer krav på huvudmannen att bedriva ändamålsenlig dokumentation som både fungerar styrande och redovisande. Men dokumentation bidrar till ökad administration (Hall m.fl., 2019). Samtidigt som ursprungstanken med att behandla arbetsmiljö vid ett tillfälle, på ett APT istället för flera, var att det skulle bidra till en mindre administrativ börda och större effektivitet i organisationen (Frick, 2011). I vår undersökning har det observerats att dokumentation och organisatorisk styrning av APT kan minska relationsorienterad interaktion till förmån för den uppgiftsorienterade. Dokumentation leder till att organisationer har kontroll över delar av APT:s ram. Styrningen skapar en likvärdighet i organisationens kommunikation och vertikala organisatoriska processer. Men det kan leda till toppstyrda organisationer med minskad tillit till professionen (Hood, 1995).

Vår studie visar att de ledarskapsbeteenden som enhetscheferna tillämpar för att skapa interaktion på digitala APT är mer uppgiftsorienterade. Det kan bero på att dokumentationen som styr ramen för mötet bidrar till en tung administration. En annan orsak till att interaktion på digitala APT tenderar till att vara mer uppgiftsorienterade kan vara att dokumentationen inte inkluderar de nya behov som har uppstått i och med normen kring distansarbete vilket aktualiserats under det senaste året på grund av Covid-19. Behovet av tillit och samhörighet ökar i konstruktionen av möten på distans (Lid Falkman, 2014). Arbetslag som träffas fysiskt litar på varandra genom social tillit, de litar på varandra genom informella möten, kroppsspråk och gemensamma berättelser. Medan digitala arbetslag tenderar att ha en handlingsbaserad tillit till varandra, de litar på varandra genom uppgifterna som utförs (Lid Falkman, 2014). Relationsorienterat ledarbeteende använder med fördel handlingsbaserad tillit för att skapa interaktion på distans. På digitala APT kan det göras genom grupprum med diskussion kring arbetsuppgifter eller att medarbetarna styr dagordningen. Om ledare för digitala APT avsätter tid för diskussion om hur man samtalar med varandra, ger det en mer tillgänglig och tillåtande kommunikation (Lid Falkman, 2014). Då kan berättelser mellan

medarbetare uppstå vilket är lika viktiga som möten för en organisation för att skapa målsättning och legitimitet (Schwartzman, 1989).

Den samhälleliga debatten om att möten tar tid från riktigt arbete (SvD, 2017; Expressen, 2017) kan förklaras utifrån att möten organiseras på fel sätt (Lid Falkman, 2014; Hall m.fl., 2019). En annan förklaring är att den tidigare normen kring fysiska möten i arbetslivet gjorde att det inte behövdes lika många officiella möten eftersom mini-möten och berättelser skapades oorganiserat. Efter att ha studerat den sociala process som omger digitala APT upplever vi att relationsskapande på möten har fått en större betydelse.

## 7.2 Vidare forskning

En idé för vidare forskning är att genomföra studien i andra kommuner eller fler organisatoriska nivåer för att skapa ett bredare underlag. Eftersom att vår studie belyst att relationsorientering och skapande av berättelser under APT är viktigt, hade det varit intressant att undersöka hur det sker i organisationer som alltid har arbetat på distans. Det är intressant då det görs antaganden om att digitala möten kommer att öka i framtiden (Larsson, 2020, 2 augusti), med anledning av dess fördelar som sparande av tid och minskat resande vilket leder till en hållbar miljö (Lid Falkman, 2014). Studier av digitala möten ger bra underlag till organisationer som vill nå kompetens över kommun- och landsgränser (Lid Falkman, 2014).

## 7.3 Lästips

För vidare läsning rekommenderas "*Resfria möten i myndigheter*", som är Trafikverkets handledning om digitala möten. Lena Lid Falkman och Tomas Lid Falkmans "*Virtuella möten*" från 2014 kan läsas för konkreta tips hur man arbetar med digitala möten, för både chefer och medarbetare.

## 8. Litteraturförteckning

### 8.1 Böcker och artiklar

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber AB

Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Studentlitteratur AB

Andersen, J., A. (2013). Managerial Grid. Kessler, E.H., (red.) *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 474–475.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Houston, Tex: Gulf Pub. Co.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6(4), 439–455.  
<https://doi.org/10.1177/105960118100600404>

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing Company

Börjesson, A., & Karlsson, L. (2020). Etik. I Abrahamson Lofström, C., & Rombach, B. (Red.). *Andra hjälpen: Allt du behöver veta för att skriva en uppsats* (1. uppl. ed.). Studentlitteratur AB

Carlsson, J., & Carlsson, V. (2020). Intervjuer. I Abrahamson Lofström, C., & Rombach, B. (Red.). *Andra hjälpen: Allt du behöver veta för att skriva en uppsats* (1. uppl. ed.). Studentlitteratur AB

Cöster, M. & Westelius, A. (2016). *Digitalisering*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554–571.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>



Frick, G. (2011). *Samverkan i korthet: vägledning för medarbetare om arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal inom offentlig sektor*. (1. uppl.). Stockholm: Liber.

Hall, P. (2019). Offentligt ledarskap och möten. I Bergström, T., & Eklund, N., *Ett annorlunda ledarskap: Chef i politiskt styrd verksamhet*. (s. 149–174). (1. uppl. ed.). Studentlitteratur AB

Hall, P., Leppänen, V., & Åkerström, M. (2019). *Mötesboken: Tolknings av arbetslivets sammanträden och rosévinsmingel* (Första upplagan ed.). Malmö: Égalité.

Hersey, P. G., & Blanchard, K.H. (1977) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3rd Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.

Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization studies*, 29(11), 1391–1426.

Jönsson, G. (1993). *Arbetsplatsträffar*. (3., [omarb.] uppl.). Stockholm: Publica.

Falkman, L. L., & Falkman, T. L. (2014). *Virtuella möten: Effektiv gränslös kommunikation*. Liber.

Pekka, K., Pasi, H., Eeva, A., & Eriksson Päivi. (2020). Dialogical selves in action: Movements within and between frames in work meetings. *Theory & Psychology*, 30(4), 588-608. <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/0959354320920705>

Schwartzman, H. B. (1989). *The Meeting: Gatherings in Organizations and Communities*. Springer, Boston, MA.

Schwartzman, H., 2015. There's something about meetings: Order and Disorder in the Study of Meetings. Allen, J., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. (red.). *The Cambridge handbook of meeting science*. New York, NY: Cambridge University Press

Svärd. (2020). Observationer. Abrahamson Lofström, C., & Rombach, B. (Red.) *Andra hjälpen: Allt du behöver veta för att skriva en uppsats* (1. uppl. ed.). Studentlitteratur AB

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 98.

Teorell, J., & Svensson, T. (2016). *Att fråga och att svara: Samhällsvetenskaplig metod* (1:4. uppl. ed.). Liber AB

Urry, J. (2003). Social networks, travel and talk1. *The British journal of sociology*, 54(2), 155-175.

Yin, R., & Retzlaff, J. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål* (1. uppl. ed.). Studentlitteratur AB

## 8.2 Lagar och författningar

AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Prop. 1976/77:149. *Om arbetsmiljölag m.m.* Hämtad från:  
<https://data.riksdagen.se/dokument/G003149>

SFS 1974:152. Regeringsformen (RF). Stockholm: Justitiedepartementet L6.

SFS 1977:1160. Arbetsmiljölagen (AML). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet ARM

SFS 2003:460. Lag om etikprövning av forskning som avser människor. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

SFS 2017:900. Förvaltningslag. Stockholm: Justitiedepartementet L6.

SFS 2017:752. Kommunallag. Stockholm: Finansdepartementet K.

SOU 2019:43. Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten.

Hämtad 2021-05-18 från:

<https://www.regeringen.se/4ad5c9/contentassets/792a8511629447d8abf5aa2520161631/med-tillit-foljer-battre-resultat--tillitsbaserad-styrning-och-ledning-i-staten-sou-201943.pdf>

### 8.3 Internetkällor

Arbete hemma. 2020. Hämtad 2021-04-20 från:

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/arbete-hemma/>

Datainspektionen. 2020. *Känsliga personuppgifter*. Hämtad 2021-04-14 från:

<https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/kansliga-personuppgifter/>

Göteborg Stad. Utan år. Våra förhållningssätt - Göteborg Stad. Hämtad 2021-05-24

från: [https://goteborg.se/wps/myportal/start/jobb/att-arbeta-i-goteborgs/vara-](https://goteborg.se/wps/myportal/start/jobb/att-arbeta-i-goteborgs/vara-forhallningssatt?uri=gbglnk%3Agbg.page.477f731e-25bb-4525-9f32-7077d9093a60)

[forhallningssatt?uri=gbglnk%3Agbg.page.477f731e-25bb-4525-9f32-7077d9093a60](https://goteborg.se/wps/myportal/start/jobb/att-arbeta-i-goteborgs/vara-forhallningssatt?uri=gbglnk%3Agbg.page.477f731e-25bb-4525-9f32-7077d9093a60)

Göteborg Stad, 2018. *Programblad för morgondagens chef 2018*. Göteborg:

*Stadsledningskontoret*. Hämtad 2021-05-22 från:

[https://intranat.goteborg.se/wps/wcm/connect/a61ced02-a2f1-4b68-80e1-](https://intranat.goteborg.se/wps/wcm/connect/a61ced02-a2f1-4b68-80e1-0aef3315b3e5/Programblad+morgondagens+chef2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=)

[0aef3315b3e5/Programblad+morgondagens+chef2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=](https://intranat.goteborg.se/wps/wcm/connect/a61ced02-a2f1-4b68-80e1-0aef3315b3e5/Programblad+morgondagens+chef2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=)

Expressen, 2017. *Mötessjukan på jobbet gör oss sjuka*. Hämtad 2021-05-11 från:

<https://www.expressen.se/debatt/motessjukan-pa-jobbet-gor-oss-sjuka/>

Iedunote. 2021. Managerial Grid Model Of Leadership. Hämtad 2021-05-04 från:

<https://www.iedunote.com/managerial-grid-model-leadership-styles>

Larsson, G. (2020, 8 augusti). Framtidens arbetsplats: distans men inte hemma. *Svenska*

*Dagbladet*. Hämtad 2021-04-20 från: [https://www.svd.se/framtidens-arbetsplats-distans-men-](https://www.svd.se/framtidens-arbetsplats-distans-men-inte-hemma)

[inte-hemma](https://www.svd.se/framtidens-arbetsplats-distans-men-inte-hemma)

Stadsledningskontoret. (u.å.). *Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy samt riktlinjer för Göteborgs stad*. Göteborg: stadsledningskontoret. Hämtad 2021-05-01 från:  
[https://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/6ABFBF16BE60BB5CC125800C0026BA84/\\$File/WEBVBHG38K.pdf?OpenElement](https://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/6ABFBF16BE60BB5CC125800C0026BA84/$File/WEBVBHG38K.pdf?OpenElement)

Stadsledningskontoret. (u.å.). *Göteborgs Stads riktlinje för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap*. Göteborg: Stadsledningskontoret. Hämtad 2021-05-01 från:  
[https://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/4C797CFB407A0797C1258514003A3150/\\$File/MSKDBLYEFD.pdf?OpenElement](https://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/4C797CFB407A0797C1258514003A3150/$File/MSKDBLYEFD.pdf?OpenElement)

Svenska Dagbladet, 2017. *Möten har blivit en soptunna för alla möjliga frågor*. Hämtad 2021-05-11 från: <https://www.svd.se/moten-har-blivit-en-soptunna-for-alla-mojliga-fragor>

Wadendal, I. (2020, 18 oktober). Kontorstyperna som kommer att överleva. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 2021-04-20 från:  
<https://www.svd.se/kontorstyperna-som-kommer-att-overleva>

## 9. Bilagor

### 9.1 Informationsbrev



GÖTEBORGS UNIVERSITET

#### **Förfrågan att delta i en studie om chefers möjligheter till interaktion med medarbetare via digitala arbetsplatsträffar.**

Vi är två studenter vid Göteborgs universitet som skriver en kandidatuppsats i offentlig förvaltning. Vår kandidatuppsats syftar till att studera chefers möjligheter till interaktion med medarbetare via digitala arbetsplatsträffar samt vilka förutsättningar det finns till att förverkliga Göteborgs stads värdegrund "Vi arbetar tillsammans" i ett digitalt forum.

Vi skulle önska att intervjua dig angående hur du upplever dina förutsättningar på arbetsplatsträffar i och med den digitala omställningen. Om det finns möjlighet skulle vi gärna även vara med och observera en arbetsplatsträff, om mötets innehåll tillåter.

Informationen som vi får av dig kommer att behandlas konfidentiellt och dina svar kommer att anonymiseras. Intervjun kommer endast att användas för den aktuella studien. Vi kommer att spela in intervjuerna men materialet kommer inte att sparas när studien är över. Du kan när som helst välja att inte längre delta i vår studie.

Vi hade verkligen uppskattat om du ville vara med och delta i vår studie för att bidra till ökad kunskap om hur digitala arbetsplatsträffar fungerar i praktiken. Intervjun kommer ske genom Zoom och beräknas ta ungefär 30 minuter. Vi kommer att kontakta dig för att boka in en tid, om du ej önskar delta får du gärna redan nu återkoppla till oss.

Med vänliga hälsningar,

#### Student

Linn Bergdahl

Tel: 0733 - xxx xxx

Mejl: gusberlicw@student.gu.se

#### Student

Erika Bjurving

Tel: 0737 - xxx xxx

Mejl: gusbjurver@student.gu.se

#### Handledare

Gary Kokk

Universitetslektor, Göteborgs Universitet.

Mejl: Gary.Kokk@spa.gu.se

## 9.2 Intervjuformulär

1. Hur ser din bakgrund ut?
2. Hur länge har du arbetat inom förvaltningen och hur länge har du haft denna positionen?
3. Vad anser du är det viktiga med möten?  
*Underfråga: Vad är viktigt med APT?*
4. Kan du beskriva hur du arbetar med arbetsplatsträffar?  
*Underfråga: Har det förändrats över tid? Har det förändrats i och med övergången till det digitala?*
5. Har du någon gång frångått arbetsplatsträffar för att skapa interaktion via ett annat forum?
6. Hur arbetar du med Göteborgs stads värdegrund “vi arbetar tillsammans”?  
*Underfråga: Hur upplever du möjligheterna att förverkliga det förhållningssättet under digitala arbetsplatsträffar?*

### 9.3 Observationsschema

<b>Orientering</b> (Concern)	<b>Innebörd</b> (Hur det syns på mötet)	<b>Ja</b> (Använder sig av)	<b>Nej</b> (Använder sig <u>inte</u> av)	<i>På vilket sätt använder sig enhetschefen av orienteringen.</i>
<b>Uppgiftsorienterad</b>				
Resultat	Mätbarhet, målsättning, stapeldiagram.			
Organisation	Organisatorisk arbetsmiljö.			
Produktion	Arbetsmetodik, operativt fokus.			
Arbetsinsats	Social arbetsmiljö, frånvaro.			
Uppdrag	Politiska och organisatoriska övergripande mål, värdegrund.			
Service	Kund/ brukarorienterat perspektiv på utförande.			
<b>Relationsorienterad</b>				
Individer	Handuppräknning, spontana inspel.			
Grupp	Grupprum, laget runt, incheckning, dela ordet.			
Föredragare	Chef, medarbetare, föreläsare, andra inbjudna till mötet.			
Kroppsspråk	Kamera och ljud.			