



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## **Examensarbete**

Kandidatuppsats

**Den offentliga sektorns komplexa adaptiva system**

**The public sector's complex adaptive system**

---

**En kvalitativ studie om medarbetarpolicys i praktiken**

**A qualitative study of practice of employee policies**

Författare: Viktoria Eriksson  
Handledare: Karl W. Sandberg  
Examinator: Gunilla Carstensen  
Ämne/huvudområde: Personal- och arbetslivsprogrammet  
Kurs: PA2008  
Poäng: 15 hp  
Betygsdatum: 2016-08-22

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

## Författarens Tack!

Den viktigaste kunskapen det här arbetet har bidragit till är förståelsen för hur vi människor hela tiden påverkar varandra och utvecklas. Vilken situation som än uppstår är hanterbar så länge man är omringad av rätt människor och alltid strävar efter att inneha en positiv inställning. Med det vill jag rikta särskilt tack till de kontaktpersoner där studien har bedrivits, vilka alla har bidragit med värdefull information och stöttning i arbetet för att göra den här undersökningen möjlig. Tack även till de respondenter som medverkade i undersökningen och till de som bidragit med hjälp längs vägen.

Tack även till de lärare, handledare samt mina fina klasskamrater från Högskolan Dalarna som med sin stöttning har hjälpt mig under hela resans gång, utan Er hade den här undersökningen inte varit möjlig!

Sist men inte minst vill jag tacka min sambo, min syster och mina vänner för all det stöd och den uppmuntran Ni skänkt mig.

Tack,

*Viktoria Eriksson*

## Sammanfattning

Intresset för hur HR och ledning kan påverka medarbetarnas beteendemönster och den sociala strukturen inom organisationer har gett upphov till denna undersökning. Med utgångspunkt i teorier om komplexa adaptiva system som perspektiv har jag försökt fånga medarbetarnas förutsättningar att nå organisationers vision och därmed förverkliga medarbetarpolicyn i praktiken. Tillsammans med kontaktpersoner från den undersökta kommunen har jag gjort en djupdykning i en offentlig organisation i syfte att förklara byråkratins inverkan på beteendemönstret hos medarbetarna och hur de tillsammans skapar en social struktur vilken speglar organisationens vision.

Syftet med studien är att undersöka hur det adaptiva systemet fungerar i en byråkratisk organisation och vad det betyder för medarbetarnas möjligheter att förverkliga organisationens vision och medarbetarpolicy. Undersökningen har genomförts på en socialförvaltning i en kommun i mellan Sverige och med en kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer har sex respondenter deltagit i undersökningen. Samtliga respondenter har olika befattningar inom organisationen och bidrar därmed med olika perspektiv på samma fenomen. Undersökningens resultat visar att den offentliga verksamhetens byråkratiska organisationsstruktur bidrar till att det bildas olika adaptiva system inom organisationen, där medarbetarnas beteendemönster bildar en social struktur som leder till att visionen och medarbetarpolicyn inte förverkligas. Undersökningen visar även att de adaptiva systemen inom organisationen inte påverkar varandra, då de inte interagerar med varandra inom organisationen. Det som ligger till grund för hur medarbetarnas beteendemönster etableras inom organisationen är kraven från omvärlden, hög arbetsbelastning och avsaknaden av stabilitet i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och inte vad tidigare forskning visat; att det skulle vara hög regelstyrning som ligger till grund för beteendemönstret inom den offentliga sektorn.

Slutsatsen är att för att medarbetarna ska kunna förverkliga organisationens vision och medarbetarpolicy kräver det att HR, ledning och medarbetare alla ingår i samma adaptiva system. För att det ska vara möjligt behöver HR upprätta strategier för hur samtliga inom organisationen ska interagera med varandra i det dagliga arbetet. Ledningen och medarbetarna behöver även ha goda möjligheter att kommunicera med varandra regelbundet i en större omfattning än vad de gör idag. Konkreta åtgärder för hur det lämpligen bör genomföras presenteras under diskussionen.

Nyckelord: Komplexa adaptiva system, policy, social struktur, byråkrati, ledarskap, kommunikation.

## Summary

The significance of how Human Resources, HR, and management can cooperatively effect the behavioural pattern of co-workers and the social structure within organizations originated this study. With the perspective of complex adaptive systems as the starting point, the purpose has been to establish the requirements for co-workers to implement the organizations' vision and policies in practice. In cooperation with the contacts of the studied municipality, I made an in-depth study within a public organization to explain the bureaucracy's effect on the behaviour pattern of the co-workers and how they together create a social structure reflecting the organization's vision.

The purpose with the study is to examine how the complex adaptive systems functions within a bureaucratic organization and its effect on co-workers' possibilities to implement the vision and policy of the organization. The study was made within a social welfare service in a municipality in Middle Sweden, using a qualitative method and semi structured interviews six respondents have participated, all with different positions in the organization contributing to several perspective of the same phenomena.

The results of the study points to the public sector's bureaucratic organization structure conduces' of the creating different adaptive systems within the organization where co-workers' behaviour pattern create a social structure which leads to failure of implementing the vision and policy. The study also presents that the adaptive systems within the organization does not affect each other as they do not interact with each other in the organization. The basis of how co-workers' behaviour pattern establishes within the organization is the demands from the surrounding world, high workload, and of the lack of stability in the organizational and social working environment and not as the previous research have showed; that high ruling would underlie to behavioural pattern within the public sector.

In conclusion, for co-workers to implement the vision and policy of the organization it requires for HR, management and co-workers all are in the same adaptive systems. To make that possible HR needs to form strategies on how all within the organization will interact with each other in daily work. Management and co-workers also needs great possibilities to communicate with each other regularly to an increasing extent. Concrete proceedings for how this should be done most suitably is presented in the discussion.

Keywords: Complex adaptive systems, policy, social structures, management, communication.

## Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	7
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Syfte .....	8
1.3 Frågeställningar.....	8
1.4 Organisationsbeskrivning .....	8
1.5 Avgränsning .....	9
1.6 Definition av begrepp.....	9
1.7 Disposition .....	9
2. Teoretisk referensram.....	10
2.1 Den offentliga sektorns byråkrati.....	10
2.3 Den byråkratiska HR-rollen.....	11
2.4 Komplexa adaptiva system.....	12
2.4.1 Ursprungligen ett naturvetenskapligt begrepp.....	12
2.4.2 Ett dynamiskt system av agenter .....	13
2.4.3 Sociala strukturer inom organisationen.....	14
2.4.4 Skapa självorganiserande grupper .....	15
2.4.5 Kritik till de adaptiva systemen .....	16
2.4.6 Komplexa adaptiva ledarroller .....	17
3. Metod .....	19
3.1 Beskrivning av denna studie.....	19
3.2 Metodval.....	19
3.2.1 Kvalitativ metod .....	19
3.2.2 Hermeneutik .....	20
3.2.3 Abduktiv ansats .....	20
3.2.4 Semistrukturerade intervjuer.....	21
3.2.5 Urval.....	21
3.3 Förberedelsearbetet .....	22
3.4 Intervjusituationerna.....	22
3.5 Interpretativ fenomenologisk analys .....	22
3.5.1 Dataanalys .....	23
3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet .....	23
3.7 Forskningsetik .....	24
3.8 Metoddiskussion .....	24

4. Resultat och analys.....	26
4.1 Socialförvaltningen .....	26
4.1.2 Strukturen inom den offentliga sektorn .....	27
4.1.3 Upplevelse av trygghet .....	29
4.2 Kommunikation .....	31
4.3 Feedback .....	32
4.4 Hög arbetsbelastning .....	34
4.5 Kompetensutveckling och delaktighet .....	36
5. Diskussion .....	39
5. 1 Förändringar.....	40
5.1.2 Förbättringsåtgärder .....	43
6. Slutsats .....	45
7. Framtida forskning .....	47
8. Källförteckning.....	48
9. Bilagor .....	51

# 1. Introduktion

---

## *1.1 Bakgrund*

Den offentliga sektorns verksamheter är avgörande för samhällets välfärd och utgör ett skyddsnät för medborgarna, utifrån varje medborgares lagstiftade rättigheter (Börnfelt, 2009). Börnfelt (2009) hänvisar till Weber som hävdar att de anställda inom den offentliga sektorn är skyldiga att bedriva arbetet med ett objektiva förhållningssätt utifrån de regelverk och policys som de omfattas av, i syfte att alla medborgare behandlas rättvist utifrån likavärdesprincipen. Forskning visar dock att de anställdas benägenhet att följa riktlinjer och policys är varierande (May & Winter, 2009) och många gånger misslyckas implementeringen av nya policys i praktiken (Neely, 2015). Denna problematik beskrevs redan under 80-talet av Lipsky (1980) som menar att motsättningar uppstår i skillnaden mellan det skrivna dokumentet och den situation som den anställde befinner sig i, där den anställde tvingas tolka informationen för att sedan omvandla den till sitt eget. Konsekvensen blir att de anställdas rutiner och arbetsmetoder som uppstår i praktiken inte överensstämmer med det skrivna dokumentet och den policy som uppstår i praktiken och blir legitim för de anställda att använda sig av strider emot den egentliga fastställda policyn (Lipsky, 1980).

Forskning tyder på att det finns en kunskapslucka i hur organisationer på lämpligt vis ska arbeta med policyimplementering för att det effektivt ska fånga de anställdas benägenhet att förändra sitt beteendemönster efter rådande policys (Mischen & Jackson, 2008). Den största delen forskning är bred och saknar helhetsperspektiv, då forskningen fokuserats till enskilda situationer (Alexandersson, 2006; Mischen & Jackson, 2008; Kilhammar, 2011). För att förstå varför policyimplementering många gånger misslyckas krävs det ett helhetsperspektiv som synliggör komplexiteten i individers beteendemönster. Istället för att fokusera på enskilda händelser och fenomen för att förklara policyimplementeringen, behöver hela organisationen studeras för att förklara hur dessa händelser och fenomen hänger ihop och således ligger till grund för hur policyimplementeringen kommer att fungera. Genom att använda teorier om komplexa adaptiva system inges en förståelse för helheten i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och hur det påverkar de anställdas beteendemönster (Mischen & Jackson, 2008; Neely, 2015).

För att förklara komplexa adaptiva system och hur beteendemönster formas och utvecklas i förhållande till den miljö den befinner sig i, är det lämpligt att först känna till bakgrunden – vilket tar oss tillbaka till evolutionen och naturvetenskapen (Burnes, 2005). Genom evolutionen har allt som finns på vår planet idag utvecklats genom en långsam adaptation till vår miljö. Evolutionens principer är enkla; allt på planeten som existerar, hur det ser ut och hur det fungerar på det sätt de gör, gör det för att det har lyckats anpassa sig till miljön och dess förutsättningar (Kautsky et al., 2013). De mänskliga adaptiva systemen inom organisationer speglar människors beteendemönster på likartat vis. Människans beteendemönster påverkas och utvecklas utefter vilken organisatorisk arbetsmiljö den befinner sig inom och vilka sociala



förutsättningar som finns. Tillsammans skapar de anställda varandras miljö, och det beteendemönster som kommer ur den kommer att påverka samtliga och skapa en social struktur (Macintosh och Maclean 2001). Det genom att varje individuellt beteendemönster påverkas och förändras av i interagerandet med andra och deras beteendemönster. På så sätt skapar de anställda en gemensam social struktur (Dooley, 1997), genom att de anpassar sig till varandra samt den organisatoriska och den sociala arbetsmiljöns förutsättningar (Frederick, 1998).

I det här arbetet kommer jag behandla hur arbetsmiljön, såväl den organisatoriska som den sociala fungerar inom den offentliga verksamheten och hur det påverkar de anställdas benägenhet att förhålla sig efter rådande policys och riktlinjer. Mitt genuina intresse för hur förutsättningar kan skapas för medarbetare att följa policys och riktlinjer kommer ur att det är en viktig del i arbetet för yrkesverksamma inom HR.

## *1.2 Syfte*

Syftet med studien är att undersöka hur det adaptiva systemet fungerar i en byråkratisk organisation och vad det betyder för medarbetarnas möjligheter att förverkliga organisationens vision och medarbetarpolicy.

## *1.3 Frågeställningar*

De frågeställningar som arbetet utgår från är:

Hur ser de sociala strukturerna ut inom organisationen?

Vilka faktorer möjliggör respektive försvårar att medarbetarpolicyn förverkligas i praktiken?

Vilka förändringar krävs för att förbättra en högre grad av överensstämmelse mellan organisationens vision och medarbetarnas motivation att efterleva den?

## *1.4 Organisationsbeskrivning*

Studien har genomförts på en socialförvaltning i en kommun i Mellansverige. Kontakten upprättades under december 2015 och tillsammans med anställda från personalkontoret har idén om att genomföra ett mindre forskningsprojekt i området policysimplementering tagits fram. Kommunen arbetar ständigt för att utvecklas och säkerställa god arbetsmiljö för de anställda och de innehar ett brinnande intresse för utveckling.

Undersökningen begränsades till socialförvaltningen och socialkontoret, då det var en lämplig organisation för studien med anledning av att Socialförvaltningen omfattas av ett omfattande regelverk. På socialkontoret inom kommunen bedrivs arbete inom ekonomiskt bistånd, insatser för familjer, vuxna och barn, familjerådgivning, stöd till personer med missbruksproblematik eller beroendeproblem, budgetrådgivning, stöd till våldsutsatta personer i nära relationer, insatser för funktionshindrade samt överförmyndarfrågor. Det är på socialkontoret som myndighetsutövningen sker och de anställda som arbetar omfattas av, förutom kommunens

riktlinjer och policys, även bland annat av Hälso- och sjukvårdslagen, lagen om stöd och service för funktionshindrade, lagen och vård av unga och lagen om vård av missbrukare.

### *1.5 Avgränsning*

Studien har avgränsats till att bara undersöka socialkontoret och medarbetarpolicyn. Att bara undersöka de anställdas benägenhet att följa medarbetarpolicyn grundar sig i att medarbetarpolicyn är ett verktyg för att nå organisationens vision. Medarbetarpolicy samt organisationens vision är normativa, vilket innebär att de syns genom de anställdas handlingar och beteendemönster. Undersökningen har vidare avgränsats till socialkontoret, det med hänsyn till studiens omfattning och tidsram.

### *1.6 Definition av begrepp*

Vision definieras i nationalencyklopedin som en "*Framtida idealbild att sträva mot*". Med begreppet *Vision* avser jag den vision som organisationer upprättar och strävar för att uppnå, vilken just anger organisationens framtida målbild.

Policy definieras i nationalencyklopedin som "*Grundprinciper för ett företags eller en organisations handlande allmänt el. i visst avseende*". Med begreppet *Policy* avser jag organisationens upprättade dokument vilket beskriver vilket beteende de anställda ska inneha för att nå organisationens vision.

Beteendemönster definieras i nationalencyklopedin som "*System av uppvisade beteenden som utmärker ngn person*". Med begreppet *Beteendemönster* avser jag de anställdas förhållningssätt och hur de agerar inom organisationen.

Social struktur definieras i nationalencyklopedin som "*Den ram av sociala institutioner, roller, statuspositioner och relationer mellan grupper och individer som reglerar sociala beteendemönster och tillförsäkrar det sociala systemet kontinuitet över tid*". Med begreppet *Social struktur* avser jag det beteendemönster som de anställda utvecklar tillsammans inom arbetsgruppen organisationen.

### *1.7 Disposition*

Under inledande del av uppsatsen kommer jag att presentera studiens teoretiska utgångspunkter och ge en beskrivning av kunskapsområdet. Den teoretiska referensramen består av två delar. Den första delen beskriver den offentliga verksamhetens byråkrati och den andra delen beskriver uppkomsten av sociala strukturer genom komplexa adaptiva system. I nästa del presenteras resultatet tillsammans med analys. I avslutande innehåller diskussion och slutsatsen presenteras.

## 2. Teoretisk referensram

---

*Under den teoretiska referensramen kommer kunskapsområdet kring min forskningsfråga att beskrivas. Kunskapsområdet är brett på grund av mitt forskningsproblem. I följande del vill jag lyfta den byråkratiska strukturens uppbyggnad, konsekvenser och fördelar för att skapa en förståelse för hur strukturen ser ut inom organisationen. Vilken ligger till grund för hur den sociala strukturen utformar sig i organisationen. Syftet med avsnittet är att inbringa en förståelse för byråkratins uppbyggnad och konsekvens för de sociala strukturerna.*

---

### 2.1 Den offentliga sektorns byråkrati

Den byråkratiska organisationen som främst kommer från militären och kyrkan är den organisationsstruktur som den offentliga verksamheten främst är uppbyggd av (Börnfelt, 2009). Börnfelt (2009) hänvisar till Weber som beskriver den byråkratiska organisationens utmärkande drag i form av stark hierarki och regelstyrning med högt kvalificerade anställda som innehar fackkunskaper kring de sakfrågor de arbetar med. Byråkratin inom den offentliga verksamheten avser att upprätthålla ett rättsväsende som tillgodoser medborgarnas mänskliga rättigheter och kräver därför en stark regelstyrning, i syfte att säkerställa att medborgarna behandlas rättvist och utifrån värdegrunden att alla människor har ett lika värde. Enligt Börnfelt (2009) är den byråkratiska hierarkiska organisationsstrukturen därmed uppbyggd för att den som befinner sig i den övre delen ska kunna styra de som befinner sig under dem. Hill (2007) beskriver att den offentliga verksamheten är styrd av regeringen, vilken beslutar om policyimplementering, lagar och regler samt under vilka former arbetet skall ske. Implementeringen av olika beslut sker utifrån ett Top down perspektiv, det vill säga att besluten fattas på ledningsnivå delegeras nedåt i hierarkitrappan efter den hierarkiska strukturen, där de underställda skall följa besluten efter direktiv (Hill, 2007).

Redan 1969 beskrev Davis att anledningen till den byråkratiska strukturen är legitim, – de som arbetar inom den offentliga verksamheten skall utföra sitt arbete så att de uppfyller medborgarnas rättigheter (Hill, 2007). Därför är det av största vikt att samtliga medarbetare arbetar för att uppnå visionen och målen och att de innehar de förhållningssätt som bidrar till medborgarna inom kommunen (Blennberger, 2013).

Utifrån varje medborgares lagstiftade rättigheter sker arbetet inom den offentliga verksamhetens sakligt genom att administrera och handlägga ärenden med ett objektivt förhållningssätt (Börnfelt, 2009). Börnfelt (2009) hänvisar till Weber som förklarar att den byråkratiska strukturens regelstyrning innebär konsekvenser i form av att arbetet kan upplevas opersonligt, där den enskilda individen kan uppleva en otillräcklighet. Det på grund av att individen inte har möjlighet att påverka de arbetsuppgifter som de ansvarar för, vilket medför en stelbenthet i föränderliga situationer och kan ha en negativ inverkan på arbetet. Något som Lipsky (1980) och Hill (2007) också poängterar och menar att problemen som uppstår i den

byråkratiska regelstyrningen är flera. En del i problemet menar Lipsky (1980) innefattas av att de underställda behöver tolka de beslut som införts, något som för med sig att de underställda får ett påtvingat handlingsutrymme i hur de väljer att utföra uppgiften ifråga, utifrån deras individuella tolkning av det beslutade. En annan problematik är att serviceyrken där de anställdas arbete innebär hanterande av andra människor gör att situationer som medarbetarna ställs inför och vilka resurser som krävs för att hantera dem alltid oförutsägbara. Något som direkt kan verka stressande för de anställda. Problemen leder till att de anställda blir tvingade att utforma personliga rutiner och arbetssätt, vilka sällan överensstämmer organisationens policy. Att de anställda tvingas arbeta under å ena sidan väldigt kontrollerade förhållanden å andra sidan är tvingade att lösa arbetsuppgifter självständigt resulterar i att de beteendemönster de upprättar formas rutinmässigt, där de saknar engagemang och med en känsla av att inte vara betrodd från ledningen. Det beteendemönster, rutiner och arbetssätt som det generar i är också vad som kommer att bilda organisationens egentliga policy och det är vanligt att denne inte överensstämmer med vad som beslutats (Lipsky 1980).

Lipskys (1980) teorier kring gräsrotsbyråkrater använder Rowe (2012) för att på nytt undersöka hur de förhåller sig till dagens samhälle och Rowe (2012) menar att de anställda inom den offentliga sektorn många gånger upplever hög arbetsbelastning till följd av de lagar och regler som de omfattas av, där de måste ägna sig åt administrativt arbete så till den vida gräns att det påverkar arbetet negativt. Rowe (2012) menar att Lipskys (1980) perspektiv på de anställdas beteendemönster även inger en förståelse för varför policyimplementering och efterlevande av policys så många gånger misslyckas. Perspektivet driver även fram en nödvändig reflektion gällande huruvida de anställda skall arbeta för medborgarens eller statens intresse, och således om det är medborgarens eller statens intresse de anställda har förutsättningar till att tillfredsställa (Rowe, 2012). Hur policyn efterlevs menar May och Winter (2007) blir beroende av vilken kunskap medarbetarna innehar och vilket utrymme de har att tillämpa dem under arbetets gång. Något som även Hill (2007) påtalar och menar att de anställda som innehar specialistkompetens också kommer att ha de största inflytandet.

### *2.3 Den byråkratiska HR-rollen*

HR:s arbete formas och påverkas starkt av organisationens uppbyggnad och struktur. I och med att den offentliga verksamhetens värdegrund är utformad för att bidra till medborgarna är det således även HR:s mål och arbete att säkerställa. Att skapa effektivitet inom organisationen för att uppnå målen är en av HR:s arbetsuppgifter och en väl etablerad personalpolitik som uppfyller syftet långsiktigt blir av största vikt (Blennberger, 2013).

En viktig del i HR:s arbete är därmed att strategiskt planera hur de mänskliga resurserna inom en organisation skall bidra till dess utveckling. Vilket med andra ord innebär att det strategiska arbetet innefattar att organisera medarbetarnas arbete på ett sådant sätt att det sammanfaller med organisationens övergripande mål och vision (Boxall & Purcell, 2011). För att säkerställa att policydokumenten efterlevs i praktiken bör arbetet efter policydokumenten anpassas i olika strategiska system, vilka ska skapa förutsättningar för de anställda att genomföra sitt arbete på ett effektivt sätt. Systemen är ofta flera till antalet och är upprättade efter de olika enheterna

inom organisationen. Systemen ska innefatta de olika enheternas arbetsmetoder, något som gör det möjligt att hantera det stora antalet anställda. Genom systemen ska medarbetarnas möjligheter att utföra sitt arbete på ett effektivt sätt vara välplanerade av HR, i syfte att nå organisationens övergripande mål (Boxall & Purcell, 2011).

Francis och Keegan (2006) förklarar att HR:s strategiska roll inom stora organisationer dominerar och är långt placerad från medarbetarna, där medarbetarna och HR inte innehar någon regelbunden kontakt. Det har i sin tur inneburit att den närmsta person som medarbetarna har att förlita sig på är de närmaste linjecheferna. Francis och Keegan (2006) menar att de flesta endast värdesätter på vilket sätt som HR kan bidra till organisationens utveckling, vilket har inneburit att HR inte längre tillvaratar medarbetarnas intressen. Något som författarna påtalar innebär att HR har misslyckats med att följa och arbeta med de etiska principer som arbete HR omfattas av. Något som påverkar medarbetarna och deras hälsa negativt, där deras förtroende för HR har försvunnit (Francis & Keegan, 2006). Blennberger (2013) redogör för en personalvetares etiska principer och menar att HR:s kärnuppgift handlar om att säkerställa de anställdas demokratiska rättigheter, visa respekt inför deras rättighet att uttrycka sin röst, något som bidrar till att fler idéer och bättre organisatoriska resultat kan nås. Samtidigt så ingår det i HR:s roll att sörja för de anställdas arbetsvillkor samt personliga utveckling. Något som innebär spänningar mellan att verka dels för organisationens nytta och dels för att de anställdas intressen (Blennberger, 2013).

Francis och Keegan (2006) menar att HR:s arbete behöver balanseras till att de arbetar närmare medarbetarna för att kunna säkerställa att deras intressen tas tillvara. Vidare att de behöver skapa ett större förtroende hos medarbetarna där medarbetarna upplever att de får goda förutsättningar till att utföra ett gott arbete. Det innebär att HR som strategisk partner även bör finnas som operativ partner, för medarbetarna att träffa. Det är dock en lång process att genomföra och att det kräver mer forskning för att avgöra på vilket sätt det skall genomföras (Francis & Keegan, 2006).

## 2.4 Komplexa adaptiva system

---

*I följande del vill jag lyfta de komplexa adaptiva systemen. Inledande del syftar till att beskriva vad komplexa adaptiva system är. I nästa steg beskriver jag hur det förändrar synsättet på organisationers uppbyggnad och hur det kan komma att förändra det etablerade arbetsätt som många organisationer använder.*

---

### 2.4.1 Ursprungligen ett naturvetenskapligt begrepp

Komplexitetsteori kommer ursprungligen från naturvetenskapen och har använts för att studera bland annat evolutionen och vädret. På senare tid har komplexitetsteorin även gett oss ett nytt sätt att se på hur organisationer fungerar (Burnes, 2005). Ur ett komplexitetsperspektiv ses

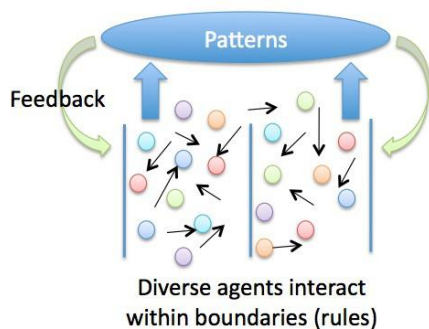
världen som ett system. Där världen under evolutionen har utformas genom att allt har anpassats sig till miljön för att kunna överleva (Kautsky et al., 2013). Senge (1990) förklarar systemet från naturvetenskapen ytterligare och menar att systemtänk bidrar till att man ser hur olika fenomen hänger ihop och bildar en helhet. Senge (1990) beskriver fenomenet genom att exemplifiera vädret. Vädret är dynamiskt och förändras hela tiden på grund av små interaktioner mellan olika väderfenomen. Genom att studera hur dessa väderfenomen integrerar med varandra går det att se hur dessa skapar ett mönster. Även om vissa väderfenomen kan verka distanserade från varandra så hänger de alltid ihop och fenomenen som uppstår är konsekvenser för integreringen (Senge, 1990). Det innebär att allt som finns på den här planeten har uppstått som konsekvenser för integreringen (Kautsky et al., 2013 refererat till Lovelock, 1979). Komplexa adaptiva system är en central del inom komplexitetsteori (Holden, 2005). Eftersom komplexitetsteori är ett tvärvetenskapligt begrepp innebär det dock att det finns många definitioner gällande vad det egentligen är (Black, 2000).

#### *2.4.2 Ett dynamiskt system av agenter*

Komplexa adaptiva system kan i mänskliga system förklaras på följande sätt. I mänskliga system, kan varje individ (agent) göra sina egna val om när och hur de interagerar. Med tiden kommer interaktioner mellan vissa individer bli allt mer förekommande än andra, vilket kommer utgöra ett system. Individerna i systemet påverkar varandras beteendemönster och kommer således att prägla den sociala strukturen dem emellan. Som människor försöker vi att passa in i den befintliga sociala strukturen. Beteendemönster kännetecknar sociala strukturer och dessa mönster belönar personer som deltar i dem och dämpar beteendet hos dem som inte gör det. Den sociala strukturen är självförstärkande och för att förändra den krävs att agenterna ändrar sitt beteende i en sådan skala så att de kan påverka befintliga mönster, förstärka de mönster de finner produktiva, och dämpa de mönster de finner kontraproduktiva. Detta är en svår process då individer hela tiden försöker dela förväntningar och överenskommelser och skapa nya mönster (Dooley, 1997).

Senge (1990) förklarar att vi sedan barnsben har lärt oss att vid problem försöka bryta ned det i olika beståndsdelar för att lättare kunna finna lösningar. Konsekvensen är att det i sig leder till att helheten av problemet försvinner och viktiga faktorer som till grund för det blir osynliga, så som sambandet mellan handlingar och dess påverkan på situationen. När världen har blivit dynamisk och komplex är det inte längre möjligt att arbeta strategiskt i den benämningen att ledningen fattar beslut om vad de anställda sedan skall utföra, istället behöver man lyfta blicken och se till helheten (Senge, 1990). Komplexa adaptiva system inger som tidigare nämnt en förståelse för organisationen som helhet, där alla som befinner sig inom organisationen betraktas som olika beståndsdelar som påverkar varandra. Över tid kommer relationerna att skapa ett beteendemönster och en social struktur. Genom att använda sig av komplexa adaptiva system som perspektiv i studerandet av beteendemönster inom organisationer kan man därför få en förståelse för hur beteendemönstret kommer utvecklas (Frederick, 1998). Alla som ingår i systemet ses som agenter. Agenterna innehar ett ömsesidigt beroende till varandra, där de integrerar med varandra regelbundet. Integreringen sker dynamiskt och kommer således över

tid att skapa ett icke-linjärt mönster, vilket benämns självorganisering. Denna självorganisering och sättet som de interagerar med varandra kommer att påverka agenternas beteende och skapa ett mönster (Holden 2005). Det mönster som uppstår i interaktionen mellan agenterna är vad som skapar deras förutsättningar att överleva. Det går dock aldrig att förutsäga hur mönstret kommer att utvecklas eller formas, vilket också innebär att det är svårt att skapa sig en helhet över systemet (Frederick, 1998). Komplexa adaptiva system är något som hela tiden förändras i en process, liksom världen och miljön hela tiden förändras, förändras även systemen som ett svar på det. Förändringen är det mest naturliga som sker i det komplexa systemet. Det innebär att de mönster och strukturer som existerar inom systemet, med all säkerhet kommer att förändras och med det beteendet (Black, 2000).




---

Chris Langtons modell - *Emergence in complex systems*, förklarar komplexa adaptiva system, originalet av modellen återfinns i Lewin (1999).

---

Fig 1: *Emergence in complex systems* Lewin(1999).

### 2.4.3 Sociala strukturer inom organisationen

Macintosh och Maclean (2001) förklarar att precis som de ekologiska systemen fungerar, där utvecklingen sker genom att adaptera till miljön de befinner sig i, fungerar även de sociala systemen inom organisationer. Frederick (1998) förklarar att i de sociala strukturer som bildas inom organisationen finns maktförhållanden och relationer som påverkar varandra precis som ett ekosystem, vilka kommer att förändras genom en process. Det genom olika förändringar i samhället och således inom organisationer, vilka kommer att förändra beteendemönstret och den sociala struktur som finns inom organisationen (Frederick, 1998). De beteendemönster som agenterna etablerar fungerar som ordningsskapande regler inom organisationen. Blir det för mycket regler skapar det en stabilitet som inte är bra för organisationens utveckling. Likaså blir det för få regler innebär det att systemet blir kaotiskt vilket inte heller är bra för organisationens utveckling. För att komma ifrån det och överleva långsiktigt behöver det skapas nya regler som tillåter regelbundna förändringar i organisationen, precis som den icke-linjära dynamiska processen. Agenterna inom organisationen kommer på det sättet hela tiden att förändras successivt i samband med att de ställs inför nya situationer (Macintosh & Maclean, 2011). Enligt Styhre (2002) utvecklas organisationen för att den innehåller relationer, information och energi som hela tiden utvecklas. Något som innebär att det inte är möjligt att se på förändringar i en organisation som en linjär process. Ledningen behöver därför fokusera på att främja för självorganisering där individerna själva kan förändras (Styhre, 2002).

Frederick (1998) menar att de företag som klarar av att hantera en social struktur i denna föränderliga process, kommer vara de företag som klarar att vara innovativa och därmed vinna framgång. Dock poängterar Macintosh och Maclean (2001) att hela tiden genomföra förändring av beteendemönstret kan upplevas utmanande för de anställda. En förändring av beteendemönster kräver att sker genom små förändringar, där ledningen regelbundet påverkar medarbetarnas uppfattning om organisationen. Eftersom de sociala strukturerna verkar självförstärkande kommer det bidra till, på samma sätt som evolutionens utveckling, stora förändringar för den sociala strukturen och därmed organisationen ifråga på lång sikt (Macintosh & Maclean, 2001).

Förståelsen för mänskliga komplexa adaptiva system innebär att ledningen måste försöka hitta nya verktyg för att styra organisationer med. Detta för att på ett effektivare sätt kunna svara på omvärldsförändringar och nya krav, där de inser att de är en del av världen som sker utanför organisationen och kommer att påverkas av den. Ledningen bör därför formulera policys och strukturer som på ett demokratiskt sätt tillåter medarbetarna att självorganisera sig som en fortlöpande process inom organisationen. Dock är det sällan som ledningen klarar av att hantera medarbetarna på ett självorganiserande sätt, då de i mångt och mycket tillämpar en top-down styrning. De försöker även förutsäga och kontrollera vilket resultat som deras förändringar kommer att generera, något som ledningen i praktiken inte kan sett till förståelsen för de komplexa adaptiva systemens icke-linjära föränderliga mönster (Burnes, 2005). Enligt Styhre (2002) grundar sig ledningens top down tänk i att de tror att de kan kontrollera resultatet av förändringar. Mischen och Jackson (2008) menar istället att ledningen behöver studera den sociala strukturen inom organisationen och genom feedback stötta dem i sin utveckling. Något som kräver upprättandet av kommunikationskanaler. De menar vidare att för att medarbetarna inom en organisation skall förändra beteendet och sträva mot organisationens mål och vision behöver de ges förutsättningar till utveckling genom självorganiserande grupper där de själva får utvecklas. Ledningens arbete blir då att istället verka stödjande och regelbundet ge medarbetarna feedback under arbetets gång (Mischen & Jackson, 2008).

#### *2.4.4 Skapa självorganiserande grupper*

Rowe och Hogarth (2005) har genom sin forskning skapat ett program som påverkar till förändring i de anställdas beteendemönster och organisationens sociala struktur, genom att skapa förutsättningar för självorganisering för de anställda. Programmet har Rowe och Hogarth (2005) genomfört i en offentlig verksamhet i England för att förändra beteendemönstret inom organisationen så att det strävar mot organisationens vision. Genom att skapa utrymme för komplexa adaptiva system, något som de menar bidrar väldigt effektivt för att förändra den sociala strukturen inom organisationen. Programmet menar de skapar en bättre passform mellan organisationens vision och medarbetarnas beteende.

Rowe och Hogarth (2005) menar att den offentliga sektorns organisationsstruktur behöver vara uppbyggd på ett sätt som tillåter att självorganiserande grupper utvecklas. För att skapa en förändring i medarbetarnas beteende så behöver ledningen upprätta förutsättningar för dem att



själva genomföra förändringen, på det sätt de anställda upplever vara värdefull för dem. För att det skall vara möjligt behöver organisationen genomgå förändringar i organisationsstrukturen där medarbetarna själva får avgöra hur de önskar att genomföra sitt arbete. Ledningen behöver således skapa en beredskap för oförutsägbara strukturer och processer (Rowe & Hogarth, 2005). Forskarna tog därför genom sitt program bort de massiva regler som medarbetarna omringades av och ersatte dem med enkla regler och principer. Något som uppmuntrade medarbetarna till att diskutera, hitta nya mönster och arbetssätt där de fick möjlighet att vara mer innovativa och flexibla i arbetet (Rowe & Hogarth, 2005).

Ett första steg att bryta den befintliga sociala strukturen inom organisationen hävdar Rowe och Hogarth (2005) är att införa en instabilitet. En instabilitet skapades i den sociala struktur som fanns inom organisationen genom att införa aktiviteter för medarbetarna att delta i. Dessa aktiviteter syftade till att stötta medarbetarna att själva fatta beslut om hur de ville utföra sitt arbete. Vilket genomfördes genom att införa kompetensutveckling anpassade efter individens behov samt diskussioner och tid för reflektion i grupp infördes som regelbundna aktiviteter. Medarbetarna fick själva reflektera över den sociala struktur som fanns inom organisationen och vilka styrkor och svagheter dessa bestod av. Vidare krävde förändringen att ledningen behövde uppmuntra medarbetarna till att lära nya sätt att arbeta på, reflektera över sitt arbete och vara kreativa i sin arbetssituation. Tillsammans fick de anställda revidera organisationens vision och policy, samt förändra de nyckelelement och de professionella roller som de upplevde som betungande. De anställda fick även själva arbeta mot att nå kraven ställda från intressenter och kunder genom att lära, experimentera och klargöra deras arbete. För att skapa självorganisering introducerades nya relationer och sociala strukturer inom organisationen, där de kunde diskutera arbetsrelaterade problem och således skapa ett kollektivt lärande. Det krävde dock krävde att ledningen erkände de nya organisatoriska och professionella strukturerna som uppkom bland medarbetarna. Vidare var det även var nödvändigt att ledningen erkände de nya strukturerna som uppstod i självorganiseringen (Rowe & Hogarth, 2005). Författarna påtalade att vissa i ledningen inte var helt bekväma med den förändring som uppstod. Detta för att de som arbetar inom den offentliga sektorn är vana vid att det finns manualer för hur de skulle gå tillväga. Att ledningen ändå tillät medarbetarna att gå vidare med det som de valt att förändra, påtalar författarna var en viktig del i självorganisering och nödvändigt för att programmet skulle fungera. Det visade sig även att enkla regler och guidande principer var det som lät medarbetarna få mer innovation och flexibilitet. Dock kan det innebära många svårigheter att genomföra processer likt denna, bland annat osäkerhet och tid, samt att de utsätts för risker i form av instabilitet i arbetet. Vidare att det ställer höga krav på ansvarsfullhet av medarbetarna (Rowe & Hogarth, 2005).

#### *2.4.5 Kommunikation inom de adaptiva systemen*

Blomme (2012) ställer sig dock kritisk till det adaptiva tänkandet. Interaktionen bidrar till en social struktur, men det sker genom kommunikationen. När kommunikationen förändras så kommer även beteendet att förändras. Kommunikationen gör det möjligt för medarbetarna att skapa erfarenheter tillsammans med varandra, något som möjliggör att nya typer av erfarenheter uppkommer i framtiden. En förändring av detta mönster kan endast komma ur att individerna

börjar kommunicera på ett annat sätt med varandra. Vilket kommer att förändra den sociala strukturen. På det sättet kommer förändringar i en individ och förändringar i den sociala strukturen att följa varandra. Därmed kan organisationen bara förändras om individerna inom organisationen börjar prata med varandra på ett annat sätt. Därför är Blomme (2012) kritisk till det adaptiva systemet. De självorganiserande agenterna är symboler för hur de kommunicerar med varandra. Dessa återfinns både på ett privat plan och på ett professionellt plan, där olika typer av konversationer kommer skapa teman. På det sättet kan komplexitet ses som olika teman av kommunikation inom organisationen. Om man ser på cheferna som agenter i ett system är dessa hela tiden i processen av förändringar. På det sättet är de sammanlänkade i organisationen och i samhället som de lever i och kommer inte kunna skapa förutsättningar för förändringar. Där chefer har en direkt sammanlänkad inverkan på relationerna kan de inte se objektivt på dem, vidare varken förutsäga eller påverka processen. Dock kan chefer mycket väl agera i situationen och skapa riktlinjer för medarbetarna. Ledningen bör utveckla interventioner som attraherar förändring i den sociala strukturen inom organisationen (Blomme, 2012).

Det är inte människorna, strukturen eller olika procedurer som måste förändras utan det är snarare organisationens guidande principer och kommunikation, i vilka beteendet uppkommer ur, som kommer behöva förändras. Vidare förklaras av Blomme (2012) att negativ feedback är vad som bibehåller organisationens beteende att vara densamma, och att positiv feedback kommer att vara det som får organisationens beteende att utvecklas. Det traditionella sättet att se på ledarskap där man ser ledaren som en extern objektiv observatör fungerar inte längre. Detta eftersom organisationer är baserade på relationer som relaterar och är sammanlänkade med varandra (Blomme, 2012). Blomme (2012) menar vidare att detta kräver tre typer av ledarroller inom organisationen, något han tar stöd av utifrån forskningen av Uhl-bien et al., (2007).

#### *2.4.6 Komplexa adaptiva ledarroller*

Enligt Uhl-Bien et al. (2007) behöver ledarrollen förändras för att passa det numera kunskapsintensiva samhället. Ledarroller som uppkom under den industriella eran är inte längre anpassade eller funktionella i vår tid. Vid applicerande av teorier gällande komplexa adaptiva system synliggörs även att ledarroller handlar om mycket mer än bara ett visst agerande från en person. Ledarskap innebär dels att vara en viktig roll i organisationen och dels att vara en process. Behovet av vilken typ av ledarroll situationen kräver är beroende av kontexten. Med det menas att ledarrollerna bör anpassas efter de mönster som skall forma självorganiserade grupper (Uhl-Biena et al., 2007). Författaren hävdar därför att ledarskapet kräver tre typer av ledarroller; en administrativ, en adaptiv och en möjliggörande ledarroll. Dessa fungerar som olika typer av funktioner som definierar och drar gränser för vad ledarskapet behöver innefattas av inom organisationen. Den administrativa ledarrollen innefattar att sörja för planering, organisering samt koordinering av organisationens aktiviteter. Den adaptiva ledarrollen svarar för att skapa kommunikation, delning av information och resurser samt förutsättningar för kollektiv reflektion. Något som gör att den adaptiva ledarrollen är den som skapar förändring. Den möjliggörande ledarrollen balanserar den administrativa ledarrollen och sörjer för att säkerställa att kontaktnätverk upprättas. Ledarrollen skapar en balans mellan de första två och

hanterar förändringarna som sker och de spänningar som uppkommer i interaktionen mellan dem. Det möjliggörande ledarskapet innefattar även att skapa kontaktvägar för kommunikation och förutsättningar för att möta nya kontakter (Uhl-Bien et al., 2007).

Ford (2009) har prövat hur dessa ledarroller påverkar organisationens sociala struktur. Ledarrollerna är vad som möjliggör ett ledarskap som stöttar utvecklandet av den sociala strukturen och således ökar organisationens chanser till att hantera problem och förändringar sett utifrån komplexa adaptiva system. De komplexa adaptiva ledarrollerna skapar en kontext som tillåter ett kollektivt lärande. Samtidigt menar Ford (2009) att dessa roller hela tiden sker parallellt med varandra samtidigt under arbetets gång och uppkommer oberoende av vilken position som ledaren har i organisationen. Den möjliggörande ledarrollen utgör en viktig funktion i att säkerställa att relationer ständigt utvecklas och upprätthålls. Samt att det möjliggör för medarbetarna att dela kunskaper för att kunna lösa problem som uppstår och därmed fortsätta utvecklas på ett kollektivt plan, där de innehar kunskap för hur de skall fortsätta. Något som Ford (2009) menar var en viktig del i att skapa lärande inom organisationen och säkerställa att det fungerar mot organisationens vision. Den adaptiva ledarrollen skapar ett ömsesidigt beroende mellan medarbetarna, där information och problem kan reflekteras på en kollektiv nivå. Något som dock kräver både formella och informella rum där de kan kommunicera och dela idéer. Genom denna kommunikation kan medarbetarna stötta varandra och under arbetets gång också reflektera över det som sker och vad som behöver förbättras. Till skillnad från planerade förändringar så garanterar införandet av ledarrollerna inte ett explicit resultat, istället innebär det att medarbetarna genom kollektivt lärande förändrar den sociala strukturen där de tillsammans blir mer innovativa och genomför de förändringar som krävs i situationen. Resultatet av de förändrade ledarrollerna möjliggör ett resultat där medarbetarna arbetar för att nå dessa med en ökad effektivitet (Ford, 2009).

### 3. Metod

---

*I metodavsnittet kommer jag att redogöra för hur jag har valt att genomföra min undersökning och vilka metodologiska överväganden som ligger till grund för mina beslut.*

---

#### 3.1 Beskrivning av denna studie

Studien har genomförts som ett examensarbete inom Personal och Arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna. Undersökningen syftar till att synliggöra medarbetarnas arbetsvardag för att sedan analysera den utifrån teorin kring komplexa adaptiva system, det för att förklara hur den sociala strukturen bildas inom organisationen. Med undersökningen vill jag lyfta hur HR, chefer och medarbetare inom den valda förvaltningen upplever vilka förutsättningar de har att utföra arbetet utifrån strävan mot att efterleva medarbetarpolicyn och nå organisationens vision. Jag vill även undersöka hur de anställda upplever vilka förutsättningar de har att utföra sitt arbete och vilken upplevelse de har av organisationens kultur, med syftet att få en inblick i vad som ligger till grund för deras handlande.

En första kontakt med kommunen inleddes under 2015. Till en början var denna studie tänkt att utmynna i policyupprättande. Men efter vidare diskussion togs ett gemensamt beslut om att undersöka förutsättningar i relationen mellan HR, ledarskap och medarbetare.

Förarbetet och metoden genomfördes tillsammans med en klasskamrat men därefter kunde samarbetet inte fortlöpa på grund av yttre omständigheter som inte härrör den här undersökningen.

#### 3.2 Metodval

##### 3.2.1 Kvalitativ metod

Jag valde tillsammans med min klasskamrat kvalitativ metod för att få fram de olika professionernas tankar och åsikter kring vilka förutsättningar som krävs för att medarbetarpolicyn ska bli verklig i den sociala strukturen inom organisationen. Genom att använda kvalitativ metod tillförde det undersökningen en ökad uppfattning kring de olika professionernas beteendemönster, deras gemensamma sociala struktur och hur de upplevde förutsättningarna och hur dessa kan förbättras, utifrån deras egen verklighet. Den kvalitativa studien utgår från att verkligheten kan uppfattas på flera olika sätt och att det följaktligen inte finns en absolut och objektiv sanning (Hedin, 1996). Larsson (2005) beskriver att den kvalitativa metoden handlar om hur forskare skall karaktärisera något; gestalta något. Ordet kvalitativ härstammar från latinets *qualitas*, som betyder beskaffenhet, egenskap, sort. Kvalitativ metod är således systematiserad kunskap om hur man går tillväga för att gestalta beskaffenheten hos något (Larsson, 2005).

Hedin (1996) menar att en del frågor går bara att ta reda på genom kvalitativa studier, till exempel människors upplevelser och syn på verkligheten. Kvalitativa studier omfattar oftast ett litet antal personer, som dock undersöks på ett djupare plan. Forskaren själv är ett viktigt redskap i kvalitativ metod då det gäller att samla in och tolka data, metoden blir därför i denna mening mer subjektiv än till exempel ett experiment. Själva forskningsprocessen är i övrigt densamma som i kvantitativa studier. Det startar med litteratursökningar för att kunna beskriva forskningsfronten och lära sig mer om vad som redan är känt kring ens forskningsfråga; man samlar in data, analyserar data, sammanställer resultaten och diskuterar dem i ljuset av vad som tidigare var känt (Hedin, 1996). Kvalitativa ansatser kan oftast relateras till någon av dessa tre traditioner; sociologi, socialantropologi och hermeneutik (Larsson, 2005).

### *3.2.2 Hermeneutik*

Det angreppssätt undersökningen utgår från är hermeneutiken, eftersom jag försöker tolka och förstå mitt forskningsproblem. Westlund (2005) förklarar att hermeneutik handlar om att tolka, förstå och förmedla och används därmed för att förmedla upplevelser av fenomen. Hermeneutik är en lämplig forskningsansats att använda i de fall då syftet med studien är att få tillgång till respondenterna egna upplevelser (Westlund, 2015). Således kan hermeneutiken mycket väl användas i min studie där jag undersöker olika professioners tankar och förutsättningar inom den kommunala verksamheten. Enligt Westlund (2015) är förförståelsen en stor del i hermeneutisk tolkning. Övertygelse, fördomar och förutfattade meningar är något som vi alla bär på och som det gäller att förhålla sig till genom hela tolkningsprocessen. För att den som läser studien skall bli uppmärksam på vilket ingångsvärde jag som författare har kan jag redan i början av studien tydliggöra förförståelsen (Westlund 2015).

### *3.2.3 Abduktiv ansats*

Med utgångspunkt i forskningsproblemet genomförs undersökningen med syfte att inbringa en förståelse för den sociala strukturen genom en abduktiv ansats. Abduktiv ansats är enligt Kvale och Brinkmann (2014) en resonemangsform som inger en ny förståelse och ett nytt sätt att förklara ett fenomen. Abduktion förklarar fenomen där situationerna är ovissa och skapar en förståelse för orsakssambanden mellan olika handlingar (Kvale & Brinkmann, 2014). Fejes och Thornberg (2015) menar att den abduktiva ansatsen används för att skapa en hypotes, där själva fenomenet som undersöks är oklart. Forskningen öppnar då upp för ytterligare forskningsundersökning, där förklaringar kan komma ur olika ljus. Det innebär även att som forskare förhålla sig öppen och sensitiv för såväl data som samlas in men även för andra teoretiska förklaringar under hela processens gång (Fejes & Thornberg, 2015).

Valet föll på den abduktiva ansatsen då jag sökt teori för att skapa en förståelse kring problematiken, något som jag sedan gått vidare till att undersöka genom att samla in empiri. Utifrån resultatet har jag sedan skapat en ny förståelse för under vilka förutsättningar den sociala strukturen ska sträva mot medarbetarpolicyn, genom att söka mer teori. Jag valde att

genomföra en abduktiv undersökning vilket grundar sig i att jag ville undersöka huruvida mina antaganden stämmer och vilka förutsättningar som cheferna och medarbetarna har i nuläget. Därefter har jag genomfört en undersökning gällande vilka eventuella förbättringsåtgärder som krävs för att det ska generera i förutsättningar för förverkligande av medarbetarpolicyn i den sociala strukturen. Det innebär att jag använder mig av såväl den deduktiva som den induktiva ansatsen.

### *3.2.4 Semistrukturerade intervjuer*

Hedin (1996) beskriver att i kvalitativ metod används oftast semistrukturerade intervjuer, det vill säga intervjuer där intervjuaren utgår från frågeområden snarare än exakta, detaljerade frågor. Genom att ha några större frågeområden istället för många detaljerade frågor kan intervjuaren föra samtalet mer naturligt och låta personen som intervjuas själv i viss utsträckning styra i vilken ordning olika saker kommer upp. Syftet med intervjuerna är att få en persons syn på sin verklighet och man vill därför att personen skall berätta så mycket som möjligt utan att ledas av intervjuaren (Hedin, 1996). Inom den kvalitativa metoden valde jag därför att använda mig av intervjuer, närmare bestämt; personliga semistrukturerade intervjuer. Det eftersom jag tillsammans med min klasskamrat sökte svar sett utifrån intervjupersonernas verklighet ämnade vi att genom att ställa öppna frågor föra ett samtal där vi fick tillgång till respondenternas syn på deras arbetssituation och arbetsvardag.

I förväg tog jag tillsammans med min klasskamrat fram en intervjuguide som vi ämnade att följa under intervjuerna. Intervjuguiden var utformad som ett samtal, vilket också är vad semistrukturerade intervjuer syftar till att vara. Kvale och Brinkmann (2014) förklarar vidare att forskningsintervjun är ett professionellt samtal och att intervju är en aktiv process där forskare och intervjuperson skapar kunskap genom sin relation.

### *3.2.5 Urval*

Då undersökningen ämnade att söka svar på relationerna inom en organisation valde vi att handplocka sex deltagare för intervju, utifrån vilka som skulle ge den bästa informationen kring forskningsproblemet föll valet på det subjektiva urvalet. Denscombe (2009) beskriver just att vid det subjektiva urvalet handplockas urvalet för undersökningen. Termen används då forskaren redan har en viss kännedom om de människor och företeelser som skall undersökas. En fördel med det subjektiva urvalet är att det tillåter forskaren att närma sig företeelser eller människor som kan ha avgörande information för studiens utkomst (Denscombe, 2009).

Fyra medarbetare, två chefer samt en HR-anställd inom Socialförvaltningen valdes ut vertikalt inom på Socialförvaltningen i kommunen, där samtliga respondenter alla innehade en direkt eller indirekt relation till varandra. Detta för att fånga en specifik social struktur inom organisationen. Chefer och HR arbetar i nära anslutning till medarbetarna, det för att se hur de arbetar tillsammans vertikalt och på vilket sätt de tillsammans strävar efter att förverkliga medarbetarpolicyn.

### *3.3 Förberedelsearbetet*

Förberedelsearbetet inför denna studie har genomförts grundläggande vad gällande den teoretiska referensramen, datainsamlingen och analysen. Förberedelsearbetet genomfördes tillsammans med en klasskamrat och med utgångspunkten i den offentliga sektorn och med hjälp av min fokusgrupp har dialog förts där jag fått handledning genom hela processen. Fokusgruppen har bestått i tre HR-personer som är anställda på Personalkontoret inom kommunen, vilka jag fick kontakt med under december 2015 då de annonserade om att de sökte studenter som ville genomföra ett examensarbete om Medarbetarpolicy.

Det ingående forskningsarbetet bestod i att skapa den teoretiska referensramen genom informationssökning. Jag har sökt på begreppen policy, komplexa adaptiva system, byråkrati och ledarroller. Sökningen har skett genom Högskolan Dalarnas databas Summon samt Google Scholar, Libris och litteratur från biblioteket. Jag tog i förväg fram en intervjuguide med frågor som var utformade på så vis att ett samtal kunde föras kring och om frågorna, då jag skulle genomföra semistrukturerade intervjuer. Kontakten med Socialförvaltningen upprättades i början av april månad och intervjuer med två chefer bokades in. När dessa var genomförda fick jag kontaktuppgifter till fyra medarbetare som vi kontaktade för intervju. Jag intervjuade samtliga respondenter under april månad.

### *3.4 Intervjusituationerna*

Samtliga sex intervjuer med respondenterna genomfördes under april månad och tog plats i besöksrum i Socialförvaltningens lokaler. Jag tillsammans med min klasskamrat valde att intervju respondenterna tillsammans, där vi båda var delaktiga genom att ställa frågor. För att säkerställa att allt under intervjun dokumenterades använde vi såväl ljudupptagning som anteckningar.

Före intervjuerna ställde vi frågan om de var för eller emot att spela in intervjuerna ställdes också, varpå samtliga påtalade att var för att spela in intervjuerna. Enligt Denscombe (2009) Att använda sig av ljudupptagning vid intervjuer är ett vedertaget tillvägagångssätt för dokumentation En risk med ljudupptagning är emellertid att respondenten känner sig obekväma (Denscombe,2016).

Vi förde även anteckningar under intervjuerna för att vara säkra på att ingen information som ansiktsuttryck eller kroppsspråk gick förlorat vilket det skulle kunna göra vid endast ljudupptagning. Avslutningsvis frågade vi vid samtliga tillfällen efter intervjuerna om vi hade möjlighet att återkomma via mail eller telefon vid eventuellt behov.

### *3.5 Interpretativ fenomenologisk analys*

För att nå kunskap om vårt fenomen behövs en undersökningsmetod som kan fånga innebörden i deltagarnas egen upplevelse. Den metod som har valts till att analysera resultatet är Interpretativ fenomenologisk analys (IPA). Fejes och Thornberg (2015) förklarar att IPA består

av en integrering av fenomenologi och hermeneutik. IPA är en kvalitativ metodansats som innebär att forskaren genom sitt tolkningsarbete kartlägger och analyserar uttryck i sitt sammanhang och är en lämplig metodansats när forskaren vill nå fördjupad kunskap eller insikt om individer och hur de upplever speciella situationer. Inom IPA anses individer vara experter på sina egna erfarenheter och därför söker forskaren således individer som är välbekanta med det fenomenet som ämnas undersökas (Fejes & Thornberg, 2015).

### *3.5.1 Dataanalys*

I direkt anslutning efter intervjuerna påbörjade vi transkriberingen av intervjuernas insamlade data. Den insamlade data uppgick till 80 sidor text, ett material från ca 6,5 timmar intervju. Tillsammans med min klasskamrat dokumenterade vi respondenternas ord med exakthet utifrån hur de sades under intervjusamtalen. Vidare skedde transkribering och analys av vårt material genom fyra steg utifrån Fejes och Thornbergs (2015) beskrivning av analysmetod som författarna menar är lämpligt vid semistrukturerade intervjuer. Författarna menar att är det av största vikt att fånga vad som sagts under intervjuerna med exakthet för att sedan göra tolka vad det som framkommit ur intervjun innebär ställt mot den fråga man söker svar på. De fyra stegen beskrivna av författarna har som syfte att på ett konkret sätt systematisera respondenternas upplevelser. Det inledande steget är när forskaren för första gången möter sin text och skapar egna tolkningar, det andra tredje och fjärde steget syftar sedan till att skapa och systematisera teman till kluster för att sedan kunna presenteras på ett tillförlitligt sätt för läsaren (Fejes & Thornberg, 2015).

I det första steget analyserade vi texterna noggrant samtidigt som vi förde anteckningar på ett blad vid sidan av om hur vi tolkade och reflekterade över det som framkommit ur intervjuerna, där respondenternas egna ord och våra tolkningar av dem löpte parallellt med genomgående i texten. I steg två inledde vi processen att identifiera vilka teman som framkom ur materialet, som vi sedan namngav utifrån dess sammanhang. Vårt nästa och därmed tredje steg var att sortera de olika tematiseringarna i olika kluster. I detta skede framgick det tydligt vilka teman som liknade varandra mellan respondenterna och vad som särskilde dem åt. Dessa teman utgjordes även av överordnade teman och följaktligen underordnade, inom respektive kluster. Det fjärde steget bestod sedan av att sammanfatta och presentera vårt resultat. Det innebär att vissa teman som framkom i steg två i detta steg togs bort, då det för oss var nödvändigt att bara lyfta det som gav direkt värde för vår ställda fråga.

### *3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet*

Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är hög tillförlitlighet och trovärdighet något som forskare bör stäva efter. Tillförlitligheten är styrkan och hållbarheten i ett uttalande; inom samhällsvetenskapen handlar validitet om huruvida en metod undersöker vad den påstår sig undersöka. Trovärdigheten är konsistensen i en forskningsrapport. Den största problematiken för alla forskare är avgöra huruvida undersökningen är tillförlitlig något som beror på en svårighet att säkerställa huruvida respondenternas svar är sanningsenliga. Trovärdigheten i en undersökning kan vara låg på grund av att forskaren ställer ledande frågor under intervjun. När



det blir en tolkningsfråga hur respondenternas svar skall analyseras kan det sänka trovärdigheten då de som analyserar intervjun tolkar den på olika sätt. Den kvalitativa undersökningen blir inte den definitiva sanningen utan snarare människans upplevelse av problemet (Kvale & Brinkmann, 2014).

### 3.7 *Forskningsetik*

Två veckor innan intervjuerna skickades ett missivbrev till samtliga respondenter via mail. Missivbrevet innehöll en presentation av studien och dess syfte, respondenterna var därför väl förbereda på vad undersökningen skulle handla om. Dessutom redogjordes i mailet för praktisk information om hur intervjuerna skulle gå till, beräknad tidsåtgång samt hur det empiriska materialet skulle komma att användas. Vidare fanns en beskrivning av etiska riktlinjer. När det gäller etiska överväganden har jag utgått ifrån de forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet gett ut. Vetenskapsrådet skriver i sin föreskrift *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (2002) att forskningen skall följa fyra huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Etiska aspekter är viktiga i alla undersökningar, men speciellt i kvalitativa undersökningar eftersom man där har så få informanter och för att dessa ger så mycket av sig själva (Hedin, 1996). Därför har beslutet också fattats att undersökningen kommer att vara helt anonym där varken stad eller intervjupersoner nämns.

### 3.8 *Metoddiskussion*

När det gäller val av vetenskapsfilosofiskt angreppssätt och metod, hermeneutisk tradition och kvalitativ metod så har jag gjort rätt val för att uppfylla vårt syfte med studien. Det för att jag genom den kvalitativa metoden ville få fram de olika respondenternas tankar kring vilka förutsättningar som krävs för att medarbetarpolicyn skall bli verklig i den sociala strukturen inom organisationen. Med detta metodval fick jag en uppfattning kring respondenternas beteendemönster, deras gemensamma sociala struktur och hur de upplevde hur förutsättningarna ser ut och kan möjligtvis förbättras, utifrån deras egen verklighet.

Att undersökningen innehar trovärdighet och tillförlitlighet handlar om att bevisa att undersökningen är genomförd med bäst lämpade metod, där undersökningen verkligen fångat det fenomen som undersökningen syftat till. Vidare huruvida det är möjligt att få samma resultat om undersökningen genomfördes i framtiden (Denscombe, 2009). Jag menar att trovärdigheten i undersökningen är hög då jag har valt den mest lämpade metoden. Eftersom jag söker svar sett utifrån intervjupersonernas verklighet, där jag vill få tillgång till respondenternas syn på sin arbetssituation och arbetsvardag kräver det den kvalitativa metoden semistrukturerade intervjuer. Dock kan viss kritik riktas till den kvalitativa metoden då den uppfattas ge en subjektiv bild (Denscombe, 2009). Jag menar dock att vår forskningsfråga kräver en subjektiv beskrivning av verkligheten. Tillförlitligheten är svår att få högre i den benämningen att jag tar upp en social inramning vilken ständigt kommer att förändras. Skulle studien återupprepas med samma respondenter och med samma intervjufrågor, skulle det kunna ge ett annat resultat, genom att de adaptiva systemen ständigt förändras. Undersökningen är däremot tillförlitlig

genom att den ger ett perspektiv på hur HR strategiskt kan arbeta för att ta hänsyn till de adaptiva systemen samt studera dem. För att försäkra mig om att den intervjuguide vi tagit fram verkligen fångade de svar jag sökte utan den för den sakens skulle innehöll ledande frågor valde jag tillsammans med min klasskamrat att genomföra provintervjuer innan vi genomförde intervjuerna med våra respondenter. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) bygger en bra intervju på forskarens hantverksskicklighet, som handlar om att behärska frågeteknik, kunskap om forskningsämnet samt medvetenhet om de epistemologiska och etiska aspekterna. Med detta i åtanke har jag försäkrat mig om att vi varit väl förberedda inför våra intervjuer. Valet att inte överlämna intervjufrågorna i förväg, kan ha både en positiv och en negativ inverkan på intervjusituationen. Det kan finnas fördelar med att överlämna intervjufrågor i förväg, som handlar om att respondenten kan vara förberedd inför intervjun och att denne därför inte behöver känna sig besvärad över att inte kunna ge ett bra svar på en fråga. Nackdelar med att lämna ut frågorna i förväg är att respondenten förbereder sig till den grad att mycket av spontaniteten går förlorad eller att svaren blir tillrättalagda, vilket i sin tur gör att respondenten visar upp en sida som inte stämmer överens med verkligheten. Något som gjorde att jag valde att inte överlämna frågorna i förväg. Det för att inte riskera att respondenterna på förväg skulle läst in sig på organisationens policys eller förberett svar på hur de antingen arbetar med eller åtminstone bör arbeta med dem i arbetsvardagen. Respondenterna var dock genom de missivbrev vi skickat inför intervjuerna ändå förberedd på vad intervjun skulle handla om, så att de till viss del kunde förbereda sig men utan att de skulle minska undersökningens trovärdighet.

Då vi valde att handplocka våra deltagare för intervju utifrån vilka vi antog skulle ge den bästa informationen kring vårt forskningsproblem föll valet på det subjektiva urvalet. Det var något som vi till viss del fick göra avkall på då vissa av de respondenter vi hade önskat deltagit i studien inte hade möjlighet. Det kan för min studie ha inneburit att jag inte fått de svar som jag förväntat mig och att studien fått ett annat resultat än väntat. Det subjektiva urvalet utgår enligt Denscombe (2009) från de som förväntas ge den bästa informationen utifrån forskningsfrågan och Fejes och Thornberg (2015) menar att inom IPA anses individer vara experter på sina egna erfarenheter och därför söker forskaren således individer som är välbekanta med det fenomen som ämnas undersökas (Fejes & Thornberg, 2015). Så genom att använda en annan typ av urval finns en risk att gå miste om detta. Dock har jag ändå funnit respondenter som gav undersökningen den information som krävdes. Adaptiva system ger ett perspektiv som synliggör komplexiteten i hur olika individers beteendemönster påverkar varandra och skapar sociala system (Dooleys, 1997). Eftersom respondenter som deltog i undersökningen alla arbetar inom samma organisation har det trots allt inte påverkat undersökningens resultat.

## 4. Resultat och analys

---

*I följande avsnitt presenteras det resultat som framkommit från undersökningen tillsammans med en teoretisk analys utifrån den teoretiska grund som presenterats. Avsnittet behandlar fyra övergripande teman som speglar arbetsmiljön och vilka förutsättningar som finns i arbetet, vilka anger hur den sociala strukturen inom den byråkratiska organisationen utvecklas och etableras.*

---

### 4.1 Socialförvaltningen

Under följande del kommer jag återge hur respondenterna på Socialförvaltningen beskrev sina upplevelser av den organisatoriska och den sociala arbetsmiljön inom den undersökta organisationen. Respondenterna kommer att benämnas som; HR, chef eller medarbetare i syfte att skydda deras identitet.

Under intervjuerna uppger samtliga respondenter att de känner till organisationens medarbetarpolicy och att de har en viss förståelse för vad den innehåller, i benämningen att de känner till vad medarbetarpolicyn ska användas till. Ingen av respondenterna hade dock någon konkret kännedom om vilka riktlinjer som finns beskrivna i medarbetarpolicyn. Ur intervjuerna framgår det samtidigt av samtliga respondenter att organisationens vision är väl förmedlad. Trots det är det ingen av dem som kan beskriva vilket agerande eller förhållningssätt som är lämpligt för att förverkliga organisationens vision. Respondenternas egna förklaringar på varför de inte arbetar med medarbetarpolicyn är flera. En stor inverkan menar respondenterna beror på den höga arbetsbelastningen. De menar vidare att de blir tvingade till att prioritera vilka policys och riktlinjer de behöver fokusera på för att kunna hantera arbetet. En av cheferna uppger att medarbetarpolicyn blir minst viktig i sammanhanget, jämfört med det regelverk som de i första hand måste förhålla sig till. Flera av respondenterna berättar även att medarbetarpolicyn, värderingar eller vilket arbetssätt som krävs i det dagliga arbetet inte är någonting som diskuteras varken under möten eller under exempelvis fika. Samtliga respondenter berättar även att det inte finns något uttalat arbetssätt som anger vad det innebär att arbeta efter medarbetarpolicyn. Att kommunikationskanalerna är otydliga och att det är svårt att få information är också en del i att de saknar insikt i- och inte heller efterlever medarbetarpolicyn.

Det respondenterna själva påtalar försvårar arbetet med att förverkliga organisationens vision och medarbetarpolicy visar undersökningen är flera. Under kommande avsnitt kommer jag göra en djupdykning i de faktorer som respondenterna beskriver, vilka jag kommer analysera tillsammans med teorier från den teoretiska referensramen.

### 4.1.2 Den offentliga sektorn

De respondenter som deltog i undersökningen beskriver sin vardag och berättar att de inte arbetar tillsammans i det dagliga arbetet. Samtliga arbetar självständigt med olika arbetsuppgifter om än de samverkar med varandra på olika sätt. Samtliga respondenter beskriver att i utförandet av arbetsuppgifterna innehar de ett begränsat handlingsutrymme, på det sätt att möjligheten till att organisera och påverka arbetsformerna när de träffar klienter eller utför administrativa arbetsuppgifter är mycket små. Det framgår dock av båda cheferna att frågor direkt kopplat till personalen är delegerat till dem att ansvara för och att de då innehar ett visst handlingsutrymme. Dock poängterar de båda att med anledning av att den ekonomiska budgeten inom Socialförvaltningen är mycket begränsad är så även handlingsutrymmet för dem även när det gäller personalfrågorna. Den beskrivning respondenterna gör stämmer överens med Börnfelts (2009) beskrivning av den offentliga sektorns verksamheter, vilket Börnfelt (2009) hänvisar genom Webers verk. Författaren förklarar att den offentliga sektorn är uppbyggd efter den byråkratiska organisationsstrukturen och sörjer för medborgarnas rättigheter genom hierarki där de anställda hela tiden är styrda av de överordnade, vilka exempelvis sätter budget, samt det höga regelstyrning där de anställda inte själva innehar något handlingsutrymme. Hill (2007) förklarar ytterligare den offentliga verksamheten har de anställda olika arbetsuppgifter och ansvarområden och ledningen utövar styrning över hur de underställda längst ner i hierarkitrappan ska förhålla sig och agera i sitt arbete, vilket resultatet från undersökningen också bekräftar genom att de anställda anger att de arbetar självständigt och enbart samverkar med varandra.

Den undersökta organisationens hierarki beskrivs även under intervjun tillsammans med HR som berättar att hur arbetet organiseras inom Socialförvaltningen inte är ett primärt fokus för HR-funktionen. Det är istället ett arbete som Stab- och linjecheferna främst svarar för. HR berättar att HR funktionens arbete i organisationen enbart syftar till att utgöra ett stöd för cheferna och därav är HR-funktionens arbete enbart organiserat tillsammans med Stab- och linjecheferna. Medarbetarna på Socialförvaltningen som deltog i undersökningen berättar att de aldrig har någon kontakt med HR och att det inte finns någon direkt anknytning till HR i deras arbete. HR beskriver en upplevelse av att det beror på att det finns en norm inom Socialförvaltningen att de anställda med Socionomutbildning och deras specifika sakkunskaper också är de som är *specialister* kring hur arbetet inom Socialförvaltningen ska bedrivas. Hur HR funktionen bedriver arbete i olika organisationer och hur det är format beskrivs av Blenberger (2013) som förklarar att det är efter organisationens uppbyggnad. Att HR i den undersökta organisationen inte interagerar i det dagliga arbetet tyder på att HR-funktionen är placerad tillsammans med cheferna och arbetar därmed inte tillsammans med medarbetarna, vilket Francis och Keegan (2006) hävdar är det mest dominerande HR-arbetet, något som också bekräftas av HR eftersom funktionen inte utgör en roll för dem i arbetsvardagen. Komplexiteten i att HR inte har någon direkt kontakt med medarbetarna är att HR och medarbetare inte tillsammans utgör ett adaptivt system och därmed inte påverkar varandras beteendemönster, något som förklaras genom att beteendemönster endast adapterar till varandra genom regelbundet interagerande (Dooley, 1997), vidare att det kräver att individerna innehar ett ömsesidigt beroende till varandra (Holden, 2005). Att skapa förutsättningar för medarbetarna

att kunna efterleva policys genom strategiska system, som Boxall och Purcell (2011) hävdar krävs i en god strategi, är därmed inte heller någonting som finns på Socialförvaltningen eftersom HR inte arbetar med att organisera arbetsmetoder tillsammans med chefer och medarbetare. Något som innebär att det strategiska HR arbetet som innefattar att organisera arbetet för att nå visionen förklarad av Boxall och Purcell (2011), brister inom den undersökta organisationen.

Enligt Börnfelt (2009) innehar de anställda inom den offentliga sektorn till stor del administrativa arbetsuppgifter. Något som även beskrivs av samtliga respondenter. Respondenterna angav nämligen att deras arbetsuppgifter till stor del består av utredningar och administrativa arbetsuppgifter. Flera av respondenterna beskrev även att trots att arbetet innefattar möten med flera individer och samverkan med olika aktörer, kräver arbetsuppgifternas art mycket administration. Något respondenterna berättar upptar större delen av arbetstiden. Samtliga respondenterna berättar att deras arbetsuppgifter på ett eller annat sätt syftar till att verkställa de direktiv som regeringen beslutar om, i syfte att på olika vis bistå utsatta individer i samhället. Respondenterna berättar vidare att hur arbetet ska utföras på Socialförvaltningen är reglerat genom lagstiftning, vilket medför att de till stor del saknar möjlighet att själva påverka i olika sakfrågor och det egna handlingsutrymmet är under en väldigt liten omfattning. Socialförvaltningen som offentlig verksamhet omfattas av dels den kommunala politiken och dels av regeringen. En respondent menar att medarbetarpolicyn blir minst viktig i sammanhanget, jämfört med det regelverket som de i första hand måste förhålla sig till.

*“Sen är det lite det att när vi pratar medarbetarpolicy så, blir den sekundär i den här typen av verksamhet.” ~ Chef*

Börnfelt (2009) beskriver samma fenomen som respondenterna, att handläggning och administrering uppges vara utmärkande för den offentliga sektorn. Börnfelt (2009) hänvisar även till Weber som menar att även den höga andelen administrativt och regelstyrt arbete kan ha en negativ inverkan i arbetsvardagen för de anställda, då det kan skapa en känsla av otillräcklighet i då situationerna tillsammans med klienterna är föränderliga, vilket bidrar till en känsla av att arbetet är opersonligt för de anställda. Lipsky (1980) och Rowe (2012) beskriver även att ett litet handlingsutrymme som inte tillåter arbetsanpassningar i situationer som är föränderliga, innebär att det föreligger en risk att inte kunna möta de krav det specifika ärendet ställer. Den stress som då kan uppstå har en påverkan på de anställdas beteendemönster, vilket skapar organisationens faktiska policy och kantas av rutinmässiga och oengagerade ageranden. Med det som bakgrund är det troligt att de anställda inom den undersökningen borde uppleva samma typer av känslor.

Vad som händer i beteendemönstret hos individer påverkas även av ordningsskapande regler i olika situationer förklaras även påverka de adaptiva systemen enligt Macintosh och Maclean (2001). Ordningsskapande regler som anger hur de anställda ska förhålla sig, vilka kan vara fastställd genom informella överenskommelser eller av ledningen. Det respondenterna beskriver som litet handlingsutrymme kan fungera som ordningsskapande, vilka således skapar

ett visst beteendemönster hos de anställda. Macintosh och Maclean (2001) förklarar att om de sociala reglerna är för många innebär det att individerna inom systemen inte tillåts adaptera till nya situationer, det vill säga att individerna blir oförmögna till att agera eller förändras på ett sätt som stundande situation kräver. Vid en sådan situation kan de sociala strukturen inte utvecklas, oavsett påverkan från andra individer. Risken blir således att det adaptiva systemen stannar i sin utveckling och den sociala strukturen förblir densamma (Macintosh och Maclean, 2001). Teorier om adaptiva system förklarar ytterligare att den sociala struktur som utvecklas bland individerna är självförstärkande (Dooley, 1997). Det innebär att de förhållningssätt som individerna har gentemot varandra kommer att fortsätta utvecklas på samma sätt.

Utifrån ovan förda resonemang kan jag komma till slutsatsen att den organisatoriska miljö som de anställda befinner sig inom skulle kunna inneha en stark negativ inverkan på den sociala strukturen. En faktor som innebär att medarbetarna är förhindrade att agera efter medarbetarpolicyn. Det förklaras även av Holden (2005) att de individuella beteendemönstren och den sociala strukturen är mycket svår att förändra, då det inte är för än de sociala systemet möter en ny situation eller individ, som kräver ett annat förhållningssätt och ett annat agerande på ett sätt som påverkar systemet i en sådan omfattning att den sociala strukturen är tvingad till förändring. Vilket innebär för den undersökta organisationen att medarbetarpolicyn blir svår att förverkliga, om de inte utsätts för en förändring som är så stor att den förändrar hela den organisatoriska arbetsmiljön och således den hierarkiska organisationsstrukturen.

#### *4.1.3 Upplevelse av trygghet*

Ur intervjuerna beskriver dock samtliga respondenter att de inte *upplever* den höga regelstyrningen som begränsande, snarare beskriver de sitt arbete som mycket meningsfullt. Flertalet av respondenterna lyfter att deras arbete syftar till att hjälpa de människor som är utsatta i samhället, något som de beskriver med en ödmjukhet inför arbetet. En av medarbetarna berättar att trots att de saknar befogenhet att förändra deras arbete, är de direkt avgörande för att besluten verkställs. Något medarbetaren lyfte genom att hävda att deras yrkesroll är direkt avgörande för de medborgare som söker hjälp av Socialförvaltningen. Flera av respondenterna beskriver att arbetet är utformat och organiserat för att de ska kunna utföra arbetet. Samtliga respondenter beskrev arbetet på ett sätt som ingav att de upplevde arbetet inom Socialförvaltningen som ett mycket värdefullt arbete, där de får möjlighet att hjälpa utsatta människor och säkerställa att medborgarna får en rättvis bedömning och inte behandlas illa på något sätt. Samtliga respondenter ger också uttryck för att de känner ett stort engagemang för sitt yrke och det arbete de utför. Även de respondenter som inte arbetade i anslutning till medborgarna, utan med administrativa arbetsuppgifter beskrev att de upplevde att arbetet tjänade ett värdefullt syfte till medborgarna i förlängningen. Inget av det som respondenterna säger utöver detta pekar på att de skulle uppleva ett begränsat handlingsutrymme.

*“Lagstiftningen är som den är, det får vi förhålla oss till. Den är inte begränsande, den är funktionell.” ~ Medarbetare*

Respondenterna förklarar varför arbete inte upplevs som begränsade då det fyller ett syfte, såväl i funktionell benämning som för deras personliga motivation inför arbetsuppgiften. En respondent hävdar att Socialförvaltningen är en mycket speciell verksamhet som inte tillåter sig jämföras med exempelvis den privata verksamheten, där ett större handlingsutrymme kanske är möjligt på ett annat sätt. En annan respondent beskriver samma upplevelse liknande; Socialtjänsten utövar myndighetsutövning i situationer som exempelvis innebär ingrepp i familjer, det innefattar att de behöver tvångsomhändertar barn från deras föräldrar. Respondenten hävdar att det är beslut som måste vara lagstiftade och fattas utifrån en saklig och objektiv bedömning. Enligt respondenten så finns den höga rättssäkerheten som de omfattas för att skydda individer, vilket kräver att alla handlingar dokumenteras och sparas. En av cheferna beskriver dock att det visst kan upplevas som regelstyrt, men samtidigt berättar respondenten att det fyller ett viktigt syfte som medför både rättssäkra bedömningar och behandlade av utsatta individer som behöver hjälp. Flera av respondenterna beskriver att de också upplever en trygghet i den kontroll som finns inom Socialförvaltningen, vilket leder till att det därför inte *upplevs* som begränsande, trots att den i viss mån är just begränsande sett till avsaknaden av handlingsutrymme. Det framgår ur intervjuerna att den höga kontrollen fungerar som en trygghet även för de anställda, enligt respondenterna.

*Om du sitter i ärenden, där du har föräldrar som kanske skriker att dom vill ta livet av dig, för att du är in och förstör deras liv och så ser du att dom inte klarar av att ta hand om sitt barn, där du måste in och agera och driva fram ett beslut som innebär att vi tar barnet ifrån dig. Det är inte lätt att tackla det här. När alla vill få det till att det är ditt fel, att du som sitter där är orsaken till att mitt liv är ett helvete. ~ Medarbetare*

Det respondenterna beskriver stämmer väl överens med hur teorierna förklarar den byråkratiska organisationens syfte. Att tillförsäkra medborgarnas lagstiftade rättigheter är just själva syftet med den hierarkiska organisationsstrukturen, som den offentliga verksamheten är strukturerad av (Davis, 1969 hänvisad av Hill, 2007). Börnfelts (2009) beskrivning av Webers ståndpunkter angående arbetet inom den offentliga verksamheten anger att arbetet också är organiserat för att medborgarna ska vara garanterade rättssäkra bedömningar, där de anställda tydligt kan visa att bedömningarna har saklig grund som hänvisas till medborgarnas rättigheter. Den höga regelstyrningen i arbetet, skapar inte bara objektivitet för medborgarna utan även ordning för de anställda (Börnfelt, 2009).

I sammanhanget är det även viktigt att poängtera att enligt Macintosh och Maclean (2001) är förhållningsregler viktiga för att det adaptiva systemet ska överleva, utan några som helst regler skulle det adaptiva systemet nämligen utgöras av ett kaos. Det är alltså absolut nödvändigt att det i relationer finns regler för att de anställda ska kunna förhålla sig till varandra, samtidigt som det är just reglerna som kommer ligga till grund för den gemensamma uppsättningen beteendemönster som utvecklas (Macintosh och Maclean, 2011). Sammantaget med att de situationer som medarbetarna inom den offentliga verksamheten ställs inför är oförutsägbara situationer med klienter som de på förhand inte kan på planera (Lipsky, 1980). Kan förklara att behovet av ordningsskapande regler inom den undersökta organisationen, vilket kan förklara

varför respondenterna inte upplever den höga regelstyrningen som begränsande. Behovet av ordningskapande regler i de oförutsägbara situationerna förklaras också i teorierna komma från att de sociala systemen hela tiden påverkas av inre och yttre förändringar när de ställs inför nya situationer (Black, 2000; Macintosh och Maclean, 2001). För mycket förändringar är inte bra för den sociala strukturen, då den sociala strukturens utveckling kräver kontinuitet (Macintosh och Maclean, 2001).

Att undersökningen visar att respondenterna känner ett stort engagemang stämmer inte heller överens med vad Lipsky (1980) och Rowe (2012) hävdar; att anställda saknar engagemang inför arbetsuppgifterna, som ovan beskrivet. Resultatet tyder snarare på att den höga regelstyrning upplevs som mycket värdefull och viktig för respondenterna. Som ovan påtalat är de anställdas känsla inför arbetet grundläggande i hur deras beteendemönster kommer att färgas. Att respondenternas upplevelse av arbetet är positivt leder fram till slutsatsen att den höga andelen regelstyrning och administrativt arbete inte ensamt kan ligga till grund för att medarbetarpolicyn inte förverkligas inom den undersökta organisationen.

#### *4.2 Kommunikation*

Ur intervjuerna berättar samtliga respondenter att möjligheten till kommunikation är begränsade, speciellt vad gällande informationen om policys. När respondenterna beskriver vad som kommuniceras anger de att det rör information ifrån ledningen som de behöver känna till i sitt dagliga arbete. Cheferna berättar även att det ingår i deras roll att föra tillbaka informationen till överordnade chef eller styrelsegrupp, vilket kan handla om att ge dem en prognos över hur arbetet i den dagliga verksamheten fungerar. När viktigare beslut ska verkställas eller när nya policys ska införas berättar cheferna även att det är när de blir kallade för att träffa staben som den kommunikationen når dem, vilket de sedan får föra vidare till de anställda som arbetar under dem. Den tid som är avsatt för att ledningen ska förmedla nya policys eller vad som händer i organisationen är förlagt till åtta arbetsplatsträffar per år. Övrig kommunikation sker genom kommunikationskanaler i form av mail, telefon eller kommunens gemensamma intranät. Såväl cheferna som medarbetarna som medverkade i intervjuer berättade även att om de behöver diskutera någonting så finns cheferna på plats på socialförvaltningen.

Däremot berättar de att den indirekta kommunikationen många gånger brister, då kommunikationskanalerna inte är tydliga. Det har lett till att information som skulle gå ut, aldrig når fram och att alla inte har fått till sig samma information. Samtliga respondenter påtalade även att de inte använder sig så mycket av kommunens intranät, trots att det förväntas av dem. Det med anledning av stora brister i intranätets struktur. Respondenterna beskriver att information som publiceras på intranätet är rörig och det är svårt för dem att få den information som de söker. Att kommunikationskanalerna är otydliga och att det är svårt att få information påtalar flera respondenter kan ligga till grund för att de saknar insikt i- och inte heller efterlever medarbetarpolicyn.



Något som HR respondenten även ger en känsla av:

*”... det är inte alls är tydliga kommunikationsvägar och det är inte alldeles tydligt att alla har samma information, och det finns inte alldeles tydliga kanaler där alla är medvetna om vad som gäller, vad gäller riktlinjer.” – Medarbetare*

Hur kommunikationen är strukturerad, där ledningen upprättar ett informationsflöde snarare att de kommunicerar under det dagliga arbetet bekräftas även i teorierna av Hill (2007). Det förklaras att utmärkande för den byråkratiska organisationsstrukturen är just den hierarkiskt uppbyggda strukturen, där den underordnade svarar för den överordnade. Vilket innebär att de överordnade driver kommunikationen nedåt i hierarkitrappan med flera mellanhänder. De anställda, som ska förverkliga policys och verkställa beslut i praktiken, är samtidigt den sista länken i den byråkratiska strukturen och är därmed långt placerad ifrån de som först fattade besluten (Hill, 2007).

Vad det innebär för de adaptiva systemen förklaras av både Dooley (1997) och Blomme (2012). Nämligen att en förutsättning för att en social struktur ska etableras, där samtliga anställda innehar ett likartat beteendemönster, är att individerna interagerar med varandra på regelbunden basis. Det för att människors beteendemönster adapterar till varandra genom att de påverkar varandra under lång tid, inom vad man kallar mänskliga system (Dooley, 1997). Det förklaras ytterligare att systemen bildas genom kommunikation, av den anledningen att individerna skapar erfarenheter till varandra vilket knyter dem samman (Blomme, 2012). Genom det kan jag dra slutsatsen att den hierarkiska strukturen inom den undersökta organisationen skapar sociala system mellan dem som interagerar med varandra mest regelbundet, vilket faller sig naturligt på olika nivåer inom den offentliga verksamheten. Konsekvensen för medarbetarpolicys och visions förverkligande är att på grund av att ledningen och medarbetare inte interagerar med varandra på daglig basis ingår de inte i samma sociala system och mest troligt inte påverkar varandras beteendemönster.

Lipsky (1980) förklarar vidare att en förutsättning för att policys och beslut ska verkställas och efterlevas i praktiken är att de anställda tolkar informationen och för att sedan använda sig av informationen på det sätt som de tolkat den. För att de anställda ska kunna hantera policyn blir förhållningsättet till den också därmed personligt knytet till den specifika individen. Det föreligger därmed en risk att de förhållningssätt som den individuella anställda etablerar inte överensstämmer med vad ledningen hade för avsikt med policyimplementeringen (Lipsky, 1980). Om de sociala systemen skapar en social struktur först när flera individer interagerar med varandra regelbundet (Frederick, 1998; Dooley, 1997; Holden, 2005), och kommunicerar med varandra på ett sätt som leder till att de skapar erfarenheter med varandra (Blomme, 2012) såsom författarna anger, innebär det för undersökningen att de indirekta informationsflödet inom den undersökta organisationen inte kommer att ge någon effekt på medarbetarnas beteendemönster och således inte skapa en gemensam sociala struktur.

### *4.3 Feedback*

Ovan förda resonemang om att ledningen inte kommer att kunna påverka medarbetarnas beteendemönster förstärks av att respondenterna beskriver att de saknar feedback. Samtliga

respondenter som medverkade i undersökningen berättade att medarbetarnas möjligheter till diskussioner och feedback med ledningen är begränsade. De berättar att det finns tillfällen där de får möjlighet att berätta för ledningen hur arbetet i den dagliga verksamheten fungerar, något som sker via arbetsgrupper där olika medarbetarrepresentanter både får, och får ge information direkt tillsammans med sektionschefen. Cheferna påtalar dock att det innebär att alla anställda inte får vara delaktiga. HR respondenten berättar vidare att trots att det finns en genomsyrande vilja att göra fler medarbetare delaktiga, är det omöjligt att göra alla delaktiga av rent praktiska skäl. Ur intervjuerna framkommer det att de aldrig diskuterar förhållningsättet i arbetet under, varken under arbetsplatsträffarna eller i det dagliga arbetet. Flera respondenter beskriver en önskan om feedback men berättar att det inte är någonting som sker. Inte heller medarbetarpolicyn eller vilket arbetssätt som krävs för att uppnå visionen kommuniceras eller diskuteras. Ett resultat som tyder på att den undersökta organisationen saknar möjligheter till självorganisering, som utvecklar den sociala strukturen. Ett resultat som stämmer överens med teorierna.

Det förklaras av Burnes (2005) att den byråkratiska organisationens top-down styrning inte tillåter självorganisering inom organisationer, vilket innebär att ledningen inte kan hantera förändrandet av deras beteendemönster. Top-down styrningen bygger på en uppfattning hos ledningen att de kan kontrollera utfallet av policyimplementeringen. En uppfattning som är falsk, då det som kommer påverka utfallet är vad som påverkar individernas beteendemönster. För att implementeringen av policys ska generera i ett förändrat beteendemönster, kräver det att policyn är utformat på ett demokratiskt sätt där de anställda fått möjlighet till att interagera med varandra. Det bör ske som en fortlöpande process inom organisationen som tar hänsyn till att de adaptiva systemen hela tiden förändras (Burnes, 2005). Det innebär för den undersökta organisationen; att den top down styrning de innehar leder till att det saknas påverkan i den sociala strukturen genom att ledning och medarbetare saknar utrymme för feedback och diskussion, vidare tyder ingenting i resultatet att arbetsvardagen tillåter en process där policys är utformat på ett demokratiskt sätt.

Däremot förklarar respondenterna att cheferna till viss del innehar möjligheter till självorganisering. En chef berättar under intervjun att enhetscheferna får möjlighet att delta i olika frukostmöten där de fritt kan diskutera arbetet, problem och hur de ska fortsätta utvecklas. Däremot framkommer det ur intervjun att medarbetarna inte har samma möjligheter.

*“Jag ser frågor som startar någonstans uppe i organisationen, det kan vara någon policy eller liknande, som tenderar att någonstans i mitten av organisationen fastna, det fortsätter inte sippra ut längst ut i organisationen.” ~ HR*

Däremot feedback och diskussioner är enbart mellan staben och enhetscheferna inom organisationen, där cheferna får möjlighet till feedback hur de ska fortsätta utvecklingen med arbetet. Det arbete som medarbetarna lägger ner däremot får inte medarbetarna se resultatet av, i form av att de inte finns utrymme för återkoppling på samma sätt för dem. Samma fenomen beskrevs av medarbetarna, där flertalet berättade att de upplevde en avsaknad av information och feedback som återkopplar till hur de ska omvandla visionen i det praktiska arbetet.

Medarbetarnas möjligheter till att feedback och diskussion kring arbetet berättar de är begränsade till den dagliga kommunikationen under arbetets gång.

Det förklaras av Mischen och Jackson (2008) att för att lyckas med att implementera policys behöver ledningen använda sig av kommunikation och feedback, som påverkar dem och stöttar dem i sin utveckling. Något som kräver att ledningen innehar möjligheter och verktyg för regelbunden feedback till de anställda (Mischen & Jackson, 2008). Något som tydligt framkommer ur undersökningen att de saknar på Socialförvaltningen. Socialförvaltningens avsaknad av detta kan förklara det fenomen som HR beskriver, att policys fastnar i mitten av organisationen.

#### 4.4 Hög arbetsbelastning

När respondenterna beskriver arbetsmiljön anger samtliga att arbetsbelastningen inom socialförvaltningen har varit hög och att det har varit några väldigt påfrestande år. Det beror på att socialförvaltningen ofta är den förvaltning som drabbas hårdast när olika kriser sker i samhället, vilket kräver att de anställda alltid måste vara beredda på att möta nya krav i arbetet. Samtliga respondenter berättar att Socialförvaltningen speciellt under de senaste åren har utsatts för starka yttre påverkningar till följd av de omvärldsförändringar som skett i samhället. Den ekonomiska krisen och nu på senare tid även flyktingkrisen har inneburit en enorm arbetsbelastning enligt respondenterna. Cheferna berättar att det inte bara gäller just deras förvaltning explicit, utan att omvärldsförändringarna har lett till en kris, där det är svårt för de anställda att hantera kraven som just nu ställs på Socialförvaltningen i form av resurser.

*“Socialförvaltningen utmanas ganska ordentligt nationellt sett, den är lite... ja... Kris. Kanske kan man... Fatta mig rätt, men det är en stor utmaning för Socialförvaltningen idag med allting som sker (i omvärlden red. anm.)...” - Chef*

Cheferna beskriver att den arbetsbelastning som det medfört är hög, mycket högre än vad de har resurser att bistå och att arbetsmiljön till följd av den höga arbetsbelastningen saknar struktur och ordning. Flera av respondenterna beskriver en känsla av att inte kunna kontrollera sitt arbete, då arbetsuppgifterna kan skilja sig från dag till dag. De berättar att det är mycket som ska levereras och många arbetsuppgifter som ska hanteras samtidigt. Flera av respondenterna beskriver att det leder till att det är svårt planera dagarna, något som vanligtvis sker på morgonen i direkt anslutning till att dagen börjar. De berättar vidare att den höga stressen medför att de många gånger blir tvingade till att prioritera arbetsuppgifter som de fokuserar på och sortera policys och lagstiftning därefter, för att kunna hantera arbetet. Respondenterna berättar att den höga arbetsbelastningen där blivit tvingade till att prioritera sina arbetsuppgifter framför andra inneburit negativa konsekvenser för kommunikationen, då de inte hinner med att träffas så mycket i det dagliga arbete som de skulle behöva. Flera av respondenterna berättar även att de inte hinner med att läsa alla mail vilket innebär att informationen som behöver nå ut till alla brister ytterligare. En av cheferna berättar också att hen regelbundet påminner medarbetarna om att logga in på kommunens intranät för att ta del av informationen som finns där, men märker ändå att de anställda inte gör det. Samtliga

respondenter beskriver att de enda personer som de har någon regelbunden kontakt med i arbetet, är de som arbetar i direkt anslutning eller närmast dem. Övriga kollegor träffar de inte på regelbunden basis, och de som inte har sitt arbete belagt inom socialförvaltningen träffar de inte alls förutom under Socialförvaltningens åtta arbetsplatsträffar.

*“Ja alltså, man måste ju leva med det här, med ett visst kaos ibland, vi kan inte riktigt planera vardagen här, vi måste leva med att det skiftar mycket.” - Medarbetare*

Samtliga respondenter beskriver generellt sett inom organisationen att de alla upplever och märker av den höga arbetsbelastningen, fast på olika sätt, såväl direkt i sitt arbete som indirekt av andra kollegor. En av cheferna beskrev arbetsmiljön under den period arbetsbelastningen var som högst och berättade att hen märkte på medarbetarnas beteende att arbetet var tungt. Chefen upplevde arbetsmiljön som mycket negativ där de anställda hade en defensiv attityd till varandra, där arbetet var konfliktfyllt och det cirkulerade illasinnat prat om varandra inom arbetsgruppen. Chefen berättade att arbetsgruppen upplevdes splittrad och de saknades en känsla av samhörighet till varandra. Chefen poängterar dock samtidigt att de inte är den arbetsgrupp som utsätts för högst arbetsbelastning, vilka är de arbetsgrupper med direkt koppling till Socialförvaltningens klienter. De starka effekterna inom vissa enheter speglar sig dock även i det resterande arbetet och hela organisationen beskrivs som väldigt utsatt. Samtliga respondenter beskriver att det finns en oro för de klienter som råkat illa ut i samhället och behöver deras hjälp, något som gör att respondenterna upplever att de inte har möjlighet att sjukskriva sig och vara hemma. Deras sjukskrivningar beskrivs skulle få direkta konsekvenser för klienterna som behöver deras hjälp. Konsekvensen för de anställda är dock att medarbetarna arbetar tills det inte längre är hållbart för dem att vara kvar till följd av arbetsmiljön. Istället har socialförvaltningen en hög personalomsättning och en av cheferna med insyn i socialförvaltningens övergripande personalpolitik berättar att organisationens personalomsättning är väldigt hög, mycket högre än vad som är det normala.

Det resultat som ovan beskrivits i sin helhet visar att arbetsmiljön på socialförvaltningen är negativ, något som kan förklaras genom kunskapen om hur de adaptiva systemen fungerar. Det förklaras i teorierna att det adaptiva systemet förändras regelbundet i samband med att omvärlden förändras, när individerna inom det sociala systemet ställs inför nya situationer (Frederick, 1998; Black, 2000). Grunden till att förändringen bidrar till en förändring i den sociala strukturen är för att den påverkar det sociala systemet på ett sätt som inför en instabilitet i den etablerade sociala strukturen (Macintosh & Maclean, 2001; Rowe & Hoghart, 2005). Instabiliteten som införs innebär alltså att de anställda inom den undersökta organisationen att de måste hitta nya sätt att hantera situationen. Det skapar för de anställda en känsla av instabilitet, då de tvingas förändra sitt beteendemönster för att hantera situationen. Macintosh och Maclean (2001) förklarar att en förändring av ett sådant slag ska utvecklas en positiv social struktur kräver det att det inom organisationen varken får vara för stabil miljö med många ordningsskapande regler eller en för instabil miljö med för några ordningsskapande regler för att den sociala strukturen ska kunna utvecklas på ett positivt vis (Macintosh & Maclean, 2001). Det innebär för de anställda inom den undersökta organisationen att de måste inneha ett visst handlingsutrymme för att hantera situationen, däremot kräver det samtidigt riktlinjer för att

förändringen inte ska skapa kaos. Av den anledningen är det enligt Frederick (1998) därför viktigt att komma ihåg att de anställda även påverkas av världen utanför organisationen, inte enbart sett till en ökad arbetsbörda, utan även i de anställdas beteendemönster och organisationens sociala struktur. Regelbundna förändringar, som hela tiden sker oavsett situation i takt med att människan upprättar nya relationer eller hamnar i olika situationer skapar nämligen en ständig dynamisk process (Frederick, 1998). Förändringarna förklaras lägga grunden för hur beteendemönstret för utvecklas och skapar ett mönster som kommer vara självförstärkande och påverka samtliga anställda inom de sociala systemen (Dooley, 1997). Blir förändringarna för många blir påverkansprocesserna för det sociala systemet för stora, något som leder till att systemet riskerar att drabbas av kaos. Ett kaotiskt socialt system påverkar det individernas beteendemönster på ett negativt sätt, något som således skapar en negativt social struktur inom organisationen.

Att resultatet visar att respondenterna upplever arbetsmiljön som negativ är ett tecken på att de saknar riktlinjer för hur de ska hantera förändringarna som sker i omvärlden, vilket påverkar dem. Att beteendemönstret vidare förklaras vara självförstärkande innebär att den negativa arbetsmiljön kan sätta djupa spår i beteendemönstret i negativ benämning, vilket i sin tur gör att ledningen behöver förändra arbetsmiljön för att kunna förverkliga medarbetarpolicyn. Det förklaras vidare av Macintosh och Maclean (2001) att det är svårt för människor att ständigt adaptera efter förändringar som påverkar beteendemönstret. Det är därför viktigt enligt författarna att miljön är hanterbar för de anställda, att förändringarna sker i små steg. I annat fall kommer systemet att bli för kaotiskt och kommer inte kunna överleva (Macintosh & Maclean 2001). Något som innebär att det blir ofrånkomligt att ledningen inte skapar arenor för de anställda att självorganisera sig, som en strategi för att organisationens ska överleva långsiktigt (Burnes, 2005). Enligt Burnes (2005) är det traditionella styrsystemen som finns inom organisationen inte längre är tillämpbara och Styhre (2002) hävdar att det inte längre är hållbart att tro att ledningen kan kontrollera utfallet av medarbetarnas arbete.

#### *4.5 Kompetensutveckling och delaktighet*

Trots en hög personalomsättning, en hög arbetsbelastning och den arbetsmiljö som det medfört framkommer det ur undersökningen att ledningen på Socialförvaltningen valt att erbjuda de anställda kompetensutveckling, för att tillförse dem med den kompetens som de anställda själva önskar. Socialförvaltningen både genomför olika kurser och låter de anställda själva delta i kurser de själva önskar. Utbildningarna syftar till att ge medarbetarna möjlighet att få nya kunskaper, vilka de kan använda för att förbättra det egna arbetet. Utbildningarna har för avsikt att behandla etiska frågor, juridiska frågor och medarbetarskap, rättigheter och skyldigheter, samverkan och arbetsmiljö, delar som i vanliga fall endast fokuseras chefer och medarbetare har väldigt lite tillgång till.

*“Vi i socialförvaltning har tagit fram ett bra koncept som jag hoppas ska sprida sig till resten av organisationen, många medarbetare får aldrig delta i någonting och i vissa fall är det bara cheferna som går på utbildning.” ~ Chef*

Vilken typ av kompetensutveckling som ska införas är både styrd av ledningen samtidigt som de tycker att det är viktigt att medarbetarna själva är med och såväl utvecklar utbildningarna. Att skapa delaktighet genom att diskutera olika arbetsuppgifter och sedan etablera kompetensutveckling inom de olika områdena är något som cheferna försöker göra för att låta de anställda vara mer delaktiga. HR berättar att de har utformat arbetsgrupper där vissa medarbetare är med för att utveckla delar i utbildningarna, utifrån vad just medarbetarna anser vara viktigt för deras arbetsplats och kompetensutveckling. Cheferna berättar vidare att även internt inom respektive enhet arbetar de aktivt med att samtliga medarbetare ska få vara med och önska olika utbildningar. Genom arbetsplatsträffarna diskuterar arbetsgrupperna tillsammans vilka utbildningar som de vill gå. Samtliga respondenter talar positivt om organisationens möjlighet till kompetensutveckling och menar att det är något som främjar för engagemang och som många tycker är roligt.

Att införa kompetensutveckling som Socialförvaltningen har gjort, där medarbetarna har fått vara delaktiga i utvecklingen och välja kompetensutveckling efter behov, liknar vad Rowe och Hogarth (2005) menar är en del i att få en bättre grund för självorganiserande grupper och en bättre passform mellan organisationens policys och vision. Rowe och Hogarth (2005) påtalar att det leder till engagemang hos medarbetare. Det är också något som tydligt framkommer ur undersökningen på Socialförvaltningen att medarbetarna upplever i och med att de talar positivt om ledningens införande av kompetensutveckling. Att respondenterna även upplever en delaktighet, där de tillsammans med ledningen får diskutera kompetensutveckling kan skapa en grund för de anställda inom förvaltningen att interagera med varandra och leder således till en grund för självorganiserande grupper, vilket förklaras av Rowe och Hogarth (2005) är det enda sättet att skapa en högre grad av överensstämmelse mellan organisationens vision och medarbetarnas beteendemönster. Att de anställda inom den undersökta organisationen också möjlighet att diskutera med varandra innebär att de också skapar erfarenheter tillsammans, något som Blomme (2012) menar gynnar det sociala systemet och den sociala strukturen, då författaren menar att det sammanväver det adaptiva systemet.

Även andra författare anger att införandet av kompetensutveckling, som Socialförvaltningen har gjort, kan förändra den sociala strukturen inom organisationen. Enligt Rowe och Hogarth (2005) bidrar kompetensutveckling i form av kurser och utbildningar till en förändring i det invanda sociala systemet. Det genom att de anställda ställs inför nya situationer och instabilitet som medför förändringar i den sociala strukturen. Parallellt med att sociala systemet också förändras i ett icke-linjärt mönster, får de anställda en möjlighet att anpassa sitt arbete på ett bra sätt (Rowe & Hogarth, 2005). För de anställda inom den undersökta organisationen innebär det att de införs positiv instabilitet under kontrollerade former, där de under små förändringar får använda och anpassa den nya kunskapen i situationer på ett sätt som är bekvämt för dem. Något som är viktigt, förklarat av Macintosh och Maclean (2001), då ledningen genom att införa små förändringar också förändrar medarbetarnas uppfattningar gällande organisationen. Små förändringar som kommer att förändra beteendemönstret och utveckla den sociala strukturen (Dooley, 1997). Kompetensutvecklingen bidrar alltså till en grund för självorganisering (Rowe & Hogarth, 2005). Som innebär att medarbetarna tillsammans får förutsättningar för att själva skapa förändringen (Styhre, 2002). Organisationer som skapar förutsättningar till

självorganisering, trots omvärldens förändringar menar Frederick (1998), också är de organisationer som kommer att klara av att driva förändringen i den sociala strukturen till att sträva efter organisationens vision. Kompetensutveckling som Socialförvaltningen kan utifrån ovan förda resonemang förklara varför de anställda på Socialförvaltningen upplever att det blivit bättre arbetsmiljö inom organisationen det senaste halvåret.

Att införandet av kompetensutveckling gett resultat på den sociala strukturen om än till en liten del kan också förklaras genom att de förändrat kommunikationen på arbetsplatsträffarna. Det genom Blommes (2012) resonemang angående att en förändring av den sociala strukturen kommer ur en förändring i kommunikationen mellan varandra. Blomme (2012) hävdar att förändringen av en individ kommer att påverka det sociala systemet och skapa förändringar i den sociala strukturen. Blomme (2012), Uhl-bien et al. (2007) och Ford (2009) menar att ledarskapet har en viktig roll i förändringen av den sociala strukturen bland de anställda. Där ledningen, till skillnad från vad andra författare antytt, till viss mån behöver stå utanför det sociala systemet i syfte att organisera arbetet. Den chefsroll som koordinerar och är med och styr organisationen finns beskriven av Uhl-bien et al. (2007), som menar att det är nödvändigt att ändå ha den administrerande ledarrollen, men att det behöver kompletteras med den adaptiva – och möjliggörande ledarrollen. Den administrerande ledarrollen utgör en viktig roll och innehar det övergripande ansvaret för moment som inte är i direkt anslutning till medarbetarnas vardag och inte heller utgörs i deras arbetsuppgifter. Ledarroller som socialförvaltningen kan tänkas behöva då medarbetarna som deltog i undersökningen angav att de inte var bekväma med att inneha den beslutsfattande makten.

## 5. Diskussion

---

*Under detta avsnitt kommer ovanstående resultat och analys innebörd diskuteras. Förbättringsåtgärder kommer sedan att presenteras tillsammans med en åtgärdsplan, där åtgärder och ansvarsområden konkretiseras.*

---

Utifrån ovanstående analys är det möjligt att skapa en bild över hur den sociala strukturen inom Socialförvaltningen borde etablerats och utvecklats. Den höga regelstyrningen och den höga andelen administrativt arbete som finns inom Socialförvaltningen borde, sett genom Lipskys (1980) teorier, skapat en social struktur och en praktisk policy som saknar engagemang, där medarbetarnas arbete sker rutinmässigt med hög konformitet. Vidare hänvisar Börnfelt (2009) till Weber och hävdar att faktumet att de anställda saknar möjlighet att påverka sitt arbete borde skapa en känsla hos dem av otillräcklighet inför sina klienter. Den sociala strukturen som uppkommer är en produkt av den organisatoriska och den sociala arbetsmiljön som de anställda är omgivna av enligt Macintosh och Maclean (2001) och skapar en praktisk policy enligt (Lipsky, 1980). Det innebär att den sociala strukturen inom den offentliga sektorn rimligtvis borde kantas av dessa egenskaper. Undersökningen visar dock att medarbetarna finner en trygghet i att ledningen är de som har den beslutsfattande makten. Vilket är tvärtemot det teorierna anger. Att de anställda upplever en känsla av att deras arbete är meningsfullt och att det skänker dem en känsla av att göra skillnad för de utsatta medborgarna i samhället, leder fram till att ifrågasätta huruvida en förändring av den byråkratiska strukturen organisationen i fråga verkligen är nödvändig, till skillnad från vad Burnes (2005) hävdar; att top-down styrningen är förlegad. Respondenterna hävdar att den starka lagstiftningen som de omfattas av fungerar som ett verktyg i deras arbete. Vilket resultatet också visar kan ligga till grund för de ordningsskapande reglerna i de sociala systemen som de anställda kommer adaptera till, utifrån Macintosh och Macleans (2001) resonemang om hur de ordningsskapande reglerna påverkar beteendemönstret hos anställda. Ordningsskapande regler som undersökningen visar att de anställda behöver till följd av den instabilitet som de sociala systemen inom organisationen utsätts för i form av omvärldsförändringar, där de sociala systemen riskerar att inte överleva. Liksom Uhl-bien et al. (2007) menar, det behövs en administrativ ledarroll som ansvarar för dessa typer av arbetsuppgifter och är den person som fattar besluten. Undersökningen visar därmed att det inte är lagstiftningen eller medarbetarnas begränsade handlingsutrymme som påverkar den sociala strukturen inom den undersökta organisationen.

Det framgår ur undersökningen att HR funktionen inom socialförvaltningen inte upprättar strategiska planer för hur de anställda ska uppfylla organisationens vision, till skillnad från vad Boxall och Purcell (2011) menar är viktigt. Istället får medarbetarna och ledningen på Socialförvaltningen själva avgöra hur de ska hantera de omvärldsförändringar och nya krav som förändringarna ställer på dem. Omvärldsförändringar som undersökningen visar skapar en instabilitet i de sociala systemen inom organisationen och leder till att de anställda upplever ett visst kaos i arbetet. Undersökningen visar också att den sociala strukturen inom den undersökta



organisationen etableras och utvecklas efter organisationsstrukturen, inom de hierarkiska nivåerna. Vilket skapas genom den bristfälliga kommunikationen där olika sociala system skapas, vilket innebär att visionen och medarbetarpolicyn inte förmedlas till medarbetarna, eller ens påverkar medarbetarnas beteendemönster. Undersökningen visar att när chefer och medarbetare saknar strategiska system för hur arbetet ska organiseras innebär det att de istället etablerar egna sätt att utföra arbetet och i praktiken skapar det en praktisk policy, och det beteendemönster som upprättar är vad de anställda kommer att förhålla sig efter. Genom det har undersökningen visat att den sociala strukturen och organisationens faktiska policy blir ett resultat av en dålig arbetsmiljö, bristfälliga kommunikationskanaler samt hur de anställda tillsammans med chefer sedan hanterar sina arbetsuppgifter utan strategier och organiserade arbetsmetoder, efter ovan förda resonemang. Att mycket information dessutom försvinner inom organisationen, till följd av bristande kommunikationskanaler samt att de inte interagerar med varandra i det dagliga arbetet, innebär också att de sociala strukturerna inom organisationen riskerar att vara väldigt olika varandra. Något som ledningen varken kan kontrollera eller påverka i och med att de inte interagerar med varandra i det dagliga arbetet.

Som teorierna anger är organisationsstrukturen uppbyggd för att fylla ett syfte som säkerställer medborgarnas rättigheter (Davis, 1969 refererad ur Hill, 2007). Undersökningen visar dock att risken finns att de anställda inte uppfyller medborgarnas rättigheter, i form av att den ledningen misslyckas med att förmedla och arbeta för att förverkliga organisationens vision och medarbetarpolicy. Det genom att den sociala struktur som medarbetarna etablerar och förmedlar till medborgarna inom Socialförvaltningen inte efterlever medarbetarpolicyn och strävar på grund av det inte mot organisationens uppsatta vision. Undersökningen bekräftar också att HR och ledning inom den offentliga verksamheten är placerad långt bort från medarbetarna och inte integrerar i deras dagliga arbete, vilket innebär att ledningen och HR står utanför de sociala systemet och inte påverkar den sociala strukturen.

### *5. 1 Förändringar*

För att skapa en högre grad av överensstämmelse mellan organisationens vision och medarbetarnas motivation att efterleva den, behöver HR enligt Francis och Keegan (2006) finnas tillgängliga för medarbetarna i arbetsvardagen. Något som skulle innebära att HR etiska principer blir tillgodosedda genom att de tar hänsyn till medarbetarnas demokratiska rättigheter som Blenberger (2013) redogör för, och skapa rum för medarbetarna att få uttrycka sin röst. Enligt Blenberger (2013) innebär även det att HR:s roll effektiviseras och påverkar organisatoriska resultat i positiv benämning. Dock utan att riskera att det blir spänningar mellan medarbetarnas rättigheter och organisationens resultat, som Blenberger (2013) menar att HR ofta ställs inför. Det genom att förändringen på ett bättre sätt också skulle innebära bättre organisatoriska resultat, om HR lyckas att få medarbetarnas sociala struktur att sträva efter organisationens vision.

För att säkerställa att medarbetarpolicyn efterlevs inom organisationen och strävar mot organisationens vision visar undersökningen att HR behöver skapa utrymme och förutsättningar i arbetsvardagen för positiv självorganisering och skapandet av sociala system, något som sker

genom att de interagerar enligt Rowe och Hoghart (2005) och kommunicerar enligt Blomme (2012). Något som undersökningen även visar, då Socialförvaltningen infört kompetensutveckling och delaktighet som påverkat den sociala strukturen positivt. Den positiva inverkan som kompetensutveckling och delaktighet har haft på den sociala strukturen inom organisationen kan också förklaras genom att de anställda får en möjlighet att interagera med varandra och få nya uppfattningar om arbetet, vilket Macintosh och Maclean (2001) menar är viktigt att ledarskapet bidrar till. Samtidigt har de anställda fått möjlighet att kommunicera med varandra, som leder till att de skapar erfarenheter tillsammans, som Blomme (2012) menar är avgörande i de sociala systemen och skapandet av en social struktur.

Undersökningen visar dock att det inte räcker för att den sociala strukturen ska efterleva medarbetarpolicyn och organisationens vision, genom att deras arbetsmiljö är negativ. För att förändra den sociala strukturen behöver HR skapa strategiska system, efter Boxall och Purcells (2011) teorier kräver det arbetsmetoder och organiserar arbetet för att nå organisationens vision. Förståelsen för den sociala strukturen och de adaptiva systemen ingiver praktiska verktyg som HR kan tillämpa i utformandet av HR-system. Att se på organisationen som en helhet, som Senge (1990) menar, istället för att studera de olika hierarkiska nivåerna, ger en förståelse för att en förändring av den sociala strukturen kräver strategiska system, vilka sammanlänkar såväl relationerna som arbetsuppgifterna för att det ska skapa sociala system med en positiv social struktur.

Holden (2005) hävdar att det som kommer skapa den sociala strukturen är att individerna inom de sociala systemen interagerar och självorganiserar med varandra. De strategiska systemen inom den undersökta organisationen bör därför fungera som en plattform för självorganiserande sociala system, som fungerar i det dagliga arbetet inom den byråkratiska strukturen som de befinner sig i idag. Då undersökningen visar att den byråkratiska strukturen i nuläget bildar sociala system på olika nivåer, är det viktigt att det även är inom dessa strategiska system finns möjlighet för att skapa sociala system. För att dessa inte ska skapa olika sociala strukturer inom organisationen som är långt placerade från varandra behöver HR etablera system som överlappar varandra och som säkerställer att HR, ledning och medarbetare interagerar regelbundet. De strategiska systemens arbetsmetoder bör alltså utformas så att ledningen och medarbetarna arbetar tillsammans i arbetsvardagen. Något som bör ske genom att skapa förutsättningar för Uhl-biens et al. (2007) tre ledarroller, där den adaptiva och möjliggörande ledarrollerna finns för medarbetarna att diskutera arbetet med regelbundet i vardagen. Däremot visar undersökningen att organisationsstrukturen inte får förändras i den benämningen att det delegerar medarbetarna den beslutsfattande makten, där de anställda själva behöver lösa problem. Det med grund i den trygghet som de anställda behöver och känner, vidare att det fyller en viktig funktion, nämligen att det enligt Hill (2007) sörjer för medborgarnas rättigheter.

Blomme (2012) hävdar att kommunikationen är en förutsättning för den sociala strukturen och förklarar det genom att en förändring i det sociala systemen kan uppkomma genom att förändra kommunikationen till medarbetarna, där dessa kommer att påverka de anställdas förhållningssätt. Något som kräver att de strategiska systemen innehåller riktlinjer för de anställda hur de ska kommunicera med varandra. Med en förändrad kommunikation bör

ledningen etablera såväl formella kommunikationskanaler i form av möten, men även informella kommunikationskanaler i det dagliga arbetet där de har insyn i varandras arbetsvardag, vilket Mischen och Jackson (2007) och Ford (2009) hävdar är viktigt. Blomme (2012) ställer sig dock kritisk till de adaptiva systemen och menar att det inte är integreringen som bidrar till den sociala strukturen inom de sociala systemen, utan att det är just kommunikationen. Utifrån Lipskys (1980) resonemang om att kommunikationen blir en tolkningsfråga kräver det ändå integreringen i de sociala systemen för att påverka beteendemönstret. Kommunikation, utan integrering visar undersökningen också inte fungerar, istället behövs både integrering i de sociala systemen och en förändrad kommunikation parallellt med varandra. Genom att i de strategiska systemen införa regelbundna möten på Socialförvaltningen i syfte att föra diskussioner och samverka där de kan diskutera olika problem tillsammans skulle det kunna verka för självorganisering, utifrån Rowe & Hogharts (2005) teorier. Har de anställda också möjlighet att utveckla erfarenheter mellan varandra, efter Blommes (2012) resonemang samtidigt som de integrerar i varandras arbetsvardag, efter Holdens (2005) resonemang och därmed påverkar varandras sociala system, leder det till en förändring för den sociala strukturen inom den byråkratiska organisationsstrukturen.

De strategiska systemen bör innehålla riktlinjer för ledningen att istället inta ett ledarskap som främjar för självorganisering, där de behåller och utvecklar de tre ledarrollerna, efter Uhl-biens et al. (2007) teorier. Det innebär att ledningen fortfarande kommer kunna stå lite utanför de sociala systemen, som Blomme (2012) också hävdar att de gör. Genom förutsättningar för att ledningen interagera i den dagliga verksamheten tillsammans med de anställda kan ledningen samtidigt, enligt Mischen och Jackson (2007) uppmärksamma den sociala strukturen inom organisationen och ge de anställda feedback under arbetets gång. Mischen och Jackson (2007) och Ford (2009) hävdar också att ledningen genom feedback kan stötta de anställdas utveckling efter organisationens policy och mot organisationens vision. Att regelbundet arbeta med feedback i det dagliga arbetet inom den undersökta organisationen skulle öka den viktiga kommunikationen, samtidigt som de regelbundet skulle förändra medarbetarnas uppfattning om deras beteendemönster vilket Macintosh och Maclean (2001) menade främjade för förändring.

För att kunna hantera omvärldsförändringar bör HR även skapa strategiska system som innehar organiserade arbetsmetoder, där de anställda kan etablera en positiv social struktur parallellt i arbetet som svar på de nya förändringarna som sker i samhället (Burnes, 2005). De strategiska systemen bör tillåta flexibilitet till förändringar och samtidigt struktur där det finns en plan för hur de anställda ska organisera sitt arbete, som skapar förutsättningar för stabilitet i de sociala systemen. Det förklaras genom att organisationen och relationerna inom den förändras av den yttre påverkan de ställs inför (Frederick, 1998). Ytterligare förändras relationerna i ett icke-linjärt dynamiskt mönster i nya situationer, där ledningen behöver fokusera på att skapa en struktur som tillåter regelbundna förändringar (Macintosh & Maclean, 2001). Något som kräver självorganisering (Styhre, 2002) och leder till att organisationen uppnår effektivitet och därmed visionen (Frederick, 1998). Eftersom att det aldrig går att förutsäga varken vilket beteendemönster eller vilken social struktur som kommer att utvecklas behöver de strategiska systemen innehålla förutsättningar för att de sociala systemen hela tiden påverkas litegrann (Frederick, 1998). Det i den dynamiska process som de adaptiva systemen hela tiden utvecklas

genom (Black, 2000). Det är dock viktigt att poängtera att en förändring av sådant slag tar tid. För att inte orsaka en för stor instabilitet i det sociala systemet, som förändringar gör, behöver detta ske i små steg för att tillåta de anställda att adaptera till den nya miljön (Macintosh & Maclean, 2001). En förändring av de anställdas beteendemönster är vidare någonting som måste komma från dem själva, där ledningens uppgift endast är att stötta dem (Mischen & Jackson, 2007).

### 5.1.2 Förbättringsåtgärder

Arbetet med policyimplementering inom organisationer behöver förändras på ett sätt som genom ett helhetsperspektiv tar hänsyn till såväl den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och lämnar utrymme för självorganisering. Det måste ske utan att förändra den stabilitet och trygghet som den offentliga verksamheten erbjuder i form av stark regelstyrning och tydlig delegationsordning.

#### *Åtgärder:*

#### *Ansvar:*

#### 1. Upprättande av strategiska system

HR-enheten

HR behöver skapa strategiska system där en plan upprättas för hur samtliga inom organisationen regelbundet ska interagera med varandra i det dagliga arbetet. De strategiska systemen bör innehålla organiserade arbetsmetoder som anger hur de ska interagera med varandra som samtidigt tillåter omvärldsförändringar. Arbetsuppgifterna kan behövas struktureras om för att det inte ska uppstå en prioriteringsrangordning där kommunikation och interagerande dem emellan går förlorad. Förslagsvis kan en utredning över arbetsuppgifterna göras med syfte att undersöka hur de kan samarbeta med varandra på ett sätt som minskar arbetsbelastningen och ökar interagerande och kommunikation.

#### 2. Upprätta tydliga kommunikationskanaler

HR-enheten/chefer

HR behöver tillsammans med cheferna införa tydliga kommunikationskanaler som säkerställer att samtliga inom organisationen får ta del av viktig information. Kommunikationskanalerna behöver också fungera som ett verktyg där samtliga medarbetare kan informera chefer och ledning kring hur arbetet i den dagliga verksamheten fungerar. Samtliga chefer ska säkerställa att de hela tiden håller sig informerade för att underlätta för medarbetarna att ta kontakt. Intranätet behöver uppdateras och förenklas. Informationen som läggs ut på intranätet ska vara enkel att ta del av, det ska även vara enkelt att söka sig till den information som finns lagrad. På intranätet bör det även finnas ett forum som tillåter samtliga att kunna diskutera med varandra över nätet och öppna upp för nätverkande även i det verkliga livet. Forum och chatter är en nödvändighet för att ta kontakt med kollegor eller andra människor som de anställda inte träffar i den dagliga verksamheten, människor som innehar kompetens som med fördel bör spridas till resterande verksamhet.

### 3. Utveckla ledarrollerna

HR/Stab

Ledningen och chefer behöver kompetensutvecklas i hur de ska utveckla sina ledarroller. De behöver kunskap i hur de kan agera som ett stöd med verktyg i hur feedback utövas. Det samtidigt som de behöver utveckla sin organiserande och administrativa roll samtidigt, roller som utgör viktiga funktioner inom organisationen. Förslagsvis kan en omstrukturering göras som med fördel använder sig av den hierarkiska organisationsstrukturen där olika chefer innehar olika roller, men som samtidigt kräver att de samarbetar med varandra.

### 4. Skapa arenor för feedback

Chefer/Medarbetare

Inom de strategiska systemen bör verktyg för feedback konkretiseras. Chefer och medarbetare behöver regelbundet ge varandra feedback i hur de ska utvecklas mot visionen och sträva efter medarbetarpolicyn. Är visionen och medarbetarpolicyn väl förankrade kan chefer och medarbetare tillsammans utvecklas mot den, om än i små steg.

### 5. Rum för utveckling

HR/chefer/medarbetare

Den kompetensutveckling som socialförvaltningen har infört bör finnas kvar och utvecklas. Resultatet visar att det har en positiv inverkan på den sociala strukturen därför är det viktigt att införa fortsatt gott arbete med kompetensutveckling inom organisationen.

## 6. Slutsats

---

*Under detta avsnitt presenteras och sammanfattas undersökningens slutsats.*

---

Studien har visat att de adaptiva systemen inom den byråkratiska organisationen varken interagerar eller påverkar varandra. De adaptiva systemen blir förlagd längs med de hierarkiska nivåerna längs med organisationsstrukturen. Konsekvensen är att de olika befattningarna inte påverkar varandras beteendemönster och organisationen riskerar att inneha olika sociala strukturer, till vilka inte sammanfaller med organisationens vision, och därmed förverkligas inte medarbetarpolicyn i praktiken.

Genom ett helhetsperspektiv som tar hänsyn till komplexiteten visar undersökningen att de sociala strukturerna inte sammanfaller med organisationens vision och medarbetarpolicy. Det genom att respondenterna på Socialförvaltningen angav att arbetsmiljön är negativ. Dock visar undersökningen till skillnad från den tidigare forskningen att det inte är orsakat av stark regelstyrning och litet handlingsutrymme. Det som orsakat att de sociala strukturerna inom organisationen är starkt påverkat av yttre omständigheter och helt och hållet saknar påverkan från ledning och kollegor. Hög arbetsbelastning och snabba förändringar orsakar även en instabilitet i de sociala systemen där de anställda får förutsättningar till att utvecklas. Dessa faktorer ligger också till grund för ett negativt beteendemönster, vilket kommer att vara självförstärkande så länge systemen förblir opåverkat av positiva inslag samt stabilitet.

De faktorer som begränsar att medarbetarpolicyn förverkligas i praktiken är avsaknaden kommunikation samt att HR, ledningen och medarbetare inte interagerar i praktiken. Undersökningen visar även att kommunikation och förmedlande av policy inte är en faktor som kommer att möjliggöra för att policyn faktiskt efterlevs i praktiken i någon bemärkelse, så länge de anställda enbart interagerar i den organisatoriska arbetsmiljön och tillsammans med deras klienter. Undersökningen visar istället att det som kommer att möjliggöra för att medarbetarpolicyn förverkligas i praktiken är interagerande mellan HR, ledning och medarbetare som skapar en samhörighet till varandra och där förutsättningar finns för att de tillsammans ska påverka varandras beteendemönster och skapa en social struktur.

De åtgärder som krävs för att förbättra en högre grad av överensstämmelse mellan organisationens vision och medarbetarnas motivation och efterleva den är strategiskt upprättade system som tillåter självorganisering. Systemen bör innehålla arbetsmetoder som säkerställer att HR, ledning och medarbetare regelbundet interagerar och kommunicerar med varandra i det dagliga arbetet. Det med anledning av att det är just dessa faktorer som skapar förutsättningar för att de påverkar varandras beteendemönster och tillsammans skapar en social struktur, istället för flera. De strategiska systemen bör även innehålla metoder för hur de anställda på ett flexibelt sätt ska kunna svara på omvärldsförändringar. Feedback och kompetensutveckling är också viktiga faktorer som bidrar till en högre grad av överensstämmelse mellan visionen och

medarbetarnas motivation att förvekliga den, just för att det skapar förutsättningar för personlig utveckling för de anställda som bidrar till en positiv social struktur. Slutligen behövs ledarskapets roller definieras och utvecklas på ett sätt som bidrar till delaktighet, men utan att äventyra den trygghet och stabilitet som den offentliga verksamhetens arbetsuppgifter kräver.

## 7. Framtida forskning

---

För framtida forskning föreslår jag att denna undersökning utvecklas i större omfattning. Det vore intressant att genom istället använda observationer som metod undersöka i vilken omfattning den sociala strukturen kan skilja sig från organisationens vision och medarbetarpolicy. Något som den här undersökningens på grund av dess begränsade omfattning inte hade möjlighet att ta i beaktande. Det vore även intressant att undersöka mindre organisationers sociala struktur där ledning och anställda möter varandra i arbetsvardagen på regelbunden basis och jämföra dessa organisationer med större organisationer. För att få en större omfattning i den här undersökningen hade det varit intressant med ett större urval, vilket också var syftet vid starten av detta forskningsprojekt. Omständigheter ledde till att det inte var möjligt under det här arbetet, men jag uppmuntrar alla som har ett intresse i frågan att göra om undersökningen med ett större urval.

Sist men inte minst önskar jag att se mer forskning som tar hänsyn till organisationens organisatoriska och sociala arbetsmiljö ur ett helhetsperspektiv, det genom komplexitetsteori i de anställdas beteendemönster. Det är min övertygelse att det finns många forskningsfrågor som kan belysas utifrån detta perspektiv vilket kan generera i mer kunskap på flera områden.



## 8. Källförteckning

---

Alexanderson, K. (2006). *Vilja, kunna, första: Om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i Socialtjänsten*. Örebro: Universitetsbiblioteket.

Black, J.A. (2000) Fermenting change: capitalizing on the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (6), 520-525.

Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x

Blennberger, E. (red.) (2013). *Etik i personalarbetet: etisk kod för personalvetare*. Stockholm: Akademikerförbundet SSR.

Blomme, R. J. (2012). Leadership, complex adaptive systems, and equivocality: The role of managers in emergent change. *Organization Management Journal*, 9(1), 4-19. doi:10.1080/15416518.2012.666946

Boxall, P.F. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. (3. ed.)

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Dooley, K. J. (1997). A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*, 1(1), 69-97.

Börnfelt, P.O. (2009). *Arbetsorganisation i praktiken: en kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. Stockholm: SNS förlag.

Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber.

Ford, R. (2010). Complex adaptive leading-ship and open-processional change processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 420-435. doi:10.1108/01437731011056443

Frederick, W.C. (1998). Creatures, corporations, communities, chaos, complexity: a naturological view of the corporate social role. *Business and society*, 37(4), 358-376.

Hill, M.J. (2007). *Policyprocessen*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Hedin, A. (1996). En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju. Uppsala Universitet. Sjukgymnastprogrammet

Holden, L. M. (2005). Complex adaptive systems: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 52(6), 651-657. doi:10.1111/j.1365-2648.2005.03638.x

Kautsky, N., Barrett, S., Arrow, K. J., Daily, G., Mäler, K., Folke, C.. . Institutionen för systemekologi. (2013;2012;). Social-ecological systems as complex adaptive systems: Modeling and policy implications. *Environment and Development Economics*, 18(2), 111-132. doi:10.1017/S1355770X12000460

Keegan, A., Francis, H., (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, Vol 16, no 3, 2006, pages 231-249.

Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Diss. Linköping: Linköpings universitet, 2011. Linköping.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S., Linköpings universitet, Avdelningen för studier av vuxenutbildning, folkbildning och högre utbildning, VUFo, Utbildningsvetenskap, & Institutionen för beteendevetenskap. (2005). Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk Pedagogik*, 25(1), 16.

Lewin, R. (1999). *Complexity: Life at the edge of chaos*, Chicago, IL: University of Chicago Press, ISBN 0753812703

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

MacIntosh, R., & MacLean, D. (2001). Conditioned emergence: Researching change and changing research. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(10), 1343-1357. doi:10.1108/EUM0000000005973

May, P. J., & Winter, S. C. (2009;2007;). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 453-476. doi:10.1093/jopart/mum030

Mischen, P. A., & Jackson, S. K. (2008). connecting the dots: Applying complexity theory, knowledge management and social network analysis to policy implementation. *Public Administration Quarterly*, 32(3), 314-338.

Neely, K. (2015). Complex adaptive systems as a valid framework for understanding community level development. *Development in Practice*, 25(6), 785.  
doi:10.1080/09614524.2015.1060949

Rowe, A., & Hogarth, A. (2005). Use of complex adaptive systems metaphor to achieve professional and organizational change. *Journal of Advanced Nursing*, 51(4), 396-405.  
doi:10.1111/j.1365-2648.2005.03510.x

Rowe, M. (2012). Going back to the street: Revisiting Lipsky's street-level bureaucracy. *Teaching Public Administration*, 30(1), 10-18.

Senge, P.M. (2000[1995]). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. (8. tr.) Stockholm: Fakta info direkt.

Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: Organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 343-351. doi:10.1108/01437730210441300

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Westlund, I. (2009). Hermeneutik. *Handbok i kvalitativ analys*. (S. 62-80).

### **Internetkällor:**

Nationalencyklopedin, beteendemönster. <http://www.ne.se> (Hämtad 2016-03-06)

Nationalencyklopedin, policy. <http://www.ne.se> (Hämtad 2016-03-06)

Nationalencyklopedin, social struktur. <http://www.ne.se> (Hämtad 2016-03-06)

Nationalencyklopedin, vision. <http://www.ne.se> (hämtad 2016-03-06)

## 9. Bilagor

### MISSIVBREV

Hej!

Vi heter Sofia Sandin och Viktoria Eriksson. Vi är studerande vid Högskolan Dalarna och ämnar skriva en uppsats om vad som krävs för att en medarbetarpolicy skall efterföljas i praktiken inom Socialtjänsten. Syftet med den här studien är att undersöka hur medarbetarpolicy kan efterföljas inom den offentliga verksamheten. Således vad som krävs för att medarbetarna ska kunna etablera ett beteendemönster och ett förhållningssätt på ett sätt som strävar mot organisationens övergripande vision.

För att kunna genomföra undersökningen behöver vi genomföra intervjuer med chefer och medarbetare inom Socialtjänsten. Intervjuerna som spelas in, tar ca 60 minuter och kommer att vara konfidentiella. Bandupptagningen kommer att raderas när arbetet är klart. De citat som kommer att förekomma i det färdiga textmaterialet behandlas på ett sådant sätt att intervjupersonerna inte skall kunna identifieras.

Den kvalitativa undersökningen kommer ske i enlighet med Vetenskapsrådets etiska riktlinjer och behandlas med Informations-, -samtycke, -konfidentialitets och nyttjandekravet. Något som innebär att ni när som helst under och efter intervjun kan välja att avbryta ert deltagande. Ni kommer inte figurera med namn eller andra avslöjande personliga egenskaper, vidare kommer materialet endast att användas för att genomföra vårt examensarbete.

Deltagandet är naturligtvis frivilligt. Om du väljer att delta har du rätt att när som helst avbryta och avsluta ditt deltagande utan att ange skäl för detta. Vill du sedan ta del av resultaten är du välkommen att kontakta oss.

Om det är något du undrar över eller vill fråga om så tveka inte att kontakta oss.

Vänliga Hälsningar Viktoria Eriksson och Sofia Sandin.

Sofia Sandin

E-post: [sofiasandin83@gmail.com](mailto:sofiasandin83@gmail.com)

Viktoria Eriksson

E-post: [viktoriaeriksson@hotmail.com](mailto:viktoriaeriksson@hotmail.com)

## INTERVJUGUIDE

### Medarbetare

#### **Inledande fråga: Berätta om dina arbetsuppgifter?**

1. Hur mycket tid har du ungefär lagt på dem?
2. Hur ser en arbetsdag ut? Vilka arbetsmoment innehåller den?

#### **Inledande fråga: Hur skulle du beskriva dig själv och din vardag?**

1. Vad är det som driver dig?
2. Hur upplever du arbetsbelastningen? Hög/Låg? Hanterbar?
3. Hög? Vad gjorde att det vände?
4. Hur påverkas stämningen och humöret internt?
5. Hur känner du dig känslomässigt efter att du har arbetat?

#### **Inledande fråga: Kan du beskriva kontakten med din chef?**

1. Hur upplever du kulturen på enheten?
2. Vem är din närmsta kontakt under arbetet?
3. Hur mycket kontakt har du med denna? (I vilken form?)
4. Är din chef lättillgänglig om du behövde kontakta den?
5. Skulle du vilja ha mer eller mindre kontakt med ledningen angående ditt arbete och dina arbetsuppgifter?
6. Får du den information som du behöver från ledaren under ditt arbete?
7. Får du information om hur ni ligger till i er yrkesroll under arbetets gång?
8. Känner du att du får svar på alla frågor som du har kring ditt förhållningssätt och dina arbetsuppgifter?
9. Hur fungerar kommunikationen inom enheten?
10. Hur mycket kommunikation har ni medarbetare emellan?

#### **Inledande fråga: Vad tycker du om bemötandet från ledaren under arbetet?**

1. Har du fått tillräckligt med feedback (information) på dina arbetsuppgifter?

2. Har du fått någon typ av beröm för det arbete du har gjort under ditt engagemang i arbetet?
4. Om du har gjort något fel, har du fått veta det? Hur har du tagit det i sådant fall? Har ledaren som berättade det varit negativ eller positiv?
5. Känner du att miljön som ni har arbetat i har varit öppen och lärorik?

**Inledande fråga: Hur arbetar du för att ge värde åt klienterna/medborgarna?**

1. Känner du till Falu kommuns medarbetarpolicy?/vision/ Hur förhåller du dig till den? Hur förmedlar du den?
2. Upplever du handlingsutrymme? Ger du medarbetarna handlingsutrymme? (Att kunna möta klienter/situationer på ett flexibelt sätt).
3. Upplever du medarbetarpolicyn som stöd?
4. Upplever du handlingsutrymme?
5. Hur hanterar du handlingsutrymmet?
6. Hur upplever du de regler och lagar du måste förhålla dig till? (Begränsande/Stödjande).
7. Vilken utsträckning har du möjlighet att påverka dina arbetsuppgifter?
8. Vad styr ditt handlande? Efter vilka principer agerar du?
9. Hur fattar du beslut?
10. Vilket stöd har du i ditt arbete? (Från chef och/eller andra medarbetare?)
11. Har ni möjlighet till kompetensutveckling?
12. Hur löser ni problem som uppstår?
13. Upplever ni något stöd?

## **Chef**

### **Inledande fråga: Berätta om dina arbetsuppgifter?**

1. Hur mycket tid har du ungefär lagt på dem?
2. Hur ser en arbetsdag ut? Vilka arbetsmoment innehåller den?

### **3. Inledande fråga: Hur skulle du beskriva dig själv och din vardag?**

3. Vad är det som driver dig?
4. Vad har du för roll?
6. Hur känner du dig känslomässigt efter att du har arbetat?

### **Inledande fråga: Hur arbetar du för att medarbetarna ska ge värde åt klienterna/medborgarna?**

1. Känner du till Falu kommuns medarbetarpolicy?/vision/ Hur förhåller du dig till den? Hur förmedlar du den?
2. Upplever du handlingsutrymme? Ger du medarbetarna handlingsutrymme? (Att kunna möta klienter/situationer på ett flexibelt sätt).
3. Upplever du den som stöd?
4. Upplever du handlingsutrymme?
5. Hur hanterar du handlingsutrymmet?
6. Hur upplever du de regler och lagar du måste förhålla dig till? (Begränsande/Stödjande).
7. Vilken utsträckning har du möjlighet att påverka dina arbetsuppgifter?
8. Vad styr ditt handlande? Efter vilka principer agerar du?
9. Hur fattar du beslut?
10. Vilket stöd har du i ditt arbete? (Från chef och/eller andra medarbetare?)
11. Har ni möjlighet till kompetensutveckling?
12. Hur löser ni problem som uppstår?
13. Upplever ni något stöd?

**Inledande fråga: Kan du beskriva kontakten med dina medarbetare?**

1. Hur mycket kontakt har ni under arbetet?
2. Under vilka former kommunicerar ni?
3. Finns det möjlighet till regelbunden kommunikation under arbetets gång?
4. Skulle du vilja ha mer eller mindre kontakt med medarbetarna angående arbetet och dina arbetsuppgifter?
5. Hur kommunicerar du ut information/händelser till medarbetarna under arbetet?
6. Ger du feedback gällande hur ni ligger till i er yrkesroll under arbetets gång?
7. Upplever du att du "räcker till" i ditt förhållningssätt till medarbetarna och dina arbetsuppgifter? - Om inte, vad krävs?

**Inledande fråga: Agerar du som ledare på något speciellt sätt för att få de medarbetarna att uppleva en god stämning angående deras arbetsuppgifter och följa visionen?**

1. Vilket stöd har medarbetarna från dig som chef?
2. Hur bemöter du en medarbetare som kanske har en dålig dag?
3. Hur ger du positiv feedback? (Ger man den i direkt anslutning till uppgiften när de har gjort något bra).
4. Hur ger du negativ feedback? (Om någon exempelvis har gjort något fel, eller om någon inte sköter sitt arbete).

**Inledande fråga: Vad har medarbetarna för ansvar?**

Får de exempelvis ta egna beslut? Uppmuntras de att ta egna beslut och att komma med nya idéer?

1. Hur upplever du medarbetarnas inställning till arbetet?
2. Hur upplever du kulturen på enheten?



## **HR – informant**

### **Inledande fråga: Berätta om dina arbetsuppgifter?**

1. Hur mycket tid har du ungefär lagt på dem?
2. Hur ser en arbetsdag ut? Vilka arbetsmoment innehåller den?

### **Inledande fråga: Hur skulle du beskriva dig själv och din vardag?**

1. Vad är det som driver dig?
2. Vad har du för roll?
3. Hur känner du dig känslomässigt efter att du har arbetat?
4. Hur arbetar du som HR för att visionen och medarbetarpolicyn ska förmedlas?
5. På vilket sätt kommunicerar ni mest inom kommunen?

### **Frågor om policy och visioner.**

1. Känner du till Falu-kommuns vision?
2. Känner du till kommunens medarbetarpolicy?
3. Arbetar du efter kommunens medarbetarpolicy? - Om inte, varför?
4. Kan du beskriva i vilken mån som medarbetarpolicyn och visionen efterlevs av ledarna/medarbetarna?
5. Vad tror du behövs för att du och således de anställda ska arbeta i samklang med kommunens medarbetarpolicy?

### **Inledande fråga: Agerar du som HR på något speciellt sätt för att få ledarna / medarbetarna att efterfölja medarbetarpolicyn och följa visionen?**

1. Hur kommunicerar ni?
2. Hur ger du positiv feedback? (Kolla efter om de ger den i direkt anslutning till uppgiften när de har gjort något bra)
3. Hur ger du negativ feedback? Om någon exempelvis har gjort något fel, eller om någon inte sköter sitt arbete.

### **Inledande fråga: Kan du beskriva kontakten med cheferna och medarbetarna?**

1. Hur mycket kontakt har ni under arbetet?
2. Under vilka former kommunicerar ni?
3. Har ni möjlighet till regelbunden kommunikation under arbetets gång?
4. Skulle du vilja ha mer eller mindre kontakt med medarbetarna angående arbetet och dina arbetsuppgifter?
5. Hur kommunicerar du ut information/händelser som behövs till medarbetarna under arbetet?
6. Ger du feedback gällande hur ni låg till i er yrkesroll under arbetets gång?
7. Upplever du att du "räcker till" i ditt förhållningssätt till medarbetarna och dina arbetsuppgifter? - om inte, vad krävs?

### **Informering, hur ser du på medarbetarna inom kommunen?**

1. Tror du att medarbetarna känner till Falu kommuns vision och policy? Tror du att medarbetarna följer Falu kommuns medarbetarpolicy? På vilket sätt kan det bli bättre?
2. Tror du att medarbetarnas beteendemönster sammanfaller med visionen? På vilka sätt tror du att beteende uppkommer hos medarbetarna? Vilket stöd tror du medarbetarna upplever? Utifrån vilka principer tror du att medarbetarna agerar? Vilken kommunikation finns hos medarbetarna?
3. Hur tror du att medarbetarna känner sig känslomässigt efter en dag på arbetet?

### **Informering, hur ser du på cheferna inom kommunen?**

1. Tror du att cheferna känner till Falu kommuns vision och policy? Tror du att cheferna följer Falu kommuns medarbetarpolicy? På vilket sätt kan det bli bättre?
2. Tror du att chefernas beteendemönster sammanfaller med visionen? På vilka sätt tror du att beteende uppkommer hos cheferna? Vilket stöd tror du cheferna upplever? Utifrån vilka principer tror du att cheferna agerar? Vilken kommunikation finns hos cheferna?
3. Hur tror du att cheferna känner sig känslomässigt efter en dag på arbetet?