

Halmstad Högskola

Sektionen för Hälsa och Samhälle

Socialpsykologi 61-90 hp.

Kandidat arbete 15 hp.

Höstterminen 2009

Förändringsarbete i en ideell förening

Författare: Jasenka Antonsson 780930

Handledare: Christopher Kindblad

Examinator: Bo Isenberg

Abstract

In this study I have examined which significance a reorganization can have for cooperation in a non-profit association.

I took help of development conversation with co-workers to distinguish if power, position, friendship bonds or work roles in association reflect on communication between leader and co-worker. I viewed the study through co-workers and board members' apprehension of, among other things, development conversation and relations. To my help I used qualitative method. I interviewed nine individuals, of which seven were co-workers (working team) and two board members. What I could understand from the results is that individuals sought-after precision, understanding, trust, follow up of development conversation and sincerity from both working team and board.

The individuals blame deficiency in communication on the new reorganization and lack of insight into the daily routines as well as physical presence in association. Furthermore there is dissatisfaction with indistinct rights for co-workers and lack of high-quality communication way between these two levels. None the less, there is optimism and belief into the new way of working where individuals have got their own contact in the committee.

Analysis is discussed with help of Webers *goal* and *value rationality*, Goffmans *regions* and Asplunds *concrete/abstract society*. Association is an organisation built on values and a strong culture but committee have goals to increase efficiency by, among other things, creating new work descriptions. There is a risk that the new change in organisation will force out a cultural change as well, which in return risk that the values in association, "the feeling that individuals who work there have created", is going to have to step back in favour for the result orientation that committee wants to achieve. Consequences can in extension be that the reorganization is not fully successful, the close contact with members is reduced considerably and each individual co-worker is seen upon as just a position, not a real person.

Key word: Reorganization, understanding, trust, concrete/abstract sociality, bureaucracy.

Abstract

I denna studie har jag undersökt vilken betydelse en omorganisation kan ha för samarbetet i en förening.

Detta studeras med hjälp av bl.a. medarbetarsamtal/utvecklingssamtal för att eventuellt urskilja om makt, status, vänskapsband eller arbetsroller i föreningen speglar sig i kommunikationen mellan chefen och medarbetare. Studien har genomförts med utgångspunkt i medarbetarnas och styrelsemedlemmarnas uppfattning om allt från medarbetarsamtal till relationerna i föreningen. Jag har använt mig utav den kvalitativa metoden som angreppssätt. Nio intervjuer har genomförts, varav sju med medarbetarna (arbetsgruppen) och två med styrelsemedlemmar. Ur resultatet kunde jag utläsa att det efterfrågas tydlighet, förståelse, förtroende, uppföljning på medarbetarsamtal och öppenhet från både arbetsgruppen och styrelsen. Miss i kommunikationen tillskrivs den nya omorganisationen samt bristen på insyn men lika väl brist av fysisk närvaro av styrelsen i föreningens dagliga arbete. Vidare finns missnöje med de otydliga befogenheter som verkar vara en stor käpp i hjulet för hela organisationen samt bristen på en bra kommunikationsväg mellan de olika nivåerna. Hoppfullhet och tilltro finns dock till det nya arbetssättet då arbetsgruppen har fått egna kontaktpersoner i styrelsen.

Analysen har diskuterats mot bakgrund av Webers *mål*; och *värderationalitet*, Goffmans *regioner* och Asplunds *konkreta/abstrakta socialiteten*. Föreningen är en organisation byggd på värderingar och en stark föreningskultur men strävan finns idag, från styrelsens håll, att effektivisera sättet att jobba på genom bland annat nya arbetsbeskrivningar och effektivisering av bemötande gentemot medlemmarna. Risken finns att den organisatoriska förändringen tvingar fram en kulturell förändring som i sin tur riskerar att värderingar i föreningen, ”den känslan som de på golvet har förmedlat” får stå undan för det resultatorientering som styrelsen vill uppnå. I förlängning kan konsekvenserna vara att omorganisationen inte lyckats fullt ut, nära kundbemötande försvinner och den enskilda medarbetaren blir sedd som en arbetsroll, inte en konkret person.

Nyckelord: Omorganisation, förståelse, förtroende, Konkret/Abstrakt socialitet, byråkrati.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 PROBLEMMOMRÅDE	4
1.2 SYFTE, FRÅGESTÄLLNING, AVGRÄNSNING	5
1.3. DISPOSITION	5
2. BAKGRUND	6
2.1 FÖRENINGEN	6
2.2 KULTUR	7
2.3 KOMMUNIKATION	7
2.3.1 <i>Individens behov i gruppen</i>	8
2.4 FÖRÄNDRINGSARBETE	9
2.5 MEDARBETARSAMTAL/UTVECKLINGSSAMTAL	10
3. TEORI	11
3.1 MAX WEBER MÅL/VÄRDE RATIONALITET	11
3.2 ERVING GOFFMAN - JAGET OCH MASKERNA	12
3.3 JOHAN ASPLUND	14
3.3.1 <i>Social Responsivitet</i>	14
3.3.2 <i>Konkret och Abstrakt socialitet</i>	14
3.4 BEGREPP	15
4. METODEN	16
4.1 VETENSKAPSTEORETISK ANSATS	16
4.2 FÖRFÖRSTÅELEN	17
4.3 URVAL	18
4.4. TILLVÄGAGÅNGSSÄTTET	19
4.5 RELIABILITET/VALIDITET	22
4.6 ETISKA ASPEKTER	22
5. RESULTAT	24
5.1 STYRELSEN	24
5.1.1 <i>Tydligare riktlinjer</i>	24
5.1.2 <i>Förtroendet och vikten av att vara överens</i>	24
5.1.3 <i>Chef eller ansvarig – definitionsfråga?</i>	25
5.1.4 <i>Relationer, kommunikation och informationsflöde</i>	26
5.2 ARBETSGRUPPEN	28
5.2.1 <i>Tydligare riktlinjer</i>	28
5.2.2 <i>Prioriteringsfråga</i>	29
5.2.3 <i>Vad är viktigt</i>	29
5.2.4 <i>Eget ansvar</i>	30
5.2.5 <i>Hjälp från ovan</i>	30
5.2.6 <i>Feedback/uppföljning</i>	31
5.2.7 <i>Relationer, kommunikationen och informationsflödet</i>	32
5.3 SAMMANFATTNING	33
6. ANALYS OCH DISKUSSION	34
6.1 FÖRENING ELLER FÖRETAG?	34
6.2 RAMARNA OCH REGIONER	35
6.3 KONKRET KONTRA ABSTRAKT SOCIALITET	36
6.4 FÖRTROENDE	38
6.5 KULTURELL FÖRÄNDRING	38
7. SAMMANFATTNING OCH AVSLUTANDE REFLEKTIONER	40
8. KÄLLFÖRTECKNING	42
BILAGOR	43

1. Inledning

Är det goda resultat det enda som leder till utveckling? En organisation bör försöka lära sig av sina misstag och erfarenheter som hämtas från både framgångar och förluster. ”Får vi inte lov att misslyckas, kan vi inte heller lyckas.¹ För att uppnå organisationens mål måste dessa vara förankrade i ”verkligheten”, vilket innebär att utvecklingen utgår ifrån den situation som organisationen befinner sig i för tillfället samt att de anställda är med på noterna och villiga att göra jobbet som behövs för att driva organisationen framåt. För detta krävs att individerna kan känna tillit gentemot varandra och sina överordnade.

Många företag jobbar aktivt för att dess medarbetare ska introduceras in i och införlivas med företagets värdegrunder, syn på hur arbetet ska utföras samt företagets anda. Ideella föreningar kan sägas innehålla alla dessa komponenter och min hypotes är att den aktuella föreningen som jag har valt att studera har lyckats med att få sina medarbetare att bli ”ett” med företaget. Hur lyckas de egentligen? Jag är av den uppfattningen att ett stabilt företag med god kommunikation på alla nivåer inom företaget kan många gånger omgruppera och omorganisera inom sina led för att klara både yttre och inre påfrestningar. Helt enkelt så tror jag att god kommunikation leder till större flexibilitet, bättre förståelse och en arbetsplats där trivsel är högt värderat och där alla ”ger det där lilla extra”.

Min förhoppning är att denna studie ska resultera i en bättre förståelse för hur chefer och de anställda interagerar med varandra samt eventuellt visa på bra sätt att kommunicera.

1.1 Problemområde

Problematismen, som jag ser det, kan förändringsarbetet stå och falla i effektivitet beroende på hur kommunikationen mellan styrelsen och arbetsgruppen ser ut i alla led, från medarbetarsamtal, till mailkonversationen, till samtal i övrigt. Förändringsprocessen är ett hot mot den befintliga företagskulturen, som baseras på de värderingar som finns i föreningen, ”så här jobbar vi här” andan. Detta kan yttra sig i motstånd från medarbetarna till det nya sättet att arbeta på, vilket innebär att ledningen, för att uppnå framgång, behöver kunna hantera de enskilda medarbetarnas reaktioner samt ha förmåga att, tillsammans med medarbetaren, hjälpa denna att ha en positiv inställning till det stundande förändringsarbetet. Här krävs enighet kring de mål/visioner och

¹ Hesslefors & Persson 2003 s.173

värderingar som finns i föreningen. Konsekvenserna av en misslyckad omorganisering kan vara att förändringen inte får den önskade effekten, att den tar väldigt lång tid och att förtroendet och samarbetet fallerar mellan styrelsen och medarbetarna.

Jag har undersökt hur kommunikationen mellan chef och medarbetare kan se ut och vilka faktorer som påverkar hur bl.a. medarbetarsamtal och relationerna uppfattas av de båda berörda parterna i en förening. Ur ett socialpsykologiskt perspektiv anser jag att det är relevant att studera förändringsarbetet då den handlar om hur den direkta, "ansikte mot ansikte", samspelet mellan individerna påverkas av omkringliggande strukturer.

1.2 Syfte, frågeställning och avgränsning

Syftet är att med utgångspunkt i medarbetarnas och styrelsemedlemmarnas uppfattning analysera kommunikationsprocessen och se på vilket sätt kan denna användas för att få en smidig övergång i omorganisationen/förändringsarbetet. Syftet kan vidare utvecklas med att jag vill få en fördjupad förståelse om samarbetet under ett omorganisationsskede.

Frågeställning: Vilken betydelse kan en omorganisering ha för samarbetet i en förening?

Jag kommer inte försöka generalisera utanför föreningens dörrar.

1.3. Disposition

Detta arbete är uppdelat i åtta kapitel, med följande underrubriker. Jag börjar med att ge en överblick om vad arbetet kommer att handla om, dess syfte och frågeställning. I kapitel två presenteras föreningen samt den aktuella forskning inom området kommunikation, medarbetarsamtal och förändringsarbete för att ge läsaren en inblick och något att stå på. Vidare behandlas de teorier och begrepp som är av relevans för analysdelen i kapitel tre. Kapitel fyra tar läsaren igenom min metod, urval, tillvägagångssätt och de etiska aspekterna som jag tog hänsyn till under genomförandet av intervjuerna. I kapitel fem presenteras resultatet och i kapitel sex återknyter jag till teori mot det empiriska materialet genom att analysera och diskutera. Kapitel sju innefattar en sammanfattning och en reflektion vilket ger en möjlighet för läsaren att överblicka arbetet och i sista kapitel kan läsaren hitta referenser till det material som jag har använt mig av om det finns intresse för att läsa och fördjupa sig i ämnet på egen hand.

Här ges bakgrund om föreningen samt en presentation över den aktuella forskningen inom området kommunikation, medarbetarsamtal samt förändringsarbete för att ge läsaren en inblick och något att stå på.

2. Bakgrund

2.1 Föreningen

Jag valde att genomföra min kvalitativa studie i en ideell förening² som har funnits i dagens form sedan tio år tillbaka och som är verksam inom friskvård. Sedan starten har utvecklingen, både i antal medlemmar och i storlek ökat i höjden, från dåtidens tusen medlemmar till dagens 3500. Föreningen strävar efter att få tydligare riktlinjer för vad föreningen står för så att det utåt, mot medlemmar, med få, men konkreta, ledord. Föreningen har vissa strategier för att uppnå sina mål, bl.a. genom varaktiga och ständigt växande kundrelationer, skräddarsydda pass anpassade för företag och grupper samt att kontinuerligt investera i personalens utveckling och förbättring av lokaler m.m. Föreningen vill stärka sitt varumärke genom duktig personal och ett positivt arbetsklimat³.

Styrelsen består av sju personer och arbetsgruppen av lika många plus en projektanställd. Utöver dessa jobbar även 35 instruktörer som är timanställda.

Det är medlemmarna som väljer styrelse på årsmötet och styrelsen ska i sin tur tillgodose medlemmarnas intressen och se till att föreningen uppfyller de standard som de, tillsammans med de anställda och medlemmarna, anser att varumärket står för. Lite mer i detalj så ansvarar styrelsen för medlemmarna, den fasta personalen, totalekonomi och budget, ansvar för varumärket/marknadsföringen samt att friskvården drivs på ett sätt som motsvarar de stadgar som finns för föreningen. Det åligger styrelsen särskilt att tillse att för föreningen gällande lagar och bindande regler iakttas, verkställa av årsmötet fattade beslut, planera, leda och fördela arbetet inom föreningen, ansvara för och förvalta föreningens medel m.m.⁴

² <http://www.skatteverket.se/infotext/artiklar/03/foreningscivil.4.18e1b10334ebe8bc80002091.html>. Ideell förening är en sammanslutning, som inte både bedriver ekonomisk verksamhet och syftar till att främja sina medlemmar ekonomiskt. Under vissa förutsättningar är den ideella föreningen en juridisk person. En ideell förening som har ett *annat syfte än att främja medlemmarnas ekonomiska intresse* kan ägna sig åt ekonomisk verksamhet. Ett exempel på det är en idrottsförening som bedriver olika former av ekonomisk verksamhet, som att exempelvis ta inträde och driva servering. Då syftet med idrottsverksamhet är att betrakta som ideellt är en idrottsförening inte att betrakta som en ekonomisk förening

³ Denna information är hämtad från det möte som föreningen hade i november 2009 då en ny riktning för föreningen skulle tas fram

⁴ Utdrag ur föreningens stadgar

Den fasta personalen (arbetsgruppen) har å sin sida egna ansvarsområden som i stort motsvarar styrelsens ansvarområden men på en mer dalig nivå. T.ex. personal ansvarig, ekonomiansvarig (dagliga ruljansen och löpande bokföring). Föreningen omsätter idag över sex miljoner kronor per år.

2.2 Kultur

Angelöw och Johansson börjar med att säga att det tyvärr inte finns något uttömmande svar på vad kultur är. Enligt de förefaller kultur vara något som är inlärt, ömsesidigt delat, tvingande, och som har inbördes relaterade symboler och värden. Dessutom verkar kulturen legitimera och försvara alla sina klassifikationer, koder/symboler och värden med hjälp av dessa⁵. De så kallade sociokulturella faktorerna är kopplade till vår grupptillhörighet, de roller vi innehar, vår sociala identitet och de mellanmännsliga relationerna i stort, till exempel en relation mellan en chef och hennes/hans underordnad. Exempel på psykokulturella faktorer är våra tankar, attityder, värderingar och stereotyper samt vårt verbala och icke-verbala språk⁶.

2.3 Kommunikation

Den mellanmännsliga kommunikationen består av överförandet av olika typer av budskap⁷. Den påverkas av språket liksom de sociala, individuella, situationella och kulturella faktorerna. Den mellanmännsliga kommunikationen är både verbal och icke-verbal, den första sker genom att vi samtalar med varandra och den sistnämnda sker främst genom våra kroppsliga och ansiktsuttryck, hur vi rör oss, gester och symboler, såsom valet av klädsel m.m.⁸ Begreppet kommunikationen kan användas på flera sätt men jag kommer att använda mig utav definitionen som Granér använder i sin bok Arbetsgruppen, ”det sätt på vilket två eller flera deltagare interagerar eller utbyter budskap så att de ömsesidigt påverkar varandra”.⁹ En viktig del i att ha en fungerande kommunikation handlar om förmågan att lyssna, och då göra det med uppmärksamhet och engagemang. Det är genom att inte lyssna tillräckligt som missförstånd ofta uppstår. Det innebär att när man lyssnar, bör man vara uppmärksam på flera saker, det som sägs, det som inte sägs, medvetet eller omedvetet, och även det som sägs mellan raderna så som betoningar, pauser m.m.

⁵ Angelöw & Johansson 1990 s.117

⁶ Ibid s. 121

⁷ Ibid s. 111

⁸ Ibid s.114

⁹ Granér 1991 s.175

Kommunikationen mellan medarbetarna och styrelsen i föreningen sker mestadels genom mail och telefonkonversation. Var och en har tillgång till de protokoll som förs på både arbetsgruppens (medarbetarnas) möten och styrelsemöten. Kommunikation i arbetsgruppen sker ”ansikte mot ansikte”, dvs. individerna träffas dagligen och har möjlighet att både använda det verbala och icke verbala kommunikationen sinsemellan. Styrelsemedlemmarna träffas en gång i månaden men annars sker inbördes kommunikationen via mail och telefon.

2.3.1 Individens behov i gruppen

William Schultz har beskrivit behoven en individ har i relation till andra i termer av tillhörighet(inclusion), kontroll(control), och närhet (affection).¹⁰

Tillhörighet handlar om att bli accepterad som medlem och att bli uppmärksammas av de övriga i gruppen. *Kontroll* handlar om att andra ska tillerkänna en kompetens, makt, inflytande, auktoritet och status. Detta behov kan pendla mellan att vilja ha makt och kontroll över andra till att bli omhändertagen, styrd och slippa eget ansvar. Frukten för att bli betraktad som misslyckade kan leda till bristande tilltro till den egna kompetensen som gör att vi drar oss undan ansvar och därmed strävar efter underordnade positioner eller dess motsatts då vi har ett överdrivet behov av att hävda sig själv. *Närhet* handlar om starka känslor för en annan person, såsom kärlek och hat. Dessa känslor grundar sig i vårt behov av att älska och att vara älskade. En bristande tilltro till den egna förmågan kan göra det svårt för individen att hantera närhet och istället söka ytliga och neutrala relationer och undvika starka band till andra. Men det kan lika mycket innebära att man ständigt måste kompensera dessa känslor med positiva bekräftelser för ens personlighet.

De tre begrepp tillhörighet, kontroll och närhet kan också ses som stadier i en grupps utveckling. I initiala skedet är syftet att tillfredsställa tillhörighetsbehovet, för att anpassa individer till situation och uppgift där både ensamhet och aktivt deltagande klaras av. Därpå följer ett skede där individerna hittar sina roller, konfrontation uppstår på grund av de kontrollbehov som finns. Tar sig gruppen igenom denna stadiet och individerna har hittat sina positioner samt form för sina relationer kan de känslomässiga banden utvecklas så att närhetsbehoven blir aktuella och en god kommunikation möjliggörs. Individer anpassar sig efter ändamålet och kan klara av att både leda och bli ledda.

¹⁰ Granér 1991 s.49

2.4 Förändringsarbete

Den mest bromsande kraften i förändringsarbetet är rädslan och den bästa drivkraften är motivation.¹¹ För att bli motiverad behöver en medarbetare både veta varför hon/han ska utföra något och känna sig delaktig. Att känna sig delaktig betyder i sin tur att uppleva självständighet och engagemang i den uppgiften medarbetaren utför. Om medarbetaren dessutom får förtroende att själv välja hur hon/han ska utföra uppgiften, växer motivationen.

Genom att kombinera medarbetarsamtal med daglig kommunikation och dialog finns det möjligheter att lösa eventuella problem som medarbetaren slits med i de arbetsuppgifter som hon/han utför varje dag.

Förändringsarbete tar tid och innebär att vi letar efter den lämpliga tidpunkten för att genomföra förändringen så bra som möjligt. Då en arbetsuppgift läggs ner eller förändras är det ledarens åliggande att bidra till att medarbetarna ser möjligheter och inte bara det negativa och förlusten i förändringen. Ledaren behöver ge utrymme till medarbetaren att ta sig igenom situationen samt vara medveten om att det tar tid¹². För att förändring ska bli möjlig behöver ledningen och medarbetarna ett gemensamt mål att jobba efter, förtroendet från ledningen mot underställda att de kan ta eget ansvar måste finnas samt att de får tillgång till medel att utföra uppgiften. Medarbetaren behöver uppleva en känsla av sammanhang i tillvaron, veta att den omorganisation som pågår är hanterbar för att det ska upplevas som meningsfullt. Detta kräver både organisationens förmåga att vara tydlig samt öppenhet och viljan från medarbetaren att jobba på ett nytt sätt¹³.

Förändringsarbetet i den aktuella föreningen är precis i startgroparna. De senaste åren har en stor del av styrelsen byts ut och de nya kom in med andra glasögon och ett annat arbetstänk vilket har resulterat att man har, från styrelsens sida, tagit tag i det förändringsarbete som den gamla styrelsen har pratat om men aldrig hunnit genomföra. I stort har styrelsen börjat titta över befogenheter/rättigheter som medarbetaren har samt deras arbetsbeskrivningar för att effektivisera men även rationalisera arbetsuppgifterna.

¹¹ Granér 1991 s.162

¹² Hesselors & Håkanson 2003 s. 183

¹³ Ibid s.191

2.5 Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal

”Ett förberett, regelbundet återkommande samtal mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel, som präglas av ömsesidighet”¹⁴.

Syftet är att skapa samförstånd, utveckla organisationen, utvärdera arbetet och prioritera framtida arbetsuppgifter och behov av utveckling för den enskilde individen. Den ska ge möjlighet för individen att påverka innehållet i arbetet och dennes arbetssituation, men även att förebygga ohälsa. Det är en möjlighet för chefen att få feedback på hur hon/han leder organisationen samt ge medarbetaren råd, stöd och verktyg för att kunna göra ett bra jobb framöver och utveckla sin kompetens.

Ett medarbetarsamtal har tre stadier, ett första är att båda parter ska *förbereda* sig inför samtalet så att teman av vikt för båda tas upp. Den andra är *genomförande* som bör präglas av tillit och respekt för var och ens perspektiv på saker och ting så att en fullgod överenskommelse om framtida åtgärder kan uppnås, och den sista är *uppföljning*, i den form som båda parterna finner lämpligast, och det är av största vikt att den genomförs för att samtalet ska bära vikt.

Kommunikationen i ett medarbetarsamtal kan definieras som en interaktion mellan två jämbördiga parter som båda är medvetna om vad avsikten med samtalet är och där det sker en öppen, kreativ och produktiv arbetsmiljö.

Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal i föreningen har varit sporadiska och har inte prioriterats från styrelsens håll. Det som både medarbetare och styrelsen beskriver är att det har fallerat i den konkreta feedbacken och uppföljningen av dessa samtal.

¹⁴ Hesslefors & Håkanson 2003 s. 110 ff.

Kapitlet börjar med att behandla Webers byråkratiska modell och då främst värde/målrationalitet. Därefter framställs Goffmans teori om bl.a. den bakre/främre regionen och inramningens betydelse för den sociala interaktionen. Sist behandlas Asplunds teori om social responsivitet samt konkret och abstrakt socialitet.

3. Teori

3.1 Max Weber Mål/värde rationalitet

Weber utvecklar fyra sociologiska idealtyper för handlandet genom vilka han menar att sociologin bör försöka förstå mening i ett socialt handlande och därigenom förklara orsakerna till dess utveckling och effekt¹⁵. Traditionellt handlande, som styrs av tradition eller inrotade seder och Affektuellt handlande, som styrs av individens bestämda känslotillstånd, är inte meningsfullt socialt beteende enligt Weber, eftersom individen själv kan vara omedveten om att hennes/hans handlingar styrs av traditionen eller känslolimpulser. Vid värderationellt handlande är de högsta målen för handlingen klara och medvetet formulerade, individen upplever att värdet ställer vissa krav på handlandet och vill leva upp till det oberoende av de konsekvenser som följer av handlingen. Den målrationaliserade individen kalkylerar fördelar och nackdelar med olika handlingar för att uppnå sitt mål och det är just konsekvensen av dennes handling som är det viktiga. Handlingen ses enbart som ett medel för att nå det bestämda målet.

Att påpeka är dock att dessa är idealtyper, i verkligheten förekommer dessa oftast i blandform samt används för att jämföra de existerande organisationer¹⁶.

Traditionell rationalitet i form av traditioner, seder och tro ersätts, enligt Weber, utav målrationalitet och värderationalitet i det moderna samhället.

Weber menar att det moderna kapitalistiska företaget är rationellt just på grund av dess förmåga att, på ett opersonligt sätt, kalkylera, beräkna och planera sitt, och hela personalens, handlande¹⁷. Rationaliteten står, som ett abstrakt begrepp, för detta uträknande av vilka medel som effektivast leder till de uppsatta målen. Målen i sin tur får väljas fritt i målrationaliteten, medan det är uppfyllandet av själva värdet som är målet med handlingen i värderationaliteten. Rationalisering är inte bara begränsad till det ekonomiska handlandet utan används även inom bl.a. rättsordningen, socialt handlande, de sociala relationerna m.m.¹⁸. Weber menar att rationalisering finns på olika

¹⁵ Andersen & Kaspersen 2007 s. 75

¹⁶ Boglid & Eliasson 1995 s.160

¹⁷ Ibid s. 177

¹⁸ Ibid s.178 ff.

nivåer, den börjar med tänkandet, för att sedan visas i handlandet och genom den legitimeras makten för att till sist visas genom de olika organisationernas utveckling.

Byråkratin är en del i denna utveckling mot rationalisering och är ett effektivt och opersonligt instrument för att genomföra beslut, vilket innebär att alla yrken undergår en specialisering och rutin mässighet, och detta i sin tur berövar arbetet en stor del av dess värdighet och mening.

I Webers så kallade rationella - byråkratiska modell får organisationer följande karakteristiska egenskaper. Tydliga mål uppnås bäst genom en formell struktur där beteendet inom organisationen kännetecknas av strävan att uppnå dessa. Beräkning av kostnader och vinster samt relevant information styr besluten och genom att de formella reglerna följs så uppnår man även effektivitet. Detta innebär att regler, procedurer och uppgifter finns i en tydligt definierad arbetsbeskrivning för samtliga positioner så att varje anställd vet exakt vad förväntas av henne/honom, så kallad Formalisering. Organisationen är utformad på ett sätt som är adekvat för att uppnå de uppställda målen, dvs. Instrumentalisering. Den anställde tillsätts till en position på basis av kompetens och rätten att bestämma baseras på position i stället för tradition eller karisma, så kallad Rationell-legal auktoritet.

I och med omorganisationen i föreningen kan det vara av betydelse att titta på hur föreningen står i motsats till andra företag, vilka värderingar är viktiga att bevara, på vilket sätt sköts föreningen och i vilken form. Mot bakgrund av detta tycker jag att Webers teori om rationalisering är av vikt för denna studie.

De sociologiska begreppen talar om handlande och kan därför tillämpas på individnivå och därav även i denna studie.

3.2 Erving Goffman - Jaget och maskerna

Goffman förklarar det sociala livet likt en teaterföreställning, där alla människor spelar teater. Han använder sig av uttryck som vanligen förknippas med teatervärlden men han menar att dessa passar lika bra in i vardagslivet. Individer spelar roller och sätter på sig olika masker för olika situationer. Alla individer är mer eller mindre medvetna om att de spelar en roll. Det är här vi känner igen varandra och även här som vi känner igen oss själva. Att spela teater går ut på att presentera sig själv och bygga upp sin roll och sitt agerande för att göra ett visst intryck på publiken.

Roller som på olika sätt medverkar vid ett teaterframträdande är: Publik, observatörer, medagerande och aktörer. Vidare lägger Goffman vikt vid så kallad bakre och främre region där den första är en

plats för förberedelse av framträdande och den sistnämnda platsen där framträdandet äger rum¹⁹. Goffman menar att en individ behöver rekvisita så som möbler, dekor m.m. som tillhandahåller sceneriet, dvs. en inramning av den plats där framträdandet tar plats²⁰. Inom ramarna styrs agerandet genom kontrollerad kommunikation och parternas gemensamma intresse av att upprätthålla en viss bild av situationen, gentemot varandra och utomstående. Under interaktionen anses det vara fördelaktigt att ha kontroll över inramningen²¹. Han menar att ramen är typisk för en stor del av den sociala interaktionen och att individernas behov av att upprätthålla en viss bild av situationen som man har målat upp framför andra ger ramen dess betydelse. Goffman anser att en social inrättning är ”varje plats som omges av bestämda gränser för varseblivning och där en speciell aktivitet regelbundet äger rum”²².

Författaren tar upp grupper, som han kallar team, och behandlar deras möjlighet att styra inramningen för att få en känsla av trygghet.²³ Ett team består av individer som samarbetar för att visa upp och bevara den bild man har byggt upp utåt. Genom att använda sig av taktiska trick kan team reglera den information som publiken har möjligheten att få tag i. Team ledaren har till uppgift att lugna och bestraffa de medlemmar som har ett olämpligt framträdande men även att stimulera till en positiv sådan genom bl.a. privilegier. Vidare ska team ledaren fördela rollerna och den personliga fasad som ska användas för varje roll.

Teams framträdande är beroende av den grad av dominans som ges dess medlemmar. Dock kan en ledarställning ges en oerfaren ledare för att dölja att det är, de mer erfarna underordnade, som egentligen har makten.

Goffman använder begreppet intrycksstyrning för att förklara hur individer försöker styra det intryck andra får av dem, dvs. tillsammans med andra människor, försöker individer alltid presentera en bestämd bild av sig själv. Syftet med detta är att framställa sig själv på ett gynnsamt sätt men även att anpassa sig till de normer och regler som gäller i en viss given situation, dvs. individer spelar olika roller i olika sociala situationer.²⁴

Jag är intresserad av att studera individer i samspel med varandra mot bakgrunden av föreningens väggar och här kommer Goffmans teori till användning. Det kan finnas skillnader i hur individerna uppträder i de olika regionerna, där arbetsplatsen kan ses som ramen för interaktionen och de olika konstellationerna av grupper som olika regioner, t.ex. är det styrelseordföranden man samtalar med

¹⁹ Goffman 1994 s.97

²⁰ Ibid s.29

²¹ Ibid s.86

²² Ibid s.207

²³ Ibid s.87

²⁴ Ibid s.182 ff.

eller är det en medlem i föreningen kan avgöra hur man väljer att positionera och framställa sig själv.

3.3 Johan Asplund

3.3.1 Social responsivitet

Teorin om människans sociala responsivitet handlar om individernas behov att reagera eller svara när frågor ställs. Människans drivkraft att få "svara" är så stor att människan kan ställa "frågor" bara för att få möjligheten att svara. Teorin om social responsivitet kommer då också att innefatta människans socialtresponsiva begränsningar. Människan till sin natur är en impulsdriven varelse, som är programmerad till att respondera på stimuli. Men utifrån en samhällelig synvinkel är människan inte "socialiserad" eller "vuxen" förrän dess spontana sociala responsiviteten har blivit inskränkt. Asplund menar att även de aktiviteter som människan utför själv kommer att på något sätt vara responsiva²⁵.

Vi skapar mening i interaktion med andra människor²⁶. Ett klassiskt exempel utgörs av Hawthorne-experimentet.²⁷ På 20-talet i USA studerades en grupp kvinnliga fabriksarbetare för att undersöka hur man kunde öka deras produktivitet. Variabler som lön, arbetstid och miljö varierades och man upptäckte att för varje förändring steg produktiviteten. Även när förändringen innebar en försämring av arbetsvillkoren fortsatte produktiviteten att stiga och forskarna blev milt sagt förbryllade. Enligt Asplund upptäckte forskarna att arbetarna var socialt responsiva varelser, dvs. produktiviteten ökade tack vare forskarnas visade intresse för kvinnornas arbetssituation. Den stimulans som intresset från andra människor gav gjorde dem mer motiverade i sitt arbete.

3.3.2 Konkret och abstrakt socialitet

Den sociala responsiviteten sker i utrymmet mellan individerna och det är här vi finner kulturen, samhället och den abstrakta socialiteten.

²⁵ Asplund 1987 s.14. Om "drakseglaren och hans drake" där Asplund konstaterar att även drakflygning är en grundläggande form av socialt liv. Pojken på marken skickar signaler genom linan till draken högt uppe i skyn. Draken svarar med svängar och krumbukter som pojken i sin tur tar emot som signaler och åter svarar med nya manövrer. Detta kan ses som en analogi för ett vanligt samtal - stimuli ger respons som blir till stimuli som ger upphov till nya responser i ett mellanmänniskt samspel.

²⁶ Ibid s.29

²⁷ Ibid s.199 ff.

I den abstrakta socialiteten existerar vi inte i form av individuella personligheter utan som renodlade och utbytbara abstrakta samhällsvarelser. Här är vi alla lika, här påverkar vi varandra genom den abstrakta sociala responsiviteten. Genom social responsivitet skapar den abstrakta socialiteten människans medvetande. En social relation är abstrakt när individerna som samspekar är utbytbara, här finns ingen personligt i relationen och dessa berättigas bara utifrån dess ändamål. Människorna utvecklar en abstrakt socialitet i relationer utan personligt förbindelse, till exempel i roll som biobesökare och biovärd. I motsats har man konkret socialitet där relationen är personlig och till stor del bygger på spontanitet, vilket betyder att det sociala utbytet mellan individerna inte kan planeras i förväg och kännetecknas av att ingen av parterna kan ersättas av någon annan och det finns en ömsesidighet däri. Den här formen av responsivitet inträffar oftast mellan vänner eller i en familj men kan även finnas i relationer som kan vara abstrakta till formen, om dessa har fortgått tillräckligt länge²⁸.

Hur jag nu än betar mig i ett samtal så säger jag alltid något till den andre, dvs. vi pratar både verbalt och icke-verbalt. Asplunds teori om social responsivitet är grundläggande för hela studien då denna behandlar kommunikation. En väsentlig förändring av relationernas karaktär i ett omorganisationsskede kan förklaras mot bakgrunden av konkret och abstrakt socialitet.

3.4 Begrepp

Jag har valt här att använda mig utav det begrepp som Angelöw och Johansson använder i sin bok för att definiera Socialisation²⁹ - är en inlärningsprocess där man förbereder barnet för världen genom att lära den språket, ge den kunskap om normer och moral, de sociala interaktionerna med andra, rätt och fel m.m. Denna socialisation fortsätter sedan livet ut. Man skiljer mellan så kallad primär och sekundär socialisation där i den första spelar familjen, daghem och alla de liknande organ som barnet möter under sina första levnadsår stor roll. Ju äldre barnet blir, börjar i skolan och utsätts för obekanta situationer så börjar den Sekundära processen, dvs. barnet lär sig olika sätt på vilket hon/han ska kunna fungera väl med andra och börjar förstå sitt eget samhälles Jag, hitta sin plats.

²⁸ Asplund 1987 s.128 ff.

²⁹ Angelöw & Jonsson 1990 s.78 ff.

I detta kapitel redovisar jag mitt val av angreppssätt. Metoddiskussionen löper genom punkter som vetenskapsteoretisk ansats, förförståelsen, urval, tillvägagångssätt, reliabilitet/validitet samt de etiska aspekterna.

4. Metoden

4.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Primärt valdes intervjuer då jag ville fördjupa förståelsen för det sociala samspelet mellan en individ och dennes chef. Vid sidan av empiri ville jag få fram värderingar av situationen, åsikter och attityder, vilket jag tyckte mig bäst kunna göra genom att se tematiskt öppna intervjuer³⁰. Frågor som går att utveckla i en dialog ställdes, med hjälp av följdfrågor, istället för främst informationssökande frågor, för att sporra intervjupersoner till att utveckla sina egna tankar och funderingar³¹. Jag anser att både syftet, att fånga hur de intervjuade uppfattar och tolkar kommunikationen och interaktionen, samt storleken i arbetet gör att kvalitativ studie lämpar sig bäst.

Jag har även använt mig utav dolda observationer, detta dock bara för att få en övergripande förståelse av föreningen, gruppernas formationer (styrelsen och arbetsgruppen), deras sätt att sitta, prata, klä sig m.m.

Metoden kan kritiseras då den kanske hade varit mer fullständig och uttömmande om jag även hade genomfört gruppintervjuer, för att se om t.ex. personerna som uppfattade sig själva som drivande i ett samtal verkligen var det i ett gruppsammanhang. Dock tycker jag, sett utifrån studiens förutsättningar med tid och bearbetning, att det var rimligt att hålla sig till enskilda intervjuer.

Hermeneutik är en tolkningslära, dvs. att det vi uppfattar som sanningar är de tolkningar vi gör i ett bestämt sammanhang. Habermas ansåg att humanvetenskapens huvudintresse borde vara tolkning eftersom människan och hennes kultur och kunskap förmedlas huvudsakligen genom språket³². Företeelser bör hållas isär från andra liknande och behandlas som unika. Den hermeneutiska kunskapen bygger på förförståelse, tolkning och empati. Forskningsprocesser inom hermeneutik handlar om tolkning av berättelser som behandlas som texter, handlingar m.m. och denna tolkning

³⁰ Angelöw & Johansson 1990 s.73

³¹ Ibid s.72

³² Christensen 2004 s.130

har ingen entydig eller fullständig förklaring/lösning utan vikten vid tolkningen ligger på individens och objektets subjektivitet. Metoden är därav hermeneutisk, det vill säga tolkande och eftersom den riktar sig mot individens egen uppfattning och inte mot ett objektivt förhållande så är den även fenomenologiskt. Denna syn på forskning gör det möjligt att undersöka hur individen uppfattar sig själv som subjekt i given tid och rum, dvs. en specifik situation/konstellation. Det som bör tas i beaktning är att forskaren utgår ifrån sin egen förförståelse och sina erfarenheter vid tolkning av en viss text vilket enligt Gadamer först och främst betyder insikt i sanningen om en uppfattning, m.a.o. sanning så som forskaren ser den i den enskilda undersökningen³³.

Kritiken som riktas mot hermeneutiken går ut på att metoden möjliggör oändliga tolkningar som kan leda till långtgående, olika, resultat av ett och samma problem.

Den hermeneutiska cirkeln innebär att man, genom att revidera sin kunskap om och om igen, lär sig mer för varje gång, dvs. förförståelsen ändras och blir bättre när ens erfarenheter blir större som i sin tur genererar finare nyanser i ens undersökningar.

Min förhoppning är, att med hjälp av den hermeneutiska cirkeln, kunna få en bättre förståelse för hur de enskilda individer, men även arbetsgruppen kontra styrelsen, upplever kommunikationen vara och genom det försöka förstå vilka faktorer som inverkar på hur informationen mottas av dem enskilda individerna.

4.2 Förförståelsen

Inom hermeneutiken talar man om förförståelse eller fördomar. Med det menas de kunskaper en forskare redan har, som blir bakgrunden till hans/hennes tolkning av ett fenomen. Gadamer menar att uttolkaren bör försöka försätta sig i författarens situation vid tolkningen av en text, och sträva efter att förstå texten förutsättningslöst. Detta kan också uttryckas som att man måste förstå ett meningsfullt fenomen i den kontext det förekommer i, exempelvis det samhälle och den tid som en viss text skrevs i³⁴.

Min förförståelse är att kommunikationen som sker i en förening är av rak och ärlig karaktär med högt i tak och där allas åsikter vägs in innan beslut tas. Min förförståelse är färgad av det faktum att jag jobbar på den aktuella arbetsplatsen, dock inte som fastanställd, och utan att själv har haft ett

³³ Christensen 2004 s.144

³⁴ Ibid s.150

medarbetarsamtal med styrelsen. Detta innebär automatiskt att mitt metodspråk kommer vara åt det naturalistiska hållet men med det sagt så kan det ändras nu när teorierna och frågeställningen börjar ta sin form³⁵. Min bild av föreningen, när det kommer till kommunikationen, är god men i gammal hederlig svensk anda så är bl.a. medarbetarsamtal ingenting som diskuteras över en fikarast. Detta är något som jag hoppas kunna studera närmare genom mina intervjuer.

På arbetstagsidan finns bland de intervjuade allt från den ekonomiansvarige till städaren, med andra ord både de med maktposition och status till dem som inte alltid får sin åsikt fram. Med det sagt så innebär det inte nödvändigtvis att t.ex. den ekonomiansvarige är den med pondus.

Med taken på storleken och nivån på denna studie så är det inte sannolikt att den kommer generera nya teorier, dock tror jag att den kan skapa en ökad medvetenhet, förståelse och nya infallsvinklar kring hur organisationer, i olika former, kan jobba med kommunikation för att undvika fallgropar och effektivisera omorganisationen.

4.3 Urval

Jag har från början vetat att det var kommunikation jag ville skriva om men det som jag tvekade till var att göra det på en arbetsplats där jag kände alla anställda. Samtidigt är det en arbetsplats och en förening som jag brinner för och där det ligger även i mitt eget intresse att kommunikationen flyter på smidigt och där jag kände att jag kunde bidra. Efter att ha pratat med de anställda och fått deras godkännande bestämde jag mig att göra intervjuer enskilt med alla de anställda samt två medlemmar från styrelsen som har hand om personal frågor och på så sätt få både de anställdas och styrelsens syn på kommunikationen och samarbetet i föreningen.

Valet av just denna arbetsplats motiveras av att jag ville studera kommunikationen inom en förening eftersom dess verksamhet inte drivs med vinst syfte så som många andra företag gör samt att jag själv hade tillträde till arbetsplatsen.

Föreningen har rimliga priser för friskvård, jämfört med andra i staden, har ett bra läge, och många av stans föreningar och företag har rabatterade priser vilket gör att medlemsantalet är hög samt att alla kategorier av människor, från studerande, arbetande till pensionärer tränar i föreningen.

³⁵ Gubrium & Holstein 1997. Naturalistiska inriktningen uppmanar forskaren att noga studera den miljö där deltagarna befinner sig i/verkar i för att bilda sig en uppfattning om vem deltagaren är i verkligheten och *Hur* det är att leva i en viss miljö, dvs. förklara det "naturliga" genom att själv bli en del av den.

Undersökningen som jag genomförde bestod av nio stycken enskilda intervjuer. Eftersom föreningen har ganska få anställda hade jag möjlighet att intervjua alla anställda (med undantag från en som var sjukskriven under tiden för intervjuernas genomförande) samt två stycken från styrelsen som har hand om personalfrågor.

Föreningen består av sju stycken fastanställda och en projektanställd, varav två män och resterande delen är kvinnor. Styrelsen består av en ordförande, vice ordförande och fem ledamöter. De intervjuade var mellan 30-50 år, åtta av dem har barn och alla utom en kvinna har parrelationer. Tre ur arbetsgruppen jobbar heltid, resten deltid, ingen jobbar dock med ett annat arbete vid sidan av. Styrelseledamöterna som intervjuades är båda kvinnor som har ledarpositioner i sina vanliga arbeten.

4.4. Tillvägagångssättet

4.4.1 Tillgång till materialet

Sökningen startades i Halmstad Högskolans databas efter gamla uppsatser och litteratur som forskat kring liknande ämnesområde för att se om det fanns något som kunde vara relevant för denna studie. Sökord som har använts är medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, kommunikation, organisationsutveckling, kompetensutveckling m.fl. Efter att ha kritiskt granskat litteraturen upplevde jag dock att de flesta forskare har tittat på medarbetarsamtal antingen ur en pedagogisk synvinkel (och då framförallt studenter på pedagogik linjer runt om i Sverige) eller ur den arbetsvetenskapliga synvinkel, vilket gjorde att jag kände mig osäker på att jag hade resonerat rätt eller hade relevanta teorier för den delen heller. Detta har i och för sig gett mig mer kött på benet och ett annat sätt att se på medarbetarsamtal samtidigt som det har öppnat för tolkning av själva interaktionen och vikten av god kommunikation för att uppnå bra resultat som båda parter kan uppleva som givande.

Jag upptäckte, efter den första intervjun, att medarbetarsamtal inte genomfördes regelbundet i föreningen och jag var orolig att teorin som skrivits inte skulle kunna bära arbetet. Jag bestämde mig att inte hänga läpp och istället se på den omorganisation som skedde i föreningen genom både medarbetarsamtal och samtal i övrigt, så att jag kunde behålla stora delar av det valda materialet. När alla intervjuer var gjorda och resultatet var klart fick jag hjälp av min handledare att komma upp på fötter igen då han påpekade det som fanns framför mina ögon hela tiden, nämligen att föreningskulturen avspeglades i alla intervjuer, så jag valde att lägga tyngd på att analysera det

insamlade data utifrån den vinkeln. Jag införskaffade mig ytterligare litteratur och analysarbetet kunde börja.

Föreningen har lämnat ut alla dokument som har efterfrågats, bl.a. har styrelsemedlemmarna lämnat ut mall för genomförande av medarbetarsamtal, eftersom de har haft ett eget intresse av att studien skulle bli så sanningsenligt och användbar som möjligt. Litteratur genom biblioteket kan ha varit av äldre upplaga men inte svår att tillgå. De källor som daterar till nittio talet anser jag vara relevanta då de behandlar, gamla, beprövade teorier och resterade litteratur är från 2000 och framåt. Det var naturligt att en del av den införskaffade material inte kunde användas då jag hade läst den och upptäckt att den inte skulle tillföra något till min studie.

4.4.2 Författandet av intervjuguide

Operationalisering utgick från frågeställningen: Vilken betydelse kan en omorganisering ha för samarbetet i en förening?

Frågeställning delades upp i problem områden, så som jag såg de, som riktade in sig både på individens arbetsförhållanden, för att ta reda på vilka individerna i undersökningen var, samt frågor inriktade på informationsöverföringen. Bakgrundteman behandlade frågor om individernas uppfattning om föreningens mål/visioner, genomförande av medarbetarsamtal, relevans, relationerna m.m. Frågor som "Hur länge individen jobbade i föreningen, Vad hon/han hade för position" m.m. ställdes för att eventuellt kunna se ett samband mellan ens ställning och hur hon/han upplevde medarbetarsamtalen. Frågor om formen/relevans syftade till att försöka se hur individerna uppfattade konversationen samt vad de upplevde som viktigt i samtalet. Dessutom ställdes frågor om hur de upplevde feedback/uppföljning för att se vad som var bra/mindre bra och därtill kunna utröna eventuella önskemål på efterfrågat beteende. Frågor om relationerna ställdes för att ta reda på hur de upplever sig själv i interaktionen med andra samt för att eventuellt utstaka grupperingar och informella ledarna.

Förutom detta författades två stycken intervjuguider eftersom jag bestämde mig att intervjua både medarbetarna och styrelsen i föreningen. Jag ansåg att det var av vikt och ställa frågor som var anpassade efter de olika nivåerna för att kunna få fram värderingar av situationen, åsikter och attityder m.m.

Då jag, innan jag satte igång med intervjuerna, bara hade pratat med ordföranden angående medarbetarsamtal, missade jag det som hade varit enkelt att åtgärda, nämligen faktum att medarbetarsamtalen inte genomfördes regelbundet, något som jag utgick ifrån när jag startade med

detta arbete. Detta märktes under första intervjuens gång och brist på svar som jag hade velat ha som upptäcktes under intervjutiden.

4.4.3 Genomförande av intervjuerna

Under den första intervjun hade jag problem att få en bra struktur i samtalet utan att styra för mycket, men jag tillät mig också ha det första samtalet som en form av provintervju då jag ville känna efter om frågorna var adekvata för min undersökning. Jag bestämde även för att ta en ljudupptagning på samtalet, något som var okej med individen i fråga, jag försäkrade mig dock om att förklara att ljudupptagningen var bara för min skull.

Efter alla tio intervjuer försökte jag sätta mig ner direkt och anteckna mina intryck, vilket underlättade analysen men även var till hjälp vid transkriberingen.

Jag fick provisoriskt anpassa den första intervju till den informationen som uppkom om att de intervjuade i arbetsgruppen hade fått två kontaktpersoner var från styrelsen tilldelade och förberedde mig inför nästkommande intervjuer med att utvidga frågorna som skulle innefatta upplevelsen av, kommunikationen och samarbete med kontaktpersonerna.

För resterande intervjuer hade jag förberett mig mer för att kunna komma runt eventuella fallgropar som jag upplevde i första intervjun. Dessa fortlöpte smidigt, något som jag tror kan bero både på det faktum att jag var välförberedd och på samspelet med individerna som jag upplevde hade tilltro till mig.

Jag var överlag nöjd med strukturen på samtalen, jag var påläst på mina teman/frågor och jag kunde tillåta mig själv att lyssna aktivt för att anpassa ordningen på frågor utefter relevansen i de enskilda intervjuerna och ändå få med allt det jag ville fråga.

Det svåra när jag skulle författa teorikapitlet var att vara kärnfull i min utveckling av teorierna samtidigt som jag tyckte att det var viktigt att få med forskarnas utveckling av dessa.

Transkriberingen slutade på strax över hundra sidor av brödtext med enkelt radavstånd, vilket gjorde att det kändes lite vemodigt att börja förädlingsprocessen.

Vid bearbetning av den insamlade data var första steget att börja jämföra intervjuerna med varandra och sätta de i ett sammanhang för att se på vilket sätt jag kunde utnyttja materialet mot bakgrund av teorierna och försöka lyfta fram det som jag ansåg var av vikt, både för att besvara frågeställningen

men även för att se om jag kunde utröna annat i materialet som inte var så uppenbart vid första anblicken.

4.5 Reliabilitet/validitet

Reliabilitet innebär att en undersökning är pålitlig och fri från slumpfaktorer. Det var jag själv som genomförde alla intervjuer och eventuella oklarheter kunde tydliggöras under intervjuens genomförande. Dock kan reliabiliteten diskuteras då det var många informanter och upprepning kan ha förekommit från min sida.

Validitet innebär att undersökningen mäter det som avses och att metoden är rätt. För att få hög validitet är det viktigt att frågorna som ställs kan besvaras så att svaren kan anses trovärdiga. Resultat på min undersökning kan diskuteras avseende validitet, eftersom jag i efterhand har upptäckt att mina frågor/teman berörde till stor del medarbetarsamtalen, medan de intervjuade ville även ta upp andra former av samtal, t.ex. lönesamtal. Jag anpassade mina frågor utefter om den intervjuade hade haft medarbetarsamtal eller inte. Frågorna kunde då ha varit tydligare i sin utformning och bättre grupperade för att få mer kvalitet i svaren.

4.6 Etiska aspekter

Generellt kan man säga att forskare bör, vid en intervju situation, överväga vilken roll hon/han spelar samt hur ålder, etnicitet och kön kan påverka maktrelationen intervjuaren och den intervjuade emellan³⁶.

Jag har försökt att vara öppen för min förförståelse om det sociala fenomenet som jag studerade och försökte genom hela arbetet ha i baktanke att jag faktiskt tillhör gruppen/fenomenet som jag undersökte för att mina egna åsikter inte skulle ta över vid analysen av arbetet³⁷. Mulinari argumenterar för vikten av att ifrågasätta sin egen objektivitet både vid valet av studieområdet och under vilka premisser man får möjlighet att närma sig det man ska studera, hur detta kommer tolkas och analyseras.

Jag har varit tydlig både före och under intervjuerna att jag inte kommer att lägga någon egen värdering i vad de intervjuade uttrycker. Jag har dock märkt att det var svårt att inte hålla med den intervjuade i vissa svar som de gav samt att de försökte använda mig som en del av exempel som de

³⁶ Aspers 2007 s.62

³⁷ Lundqvist m.fl. 2005 s.117

ville ge. T.ex. *Ja med du är själv en sådan person som gärna är andra till lags eller hur...* Då har jag fått styra tillbaka de till själva samtalet och be de tänka om och ha sig själva i åtanke vid svaren. Jag förklarade före intervjun vad den går ut på, hur jag kommer att behandla den insamlade informationen samt vad min roll är när det kommer till att hålla den insamlade informationen med eventuella namn eller känslig information för mig själv. De intervjuade hade möjlighet att ställa frågor om något var oklart. Alla eventuella namn som används i arbetet är fiktiva samt inga utpekande beskrivningar av de intervjuade har används för att kunna leda den insamlade materialet tillbaka till dem.

Det etiska dilemman som jag hade var om jag skulle ange namn på den förening som var föremål för min undersökning samt om det insamlade materialet kan härledas till enskilda individer och utgöra någon skada för dessa. Jag bestämde mig för att inte namnge föreningen utan tycker att det räcker att beskriva föreningens huvudsakliga sysselsättning samt hur föreningen är uppbyggd för att läsaren ska få sig en bild av den aktuella arbetsplatsen.

Nedan följer en sammanfattning av intervjuerna och det resultat jag kunde utläsa³⁸.

5. Resultat

Som jag nämnde i avsnittet om tillvägagångssättet bestod intervjuerna av ett antal teman och jag kommer här behandla resultatet utefter dessa. Intervjuerna kommer att delas i två subgrupper, den första med de två styrelse ledamöterna och den andra med de sju anställda (arbetsgruppen).

5.1 Styrelsen

5.1.1 Tydligare riktlinjer

Båda styrelsemedlemmar upplever att när det kommer till mål/visioner så är det mer en *känsla* som man ska förmedla gentemot medlemmarna, däremot när det kommer till de anställda så har det inte varit så tydligt kommunicerat innan, man har inte vetat vad som står bakom alla formuleringar utan det har bara suttit på ett papper och man har inte jobbat vidare på det. Nu upplevs det att man är på väg mot en gemensam linje vilket båda två påpekar är jätte viktigt för att ha välmående anställda.

5.1.2 Förtroendet och vikten av att vara överens

”Styrelsen har inte prioriterat det.” Styrelseordföranden menar att när verksamheten rullar på och allting går sin gilla gång och folk är nöjda och glada känns det inte lika angeläget med medarbetarsamtal som när det plötsligt börjar kärva och det händer saker. Informanterna anser att det aldrig är för sent att ta tag i saker men menar att det inte har gjorts så regelbundet som det borde. Vad det gäller själva genomförandet tycker informanterna att det är viktigt att gå till ett medarbetarsamtal med öppet sinne. Hänsyn ska tas till det som har varit men inte lägga all fokus där utan se framåt. Det är viktigt att kolla av med den anställde om hur hon/han tycker att balansen är mellan jobb och fritid, försäkra sig om att individen mår väl. Förväntningar på den anställde från deras sida är att de ska vara välförberedda, de efterfrågar *ärlighet* och *uppriktighet*. Däremot är båda

³⁸ Den text som skrivs framöver i kursiv stil och inom citationstecken är citat från de anställda. Enstaka ord av vikt som lyfts fram har kursiverats. I vissa fall har jag aktsamt utelämnat delar av utsagor som kunnat medföra ett igenkännande av informanten. I de fall där längre delar av ett uttalande klippts bort har det markerats med (...). I denna kvalitativa undersökning har informanterna uttalat sig på olika sätt om intervjufrågorna men jag kommer lämna siffror därhän då jag anser att detta inte är relevant utifrån mitt syfte med studien.

medvetna att det inte är så lätt att vara ärlig mot sin chef, därför försöker de läsa mellan raderna, hjälpa till med stöd ord och få en avslappnad stämning så att de anställda känner sig trygga och kan ha ett öppet arbetsklimat. Informanterna känner att det är viktigt för de att vara ärliga och konkreta i ett samtal med den enskilde, att ge konstruktiv kritik. *”Det handlar mycket om HUR man ger feedback, för att jag vill att det ska leda till en förändring/förbättring. Det handlar framförallt om att utveckla individen så att vi tillsammans kan göra ett bra jobb.”*

De menar att det är bättre att vara rak och ärlig, än att linda in sig i massa saker som man aldrig kommer ur och hellre ryka ihop och att det smäller, för då går det och reda ut, än att man tisslar och tasslar *”det är alldeles för många bollar i luften för att man ska ha tid och lägga energi på sånt som inte är viktigt”*.

Det påpekas att *förtroendet* är allra viktigaste, att de samtalen som styrelsen har med de enskilda individerna skapar förtroende och att ingenting är rätt eller fel utan att det man kommit fram till gemensamt måste också efterlevas, det är här uppföljningen är viktig. Informanterna är medvetna om att det sistnämnda inte har sköts så bra som det borde ha gjort men tror att det är viktigt att man kommer ihåg och en tid efter medarbetarsamtalet frågar t.ex. *”Men du, har du sökt denna utbildning vi pratat om...”* eller liknande och de tycker att på en så här liten plats måste de hinna med att lägga lite vind i att fråga, att bekräfta och se de anställda helt enkelt. Lika viktigt är att man är överens om vad som ska göras, *”överens på riktigt och att det inte bara är ett spel för galleriet...”* och då ha det nedskrivet.

5.1.3 Chef eller ansvarig – definitionsfråga?

Informanterna återkommer flera gånger till sina vanliga arbetsplatser som de jämför med föreningen, och jämför då både de anställdas inställning till arbetet och sättet att jobba på. De menar på att om man har ett vanligt jobb (vilket de inte anser att det är på denna arbetsplats) blir man ifrågasatt varje dag, man måste ta för sig, man jobbar på ett helt annat sätt än vad man gör i föreningen. De upplever att den inställningen som finns i arbetsgruppen gör att människor sätter sig i försvarsställning för att man tror att styrelsen ska komma med massa pekfingerar. Informanterna menar att de ställer frågor för att få en bättre förståelse, inte för att snoka och ifrågasätta allt. Befogenhetsbristen för arbetsgruppen gör att de anställda gärna gömmer sig bakom det och inte tar beslut eftersom man inte vill ta ett felaktigt sådant. *”Vissa saker fattar man beslut om hur lätt som helst, andra grejer, men sen skyller man på befogenhetsbrist då det är lättare att inte behöva ta beslut, så är det...”*

Diskussioner har även gått mellan de anställda och styrelsen om huruvida en person ska tillsättas som ska ha det dagliga ansvaret, vara en spindel i nätet, ha ansvar gentemot styrelsen och skulle då få titel *chef* (idag är de i arbetsgruppen *ansvariga* för var sitt område och alltså inte chefer). Det skulle dock innebära att man flyttar en del av ansvaret från de enskilda individer i arbetsgruppen, vilket, enligt informanterna, ibland ses som en bra idé från arbetsgruppens sida och ibland inte. De menar på att det trots allt är frihetsberövande att ha en chef på plats varje dag är, ”... *ett arbetssätt som aldrig har funnits i föreningen*”.

5.1.4 Relationer, kommunikation och informationsflöde

Även i styrelsen har det varit rockader de senaste åren, flera i styrelsen har bytts ut och de är också i en process av att lära känna varandra, föreningen och de uppgifter som ska utföras.

Styrelsen har jobbat i dagens konstellation i cirka ett år och styrelseordföranden medger att det kanske inte alltid är lätt för de nya eftersom hon och några av de gamla är väldigt starka personer men anser att det är jätte bra med nya insikter och andra sätt att jobba på för att det ska bli en förändring framöver.

När det gäller kommunikationen upplever informanterna att mail är en jätte dålig kommunikationsväg eftersom man lägger väldigt mycket värderingar i det som står i mailet, ”*framför allt så läster man inte utan tolkar utifrån den sinnesstämningen som man är i just då*”.

Dessutom upplever individerna att det är svårt att upprätthålla information, veta vad som är på gång just nu på grund av att de och arbetsgruppen inte träffas så ofta.

Styrelsen träffas en gång i månaden och två ur arbetsgruppen får närvara, förutom vid beslutande delen. Styrelsen får ta del av arbetsgruppens protokoll från möten som dessa har varje tisdag och de anställda på motsvarande sätt från styrelsens möten. Även här upplever informanterna att det tolkas och omtolkas och man läser saker på ett helt annat sätt än vad deras ursprungliga avsikt var.

”*Det går inta sitta här och att sju personer lägger energi på en mening i protokollen... Och man läser inte färdigt utan man hänger upp sig på en mening i ett helt protokoll och lägger en hel veckas energi på det.*” När missförstånd har uppstått har det hållits extra möten men styrelsemedlemmarna anser att det är onödig energi som läggs på fel saker. De menar att arbetsgruppen inte är villig att se lite på sikt och se hela bilden.

Informanterna tror att det beror på det jätte stora förändringsarbetet som de har påbörjat och att det plötsligt inskränker de enskilda individerna i arbetsgruppen. De menar att en förändring är

nödvändig, föreningen har växt och det behövs andra rutiner, bland annat på grund av de lagliga aspekter som finns samt att det är styrelsen som är ytterst ekonomiskt ansvarig. *”Nu när man märker att det sväller upp, det är klart att vi måste sätta oss ner och utvärdera hur vi har jobbat, man kan inte bara säga att, - nä, så har vi alltid jobbat så nu fortsätter vi jobba på det viset igen-.”* Informanterna åsyftar på en känsla av *”jag är gammal i gården, jag kan”*. De påpekar att ens erfarenhet inte behöver innebära att man alltid har rätt, utan kan också ibland göra att man har ett tunnelseende. Det återgår igen till att det är skillnad om man jobbar i den lilla formen som i föreningen än om man arbetar i ett större företag där det står hundra andra som kan ta ens jobb. Det poängteras dock att även styrelsen har jobbat på dåligt och varit inkonsekventa i sina beslut. Här vill de bli bättre på att förklara och få arbetsgruppen att förstå att de inte är ute efter deras jobb utan att de har bra saker att bidra med, *”Använd min kunskap till att göra något bättre av det du själv har börjat på...”* För att det ska fungera och för att alla ska ha en positiv inställning så krävs det enligt en av styrelsemedlemmarna att alla är överens om vad som behöver göras och att alla är villiga att göra det som krävs för att nå dit.

Klarare ansvar och befogenheter tros hjälpa att få bort missförstånd och det uttalas tydligt att man har många rättigheter men även många skyldigheter, och befogenheterna är ofta ganska limiterade. Tyngden av ansvarsområdet måste väga upp ens befogenheter. Det är av yttersta vikt att allting sköts bra i föreningen och de intervjuade menar att personalen är fantastiskt duktiga men att man alltid kan bli bättre och att det är det de försöker göra nu. Själva föreningen ska drivas framåt så att resultatet syns. Det ska finnas någon form av prestationsmall som innebär att var och en av de anställda ska ha en klar bild över vad de vill att deras arbete ska leda till och sedan framföra det till styrelsen. Utifrån önskemål och behov så kommer var och en beviljas medel för att uppnå dessa mål men styrelsen förväntar sig också att det genererar i någonting. De påpekar att resultatorienteringen inte alltid behöver handla om pengar men att de vill ha en motivering för de beslut var och en av de anställda tar för att de i sin tur ska kunna följa upp det. *”Vi vill gärna se varför det inte generade i något, oavsett om det är pengar inblandade eller inte... för vi vill ju egentligen kunna hjälpa till men även göra rockader om det behövs.”*

Det upplevs som att relationen mellan styrelsen och arbetsgruppen är oerhört god. Att det är *”högt i tak”* och åsikterna får komma fram. Informell information är bra, för att *”ibland så får man reda på info som kanske är väldigt nyttigt så att man kan förstå andra saker som händer”*. Sen behöver man inte använda det men det kan ändå ha den som bakgrund, t.ex. för att ha överseende då någon i arbetsgruppen inte har presterat sitt bästa under en tid då man vet att hon/han har det tuft. Därmed

är det inte sagt att man inte ska sköta sitt jobb men informanterna menar att man måste ha det emotionella, förståelsen med i bilden.

5.2 Arbetsgruppen

5.2.1 Tydligare riktlinjer

Föreningen hade nyligen en utvecklingshelg som upplevs som väldigt positivt från de intervjuade, där de bl.a. fick, i samarbete med styrelsen och de timanställda, jobba fram nya ledord för föreningen och skapa en tydligare riktning framåt. *”Vi fick göra det gemensamt, alla fick ju vara med och tycka till och bestämma och skapa.”* Alla i arbetsgruppen upplevde att mål/visioner var rätt så tydliga för dem själva eftersom de jobbar med dessa dagligen på ett eller annat sätt men att mål/visioner inte är klara utåt mot medlemmarna i föreningen, något som de hoppas ska bli tydligare i och med den omorganisationen som just nu sker i föreningen. Dessutom uttalar de flesta att de tror att det är framförallt *känslan* som ska förmedlas till medlemmarna, att de ledord som föreningen har utåt ska också kunna efterlevas. Att införliva föreningens mål/visioner i sitt sätt att arbeta på tycker var och en att de har gjort och de flesta lägger betoning på att i ett så litet lag som de är, är det jätte viktigt att alla *”ror åt samma håll”*. Detta upplevs också som en belastning ibland då de anställda tycker att deras jobb är inget vanligt jobb där man stämplar ut och in utan lägger hela sin själ i jobbet.

Intervjuerna utvecklades naturlig till att prata om hur de upplever att arbetsbelastningen är och alla informanter beskrev det som antingen snedbelastad, och då att de själva har för mycket på sin lott, eller att den är överbelastad i perioder beroende på tillströmningen av medlemmar eller om något annat dyker upp (så som att arbetskollegerna är sjuka så att en själv behöver täcka deras tjänst eller extra insatta events för medlemmar som tar tid ifrån de arbetsuppgifter som ska skötas på daglig basis). Det som alla upplever som negativt är att arbetsbeskrivningarna har till stor del varit otydliga, inte så mycket de stora bitarna så som ekonomi och schemaläggning, utan de små dagliga uppgifter som faller mellan stolarna eftersom ingen vet vem som egentligen ska utföra de. Den som har tid över tar oftast och utför det som behövs men det kan lätt vara så att det bara blir ogjort eftersom man förväntar sig att någon annan gör det. Detta är dock något som informanterna hoppas ska undvikas i framtiden då arbetsbeskrivningarna blir tydligare. Flera uttrycker också vikten av att känna stort eget ansvar inför arbetsuppgifterna när man jobbar i en liten arbetsgrupp men även att tro på att ens medarbetare kommer att utföra sitt jobb och inte behöva *”trampa varandra på tårna”*.

5.2.2. Prioriteringsfråga

Alla svarade likadant då medarbetarsamtal kom upp på tal och det var att det inte genomfördes regelbundet. De flesta har jobbat i föreningen sedan starten för tio år sedan och haft medarbetarsamtal ca tre gånger. De upplever att de har kämpat för att få föreningen att överleva och då har det helt enkelt varit *"nu jobbar vi på och så tar vi det sen"* andan. Utöver dessa har de haft lönesamtal där frågor av art *"hur mår du, hur går det på jobbet"*? kom upp men inga rena medarbetarsamtal. Alla tillfrågade upplever att de är införstådda med vad syftet för ett medarbetarsamtal är samt att de är välförberedda inför ett sådant. De har tänkt igenom året som har gått, tagit fram eventuella skrivelser mellan personen i fråga och styrelsen, hur de har varit bemöta och vilken respons de har fått, hur kommunikationen har varit vid detta tillfälle m.m. Alla upplever också att samtal, då dessa har skett, gjorde så i dialogform. Frågor har ställts men det behövs, enligt de anställda, för att saker och ting ska komma fram. Lika så upplever var och en att det är tillåtet och avbryta och ta upp teman av privatkaraktär om det skulle behövas. Arbetsmiljö har varit relativt god då ett av kontor på arbetsplatsen har används samt att den fysiska placeringen av personerna under samtalet upplevdes bra av de intervjuade.

5.2.3 Vad är viktigt

Enligt de anställda varierar teman som tas upp under dessa samtal beroende av om de själva har haft behov att ta upp en fråga eller om de bara har svarat på det frågeblad som var och en fick ut innan samtalet skulle ske. Grundfrågorna är alltid relaterade till trivsel på jobbet och ens arbetsuppgifter, året som har gått och hur man kan blicka framåt. På frågan: *"vad känner du är det viktigaste i ett medarbetarsamtal?"* Svarade alla, så som vid intervjuerna med styrelse ledamöterna, *öppenhet* och *ärlighet*, dock tyckte alla att de bara kunde vara det till en viss grad. Med det menar majoriteten att det är de i styrelsen som till syvende och sist är de som man ska sitta och förhandla lönen med och man vill inte säga något som skulle kunna slå tillbaka mot en vid ett senare tillfälle. Emellertid sa var och en att de skulle ta upp frågan ändå, om den var av stor vikt för en själv och för stämningen på jobbet. En av informanterna i arbetsgruppen menar att man gärna *"skjuter brevbäraren"* trots att styrelsen är medveten om att hon för fram allas åsikter och inte bara sin egen. Det viktigaste tyckets vara att styrelsen förstår hur var och ens arbetssituation ser ut på arbetsplatsen eftersom de i styrelsen inte är på plats dagligen. Som en av de anställda uttryckte det *"lika mycket som de vill veta vad jag gör så vill jag försäkra mig om att de vet vad som är mitt arbetsområde, så att de inte tror att mitt arbetsområde är något annat än vad jag upplever att det är, så att vi landar på samma grund"*.

5.2.4 Eget ansvar

Vidare ställde jag frågan om vilka förväntningar de tror att det finns på deras arbetsroll/arbetsprestation, både i samtalet men även i övrigt? Här vill jag ta och dela svaren i grupper på grund av att de anställdas svar och respons på kraven skiljer sig åt. Två av informanter tror att styrelsen vill ha mer koll, att de ska visa vad de gör. Att det man uppnår ska jämföras med tidigare år för att få det mer målinriktat, ett arbetssätt som dessa två uppskattade. Tre informanter som var i ledande positioner upplevde också att förväntningarna var att de skulle sköta sina arbetsuppgifter men tyckte att de har stor känsla för eget ansvar och att dem sköter sitt jobb och därav inte upplever att de behöver större förändringar eller koll från styrelsen. De resterande två upplever att styrelsen inte blandar sig mer än att de ibland frågar hur det går. Var och en tycker att de tar stort ansvar för sina uppgifter men att befogenheter är oftast begränsade, i synnerhet under sista tiden, både när det kommer till ekonomi då saker ska inhandlas och när det handlar om att ta beslut som rör t.ex. de timanställda.

5.2.5 Hjälp från ovan

Enligt de anställda ska föreningen fungera så att de på golvet sköter ruljansen och styrelsen ska ha paraply roll med det ekonomiska ansvaret, det är egentligen deras huvudsakliga uppgift, se till att arbetsgruppens arbetsbeskrivningar är klara och sätter mål för dem. Sen är det upp till de anställda att göra sitt jobb.

De anställda har fått en kontaktperson från styrelsen som ska agera som en form av fadder/kontaktperson för den enskilde anställde. Det är denna person de ska vända sig till i första hand om de har frågor/funderingar. Det visade sig att de intervjuade var positiva till denna förändring som kommer ske i deras sätt att arbeta med styrelsen på. De flesta tror att det kommer leda till fler träffar, öppnare och rakare kommunikation som i sin tur kommer leda till mer förtroende och bättre uppföljning av både medarbetarsamtal och deras arbetsinsats. *”Jag tror att den raka kommunikationen kommer bli mycket, mycket bättre och lättare i och med att jag vet att jag har de kontakt personer jag har. De har delvis samma arbetsområden som jag har men de är otroligt vettiga personer och jag känner stort förtroende för dem, vilken fråga det nu än må vara så känner jag att de kommer att kunna ge mig en vettig analys och svar tillbaka, sen om de bollar det direkt till mig eller tar ett steg till, till resterande styrelsen, eller inte, spelar ingen roll. Förhoppningsvis kommer det att bli kortare led och mer rak information”.*

5.2.6 Feedback/uppföljning

Så som jag har förstått det så kommer mycket av missnöjet från de anställda eftersom de upplever att det har varit näst intill obefintlig feedback och uppföljning på medarbetarsamtal. Under själva samtalet känner de flesta att de som höll i samtalet lyssnade och var engagerade men kunde inte erbjuda konkret feedback och att det var egentligen först under det sista samtalstillfälle som de flesta fick bra feedback. Det var resultat av samtalen som styrelsen hade med de timanställda om bl.a. trivsel och samarbetet i föreningen, där var och en fick feedback om hur bl.a. deras samarbetsförmåga upplevdes av andra. De flesta känner också att feedback går hand i hand med uppföljningen och där har man dubbla känslor. Samtidigt som informanterna är frustrerade över bristen på uppföljning så uttalar alla förståelse över att det inte har sköts så bra. Alla nämner *tidsbristen* och den *externa styrelse som inte är på plats* som största anledning till att uppföljning har uteblivit. ” *Alla i styrelsen är kompetenta och duktiga personer men de är inte på plats varje dag och detta är ett ideellt arbete för dem, de har sina familjer och vanliga jobb vid sidan av, måste förstå att de har mycket att stå i också*” samtidigt som de yttrar att ” *Men det är ju ett åtagande som de har tagit åt sig och ett ansvar...*”

I och med att arbetsbeskrivningarna har upplevts som oklara har det varit svårt att se konkreta utvecklingsmöjligheter på det personliga planet och då har även tydlig och klar uppföljning uteblivit. De anställda upplever att det initialt finns vilja från båda håll att göra något bra men att det fallerar just vid uppföljningen som oftast får stå undan för andra saker som kommer i vägen som då känns viktigare för att driva föreningen framåt.

Önskemål från de anställda är att feedback ska inkludera en öppen dialog, att styrelsen tar till sig det man säger, att de lyssnar och att man sedan får feedback och att det händer något. *Gehör* och *förståelse* är två ord som alla värderar som viktiga för att feedback ska generera i en bra uppföljning. ” *Att ha någon att bolla med och att de sedan följer upp de samtal vi har haft och visar vad som vi har kommit fram till...*” Vidare önskar man att medarbetarsamtal ska ske i en annan form, om det skulle underlätta att sådana sker mer regelbundet, t.ex. att man sitter i gruppmedarbetarsamtal för att bilda förtroende m.m. dvs. på ett annat plan. Det som upplevdes som positivt är det nya sättet att jobba på med kontakt personer där de flesta tror att rak, bättre och snabbare feedback kommer vara resultatet och att det kan vara fördel att bolla med personer som inte helt är insyltade i verksamheten för att se saker med andra glasögon. Dessutom anser alla att om något ska förändras så hänger det ju på den enskilda individen att vara engagerad också.

5.2.7 Relationer, kommunikationen och informationsflödet

Var och en uttalade en positiv känsla för de andra individerna i arbetsgruppen.

”Vi går och jobbar så mycket på varandra och det hade varit otroliga energitjuvar om man inte trivdes ihop.” Som en av de anställda beskrev det *”det är som ett förhållande, det är både bra och dåliga dagar, det handlar om att respektera de man jobbar med”*. De menar att små irritationsmoment är del av livet och att man måste jobba sig igenom dessa för att känna sig mer stärkt efteråt. Det positiva med den lilla arbetsgruppen är enligt informanterna att saker märks och kommer snabbare upp till ytan och då är det lättare att ta tag i problemen. Överlag upplever de anställda att det är en bra balans mellan de olika personligheterna och att man tar hand om varandra när någon mår sämre eller känner att hon/han behöver hjälp och vägledning.

Däremot upplevs relationen gentemot styrelsen vara något sämre och då syftas främst på den dåliga kommunikationen som mestadels sker genom mail på daglig basis. De anställda tror att orsaken till kommunikationssvårigheter mellan styrelsen och arbetsgruppen är *”dålig insikt i varandras arbete”*. Alla uttalar frustration över informationsflödet genom mail som anses vara en dålig kommunikationsväg men på grund av den fysiska frånvaron av styrelsemedlemmar i föreningen så är det en nödvändig kanal för att kunna kommunicera med varandra.

Under intervjuernas genomförande fanns det friktion mellan arbetsgruppen och styrelsen i frågor där man har haft skilda åsikter, där missförstånd har laddats upp mycket och känslorna hade brusats upp. De anställda menar att det till stor del beror på den omorganisation som pågår just nu i föreningen. Styrelsen har börjat ta mer ansvar än tidigare, vill att arbetet ska vara mer målinriktat och konkret än tidigare, vilket har gjort att de anställda har *”tagits lite på sängen”* och att information inte har mottagits så som den var tänkt.

”Som det har lagts fram har det blivit kommunikativa missförstånd. Man kanske ville från den ena parten vara rak och ärlig och har velat med den raka ärligheten ge någon typ av budskap till andra parten som inte har varit illa ment men när andra parten haft en negativ känsla med sig så har det upplevts på ett helt annat sätt”.

Alla upplever dock att båda parter vill lösa de problem som har uppkommit och det framkom att man har pratat mycket i arbetsgruppen om hur man ska gå vidare, *”att alla hoppar in i båten gemensamt och att vi tänker någorlunda likt”*. Man vill uppnå en känsla av att var och en är tillräckligt nöjd med de beslut som tas för att kunna driva föreningen framåt.

För att återknyta till feedback och uppföljningen så upplevs samma problem här, dvs. det största problemet är att de anställda/styrelsen inte är på plats varje dag vilket gör det otroligt svårt att ha en

rak och ärlig kommunikation. Det är flera nya i styrelsen som informanterna känner alldeles för dåligt och har inte hunnit än bilda sig en bra uppfattning om eller få ett större förtroende för. Det upplevs att styrelsen är för dåligt insatt i arbetssituationen på ”golvet”, eftersom styrelsen är extern och inte på plats så måste de ta in de anställdas intryck och bilda sig en åsikt, något som inte alla gånger är det optimala.

Informanterna är fulla av idéer och förslag och nämner allt om gemensamma aktivitetshelger till ”prao” dagar för styrelsen för att kunna komma varandra närmare och få en bättre förståelse för varandras vardag, arbetsuppgifter och krav.

Dessutom var det flera av de anställda som pratade om huruvida det skulle vara bra att ha en chef på plats eller inte. Där är man osäker hur den rekryteringsprocessen skulle gå till. *”Det är mycket som sitter i väggarna...”* osäkra på vem personen i fråga skulle vara, som ska komma utifrån och försöka få sig den kunskapen som de anställda har som har jobbat i föreningen länge.

”Och det är inte lätt för styrelsen heller, eftersom vi är så speciella här med ingen chef här på stället, vi är våra egna chefer över våra arbetsområden och vi är vana att jobba på ett visst sätt, vi tar ansvar och vi ger feedback till varandra inom arbetsgruppen och det blir svårt för de att komma in”...

Det som upplevs som problem i dagsläget är mandat som de anställda inte har eftersom benämningen på deras tjänst är *ansvarig* och inte *chef*. Detta resulterar i både frustration, på grund av att man inte får ta beslut själv alla gånger, och rädsla för ifrågasättandet från kolleger och styrelsen, som fungerar som en förlammnings känsla där man hellre låter bli och ta beslut.

5.3 Sammanfattning

”Hela tanken med denna verksamhet är ju att mjukvaran är ju vår viktigaste redskap.” Informanterna är i det stora hela nöjda med relationerna. Däremot finns det alltid detaljer som kan utvecklas och förbättras. Det efterfrågas tydlighet, förståelse, förtroende, uppföljning på medarbetarsamtal och öppenhet från både arbetsgruppen och styrelsen. Miss i kommunikationen skylls på den nya omorganisationen, brist på insyn men lika väl brist av fysisk närvaro i föreningens dagliga arbete. Vidare finns missnöje med dem otydliga befogenheter som verkar vara en stor käpp i hjulet för hela organisationen samt bristen på en bra kommunikationsväg mellan de olika nivåerna. Hoppfullhet och tilltro finns dock till det nya arbetssättet då arbetsgruppen har fått egna kontaktpersoner i styrelsen.

I detta kapitel kommer studiens empiriska resultat att löpande analyseras och diskuteras i relation till de teorier som presenterats under kapitel tre samt den tidigare forskningen som har introducerats i kapitel två.

6. Analys och Diskussion

Mitt mål är inte att på något sätt vara beskyllande mot styrelsens sätt att sköta omorganisationen, eller arbetsgruppens sätt att möta de nya direktiven, bara peka på faktorer som inverkar på hur informationsöverföringen tas emot av parterna samt visa på saker som kan vara viktiga att tänka på för att undvika fallgropar och få ett framgångsrikt förändringsarbete. I en så liten arbetsgrupp så är de enskilda komponenterna väldigt viktiga, föreningen har till stor del byggts upp på deras axlar, och då anser jag att det är viktigt att, från styrelsens håll, vara tydlig och förklara förändringsmoment steg för steg för att få en smidig övergång. Jag repeterar min frågeställning så att läsaren kan lättare följa med i analysdiskussionen:

Vilken betydelse kan en omorganisering ha för samarbetet i en förening?

6.1 Förening eller Företag?

Utgångspunkten för analysen tar avstamp i att föreningen, som jag ser det, är en utpräglad värderationell organisation från början, men det finns strävan, från styrelsens håll, att styra den som ett företag. Detta innebär en risk att Webers målrationalitet kommer ta över och styra hur föreningen omorganiseras, på bekostnad av värderationalitet. Värderingar i föreningen, "den känslan som de på golvet har förmedlat" får stå undan för det resultat orientering som styrelsen vill uppnå. Detta är en tjänstesektor och jag anser att själen måste finnas med, annars väljer medlemmarna ett annat ställe att utöva sin friskvård på.

Storleken ställer dock krav som för med sig press att leverera och föreningen behöver organiseras så att den fungerar adekvat på marknaden. För detta krävs en byråkratisk organisation. Detta innebär större krav på effektivitet, individens arbete ska gå att mäta och jämföra både med andra och individens egna resultat från föregående år samt tydliga prestationskriterier som ska finnas för varje tjänst.

Informanterna i arbetsgruppen är överens om att det behövs en tydligare inriktning i föreningen men menar att det "*sitter så mycket i väggarna*" att en förändring mot att driva föreningen som ett stort företag vore ödesdigert med innebörden att föreningen skulle "*föreningen skulle förlora sin själ*".

De menar att man måste vara en ”föreningsmänniska” och att man inte kan tala om för någon att de ska känna så som de gör utan att för många i styrelsen, enligt de, så är detta som vilket annat jobb som helst. Styrelsen å sin sida ser vikten av att hålla kvar personal, som de anser gör ett bra jobb, men menar att man *”inte kan tuta och köra på så som man alltid har gjort utan behöver tänka om, se hela bilden”* och förstå att förening av denna storlek behöver ledas, effektiviseras, på annat sätt än som har varit hittills, för att kunna stå mot och vara flexibla för att möta yttre påverkan såsom konkurrenterna, ekonomiska läget och efterfrågan på marknaden.

Jag upplever att insiktsbristen i varandras arbete och beslutsfattande som alla informanter talar om gör att det saknas, som Hesslefors och Håkanson påpekar, en känsla av delaktighet och möjlighet till påverkan. Vet man inte varför man ska genomföra ett beslut och på vilka grunder är det svårt för den anställde att känna engagemang och motivation. Lika så gäller styrelsen som inte förstår varför vissa saker är viktiga för arbetsgruppen, eftersom de inte är på plats dagligen och har inte samma känsla för vad de ”på golvet” behöver för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt.

Det finns ett talesätt ”Man ändrar inte ett vinnande lag”. Onekligen förändras gruppen vilket kräver en förändring av normer, men det kräver också att medarbetarna inser själva att en förändring behövs. Gör man inte det så finns det ingen motivation till förändring och då tas alla nya förslag emot med korsade armar. Hela gruppens syfte behöver inte förändras men vissa syften kommer klart vara mer betydelsefulla än andra. I vissa frågor kan det räcka att bara sättet att uppnå syftet behöver förändras. I och med nya befogenheter blir William Schultz tre stadier i individens/gruppens utveckling åter aktuella. Med ny konstellation i styrelsen och med de nya arbetsbeskrivningarna behöver individerna anpassas till den uppkomna situationen och de nya uppgifterna. Rollerna måste landa och det är, som det har visats i resultat delen, oundvikligt med konfrontation för att behoven av kontroll ska fördelas, känslor ventileras, så att var och en hittar sin position och form för interaktion som är accepterad av alla. Bara då kan nya förtroendeband knytas och en bättre kommunikation tillåta en hög nivå av motivation för att nå de uppsatta målen.

6.2 Ramarna och regioner

Under omorganisationen behöver föreningen fungera som en enhet och jag börjar med att lyfta fram Goffmans roller och då relation mellan ”regissörer”, som likställs med styrelsen, och teamarbetande skådespelare, dvs. arbetsgruppen, som måste göra ett lyckat framträdande på scenen inför publiken,

som är de medlemmar som finns i föreningen. Det är med hjälp av denna framställning som rollförväntningarna tar över och Goffmans teorier blir gångbara.

Man får inte glömma bort att föreningen består av medlemmar och att det är dessa som styrelsen och de anställda finns till för i slutändan. Framöver väljer jag att använda mig av *regioner* för att förklara den interaktionen som sker mellan föreningens anställda (inkluderar även styrelsen) ut mot medlemmarna. Den *främre regionen* består av medlemmar som har förväntningar på personalen/styrelsen att allt ska skötas enligt de föreskrifter som finns och leverera den nivå på service som de säger sig kunna göra. De anställda/styrelsen kan då likställas med *bakre regionen* där den samverkan som utspelar sig där har inverkan på hur de uppfattas av medlemmar.

Det är en förening men kan likställas med en grupp. Arbetsgruppen och styrelsen agerar tillsammans som en enighet gentemot medlemmarna och här är det viktigt att det som tas upp i de bakre regionerna (eventuella konflikter, diskussioner m.m.) inte kommer till kännedom vid uppträdande framför medlemmarna, utan att man håller en enad front. I det här fallet skulle man kunna likställa dessa med ett *team* som bör samarbeta för att visa upp en sammanbunden grupp med likadana åsikter gentemot medlemmarna. Som alla informanter var överens om så är det framför allt en positiv känsla som ska förmedlas till medlemmarna, något som jag anser bara kan göras om team medlemmarna är överens om vilken bild som ska visas utåt. Genom att ha kontroll över inramningen kan ett team reglera den information som medlemmarna får. Här upplever jag, trots stundande oenigheter, att styrelsen och arbetsgruppen lyckats hålla ihop och bevara den bild man har byggt upp under alla år utåt. Denna intrycksstyrning hjälper föreningen att presentera en bild av ett välkomnande och professionellt ställe på ett sätt som är gynnsam för föreningen. De har helt enkelt förmågan att anpassa sig till de normer och regler som gäller i en viss given sit.

6.3 Konkret kontra abstrakt socialitet

Genom att byråkratisera föreningen och dess organisation finns risken att individerna kommer att gå från att ha betydelse just som individuella personligheter, vilkas "vara eller icke vara" i föreningen är av vikt för föreningens överlevnad och konkurrenskraft, till att bli utbytbara abstrakta varelser, dvs. att man relaterar till varandra i egenskap av de rollförväntningar som finns, och inte som konkreta personer. Med andra ord finns en risk att det sker en förskjutning från konkret till abstrakt socialitet genom den omorganisering som är på väg. Föreningen inympar beteendet av abstrakt socialitet men inom dess väggar förhåller sig arbetsgruppen fortfarande personlig till varandra och medlemmarna, något som kan jämföras med konkret socialitet, med andra ord ges individerna

utrymme att vara personliga med varandra, där anställda kan ha ett genuint utbyte med medlemmarna och inte har prestationskrav på alla relationer de är i. Både informanter från arbetsgruppen och styrelsen är överens om att det är en känsla man ska förmedla utåt, men den känsla kan inte existera i samma grad om den är framtvungad och standardiserad som om den får vara spontan och ömsesidig.

Det handlar inte bara om att individer blir utbytbara utan det inträffar samtidigt en djupgående förändring av relationernas karaktär. Det finns risk att andelen relationer där förhållandena är abstrakta, det vill säga opersonliga, ökar om man inte tar tillvara den kunskapen som finns samt vårdar värderingarna. Detta kan på sikt leda till att arbetsgruppens sociala interaktion med varandra och medlemmarna i större utsträckning kommer präglas av en abstrakt socialitet, vilket i sin tur leder till att vardagen töms på spontana och ömsesidiga relationer med konkreta personer något som, enligt Asplund, kännetecknar det nya samhället. Den traditionella kundbemötande kan i detta fall likställas med konkret socialitet och ord som informanter använder kännetecknas av *välkommande, tryggt, närhet, engagemang* m.m. Abstrakt social responsivitet kommer då att innebära en ny form av kundbemötande och kan beskrivas med ord som *resultatorientering, krav, professionalism med distans...* Olika sätt för kundbemötande kommer att vara aktuella, beroende av vilken synvinkel man väljer att titta på föreningen ur, det mål; eller värderationella.

Jag var intresserad av att få veta vad händer med samarbetet i en omorganisation. Jag väljer här att ge *samarbetet* betydelsen som något som uppstår spontant när vi gör saker tillsammans för att vi tycker att det är roligt och givande för en själv. Med utgångspunkt i denna definition för samarbete är det väsentligt huruvida socialiteten i framtiden är konkret eller abstrakt i föreningen. Om samarbetet tar en roll av abstrakt socialitet kommer det att innebära att bestämda rollförväntningar tar över, det blir inte lika fritt och roligt och till slut försvinner arbetsglädjen och lusten, vilket kan leda till att den sociala responsiviteten inte kan bevaras.

Om samarbetet lyckats bevaras som konkret socialitet kommer individer kunna relatera till varandra som konkreta personer, dvs. svara social responsivt på varandra, vilket medför att arbetet känns meningsfullt, nyttig och roligt och samarbete bevaras. Detta kan i sin tur innebära, intressant nog, att kvaliteten på servicen förmodligen också kan bevaras.

6.4 Förtroende

Alla individer är olika och det är inte lätt att få förtroende för alla, så det är av vikt att de kontaktpersoner som medarbetaren har fått tilldelade, också är personer som medarbetaren kan känna förtroendet för. Dessutom krävs det att feedback anpassas och motsvarar den enskilda medarbetarens krav och förmåga att ta in den så att den största effektiviteten uppnås. Detta betyder att feedback kan vara allt ifrån ren uppföljning i form av samtal, kompetenshöjande utbildning eller bara en avstämning för att stötta medarbetaren. Medarbetarsamtalen måste sätta sig själv i ett större perspektiv och se eventuella förändringar i ens befogenhet och bestämmanderätt som en del i förändringsprocessen. Genom att följa upp samtalen visar styrelsen att dessa tas på stort allvar. Å andra sidan anser jag, när det kommer till medarbetarsamtal och beslut, att allt ansvar inte bör läggas över på styrelsen. Informanter i arbetsgruppen säger sig ha stort eget ansvar och då tycker jag att det är lika viktigt att alla ansvarar för att se till att feedback och uppföljning blir av.

6.5 Kulturell förändring

Den organisatoriska förändringen tvingar fram en kulturell förändring som för med sig en emotionell och relationell förändring. Det innebär att, för att effektivisera arbetet, krävs det att enskilda individerna i arbetsgruppen uppträder på daglig basis enligt en standardiserad mall för bemötande, gentemot medlemmarna, ett arbetssätt som har varit otänkbar hittills. Självklart har det funnits rutiner för hur vissa uppgifter ska utföras även innan omorganisationen men det var tiden som avgjorde hur mycket man kunde hjälpa en medlem, inte målet att tjäna pengar eller liknande. Medlemmarna i föreningen känner en "vi anda", att man är välkommen, personalen vet ens namn, krampor och mål, något som likar den konkreta socialiteten. De gamla anställda spelar en fostrande roll och lär dem nya föreningens "anda". Här ser jag denna process i termer av *sekundär socialisation* där de nya ska skolas in för att veta, förstå och förhoppningsvis känna den föreningsandan så småningom, för att kunna föra arvet vidare.

Föreningskulturen är stark, den gamla andan är inte så lätt att ändra på eller att få den att hänga med i samma förändringstakt som den ekonomiska. Enligt Weber är känsla av att det man gör är ett kall, den intensivaste mänskliga inställningen, dock svår att upprätthålla i det moderna samhället. Uttalande från en av informanterna "*Detta är min babys*" säger tillräckligt om den inställning många av de anställda har. Om de nya reformerna tas emot fel, kan det göra att föreningen tappar det ansikte som de har utåt. Med det sagt så behövs förändring, det är alla överens om men det är av

största vikta att den processen görs på rätt sätt från början för att undvika missnöje och istället få med alla, som informanterna säger själva, ”*in i samma båt och ro åt samma håll.*”

Försiktighet bör dock tas vid skapandet och användandet av de mätinstrument som framöver kommer att finnas för att tolka arbetsresultat. De bör vara adekvata i förhållande till de skyldigheter/befogenheter som de anställda kommer att ha, för att inte riskera att göra alltför godtyckliga bedömningar från styrelsens sida. Detta även för att de anställda inte ska uppleva belastningen som orimlig och svår att hantera i kombination med små marginaler för misstag, för detta kan öka risken att drabbas av ohälsa.

I detta kapitel knyts säcken ihop. Uppsatsens frågeställningar besvaras och de sista reflektionerna ges.

7. Sammanfattning och avslutande reflektioner

I denna studie har jag undersökt vilken betydelse en omorganisation kan få för samarbetet i en förening.

På grund av dagens storlek och omsättning som föreningen har så ansågs det, både från styrelsens samt arbetsgruppens sida, att en omorganisation behövdes. Det som blev uppenbart längre fram, efter att intervjuerna genomfördes, är att formen för omorganisationen inte motsvarade de anställdas förväntningar men även att de togs på sängen och inte var riktigt förberedda på den omfattningen av förändringar som var framför dem.

”Egna farhågor, stelbenthet och bristande öppenhet är oftast orsaken till att samspelet mellan människor inte fungerar³⁹.”

Det finns en risk i att det påbörjade förändringsarbetet kan bli kontraproduktiv om den bara sker målrationellt, vilket medför att den abstrakta socialiteten växer sig stark. Frågan här blir då hur relationer mellan de anställda kommer att gestalta sig, om individen blir sedd bara för de arbetsuppgifter som hon/han utför och inte som konkret person.

Rationaliseringen av relationerna kan skapa en brist på mening, så styrelsen bör vara försiktig och hitta en mellanväg där både de gamla värderingarna bevaras och sättet på vilket mål nås omdefinieras. Att värna om värderingar behöver inte betyda att ingen förändring kan ske utan målet är att hitta en fin balansgång för att ge bekräftelse till arbetsgruppen för det de har lyckats uppnå under alla dessa år så att de känner sig sedda och förstådda. Föreningskulturen kan på så sätt bevaras med känslan av att förändringsarbetet inte sker på bekostnad av de personliga relationerna.

I en värdeorienterad förening som denna är den känslomässiga ”sidan av myntet” väldigt betydelsefull för de anställda som har varit med och byggt upp föreningen från grunden. Bauman⁴⁰ pekar på risken med att enbart låta rationella överväganden styra utan att ta hänsyn till känslorna, samvetet, värderingar m.m. Detta skulle innebära att samarbetet skulle skalas ner till att i första

³⁹ Shultz 2001 s. 77

⁴⁰ Miegel & Johansson 2002 s. 23

hand tänka ”vad kan jag få ut av denna relation i form av pengar/prestation m.m.” och inte i tankebanor av att samarbeta för att både uppnå effektivitet och en bra relation till sina arbetskamrater. Jag tror att föreningen skulle gynnas av att avmystifiera värderingarna i en takt där de enskilda individerna i arbetsgruppen ges rimlig tid för att sinnen ska landa i ett nytt sätt att tänka. Jag anser att en omorganisation kan ske i en symbios där den känslomässiga aspekten kan hjälpa föreningen att profilera sig som just välkomnande, familjärt, med ”mjukvaran som det viktigaste redskapet”, på den annars rationaliserade konkurrensmarkanden. Genom att behålla ett nära förhållningssätt till varandra och till medlemmarna kan det konkreta samarbetet bevaras samtidigt som föreningen utvecklas i den önskade riktningen.

Om styrelsen lyckas kommunicera tydligt och öppet i kombination med de nya kontaktpersonerna och handledning, bättre uppföljning och utrymme för samtal, samt förståelse och motivation från arbetsgruppens sida, så kommer de gemensamt kunna hitta goda lösningar för förändringsarbete.

8. Källförteckning

Andersen Heine & Kaspersen Lars Bo *Klasisk och modern samhällsteori*
2007 Studentlitteratur, Polen

Aspers Patrik *Etnografiska metoder*
2007 Liber, Malmö

Asplund Johan *Det sociala livets elementära former*
1987 Korpen, Göteborg

Angelöw Bosse & Jonsson Thom *Introduktion till socialpsykologi*
1990 Studentlitteratur, Lund

Boglund Anders, Eliason Sven & Per Månson
Kapital, rationalitet och social sammanhållning
1995 Prisma, Stockholm

Christensen Gerd *Psykologins vetenskapsteori*
2004 Studentlitteratur, Lund

Goffman Erving *Jaget och maskerna*
1994 Kristianstads Boktryckeri

Granér Rolf *Den professionella gruppens psykologi*
1991 Studentlitteratur, Lund

Gubrium F. Jaber & Holstein A. James *The new language of Qualitative method*
1997 Oxford University press, New York

Hesslefors Persson Kerstin & Håkanson Ragnar *Samarbete*
2003 Verbum förlag, Stockholm

Lundqvist Åsa m.fl. *Att utmana vetandets gränser*
2005 Liber, Malmö

Miegel Fredrik & Johansson Thomas *Kultursociologi*
2002 Studentlitteratur, Lund

Repstad Pål *Närhet och distans*
1999 Studentlitteratur, Lund

Svensson Per-Gunnar & Starrin Bengt *Kvalitativa studier i teori och praktik*
1996 Studentlitteratur, Lund

Trost Jan *Kvalitativa intervjuer*
2005 Studentlitteratur, Lund

Källor från Internet: 2010-01-11

<http://www.skatteverket.se/infotext/artiklar/03/foreningscivil.4.18e1b10334ebe8bc80002091.html>.

Bilagor

Intervjuguide användes som stöd vid intervju och alla nedanstående frågor följdes självklart av fölfrågor för att komma åt den information som jag ansåg var av vikt. Lika så gäller frågor om medarbetarsamtal/utvecklingssamtal som jag fick utveckla till att gälla även andra former av samtal.

Intervju guide chefer

BAKGRUND

- Vad är din position inom föreningen?
- Hur länge har du suttit på den position som du innehar i föreningen?
- Hur lång är din erfarenhet av att hålla i medarbetarsamtal?

MÅL/VISIONER

- Är föreningens mål och visioner tillräckligt tydliga?
- Känner du att du har införlivat dessa i ditt arbetssätt och kan stå för dem?
- Visa föreningens logga –
- Vika tre ord associerar du med föreningen?

GENOMFÖRANDE/FORMEN

- Hur ofta genomförs medarbetarsamtal?
- På vilket sätt förbereder du dig inför ett medarbetarsamtal?
- Hur lång tid pågår förberedelser?
- På vilket sätt sker informationen ut till medarbetarna?
- Tror du att medarbetarna är införstådda vad syftet med medarbetarsamtalet är?
- Upplever Du att medarbetarna är förberedda inför samtalet?
- Vad har du för förväntningar på dina medarbetare under samtalet? Infrias dem?
- Upplever du att samtalet sker i form av dialog mellan dig och medarbetaren eller utfrågning från din sida?
- Är det tillåtet att avbryta?
- Tas teman av privat karaktär upp under samtalet?(hur hanteras det?)
- Hur ser arbetsmiljö ut under samtalet? (plats, bordsplacering, ljudnivå m.m.)

RELEVANS

- Vilka teman brukar tas upp under medarbetarsamtal?
- Vad är det viktigaste för dig under ett medarbetarsamtal?
- Vad anser du inte hör till samtalet?

- Hur upplever du att förväntningar på din roll i medarbetarsamtalet är från medarbetarnas håll?
- Vad tror du är deras krav på dig är i samtalet?
- Hur ser du på ditt ansvar i förhållande till de befogenheter som du har?
- Vilka förväntningar tror du finns på din arbetsroll/arbetsprestation?
- Finns det utrymme för medarbetarna att prata/tycka till om ditt ledarskap?
- Upplever du att dina medarbetare för fram ärliga åsikter?

FEEDBACK

- På vilket sätt sker feedback?
- Hur går du/ni tillväga för att motivera era medarbetare till ett bättre/större ansvar/ansvarskänsla?
- Hur sker uppföljningen av utvecklingssamtalet?
- Hur upplever du att uppföljning/utvärdering av medarbetarsamtalet tas emot av medarbetarna?
- Kan medarbetarsamtalet utvecklas på något sätt till det bättre?

RELATIONER

- Hur skulle du beskriva relation till medarbetarna?
- Tror du att informella relationer har betydelse för hur medarbetarna uppfattar samtalet?
- Hur upplever du att stämningen är på din arbetsplats?

ÖVRIGT

- Känner du att jag har missat något som du skulle vilja ta upp?

Intervju guide medarbetare

BAKGRUND

- Hur länge har du jobbat i föreningen?
- Vad är din position?
- Vad är ditt eget mål med ditt arbete?
- Visa föreningens logga –
- Vika tre ord associerar du med föreningen?

MÅL/VISIONER

- Är föreningens mål och visioner tillräckligt tydliga?
- Känner du att du har införlivat dessa i ditt arbetssätt och kan stå för dem?
- Hur upplever du att arbetsbelastningen och fördelningen av arbetsuppgifter är?

- Är dina arbetsuppgifter nedskrivna i ett medarbetaravtal?
- Anser du de vara klara och tydliga?

GENOMFÖRANDE/FORMEN

- Är det klart för dig vad syftet med ett medarbetarsamtal är?
- Hur brukar du förbereda dig inför ett medarbetarsamtal?
- Upplever du att samtalet sker i form av dialog eller utfrågning?
- Är det tillåtet och avbryta?
- Tas teman av privat karaktär upp under samtalet?(hur hanteras det?)
- Hur ser arbetsmiljö ut under samtalet? (plats, bordsplacering, ljudnivå m.m.)

RELEVANS

- Vilka teman brukar tas upp under medarbetarsamtal?
- Vad är det viktigaste för dig under ett medarbetarsamtal?
- Vad tror du att chefens krav på dig i samtalet är?
- Hur ser du på ditt ansvar i förhållande till de befogenheter som du har?
- Vilka förväntningar tror du att det finns på din arbetsroll/arbetsprestation?

FEEDBACK

- Hur upplever du att feedback sker under ett medarbetarsamtal från chefens sida? (känner du att du får tillräckligt med feedback)
- Skiljer sig chefens beteende på något sätt under samtalet från det du normalt ser henne vara på? (är din chef engagerad, fokuserad etc.)
- Känner du att du kan vara uppriktig mot din chef?
- Upplever du att du får gehör och kan uttrycka det du känner?
- Känner du att chefen motiverar dig till en större ansvarskänsla?
- Sker det någon form av uppföljning/utvärdering av medarbetarsamtalet?
- Vad är din upplevelse av denna? (bra, mindre bra, behöver förbättras)
- Ger den dig tillräckligt många och konkreta verktyg för att kunna nå de uppsatta målen?

RELATIONER

- Hur skulle du beskriva relation till dina arbetskamrater?
- Hur skulle du beskriva relation till styrelsemedlemmarna/chefen? (känner du att du och din chef har en bra relation?)
- Hur upplever du att stämningen är på din arbetsplats?

ÖVRIGT

- Är det något som du känner att du skulle vilja ha från chefens sida för att utvecklas?
- Känner du att jag har missat något som du skulle vilja ta upp?

