

Högskolan i Halmstad
Hälsa och Samhälle
Arbetsvetenskapligt program

Från vision till medarbetare

En kvalitativ studie om hur medarbetare inom Halmstads kommun använder
visionen *Halmstad 2020* i sitt arbete

Arbetsvetenskap 61-90 hp
Vårterminen 2012
Författare: Caroline Karlsson
Mikael Andersson
Handledare: Agneta Hansson

”Från vision till medarbetare” – En kvalitativ studie om hur medarbetare inom Halmstads kommun använder visionen *Halmstad 2020* i sitt arbete.

Caroline Karlsson
Mikael Andersson
Högskolan i Halmstad
Vårterminen 2012

Denna studie är en kvalitativ undersökning som syftar till att undersöka hur de anställda inom Halmstads kommun använder sig av visionen – *Halmstad 2020* och värdegrunderna den vilar på i sitt arbete. För att analysera det empiriska materialet har vi använt oss av teorier om kommunikation, värdebaserat och expressivt ledarskap, ledarskap i politiskt styrda organisationen samt Human Resources. Totalt har vi genomfört två informantintervjuer, samt tio intervjuer inom två olika förvaltningar i kommunen. Vi har även tagit del av olika dokument som har legat till grund för vår studie. Resultaten visade att flera av respondenterna upplevde visionen som abstrakt och otydlig. Det framkom även att kommunikationen kring visionen upplevdes som bristfällig inom båda förvaltningarna. Vidare framkom det att ledarskapet har betydelse i arbetet mot en vision. Vår slutsats är att arbetet mot en vision omfattas av god kommunikation, ett värdebaserat/expressivt ledarskap samt ett HR- arbete som är integrerat i organisationens övergripande vision.

Nyckelord: vision, kommun, kommunikation, ledarskap, human resources

”From vision to employees” – A qualitative study of how the employees in the municipality of Halmstad applies the vision *Halmstad 2020* in their working process.

Caroline Karlsson
Mikael Andersson
University of Halmstad
Spring term 2012

This qualitative study aims to investigate how the employees in the municipality of Halmstad practice the vision - *Halmstad 2020* and its value foundations in their working process. We have applied theories about communication, value-based and expressive leadership, leadership in public organizations and Human Resource Management. In total, we performed two interviews with informants, and ten interviews within two different administrations in the municipality. We have also taken note of various documents that has been the basis of our study. The results indicated that several of the respondents experienced the vision as abstract and vague. It also appeared that communication about the vision was insufficient in the two administrations. Further, the results also indicated that leadership is an important matter in the working process towards a vision. Our conclusion is that the work towards a vision is covered by good communication, a value-based/expressive leadership and that a practice of human resources management are integrated in to the organizations overall vision.

Keywords: vision, municipality, communication, leadership, human resource management

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till våra informanter som med tid och ett stort engagemang givit oss underlag för att genomföra studien. Vi vill även tacka samtliga respondenter som ställde upp på intervjuer och delat med sig av sina åsikter och erfarenheter. Utan er hade vår studie inte kunnat genomföras.

Ytterligare ett stort tack till vår handledare Agneta Hansson som varit ett stort stöd och handlett oss på ett värdefullt och konstruktivt sätt. Avslutningsvis vill vi också tacka AP09 för alla trevliga lunch- och fikastunder som har förgyllt tillvaron under uppsatsen.

Halmstad
2012-05-23

Caroline Karlsson
Mikael Andersson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Undersökningsområde – Halmstads kommun i fokus	2
1.2 Syfte & frågeställningar	7
1.3 Begreppsdefinition	7
1.4 Avgränsning	7
2. TEORETISK REFERENSRAM	8
2.1 Ledarskap i politiskt styrda organisationer	8
2.2 Värdebaserat/expressivt ledarskap	9
2.3 Kommunikation	10
2.4 Human Resources.....	12
3. METOD	13
3.1 Val av metod.....	13
3.2 Urval.....	13
3.3 Etiska aspekter	14
3.4 Datainsamling.....	14
3.5 Analysmetod	15
3.6 Metoddiskussion.....	15
4. RESULTAT	16
4.1 Respondenternas arbetsuppgifter	16
4.2 Förvaltning A	17
4.2.1 Kunskapen kring Halmstad 2020, värdegrund och HR- vision	17
4.2.2 Kommunikationen kring Halmstad 2020, värdegrund och HR- vision	20
4.2.3 Ledarskap	21
4.3 Förvaltning B.....	22
4.3.1 Kunskapen kring Halmstad 2020, värdegrund och HR- vision	22
4.3.2 Kommunikationen kring Halmstad 2020, värdegrund och HR- vision	25
4.3.3 Ledarskap	28

5. ANALYS	29
5.1 Vikten av kommunikation.....	29
5.2 Betydelsen av ett värdebaserat/expressivt ledarskap	31
5.3 Betydelsen av HR- arbete.....	32
5.4 Slutsatser	33
6. DISKUSSION	34
6.1 Kritisk och avslutande reflektion	35
6.2 Förslag på vidare forskning	36
7. REFERENSER	37

Bilaga 1 – Intervjuguide nämndordförande

Bilaga 2 – Intervjuguide förvaltningschef

Bilaga 3 – Intervjuguide verksamhetschef

Bilaga 4 – Intervjuguide anställd

1. Inledning

Lennerlöf och Tydén (2004) menar att det blivit allt vanligare att tala om hur viktigt det är att medarbetarna i kommunala förvaltningar delar de värderingar som är viktiga för verksamheten. Ett sådant arbete kan börja med att politiker utformar och preciserar vilka värderingar de ser som nödvändiga för att utföra det offentliga åtagandet. Vidare är det i nästa steg chefens uppgift att samtala med medarbetarna kring dessa värderingar, hur de ska preciseras och användas i den dagliga verksamheten. Syftet är att medarbetarna på ett djupt plan ska dela, och ha dessa värderingar som en bas för den kommunala förvaltningens arbete (ibid). Ledarskapet blir därför en avgörande faktor i sammanhanget. I en rapport från Svenska Kommunförbundet (2000) framgår det att det ställs andra krav på dagens ledare jämfört med gårdagens i en politiskt styrd organisation. Ledarskapets betydelse ökar då strukturomvandlingar ställer höga krav på flexibilitet och kompetens, vilket i sin tur gör att beroendet av kreativa, motiverade och intresserade medarbetare ökar. Ledarskapets uppgift är att skapa ett arbetsförhållande som maximerar medarbetarnas motivation och förändringsbenägenhet. Förändrade värderingar, ökad demokratisering och högre utbildningsnivå har förändrat medarbetarskapet. Den politiskt styrda organisationen ska därför lägga fokus på "arbetslaget" samt ett aktivt ledar- och medarbetarskap som kopplas till verksamhetens visioner, mål och kvalitet. Framtidens ledare måste vara tydlig med mål och vision för verksamheten. Viktigt är att få alla att känna sig delaktiga för att kunna förflytta utvecklingen framåt. För att uppnå detta krävs det att dialogen förstärks i ledaruppdraget. Det är genom fortlöpande möten mellan människor som våra kommunala tjänster utvecklas och produceras. Kvalitén i verksamheten utformas när medarbetarna möter medborgarna i olika sammanhang och ledarskapet ska stödja medarbetarna i dessa möten (ibid). Ett gott ledarskap omfattas av en bra kommunikation mellan chefer och medarbetare. Strid (1999) menar att kommunikation är det kitt som håller en organisation samman. En organisation tenderar att bli mer specialiserad och uppdelad ju större den är. Det leder till att det lätt skapas isolerade grupper, där varje grupp blir mer sammansvetsad men avskild från de andra grupperna. Det kan medföra att helheten försvinner och grupperna sinsemellan förstår varandra sämre.

Fler och fler organisationer börjar förstå vikten av Human Resources (HR). HR kallas hanteringen av de mänskliga resurserna i en organisation. Ulrich och Brockbank (2007) menar att HR- arbete handlar om att skapa kontakter med såväl människor i organisationen som människor utanför organisationen. För att kunna göra detta är det nödvändigt för HR-medarbetare att förstå och bemästra begreppet värde. Värden är det som återspeglar organisationens standard. Värde innebär att någon får någon form av värde av en transaktion, och i detta avseende definieras värde större av mottagaren än av givaren. En vision och en värdegrund kan fungera som en kompass för medarbetarnas arbete i en organisation, och allt fler organisationer inser betydelsen av att medarbetarna delar organisationens värderingar. Intresset för Human Resources växer allt större och medarbetaren står mer i centrum än tidigare (ibid).

1.1 Undersökningsområde – Halmstads kommun i fokus

Arbetet mot en vision kräver att medarbetare delar samma värderingar och drar åt samma håll. Vi förstår att det är en komplex uppgift att i en stor politiskt styrd organisation arbeta mot en gemensam vision. För att få alla medarbetare att stå bakom organisationens värderingar ställs det krav på ett gott ledarskap, fungerande kommunikation och ett effektivt HR- arbete. Hur politiker och tjänstemän i en kommun antar en sådan utmaning är en frågeställning som intresserar oss. Vårt val av uppsatsämne har därför varit att studera hur Halmstads kommun arbetar med sin vision och värdegrund - *Halmstad 2020*, i förhållande till sina medarbetare. För att få en bakgrund och förståelse kring Halmstads kommuns vision - *Halmstad 2020* har vi genomfört två informantintervjuer med en kvalitetschef och en HR- strateg på Stadskontoret i kommunen. Materialet som presenteras i följande avsnitt fick vi tillgång till i samband med informantintervjuerna. De dokument vi tagit del av och utgått ifrån i vår studie är följande;

- *Vision Halmstad 2020 – Halmstads kommun*
- *Halmstads kommuns visionsstyrningsmodell*
- *Visionsstyrningsmodellen i Halmstads kommun – en utvärdering fyra år efter införande*
- *Human Resources – riktning vision 2020*

Halmstad 2020

Halmstads kommun har en vision om framtiden. Hösten 2005 inleddes arbetet med en ny vision för Halmstad – *Halmstad 2020*. Den nya visionen antogs 2006 och ser ut enligt följande:



Figur 1: *Halmstad 2020* (Stadskontoret, 2007)

Visionen vilar på följande värdegrunder:

- **Demokrati**
Visionen om *Halmstad 2020* bygger på demokratiska värden. Alla Halmstadbor ska ha möjligheten till delaktighet och inflytande i de demokratiska processerna.

- **Lika värde**

I Halmstad har alla människor lika värde och vår gemenskaps kännetecken är ömsesidig respekt. Alla medborgare som möter kommunens verksamhet ska känna att de har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter.

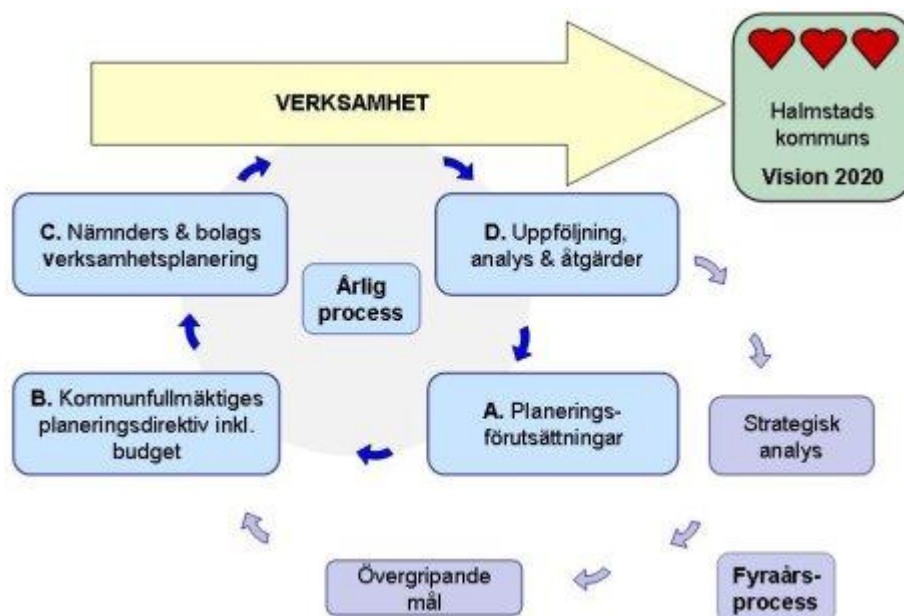
- **Hållbar utveckling**

Halmstads kommuns utveckling ska vara långsiktigt hållbar. Detta innebär att utvecklingen tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.

(Stadskontoret, 2007)

Visionsstyrningsmodellen

Visionsstyrningsmodellen (Stadskontoret, 2007) infördes 2007 i Halmstads kommun för att förenkla arbetet med planering, genomförande och uppföljning utifrån *Halmstad 2020*. Målet var att skapa en tydlig, enkel och användarvänlig modell för styrning av verksamheten. Modellen ska klargöra kopplingar till mål, handlingsprogram och omvärldsanalys. Vart fjärde år genomförs en översyn av de övergripande målen. Visionsstyrningsmodellen bygger på två delar - en långsiktig del som utvärderas vart fjärde år samt en årlig del. Den långsiktiga delen kallas för fyraårsprocessen och beslutas vart fjärde år i samband med val. Kommunstyrelsen gör i samspel med nämnder och bolagsstyrelser en strategisk analys, och en översyn av de övergripande målen. Den årliga delen inleds med att kommunstyrelsen i samverkan med nämnder och bolag genomför en analys av planeringsförutsättningar som bildar underlag till kommunfullmäktiges beslut om planeringsdirektiv (ibid).



Figur 2: Visionsstyrningsmodellen (Pettersson, 2011)

Samtliga nämnder och bolagsstyrelser ska arbeta enligt modellen som ska klargöra för samtliga medarbetare att det finns en samhörighet mellan kommunens alla nämnder och bolag.

Kommunfullmäktige fastställer de konkretiserade målen och prioriteringarna genom planeringsdirektiv tillsammans med budget. De konkretiserade målen och prioriteringarna har en varaktighet på ett till tre år och är riktade till nämnd och bolag. Nämnder och bolag arbetar fram sina verksamhets- och affärsplaner utifrån planeringsdirektiven. Dessa planer innehåller verksamhetsmål. Förvaltningar och bolag arbetar även med medarbetarmål som är kopplade till verksamhetsmålen i planerna. Syftet med visionsstyrningsmodellen var att förenkla arbetet mot visionen *Halmstad 2020* (Stadskontoret, 2007). Styrmodellens målstruktur ser ut enligt följande:



Figur 3: Visionsstyrningsmodellens målstruktur (Stadskontoret, 2007)

Modellen utgår ifrån den vision som kommunfullmäktige antagit. Visionen preciseras därefter i det som benämns som övergripande mål. Till de övergripande målen kan handlingsprogram kopplas, dessa uttrycker en ambition och en viljeinriktning som sedan preciseras till konkretiserade mål och prioriteringar åt nämnder och/eller bolag. Nämnder och/eller bolag fastställer därefter sin verksamhetsplan med verksamhetsmål. Slutligen ska medarbetarmålen knytas an till verksamhetsmålen. Modellen är tänkt att fungera som en styrkedja från vision till medarbetarmål. (Stadskontoret, 2007)

Utvärdering av visionsstyrmodellen

Informationen och dokumentet om utvärderingen (Stadskontoret, 2011) har vi fått genom informantintervjun med en kvalitetschef på Stadskontoret. Syftet med utvärderingen var att utvärdera visionsstyrningsmodellen i dess helhet.

Utvärderingen (Stadskontoret, 2011), som var den första fyraårsutvärderingen, analyserade både modellens strukturella uppbyggnad och modellens mer specifika tillämpning. Utvärderingen undersökte inte handlingsprogrammets effekt i kommunens verksamheter, utan endast handlingsprogrammets genomslag vid planeringsdirektiv och verksamhetsmål. Det har genomförts internrevisioner på modellens delprocesser och utvärderingen har byggt vidare på samtalsintervjuer och enkätundersökningar med både politiker och verksamhetsföreträdare (ibid).

Det framkom av utvärderingen (Stadskontoret, 2011) att verksamhetsföreträdare i mindre omfattning upplever att modellen är ett stöd i verksamhetsstyrningen. Vidare visade utvärderingen att kunskapen om visionens värdegrund är begränsad i organisationen. Många känner inte till att det finns en kommunövergripande värdegrund och flera verksamheter har istället mer verksamhetsprecisa värdegrunder som används som stöd i arbetet. Utvärderingen visar att visionen om de tre städerna är allmänt känd, men att det framkom synpunkter på att visionen är så bred att det är svårt att hitta en koppling i visionen till målen. Åsikterna kring huruvida detta är bra eller dåligt är varierande då vissa ansåg att det var en framgångsfaktor, och andra menade att det inte är någon vägledning med en styrning som inte pekar ut en tillräcklig tydligt riktning (ibid).

HR – vision 2020

Informationen om kommunens *HR-vision* har vi fått genom en informantintervju med en HR-strateg på Halmstads kommun samt från dokumentet om *HR-visionen. Human Resources – riktning vision 2020* är en riktlinje för Halmstad kommuns personalpolitik. Den kallas så för att betona att personalpolitiken ska hjälpa kommunen att nå sin vision och sina mål. Riktlinjen är uppbyggd kring förväntningar i två perspektiv, dels vad kommunen förväntar sig av sina medarbetare och dels vad medarbetarna kan förvänta sig av arbetskamrater, chefer och Halmstads kommun som arbetsgivare. I samband med framtagningen av visionsstyrningsmodellen och värdegrunden blev det tydligt att kommunen behövde en uppdaterad personalpolitik med en direkt koppling till *Halmstad 2020* och dess *värdegrund*. För första gången gäller personalpolitiken för alla förvaltningar och bolag inom kommunen (Stadskontoret, 2009)

Halmstads kommuns personalpolitik arbetades fram tillsammans med politiker, medarbetare, chefer och fackliga representanter. Totalt har ca femhundra personer varit involverade i arbetet. Personalpolitiken är uppbyggd kring begreppen:

- Medarbetarskap
 - Ledarskap
 - Kompetens
 - Hälsa och arbetsmiljö
 - Lön och lika villkor
- (Stadskontoret, 2009)

Dessa begrepp valdes för att de utgör strategiskt viktiga delar i personalpolitiken och kan härledas till de flesta frågor.

Personalpolitiken präglas av följande nyckelbegrepp: Kund- och medarbetarfokus, Nytankande och utveckling, Jämställdhet och mångfald, Tillsammans – en organisation och God etik. Nyckelbegreppen är till för att genomsyra de ovan nämnda begreppen (Stadskontoret, 2009)

Syftet med riktlinjen är att beskriva den gemensamma målbilden för Halmstads kommuns personalpolitik. Det är viktigt att betona att riktlinjen beskriver en målbild och en ambition. Personalpolitiken ska på ett enkelt sätt tydliggöra förväntningar på kommunens medarbetare, det ska vara något alla kan ta till sig och använda konkret i olika sammanhang i vardagen. Personalpolitiken ska användas vid utveckling av verksamheter, grupper och enskilda medarbetare och bidra till framtida personalförsörjning. Ytterst handlar det om att Halmstads kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare – både för att behålla medarbetare som redan arbetar i kommunen och även för att locka till sig nya kompetenta medarbetare (Stadskontoret, 2009).

Riktlinjen beskriver i första hand *vad* som ska göras och inte alltid *hur*. Personalpolitiken införlivas och konkretiseras i verksamhets-, affärs- och aktivitetsplaner. När det fattas beslut i verksamheterna vad som ska utvecklas, bör frågan också ställas vilka satsningar det krävs av personalen i form av exempelvis kompetensutveckling. Det är ytterst varje nämnd och styrelse som är ansvarig för att förvaltningen och bolaget jobbar i riktning mot riktlinjen. I *HR-visionen* kan man läsa vad Halmstads kommun förväntar sig av sina medarbetare. Bland annat kan man läsa att:

- *”Vi förväntar oss att du som medarbetare känner till och arbetar i enlighet med kommunens värdegrund och i riktning mot kommunens vision 2020”*
 - *”Vi vill erbjuda dig som medarbetare arenor och regelbundna mötesforum som uppmuntrar till delaktighet och ansvarstagande”*
- (Stadskontoret, 2009)

1.2 Syfte & frågeställningar

Vår uppfattning är att Halmstads kommuns övergripande vision *Halmstad 2020*, har en stor medborgarfokus. För kommunens medarbetare används visionsstyrningsmodellen som ett verktyg för att förklara arbetet mot visionen. Visionsstyrningsmodellens målstruktur visar att det ska finnas en tydlig kedja mellan den övergripande visionen ner till medarbetarmål, med andra ord ska det arbetas fram konkreta medarbetarmål utifrån visionen *Halmstad 2020*. I utvärderingen av visionsstyrningsmodellen framgår det klart och tydligt att verksamhetsföreträdare upplever att de har svårt att använda sig av visionen i sitt dagliga arbete. Vi finner det intressant då det samtidigt framgår i *HR- visionen* att det förväntas att alla medarbetare känner till och arbetar i enlighet med kommunens värdegrund och i riktning mot kommunens vision *Halmstad 2020*.

Syftet med uppsatsen är att studera och analysera hur kommunens medarbetare använder sig av Halmstads kommuns vision och värdegrund i sitt arbete. Vi ställer oss följande frågor:

- Hur har kommunens vision, *Halmstad 2020* kommunicerats ut till medarbetarna i kommunen?
- Hur skiljer sig kunskapen om vision och värdegrund åt bland medarbetare på olika hierarkiska nivåer inom kommunen?
- Hur samspelar *Halmstad 2020* med *HR- visionen*?
- Vilken betydelse tillmäter medarbetarna att ledarskapet har i kommunens visionsarbete?

1.3 Begreppsdefinition

Medarbetare/Anställd

Med begreppet medarbetare avser vi utifrån vårt syfte *alla* medarbetare som har en anställning inom kommunen, oavsett hierarkisk position. I uppsatsens empiriavsnitt presenteras respondenterna med hänsyn till sin position inom respektive verksamhet. Fyra av respondenterna benämns dock endast som *anställda* i uppsatsens resultat-, analys- och diskussionsavsnitt enbart för att förklara att de inte besitter någon chefsposition.

1.4 Avgränsning

Studien har genomförts på två förvaltningar inom Halmstads kommun. Förvaltningarna kan jämfört med varandra beskrivas som två ytterligheter med väldigt olika verksamhetsområden. Den ena förvaltningens arbete inriktar sig på människor och sociala relationer och är personalmässigt en av kommunens största förvaltningar med över 2000 medarbetare. Den andra förvaltningen bedriver ett betydligt mer tekniskt och praktiskt arbete och har cirka 270 medarbetare ute i verksamheterna.

2. Teoretisk referensram

2.1 Ledarskap i politiskt styrda organisationer

Trots att väldigt många människor arbetar och verkar inom kommunala och statliga förvaltningar har vi haft svårt att hitta forskning kring ledarskapet inom politiskt styrda organisationer. Aktuell forskning kommer främst ifrån USA där förhållandena skiljer sig avsevärt jämfört med Sverige. Den svenska forskaren Ingrid Tollgerdt-Andersson (1995) uppmärksammar detta och menar att det är svårt att göra jämförelser med svenska förhållanden och att dra konkreta slutsatser. Forskningen menar dock på att de kommunala verksamheterna styrs av politiska värderingar och att problem kan uppstå med tanke på att värderingarna kan förändras vid maktskifte och val, vilket gör att ledningen kan få nya direktiv för att styra verksamheten. De politiska värderingarna ställer också till problem då människorna i den politiska styrelsen ofta har värderingar som motsäger varandra. Det kan i sin tur leda till att uppsatta mål kan bli motsägelsefulla och intetsägande (Tollgerdt-Andersson, 1995).

Forskning visar vidare att politiskt styrda organisationer idag präglas av nya styrfilosofier av verksamheten och annorlunda värderingar. Tollgerdt-Andersson (1995) menar att ett planerande styrsätt har ersatts av målstyrning där politiker och tjänstemän arbetar ihop för att se till att mål och visioner förverkligas inom organisationen. I uppgiften ingår även delegering nedåt i ledet där andra chefer formulerar delmål i organisationens verksamheter. Viktigt för cheferna är att se helheten för att ta bort revirtänkandet och ge andra chefer i organisationen betydligt större ansvar.

Vidare så presenterar Tollgerdt-Andersson (1995) några punkter som arbetats fram i tidigare forskning. Dessa identifierar kvalifikationer som en ledare i en politisk styrd organisation måste ha för att kunna hantera sin roll:

- Kunna skapa konsensus, det vill säga få till stånd samverkan och samförstånd mellan politiker och tjänstemän. Administrationen måste verka för att implementera de politiska besluten samtidigt som tjänstemännen måste ge relevant och ändamålsenlig information till politikerna så att beslut kan fattas.
- Överföra och tolka samhällets värderingar samt sprida information på ett genomtänkt sätt.
- Vara den som sammankallar olika partier och intressegrupper och förhandlar med dem.
- Vara bärare av etiska värderingar.
- Vara en mästare vad gäller ledningsutveckling.

(Tollgerdt-Andersson, 1995:33)

Det viktiga är att få personalen att sträva åt samma håll. För att skapa en delaktighet mellan medarbetare behöver deras personliga värderingar överensstämma med de övergripande värderingarna i den politiskt styrda organisationen. Det är därför viktigt att ständigt arbeta med utveckling av strategier kring Human Resources (HR).

I det arbetet ingår det att precisera vilka krav som ställs på personalen för att nå de övergripande målen. Det är även viktigt att ha en utvecklad och tydlig strategi kring att rekrytera rätt typ av ledare, hur man tar tillvara övrig personal och hur man ständigt jobbar med utveckling och utvärdering. Denna HR- strategi ska gå hand i hand med organisationens övriga strategier (ibid).

2.2 Värdebaserat/expressivt ledarskap

Ledarskap är ett fenomen som omfattas av väldigt mycket forskning. Faktum är att få fenomen inom samhällsvetenskap har diskuterats så ingående under de två senaste decennierna som just ledarskap (Wolvén, 2000). Definitionerna på ledarskap är många då forskare genom åren har studerat fenomenet utifrån olika perspektiv. Ledarskap kan utföras på olika sätt och sättet de utförs på brukar kallas ledarstil. Lennerlöf (2004) menar att ledarskap i olika typer av verksamheter kan ha mycket gemensamt, men det är även en del som skiljer. En kommun är en del av ett politiskt system, och ledarskap i en kommun ställer krav på ömsesidig systemförståelse från ”olika världar”. För cheferna i en kommun är det betydelsefullt att förstå det system de verkar i. För att detta ska löpa väl ut krävs det troligtvis inte bara att de tolererar och accepterar systemet, utan även att de anser att det är positivt att vara en del av det (ibid).

Då tidig forskning kring ledarskapet i politiskt styrda organisationer belyser dagens målstyrda verksamheter där ledare måste arbeta för att målen ska förverkligas i organisationen, kommer det avgränsas till det som Jacobsen & Thorsvik (2008) och Salzer-Mörling (2002) benämner som ”värdebaserat” respektive ”expressivt” ledarskap. Två definitioner av ledarskapet som går väldigt mycket hand i hand.

Forskningen kring det moderna ledarskapet sammanfattar ofta detta som det ”värdebaserade” ledarskapet. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att värdebaserat ledarskap är något som växt fram i samband med att organisationers ledningsformer har förändrats under modern tid. Gamla traditionella ledningsformer innehållande styrning, vägledning och kontroll är inte längre lika vägvinnande då personal idag besitter en högre kompetens och behöver en friare roll i arbetet för att främja sin kreativitet och bidra med kunskap till organisationen. Författarna menar därför att det värdebaserade ledarskapet handlar om att ledaren måste formulera och kommunicera en vision som gör att medarbetarna kan identifiera sig och arbeta enligt organisationens intressen (ibid).

Selznick (Jacobsen & Thorsvik, 2008) menar att ledarskapet först och främst handlar om att skapa en gemensam värdegrund för organisationen. Liknande resonemang förs av Salzer-Mörling (2002) som skriver om det expressiva ledarskapet. Det expressiva ledarskapet har syftet att presentera organisationen och definiera ”vilka man är”. Det expressiva ledarskapet förmedlar organisationens ”mening” och subjektiva uppfattningar. Genom att uttrycka organisationens mening och värderingar med expressiva strategier är det en form av ledning som skapar en mer idémässig grund för gemensamt handlande (Salzer-Mörling, 2002). Detta ledarskap är ett sätt att skapa samordning och samsyn genom att upprätta och förmedla en gemensam värdegrund. Genom att någon pekar ut vad som är viktigt och som dirigerar åt vilket håll vi ska titta kan medarbetarnas verklighetsbild påverkas.

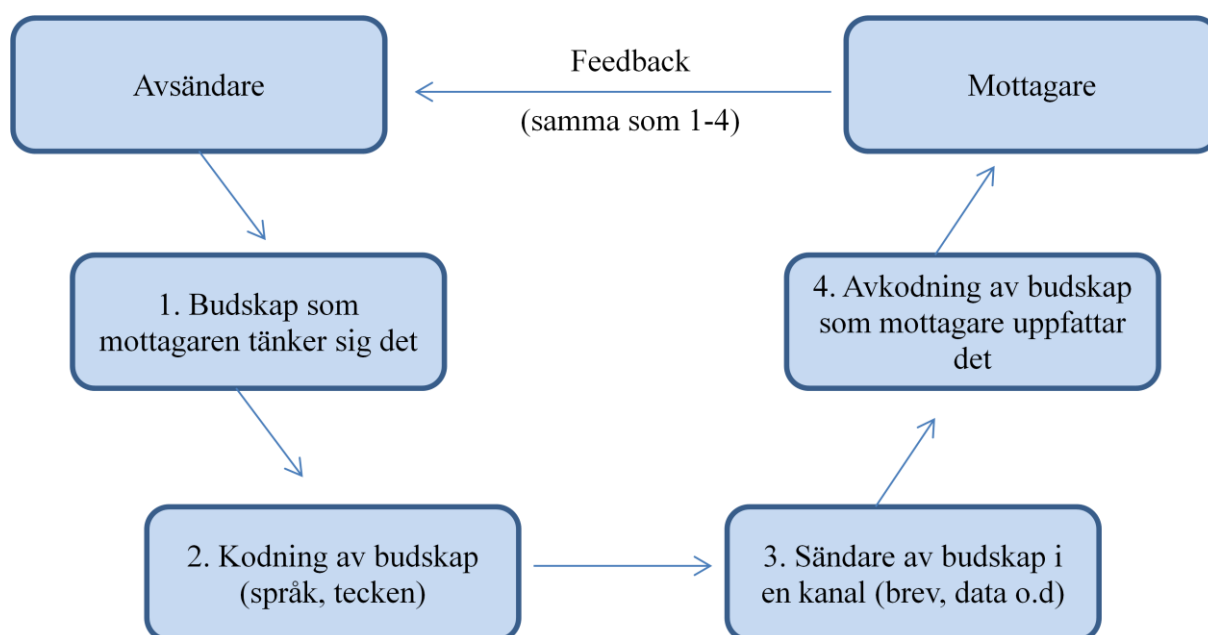
Med tanke på att värderingar handlar om föreställningar i våra medvetanden är det inget som går att se eller ta på. Därför är det expressiva ledarskapet inriktat mot värderingarnas uttryck. Det handlar om att göra värderingarna synliga. I allt från kontorens arkitektur, mötets ritualer, slogans, uttrycks värderingar och dessa uttryck drar till sig allt större intresse i ansträngningarna att försöka styra människors föreställningar. Expressivt ledarskap kan följaktligen beskrivas som en styrning av den idémässiga världen genom att påverkan sker genom olika typer av symboler. Denna symboliska ledarskapsprocess ses av ledning som en aktivitet som för medarbetarna och andra åskådare uttrycker vad organisationen är och står för. Expressiva strategier används för att attrahera både medarbetare och kunder. Organisationen ska stå för tydliga värden och varumärken ska laddas med ”attraktiva värderingar” för att organisationen ska framträda som meningsfull (ibid).

Buchko (2007) menar att ”gemensamma värderingar” spelar en stor roll i förvaltningen av stora organisationer. I en kvalitativ studie, där syftet var att undersöka betydelsen av att ledare i organisationer skapade stöd för och utvecklade beteenden förenliga med organisationens värderingar, kom Buchko (2007) fram till att ledarens värderingar har en viktig roll. Studien genomfördes i samband med införande av en värdebaserad förvaltningsstrategi i en stor tillverkningsorganisation. Syftet med studien var att mäta och utvärdera hur idéburna beteenden utvecklades. De övergripande ledarna för två grupper i organisationen bedömdes med avseende på deras värderingar och beteende. Resultatet visade att underanställda hade en tendens till att visa upp samma typ av beteende som sin ledare (ibid).

Eriksson (2008) talar om att ledarskap till stor del handlar om effektiv kommunikation och att ledarskapet bör relateras till fyra områden: den egna individen, omvärlden, organisationen och medarbetarna. Förutsättningen för kommunikativt ledarskap är att känna sig själv, och att vara medveten om sina svaga sidor. Den omvärldsrelaterade kompetensen bygger dels på att kunna tolka och förstå omvärlden, dels på att resonera kring det med övriga personer i organisationen. Det *organisationsrelaterade* ledarskapet handlar om att involvera övriga medarbetare mot mål, visioner och strategier. Den *medarbetarorienterade* aspekten handlar om att skapa ett system för en intern dialog i beslutsprocesser och nätverk. Den viktigaste faktorn är att skapa nyfikenhet för en förändring istället för motstånd, att utveckla ny kompetens och lärande (ibid).

2.3 Kommunikation

Jacobsen & Thorsvik (2002) menar att kommunikation är den process där personer eller grupper skickar meddelande till varandra. Innehållet i meddelandet kallas för information, medan kommunikationen är processen där informationen förmedlas. Kommunikationsprocessen omfattas av två aktörer, sändaren är den som skickar meddelandet och mottagaren är den som mottar och tolkar meddelandet. Sändaren kodar meddelandet, det vill säga den informationen som förmedlas. Sändaren ska också välja kanal för att överföra meddelandet. När meddelandet mottas måste det avkodas, det vill säga att mottagaren tolkar innebörden för att bilda sig en egen mening om vad sändaren vill förmedla. Sista ledet i kommunikationsprocessen är återkoppling där mottagaren svarar sändaren på meddelandet (ibid).



Figur 4. *Kommunikationsprocessen*. (Jacobsen & Thorsvik, 2002:335).

Kommunikation ses ofta som en ”mekanisk” process där det väsentliga är att förmedla information från en sändare till en mottagare. Modellen understryker att kommunikation är en dynamisk process som med tiden utvecklas (ibid).

Habermas (Jacobsen & Thorsvik, 2008) menar att förhållanden som handlar om hur sändarens trovärdighet, avsikt och inställning uppfattas är avgörande för hur mottagaren förhåller sig till meddelandet. Ju större förtroende man har för en person, desto mer öppen vågar man vara, både när det handlar om att sända information och ge reaktion på informationen. Det kan stärkas genom kommunikationsprocessen. Ju mer man kommunicerar med varandra och ju mer öppen man är desto mer ökar förtroendet. I detta sammanhang är det viktigt att personer med en gemensam kultur även har ett gemensamt språk. Kommunikationens kvalitet är därför beroende av i vilken grad det finns förutsättningar för att nå en gemensam förståelse (ibid).

Det är vanligt med kommunikationsproblem i organisationer och det handlar oftast om att kommunikationen är dålig mellan ledning och anställd. Kommunikationsproblematiken kan även bero på den så kallade informationsasymmetrin som innebär att informationen är tillgänglig men ojämnt fördelad mellan medlemmarna i organisationen. Det finns två olika former av informationsasymmetri, den ena kallas dold information, vilket menas att vissa medlemmar är bättre informerade än andra om händelser eller situationer som är av betydelse för vad som ska hända i organisationen. Den andra kallas för dold handling, vilket syftar på att medlemmar som ingått ett avtal väljer att handla annorlunda än vad de enats om (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Heide och Johansson (2008) har enats om att de två viktiga faktorerna för kommunikationsklimatet är trovärdighet och öppenhet, som sin tur kan påverkas av relationen och dialogen mellan chefer och medarbetare. Förväntningar på kommunikationen hos medarbetarna och chefer har inflytande på hur kommunikationen upplevs. Eftersom personer kan definiera samma händelse på olika sätt, kommer även deras förväntningar att skilja sig åt (ibid).

2.4 Human Resources

Human Resources är begreppet som beskriver hanteringen av en organisations mänskliga resurser och hur de arbetar operativt med personal och organisation. För att uppnå mål i en organisation ska HR- processer stämma överens med företagets övriga strategier. Ulrich och Brockbank (2007) talar om att värdeskapande HR- arbete handlar mycket om *hur* HR kan skapa värde i en organisation. Eftersom värde definieras av mottagaren och inte av sändaren, utgår HR:s värdeskapande alltid från mottagaren. För personer som arbetar med HR innebär värdefokus att de måste vara öppna inför vad andra vill, och ta hänsyn till medarbetarnas perspektiv. HR får en verklig inverkan när medarbetarnas åsikter och mål blir synliga. Vad är viktigt för medarbetarna? Vilka värderingar och mål har medarbetarna? När dessa frågor har besvarats kan HR- medarbetarna visa hur en satsning på HR kan hjälpa organisationen att öka de värden som har definierats av medarbetarna (ibid). Författarna menar att medarbetare inte bara är till för skyltning, utan medarbetarna är den främsta tillgången i alla organisationer. Hur man behandlar medarbetarna visar i sin tur hur man behandlar sina kunder. Att bry sig om medarbetarna skapar indirekt värde för organisationen.

Hassan (2007) menar att när organisationer skapar uppdragsbeskrivningar och kärnvärden är det avgörande hur medarbetarna behandlas och vårdas om dessa inpräntas eller inte. Vidare menar författaren att förhållandet mellan att utveckla mänskliga resurser och organisatoriska värden är starkt. De flesta organisationer utvecklar en vision i syfte att det ska generera ett engagemang för organisationens syften och mål. Författaren påtalar att studier har visat att för att uppnå målet i den organisatoriska visionen krävs det en seriös tankeverksamhet kring HR-frågorna samt ett tydligt uttal kring organisationens värderingar på alla nivåer. Tyvärr har en stor majoritet av organisationer inte insett den strategiska betydelsen av Human Resources och personerna som arbetar med dessa frågor har än inte blivit erkända som partner i den strategiska planeringsprocessen. Värden definieras som grundläggande övertygelser och antaganden som styr individens beteende och bedömningar i vissa situationer. Organisatoriskt är värderingar de föreställningar och attityder som utgör en kollektiv förståelse för de normer och standarder som är acceptabla i organisationen. Organisationiska värden tjänar många syften, de anger tonen av miljön, binder samman människor, underlättar arbetet och kan bidra till att uppnå gemensamma mål (ibid).

Schmidt och Akdere (2007) har undersökt anställdas uppfattningar om organisatoriska visioner och ledarskap under tre olika tidsperioder i en större organisation. Nyanställda medarbetare undersöktes angående sina uppfattningar om organisationens vision och ledarskap innan, omedelbart efter samt en månad efter att de deltagit i en utbildning för nyanställda. Studiens resultat visar att introduktionsutbildning är ett väldigt användbart redskap för att lära de nyanställda om organisationens vision och ledarskap. Det intressanta i denna studie är att den belyser vikten av ett tydligt och konsekvent budskap som delas av alla anställda på alla nivåer i organisationen. Studien belyser även HR- avdelningens roll i sammanhanget, och att denna måste arbeta för att se till att nyanställdas introduktion i organisationen verkligen stämmer överens med det som händer i praktiken. Författarna menar vidare att en organisations vision och ledarskap inte kan vara områden som endast behandlas av den högsta ledningen (ibid).

Wolvén (2000) talar om att vid utformningen av en personalidé krävs det en stor lyhördhet och kunskap om människors olika kompetenser, behov och intressen. För att förstå begreppet ”personalidé” bättre anser författaren att man kan utgå från Jörgen Hanssons (1988) definition: ”Med personalidé menas den grundläggande idé som vi har om sambandet mellan företagets mål och verksamhet å ena sidan, och de mänskliga resurserna å andra sidan” (Wolvén, 2000:244). En personalidé kan liknas vid ett mönster för hur olika personaladministrativa åtgärder ska användas för att mobilisera mänsklig energi så att organisationens affärsidé stöts. Denna idé kan ses som ett effektivt hjälpmedel för ledning och chefer att beskriva vad medarbetarna betyder för organisationens utveckling samt vad medarbetarna behöver i utbyte (ibid).

3. Metod

3.1 Val av metod

Vår studie grundar sig i de dokument vi fått tillgång till av en kvalitetschef och en HR- strateg på Stadskontoret på Halmstads kommun. Genom dokumenten som handlar om visionsstyrningsmodellen, *Halmstad 2020*, *HR- visionen* och utvärderingen av visionsstyrningsmodellen har vi fått en förförståelse för deras uppkomst. Vi har valt en kvalitativ metod då avsikten har varit att få en djupare förståelse för hur kommunens medarbetare använder sig av *Halmstad 2020* i det dagliga arbetet. Vår målsättning har varit att uppmärksamma respondenternas åsikter och erfarenheter samt deras subjektiva upplevelser av *Halmstad 2020*. För att besvara vår frågeställning valde vi, förutom de två informantintervjuerna, att genomföra tio intervjuer inom två av Halmstads kommuns förvaltningar.

3.2 Urval

Halmstads kommun består av tretton olika förvaltningar som tillsammans ansvarar för kommunens samhällsservice. Då syftet varit att undersöka hur medarbetarna använder sig av *Halmstad 2020* i det dagliga arbetet valde vi att genomföra undersökningen inom två förvaltningar som vi ansåg representerade en social och en teknisk sida. För att försöka fånga olika perspektiv på visionsprocessen valde vi att göra nedslag i två förvaltningar som vi såg som motpoler till varandra. Vi är dock väl medvetna om att urvalet är begränsat och att det finns många fler olika bilder av visionsprocessen bland kommunens aktörer.

För att få en bild av hur *Halmstad 2020* används i det dagliga arbetet valde vi att göra fem intervjuer inom respektive förvaltning. Respondenterna valdes genom ett strategiskt urval, som är ett sätt att systematiskt välja intervjupersoner som innebär att man får tag på det man önskar få tag på (Trost, 2010). Respondenterna bestod av nämndförande, förvaltningschef, verksamhetschef och två anställda inom vardera förvaltning, sammanlagt tio intervjuer. Det urvalet gjorde att vi fick åsikter och uppfattningar i styrledet inom de båda förvaltningarna. Nämndförandena valdes då dessa leder arbetet som utförs av tjänstemännen inom förvaltningarna. Förvaltningscheferna utvecklar och ansvarar för den operativa verksamheten, därför ansågs dessa lämpliga.

Verksamhetscheferna ansvarar för en enskild verksamhet inom sin förvaltning, och antogs jobba närmare personalen. Medarbetarna är producenterna i den operativa förvaltningen och ansiktet utåt mot medborgarna.

När vi gjort vårt urval kontaktades samtliga respondenter per telefon där de informerades om vilka vi var, undersökningens syfte samt varför vi valde att kontakta dem. I samband med det bokades även tid och plats för intervju på respondenters arbetsplats.

3.3 Etiska aspekter

Utifrån Denscombes (2009) teorier angående god forskningssed så har vi tagit hänsyn till respondenternas anonymitet och integritet genom att vi gjort dem medvetna om undersökningens syfte och att deltagandet i undersökningen helt och hållet har varit frivilligt. Respondenterna har även fått förklarat för sig att allt intervjumaterial kommer att behandlas konfidentiellt. Det är endast vi som författare till undersökningen som har tagit del av det inspelade intervjumaterialet.

Samtliga intervjuer i undersökningen är inspelade, vilket vi fått respondenternas godkännande till. Könsfördelningen på en del chefspositioner inom kommunens förvaltningar är ojämn fördelad. Vi har därför valt att inte nämna vilket kön respondenterna i undersökningen har för att minimera riskerna att deras identiteter avslöjas. För att göra resultatredovisningen mer lättläst kommer vi dock att benämna alla respondenter som *Han*. Vidare har vi anonymiserat förvaltningarna samt respondenterna genom att benämna dem med förkortningar. Förkortningarna presenteras senare i resultatredovisningen.

3.4 Datainsamling

Vi har genomfört personliga intervjuer med samtliga respondenter. En personlig intervju innebär ett möte mellan en forskare och en respondent, och kan vara att föredra då den är enkel att arrangera. Fördelen med en personlig intervju är att de synpunkter som uttrycks under intervjun kommer från en källa. Det gör det enkelt för forskaren att placera vissa speciella idéer till vissa bestämda personer (Denscombe, 2009). Den första datainsamlingen skedde i samband med informantintervjun med en kvalitetschef på stadskontoret. I detta skede fick vi en inblick i kommunens organisation, samt en förförståelse kring *Halmstad 2020*. Vidare diskuterade vi även utvärderingen av visionsstyrningsmodellen. Informationen som vi fick ta del av under intervjun med kontaktpersonen har hjälpt oss i arbetet med att formulera relevanta intervjuguider. Fyra olika intervjuguider skapades anpassade till respektive respondent. Frågorna var i stort sätt de samma, men vi försökte vinkla dem utifrån respondenternas perspektiv, då vi förmodade att upplevelsen av visionsprocessen skilde sig åt beroende på respondenternas olika positioner inom organisationen.

Vi var båda närvarande under samtliga intervjuer. Under intervjuerna delade vi upp ansvaret så att en av oss tog huvudansvaret för intervjufrågorna medan den andra förde anteckningar och kontrollerade ljudupptagningen. Detta medförde att det blev enklare att koncentrera sig på både samtalet och dokumentationen. För att ge våra respondenter möjligheten att utveckla sina tankar och svar under intervjun så valde vi att konstruera semi- strukturerade intervjuer (se bilagor 1-4) med en färdig lista av frågor som skulle besvaras.

En forskare bör vara inställd på att vara flexibel angående frågornas ordningsföljd och låta den intervjuade tala mer utförligt om ämnen som tas upp. En semi- strukturerad intervju är den vanligaste typen av personlig intervju (ibid). Vidare organiserade vi våra frågor i intervjuguiden i olika ämnesområden för att säkerställa att beröra relevanta ämnesområden utifrån undersöknings syfte. Områdena var följande: *Bakgrund, Halmstad 2020, värdegrund och HR- vision, kommunikation* samt *ledarskap*. Samtliga intervjuer inleddes med frågor angående respondenternas bakgrund med frågor av allmän karaktär och därefter blev frågorna mer precisa. Detta tillvägagångssätt kan liknas med trattekniken (Hartman, 2004).

3.5 Analyismetod

Vi har valt att förhålla oss abduktivt, det vill säga att vi växelvis har förflyttat fokus mellan det empiriska materialet och teoretiska utgångspunkter. Det har medfört att vår förståelse gradvis har ökat under processen och vuxit fram under intervjuerna med våra respondenter samt våra informanter (Trost, 2010). Efter att vi genomfört samtliga intervjuer inledde vi vår analys med att koda vårt transkriberade material. Detta gjordes för att finna begrepp i materialet som var intressanta och relevanta för vår studie. När vi funnit begrepp som var väsentliga kategoriserade vi dem under teman; *Kunskap, kommunikation, och ledarskap*. Detta medförde att empirin reducerades till en mer lätthanterlig och mindre mängd kvalitativ data (Hartman, 2004).

3.6 Metoddiskussion

En kvalitativ metod valdes för att vi ville studera hur medarbetarna i Halmstads kommun använder sig av *Halmstad 2020* i sitt dagliga arbete. Den kvalitativa metoden gav oss en flexibilitet som gjorde det möjligt för oss att växla mellan empirin och teoretiska utgångspunkter. Detta medförde att vi kunde vara öppna för nya infallsvinklar under undersökningen, samtidigt som vi kunde läsa på om teorier för att få nya idéer. Därmed var en kvalitativ metod, där forskaren börjar i empirin och samlar in data för att därefter formulera begrepp i form av antaganden eller teorier, mest lämpad för vår undersökning (Backman, 2008).

Anledningen till att vi valde intervjuer var att vi ville få respondenternas subjektiva åsikter och upplevelser om *Halmstad 2020*. Vi valde att använda oss av ett strategiskt urval, eftersom vi ville studera hur medarbetarna i styrledet i förvaltningarna använder sig av *Halmstad 2020* och då ansåg vi att det urvalet var passande för det ändamålet.

För att försöka säkerställa en hög reliabilitet och validitet i undersökningen genomfördes samtliga intervjuer ansikte mot ansikte, och vid konstruktionen av intervjuguiderna var vi noggranna med att ställa alla frågor så neutralt som möjligt. Intervjuguiderna hade i stort sett samma frågor, men vi riktade dem utifrån respondenternas perspektiv med en tanke på att få en god tillförlitlighet. Vi är emellertid medvetna om att vårt val av intervjufrågor kan ha präglats av vår förförståelse. Under intervjusituationerna var vi noggranna med att inte styra respondenterna emot vår förförståelse, eftersom vi inte sökte en bekräftelse utan en förståelse. I och med detta kan riskerna ha minimerats.

Samtliga intervjuer genomfördes på respondenternas arbetsplats i ett avskilt arbetsrum. Något som kan vara negativt med en intervju på arbetsplatsen är att det kan förkomma störande moment som är relaterade till arbetet. Det finns för- och nackdelar med de flesta platser och man får resonera vilken plats som är mest rimlig för intervjun (Trost, 2010). Vi ansåg att arbetsplatsen var en lämplig plats i detta fall eftersom det var en miljö där respondenterna kunde känna sig trygga och bekväma. Under samtliga intervjuer var vi båda närvarande. Ansvaret fördelades emellan oss och vi anser att det inte påverkat respondenterna avsevärt att den ena varit mer passiv och ansvarat för ljudupptagning och anteckningar. Då det inte alltid är att lita på tekniken valde vi att spela in intervjuerna med två mobiltelefoner om det skulle bli något tekniskt problem.

Efter varje intervju utvärderade vi tillsammans intervjun och diskuterade resultaten vi fått fram för att se om vi hade upplevt situationen likadant. Under samtliga intervjuer har vi gjort liknande tolkningar men i vissa fall har vi uppmärksammat olika saker, i efterhand kan vi se att det varit en fördel att vi båda varit närvarande.

Vi valde analysmetoden kodning och kategorisering av data eftersom mängden data behövdes reduceras och förenklas för att vi skulle kunna få en lättare överblick. Detta medförde en struktur av data och gjorde det möjligt för oss att kartlägga samband och se eventuella skillnader. Det underlättade även vid vår analys och diskussion. I redovisningen av empirin valde vi att presentera förvaltningarna var för sig, anledningen till det var för att få en struktur i empirin.

4. Resultat

4.1 Respondenternas arbetsuppgifter

Presentationen av empirin inleds med en kortfattad beskrivning av respondenternas arbetsuppgifter för att ge en förståelse för deras ansvarsområden samt vad deras arbete innefattar. Därefter presenteras förvaltningarna var för sig. I redovisningen av empirin utgår vi från de tre temana från intervjuguiden: *Kunskapen kring vision, värdegrund och HR-vision*, *Kommunikation kring vision, värdegrund och HR-vision*, och *Ledarskap*. Förvaltningarna samt respondenterna presenteras med följande förkortningar i redovisningen av empirimaterialet:

Förvaltning A: FA

Förvaltning B: FB

Nämndordförande A: NA

Nämndordförande B: NB

Förvaltningschef A: FcA

Förvaltningschef B: FcB

Verksamhetschef A: VA

Verksamhetschef B: VB

Anställd ett: A1

Anställd två: A2

Anställd tre: B1

Anställd fyra: B2

Nämndordförande

Arbetet i förvaltningarna leds av nämnden. Nämndordförande är den person som leder nämndsmötena och bär det yttersta ansvaret. En nämndordförande är en förtroendevald politiker. De två intervjuade nämndordförandena menar på att nämnden arbetar efter budget och planeringsdirektiv som bestäms av kommunfullmäktige, och att det är grunden till allt arbete i nämnden och förvaltningen.

I planeringsdirektiven framgår kommunfullmäktiges konkretiserade mål och prioriteringar, dessa utmynnar senare i verksamhetsmål som arbetas fram av nämnden. Nämnderna planerar och utvecklar arbetet som förvaltningarna i sin tur ska utföra.

Förvaltningschef

Förvaltningarnas arbete styrs och leds av förvaltningscheferna. Förvaltningscheferna är de högsta tjänstemännen i förvaltningen. De intervjuade förvaltningscheferna förklarar att det ytterst handlar om att verksamheten ska nå sina uppsatta mål. Förvaltningarna styrs av nämnderna, och tjänstemännen i förvaltningarna ser till att förverkliga nämndernas politiska beslut. Inom varje förvaltning finns det ett flertal verksamheter.

Verksamhetschef

Verksamhetscheferna bär det övergripande ansvaret för sin verksamhet och är den person i ledet som arbetar närmast personalen i verksamheten. Arbetsuppgifterna innefattar det ekonomiska ansvaret i verksamheten samt att fördela resurserna på bästa sätt. Det är även verksamhetschefernas uppgift att säkerställa att verksamhetens kvalitet är god samt leda och fördela arbetet i verksamheten.

Anställda

De anställda är de personerna inom förvaltningens område som arbetar ut mot medborgarna. De två anställda i förvaltning A (FA) arbetar med människor och sociala frågor, i förvaltning B (FB) arbetar de två anställda med ett tekniskt och praktiskt arbete. Professionerna i förvaltningarna kan skilja sig åt med tanke på att arbetsuppgifterna ser olika ut.

4.2 Förvaltning A

4.2.1 Kunskapen kring Halmstad 2020, värdegrund och HR- vision

NA menar att kunskapen kring kommunens *vision* och *värdegrund* ”bör” vara tillräcklig ute i förvaltningen. Den egna kunskapen är naturlig med hänsyn till hans position i nämnden:

”De ska vara medvetna om dem, vi har ju tjuvat så mycket om det här. På det viset så blir ju alla också påverkade”.

NA menar vidare att det är den röda tråden ifrån *vision* till medarbetarmål som ska mynna ut i kunskap inom verksamheterna. Det handlar om att få ut verksamhetsmålen som arbetas fram utifrån de konkretiserade målen i verksamheterna. Verksamhetsmålen ska sen preciseras ytterligare och resultera i medarbetarmål för all personal.

Vidare förklarar NA också hur nöjd han är med kommunens visionsstyrningsmodell och hur enklare det har blivit att se helheten i arbetet genom att uttrycka följande:

”Jag är personligen väldigt nöjd med visionen. Tidigare så saknade jag helheten i arbetet, men nu finns den där tack vare visionsstyrningsmodellen. Känslan av att kunna se helheten förenklar arbetet väldigt mycket.”

Gällande *HR- visionen* kan inte NA säga något konkret då han påstår att han inte vet så mycket om den:

”HR- visionen vet jag inte så mycket om, men jag kan tänka mig att man såg att man behövde något som förenklade personalarbetet. Det jag vet är att den har fungerat bra ute i verksamheterna. Man jobbar mycket med personalfrågor.”

NA menar vidare att *Halmstad 2020* har en koppling till *HR- visionen* då båda handlingar måste finnas med när man sätter målen i verksamheten.

FcA talar om att *visionen* är mycket välbekant och att FcA personligen varit involverad i arbetet med att formulera fram den. Vidare påstår FcA att arbetet med *visionen* är en årlig process som det ständigt arbetas med och att den genomsyrar förvaltningen, och påstår att kunskapen kring den bör finnas ute i verksamheterna:

”För mig är visionen den röda tråden från kommunfullmäktige ner till medarbetare. Meningen är ju att nämnderna ska arbeta vidare med fullmäktiges övergripande och konkretiserade mål för att anpassa dem till förvaltningen. Vidare så jobbar vi i ledningsgruppen vidare med hur vi ska förverkliga dessa, och tillslut rasslar det ner i medarbetarsamtal. Till slut ska detta kopplas till det som de övergripande målen handlar om. Jag upplever också att den röda tråden nu finns ute i verksamheterna efter ett antal år.”

Vidare menar FcA att arbetet med *visionen* är ständigt pågående för han som förvaltningschef. Det dagliga arbetet med *visionen* omfattas av verksamhetsplanering tillsammans med nämnden och övriga chefer inom förvaltningen. FcA menar vidare att *visionen* är betydelsefull för honom personligen då vissa av de övergripande målen berör flera förvaltningar inom kommunen. Således måste förvaltningarna i viss mån samarbeta med varandra, vilket också *visionen* bidrar till att de gör. FcA lyfter också fram vikten av att *visionen* leder till konkreta mål för de olika verksamheterna.

FcA förklarar också att *Halmstad 2020* och *HR- visionen* hänger ihop och att det berör samma områden. Skillnaden mellan dem är att *HR- visionen* tagits fram under en väldigt stor delaktighet bland kommunens medarbetare, och menar vidare på att detta är det bästa exemplet på delaktighet inom Halmstads kommun. *Halmstad 2020* arbetades istället fram uppifrån i samarbete med kommunstyrelsen. Vidare menar FcA att de båda dokumenten kompletterar varandra på ett väldigt bra sätt.

VA förklarar i sin tur också att *visionen* är något som han är insatt i och känner till väl. VA är inne på samma spår som både NA & FA och förklarar att det är meningen att medarbetarna i verksamheten ska kunna luta sig emot detta i sitt dagliga arbete. VA menar dock att *visionen* i praktiken ofta hamnar i skymundan i verksamhetens dagliga arbete:

”Jag kan inte påstå att visionen är till stor hjälp i verksamhetens dagliga arbete. Delvis är det mitt ansvar, men även jag har ju chefer över mig och det är inte ofta som den är uppe på agendan. Ofta hamnar den i skymundan då vår verksamhet måste rätta oss efter nationella mål. Så fungerar det ju inte riktigt i de övriga förvaltningarna. Därför kan jag inte heller påstå att jag upplever att den genomsyrar verksamheten på något bra sätt. Och som jag sa innan så ligger det ju även på mitt bord att dra mitt strå till stacken, men jag kan tyvärr inte säga att jag är så duktig på det.”

VA lägger dock till att det är viktigt att lyfta upp *visionen* på arbetsplatsträffar så att alla medarbetare får en gemensam bild om vad det handlar om, och att det inte finns någon anledning att lyfta upp det vid enskilda samtal. Vidare så menar VA att *visionen* är ett bra dokument som ser bra ut vid en första anblick, men tillägger också att det har varit svårt att få någon verkstad av det:

”Det är ett bra dokument när man läser det, men att få verkstad av det har varit svårt. Uppenbarligen så är jag inte ensam om denna åsikt då min egen chef inte heller tar upp detta på agendan.”

I intervjuerna med de två medarbetarna så framkommer det att kunskapen kring *visionen* delvis är bristfällig. A1 menar att han aldrig har fått ta del av någon information kring kommunens *vision*. Faktum är att det under intervjusituationen är första gången som han läser något dokument angående kommunens *vision* överhuvudtaget. Vidare menar A1 att *visionen* på ett sätt ändå finns i bakhuvudet då han anser att innehållet består av väldigt mycket självklarheter. A1 menar även att han på ett sätt upplever att *visionen* genomsyrar verksamheten genom att förklara att verksamheten i allmänhet upplevs som en väldigt trivsamt och trygg arbetsplats. A1 tillägger också att *visionen*, med fokus på dess värdegrund, betyder väldigt mycket med hänsyn till hans arbetsuppgifter och uttrycker följande: *”Det betyder väldigt mycket. Värdegrunden är något som man självklart måste anpassa sig till i arbetet”*. A1 belyser ytterligare en gång vikten av att arbeta med *värdegrunden* i bakhuvudet då hans arbete i huvudsak består av att stödja och utveckla andra människor.

A2 förklarar under intervjun att han deltagit på en del utbildningar angående arbetet med *visionen* inom verksamheten, och känner till den ganska väl. Han upplever precis som A1, att *visionens* innehåll berör saker som är väldigt självklara för honom personligen, men påpekar även att förvaltningen inte alltid lever upp till det:

”För mig handlar det mycket om att vi som medarbetare ska kunna känna oss delaktiga och kunna påverka, vara med i beslutsprocesser etcetera. Detta tycker jag i viss mån inte har fungerat om jag ska vara ärlig.”

Vidare understryker A2 att han på ett sätt ändå upplever att arbetet inom verksamheten genomsyras av *visionen*, framför hur man blir behandlad som medarbetare. A2 menar också att *visionen* är viktig att ha med sig i arbetet då det omfattas av möten med människor, men att det inte är något som han reflekterar över och har med sig dagligen, det bottnar i *visionens* självklarhet.

4.2.2 Kommunikationen kring Halmstad 2020, värdegrund och HR- vision

NA menar att information kring kommunens *vision* sprids via arbetsplatsträffar ute i verksamheterna. Vidare menar NA att det från nämndsnivå kommuniceras väl kring *visionen*, samt att särskilt ansvar riktas till respektive verksamhetschefer ute i förvaltningen:

”Nämnden jobbar med målen, och verksamheten blir påverkad av målen. Detta kommunicerar vi väl kring. Jag kan dock inte svara för hur det fungerar ute i verksamheterna, där ligger ju ett stort ansvar hos verksamhetschefen”

FcA menar också att ett stort ansvar ligger hos verksamhetschefer för att hålla *visionen* levande ute i verksamheterna:

”Den har ju kommunicerats ut både ifrån stadskontoret och genom förvaltningen med olika typ av material och information. Sen ligger det ju i verksamhetschefernas händer att hålla det levande, att ta upp det under medarbetar samtal för att få den där röda tråden från fullmäktige till medarbetare”.

Vidare så menar FcA att han tror att verksamheterna arbetar med medarbetarmål, men tillägger även att mycket av arbetet präglas av riktlinjer som sätts på en nationell nivå då förvaltningen även är bunden av det. FcA fortsätter med att förklara att han medverkat på ledningsmöten ute i verksamheterna där diskussioner kring uppföljning av målen i verksamhetsplanen har förts, men tillägger även här att det är de nationella reformerna som i första hand finns i huvudet hos cheferna. Vidare så menar FcA att de nationella styrdokumenterna går hand i hand med kommunens *vision*.

När det gäller uppfattningen kring informationsspridning av *Halmstad 2020* och *HR- visionen* är VA av en annan uppfattning, och förklarar att det inte kommunicerats något kring det ifrån de egna cheferna:

”När det personalpolitiska programmet kom, och visionen och värdegrunden kom, så var det en kraftsamling där chefer inom de olika förvaltningarna hade samlingar. Men ganska snabbt efter detta så dog det. Det var på agendan lite i början men sen så trappades det av.”

VA tillägger också att hans egen kunskap kring användandet av *visionen* i arbetet skulle behöva förbättras.

Denna uppfattning delas även av A1 som fortsätter på sitt tidigare spår och menar att det inte finns någon som helst informationsspridning kring *visionen* kopplat till arbetet, i alla fall ingenting som han själv påstår att han får ta del av. A1 fortsätter med att förklara att han aldrig medverkar på några konferenser eller möten då personal inom hans område i verksamheten aldrig gör det.

A1 förklarar att han inte sett dokumentet om *HR- visionen* tidigare, och inför vår intervju brett sin chef om det dokumentet då han blev nyfiken på vad vi skulle prata om. Eftersom det framkommer att A1:s kunskaper om *Halmstad 2020* är begränsad berättar vi under intervjun hur denna målkedja är tänkt att fungera från vision ner till medarbetarmål. Vi visar samtidigt dokumentet för A1, som påstår att detta inte är något som han tagit del av och inte heller hans kollegor.

A2 påstår dock att det finns en viss informationsspridning kring *visionen* kopplat till arbetet. Det har tagits upp vid enstaka möten samt att han även jobbat med det ihop med övrig personal i olika grupper:

”Jag har ju som sagt varit på någon genomgång där vi pratat om det, samtidigt har vi jobbat i grupper med det. Det handlade väl om att konkretisera och ge exempel på hur vi behandlade värdegrunden i vårt arbete, hur man kan dra paralleller till den vision som finns”.

A2 tillägger även att medarbetarmål i viss mån har arbetats fram, men inte inom den förvaltningen hon arbetar i för tillfället.

4.2.3 Ledarskap

NA belyser vikten av ett bra ledarskap i sin roll som nämndordförande. NA menar att det är viktigt dela med sig av all information och att inte själv ta för mycket plats under olika möten. NA menar vidare att målet är att få alla att jobba tillsammans genom att låta dem känna sig delaktiga i alla beslut som fattas. Det är NA:s uppgift som ledare att se till att *visionen* integreras i förvaltningens arbete:

”Det gör jag genom att vi inte har något annat val. Den ligger som grund för allt arbete som vi har, i både nämnd och förvaltning. Samtidigt måste jag vara lyhörd och se vad man gör i varje del inom förvaltningen. Den nya [...] lagen är ett bra exempel. Samtidigt som den måste följas så är det viktigt att den andra biten kring visionen och värdegrunden inte tappas på vägen”.

FcA fortsätter på samma spår som NA, och menar att det är viktigt som chef att måla upp vart man är på väg samt att göra *visionen* till sin egen. FcA belyser även vikten av ett situationsanpassat ledarskap i sin roll som förvaltningschef då han anser att det är viktigt att kunna anpassa sig till olika typer av människor. Samtidigt menar FcA att det även är viktigt att vara tydlig för att kunna styra och leda förvaltningen åt rätt håll.

Även VA fortsätter med att belysa vikten av ledarskapet i rollen som chef:

”Vi har ett gemensamt uppdrag här i verksamheten, och det är min uppgift att se till att alla drar åt samma håll. Våra styrdokument lämnar ett stort tolkningsutrymme, och vi måste tolka det ihop”.

VA menar vidare att det är hans uppgift som verksamhetschef att implementera *visionen* och *värdegrunden* i arbetet, men att han själv känner att han inte fullt ut lever upp till förväntningarna:

”Det är ju mitt uppdrag och jag är ju självkritisk då jag kanske inte alltid lever upp till det. Så där kanske jag inte har fullföljt mitt uppdrag som jag ska.”

VA refererar även här till de nationella styrdokument som verksamheten måste förhålla sig till, och menar att det är dem som kommer i första hand.

På medarbetarnivå upplever man delvis brister i ledarskapet hos cheferna. A1 menar att det ligger på chefens bord att se till att arbetet mot *visionen* integreras i arbetet. Samtidigt påpekar A1 även brister i ett annat sammanhang då han blivit omplacerad inom verksamheten utan någon förklaring:

”Jag har ju blivit omflyttad utan min vetskap. De har pratat med de andra men de har inte pratat med mig, och det vet cheferna om. Jag har nämligen blivit förflyttad till en annan avdelning men jag fick ingen förklaring till varför, och det tycker jag är väldigt dåligt. Så ledarskapet sätter jag inte högt inom verksamheten.”

Under A1:s sex år inom verksamheten har det varit en väldigt stor personalomsättning på verksamhetschefsposten.

A2 menar att informationsspridningen kring *Halmstad 2020*, utifrån ett chefsperspektiv, handlar om att förmedla ett förhållningssätt, ett förhållningssätt som det förväntas att personalen ska ha.

4.3 Förvaltning B

4.3.1 Kunskapen kring Halmstad 2020, värdegrund och HR- vision

NB berättar att till kommunens *vision* och *värdegrund* är välbekanta. Han berättar vidare att *visionens* och *värdegrundens* innehåll bottenar i hållbar utveckling och alla människors lika värde. NB kan däremot inte svara på hur *visionen* exakt kom till. NB kan heller inte svara på vilket sätt det är tänkt att *visionen* och *värdegrunden* ska vara till hjälp för nämnden i deras dagliga arbete.

”Det vet jag inte riktigt, men det ska vara något man strävar efter, åt. Nu är det ju väldigt abstrakt. Men de beslut man fattar ska ju inte strida mot detta”.

NB berättar vidare att det är de konkretiserade målen som styr verksamheten, och att man kanske inte främst utgår från *visionen*. Nämnden har relativt mycket samarbete med andra verksamheter vilket gör att NB ser att nämnden bidrar mycket till ”Upplevelsestaden”. NB menar att genom detta arbetar nämnden med målen, men tycker inte att målen är så närvarande ibland. Hur *HR- visionen* kan kopplas till kommunens *vision* och *värdegrund* berättar NB att det är svårt att se någon koppling.

”Jag vet tyvärr inte vad jag ska säga här, jag har ju på ett sätt varit med och antagit den. Men jag kan inte säga att jag ser någon koppling mellan HR- visionen och värdegrund och vision. Kanske är jag får dåligt insatt”.

NB fortsätter att förklara att många arbetsuppgifter kan kopplas till målen och att de kan lyfta in ett mål i exempelvis "Hemstaden". På det sättet kan *visionen* och *värdegrunden* genomsyra verksamheten. Personligen tycker NB att *visionen* och *värdegrunden* är "helt okej" och accepterar dem. Vidare menar han att det är bra värden att arbeta emot för Halmstad. NB har dock svårare att säga om *visionen* och *värdegrunden* ger någon riktning i NB:s arbete, och menar att som politiker bottenar man oftast i sin egen och partiets ideologi. Dessutom är det mer vägledande. På vilket sätt en medarbetare ska använda sig av *visionen* och *värdegrunden*, menar NB att det gäller att se till helheten.

FcB känner till kommunens *vision* och *värdegrunden*, och kan dess innebörd. FcB berättar vidare att genom riktlinjen som den övergripande *visionen* ger och förtydligar, så ger det ett rättig ställande när man bryter ner *visionen* och förtydligar den.

"Man ska ju kunna koppla allt man gör i förvaltningen och så ska man kunna koppla till att det finns ett övergripande mål eller konkret mål som det på något sätt stärker".

FcB menar vidare att det är på det sättet som *visionen* och *värdegrunden* hjälper till. Samtidigt finns det mycket tolkningar i det här, det är betydligt svårare än att en person "bara" säger att nu utför vi en viss arbetsuppgift eftersom det hela tiden finns tolkningar. Det gör att man ser på saker på olika sätt, vilket beror på vad det finns för preferenser också som medarbetare. FcB menar vidare att *visionen* och *värdegrunden* inte är entydigt, men att det ger en diskussion om vilken färdriktning som ska väljas och vilka motiv som är bra.

Framför allt har politiken över blockgränserna satt ett långsiktigt mål och det tycker han är väldigt bra. FcB berättar vidare att det vore fel att säga att *visionen* och *värdegrunden* alltid genomsyrar verksamheten, men å andra sidan ska det som utförs kunna härledas tillbaka på något sätt. Exempelvis har trygghet säkerhet och folkhälsa lyfts fram som ett målområde, och en del arbetsuppgifter som utförs i förvaltningen kan kopplas till *visionen* men att den praktiska skillnaden kanske inte är så stor i alla avseende.

"Man kan säga såhär att det är så mycket som ska göras ändå och som gjordes på samma sätt som det gjordes innan så det är svårt att säga att nu har vi ändrat bara för att det kommit en vision utan arbetsuppgifterna ska utföras ändå".

För FcB är *visionen* och *värdegrunden* en ledstjärna som medför att man kan koppla det som utförs i förvaltningen på ett eller annat sätt. Kan det som utförs inte kopplas till något är det inte värdeskapande. FcB menar att förvaltningen ska arbeta med värdeskapande verksamhet, utifrån *visionen* och *värdegrunden* samt de prioriterade målen. *Visionen* och *värdegrunden* används däremot inte konkret av FcB i hans dagliga arbete, utan *visionen* och *värdegrunden* ses mer som en ledstjärna. De vägleder FcB i arbetet med att få uppdragsstrukturen att hänga ihop med de övergripande målen och verksamhetsmålen som är styrande för uppdragen. Målen ska sedan förvaltningen bryta ner till konkreta uppdrag som ska vara väldigt handfasta.

VB berättar att kommunens *vision* och *värdegrund* är välkända, *visionen* och *värdegrunden* har funnits i några år och han tycker att det "hunnit sätta sig".

VB berättar vidare att arbetet med att förankra *visionen* och *värdegrunden* kan fortsätta ytterligare nedåt, för det kan glömmas bort efterhand. VB fortsätter och berättar att detta precis har varit uppe på tapeten under medarbetarsamtal, då de önskade mer kunskap kring målen i verksamheten. Så sent som förra veckan genomfördes en dragning kring målen i verksamheten, och hur dessa mål kan brytas ner till medarbetarna. Detta var väldigt uppskattat och ledde till ytterligare diskussioner kring verksamhetsmålen för att förankra dem.

VB berättar att *visionen* och *värdegrunden* kan vara till hjälp för medarbetarna i verksamheten genom att de ger en övergripande bild, och en grundpelare att stå på gällande ett mål. Vidare talar VB om att *HR- visionen* har varit ute på arbetsplatserna, och att det dokumentet har gått igenom vid ett antal tillfällen. Han tror att det på chefsnivå finns en ganska bra bild av *HR- visionen*.

VB talar om att det inte är helt lätt att se en koppling mellan *vision* och *värdegrund* till *HR- visionen*, men menar att *HR- visionen* är konkret, välformulerad och genomtänkt.

”Men visionen är så pass allmänt hållen och riktar sig inte enbart åt personal utan det riktar sig mer allmänt om hur man vill uppleva Halmstad och hur besökare vill uppleva Halmstad så man ser inte den här direkta kopplingen till personalpolitik i visionen”.

VB tycker att genom *visionen* och *värdegrunden* ser man en röd tråd som genomsyrar organisationen, från de övergripande målen till en sammanställning. Det bidrar till en tydlig bild vad som är konkretiserade mål, verksamhetsmål och vilka aktiviteter som ska genomföras för att nå dessa mål.

VB menar att om medarbetaren har vetskap om varför en särskild aktivitet ska utföras, kan den arbetsuppgiften kopplas till ett mål och tydliggöra tanken bakom arbetsuppgiften. Annars blir det i princip bara en beställning till medarbetaren, som löser sin arbetsuppgift utan att ha en aning om varför. Genom att bryta ner målet på detta sätt anser VB att det blir tydligare för var och en varför *”man är med på banan.”*

För VB betyder *visionen* och *värdegrunden* i det dagliga arbetet att man tvingas tänka till mer angående vilka aktiviteter det ska satsas på varje år. Samtidigt som det ska finnas en koppling mellan arbetsuppgifterna som utförs och *värdegrunden*. VB menar att tidigare var det inte lika tydligt, utan nu kan man se en röd tråd istället.

B1 berättar att genom ett möte en gång om året får de information om kommunens *vision* och *värdegrund*. B1 berättar att arbetsledare på arbetsplatsen får mer information, och tycker att det är rätt så dåligt. B1 tycker att det är svårt att tolka kommunens *vision* och *värdegrund* eftersom han inte har läst dem.

”Nej det är svårt att säga. Jag har ju knappt läst den. Så jag kan ju inte uttala mig om det”.

B1 har sin egen tolkning av hur kommunens *vision* och *värdegrund* genomsyrar förvaltningen, och det är att allt som utförs i förvaltningen görs för kommuninvånarna.

Vidare tycker inte B1 att *visionen* och *värdegrunden* kommer ner till medarbetarna, utan att ”*mycket kretsar uppe på kontoret*” och att information kring det når arbetsledarna istället. Överlag har inte B1 mycket att säga om kommunens *vision*, och *värdegrund* utan kunskapen om dessa är väldigt bristande. Han har aldrig tidigare sett dokumentet om *HR- visionen* och kan därmed inte uttala sig om det.

B2 berättar att han sett dokumentet om kommunens *vision* och *värdegrund*, men att kunskapen kring dem är dåliga. Han har sett bilderna i *HR- visionen*, men inte läst igenom dokumentet. Detta medför att B2 har svårt för att tolka *visionen* och *värdegrunden*, och B2:s tolkning hur de genomsyrar förvaltningen är att kommuninvånarna ska få den bästa servicen. Kommunens *vision* är tänkt att brytas ner i en målstruktur som ska leda från övergripande mål till konkretiserade mål, ner till verksamhetsmål och vidare till medarbetarmål.

B2 upplever inte att detta fungerar i förvaltningen och svarar: ”*Nej faktiskt inte. Det kanske är lite dålig information uppifrån*”.

4.3.2 Kommunikationen kring Halmstad 2020, värdegrund och HR- vision

NB anser att nämndens kommunikation kring *visionen* och *värdegrunden* är bristande.

”Det kommuniceras inte alls skulle jag vilja säga, eller jag ska nog inte säga inte alls. Jag tror att de kan finns i vår nämnds plan. Men det är på det sättet i sådana fall”.

NB kan inte påstå att han själv kommunicerar eller integrerar *visionen* och *värdegrunden* på något specifikt sätt och nämner att under julbordet samtalas det mestadels om nämndens mål, och att det inte kopplas speciellt mycket till kommunens *vision*. NB fortsätter: ”*Jag är ingen ambassadör för de tre hjärtana, det är uppenbart*”.

Fortsättningsvis talar NB om att *visionen* och *värdegrunden* står med i vissa dokument som nämnden använder sig av, men att det inte sker någon större kommunikation kring dem. Nämnden försöker mestadels kommunicera kring de nämndspecifika målen för året. NB har svårt att säga på vilket sätt som medarbetarna inom nämnden är medvetna om *visionen* och *värdegrunden*. När han träffar medarbetare i nämnden, eller gör verksamhetsbesök kommer inte *visionen* och *värdegrunden* på tal något avsevärt, utan det fokuseras istället på nämndens mål.

”Jag har ingen aning faktiskt. När jag träffar medarbetare här så är det antingen när de kommit till nämnden för att föredra ett ärende eller om jag är ute på verksamhetsbesök. Men det pratas ju aldrig om vision och värdegrund, möjligtvis nämndens mål. Annars är det mest praktiska vardagsaker”.

FcB berättar att det har informerats om den övergripande strukturen på diverse personalmöten. Han menar på att det blir intressant först när *visionen* och *värdegrunden* bryts ner, och att denna process görs aktivt tillsammans med medarbetarna. Det kan bidra till en diskussion som medför att det som inte är värdeskapande kan gallras bort.

FcB menar vidare att *HR- visionen* kan liknas vid ett ramverk som visar hur man ska förhålla sig till sin personal, och uppmärksamma medarbetarnas förväntningar på förvaltningen.

Det kan göras genom att använda vissa instrument så som medarbetarsamtal och lönesättning för att styra mot målen.

”Vi försöker med det men det är inte säkert att vi har lyckats med det till hundra procent, utan det är en ständigt pågående process som tar tid innan man kan hävda att man är strömlinjeformad, utan man rör sig snarare i en färdriktning för att förbättras successivt”.

FcB anser att det är väldigt viktigt att medarbetarna är medvetna om kommunens *vision värdegrund*. En medarbetare ska kunna tolka vad som utförs i det dagliga arbetet, och sätta in det i ett sammanhang. FcB berättar att det kanske inte alltid finns ett intresse kring *visionen* och *värdegrunden*, men att genom en uppdragshandling som förvaltningen arbetar efter, är det enklare att skapa ett intresse kring arbetet. Det medför att det är möjligt att föra ett resonemang kring varför förvaltningen gör *”si eller så”* och därför anser han att *värdegrunden* är viktig.

FcB tycker att kommunens *vision* och *värdegrund* är så pass stora och breda att de måste brytas ner för att göras begripliga, intressanta och användbara i förvaltningen. Detta bör göras både ur ett arbetsgivarperspektiv för att se till att de resurser som finns tillgängliga används på rätt sätt, och ur ett medarbetarperspektiv för att medarbetaren ska känna till sitt uppdrag.

VB berättar att det i flera sammanhang är i rollen som chef som han fått information om *visionen* och *värdegrunden*. Dels på gemensamma sittningar och genom interna dragningar på förvaltningen där de har fördjupat sig *visionen*, *värdegrunden* samt *HR- visionen*. Personligen anser VB att det är viktigt att veta som medarbetare vart de kan vända sig, om de vill ha mer information kring *visionen*, *värdegrunden* och *HR- visionen*. Samtidigt påstår han att det är *”upp till personerna”*.

De har enligt VB fått så mycket *”input”* under åren, att om det önskas mer centralt stöd får man säga till. På den nivån VB befinner sig på anser han att informationen fungerat bra men tror att det kanske inte fungerat bra ute i verksamheterna, eftersom det arbetar så många personer på enheterna.

”Jag tror de som jobbar ute inte alls har samma bild som tjänstemännen i huset har. Och att just få med dem på vagnen kan vara en viss svårighet, att de ska känna en koppling till det här med vision och värdegrund. Där kan vi säkert göra mer”.

VB berättar att det inte är mycket kommunikation i nuläget kring *visionen*, *värdegrunden* och *HR- visionen* och anser att kan förvaltningen kommunicera mer kring dem. Vidare talar VB om att förvaltningen är mer konkreta, det samtalas oftast om konkretiserade mål. VB tror att de flesta medarbetare känner till *visionen* och *värdegrunden*, eftersom de fått information ett antal gånger. Samtidigt berättar han att dokumenten ligger på Halmstads kommuns hemsida, och uppstår en nyfikenhet kring dessa är det enkelt att leta upp dem. VB påpekar också att det var något år sedan informationen sist gick ut.

Eftersom det hela tiden kommer nya medarbetare är det viktigt att komma ihåg att informera regelbundet kring *visionen* och *värdegrunden*.

”Det finns massa olika möjligheter om man vill. Upprepa det så att säga. Men det kan nog vara lätt att man faller in i det konkreta ganska snabbt och då kanske lite grann glömmer bort de här tre hjärtana och att de finns här bakom hela tiden”.

Personligen skulle VB vilja förmedla *visionen* och *värdegrunden* på samma sätt som förvaltningen arbetat på de senaste veckorna, genom att bryta ner dem och gör dem tydliga och lättåtkomliga och fördela ansvar på diverse delaktiviteter. Detta gör att det blir tydligt vem som ansvarar för vad och att det blir enkelt att se den kopplingen mellan aktivitet och ansvar.

VB skulle vilja att förvaltningen pratar om kommunens *vision* och *värdegrund* i flera sammanhang med medarbetarna. Han anser att det lätt att glömma bort och att det mest samtalas om vardagen. Det är viktigt att påminna sig själv om att ta upp *visionen* och *värdegrunden* oftare. VB anser att det är viktigt att medarbetarna är medvetna om *visionen* och *värdegrunden* för att kunna koppla dagliga aktiviteter till *visionen* och *värdegrunden* och genom det, se sin del i helheten.

B1 tycker inte att det kommunicerats kring *vision* och *värdegrund* på arbetsplatsträffarna, och han berättar att han är väldigt dålig på dem själv. B1 menar att det pratas om vilka mål förvaltningen ska nå varje år på det årliga mötet men upplever inte att det diskuteras kring *vision* och *värdegrund*. B1 berättar att han gärna ser mer information kring *visionen* och *värdegrunden*, han anser att detta kan göras varje arbetsplatsträff eftersom *vision 2020* ligger långt fram i tiden kan det behövas informeras regelbundet om vilka mål som är satta och vad som ska utföras. B1 är av åsikten att *visionen* och *värdegrunden* inte är till någon stor hjälp i det dagliga arbete, och strävar efter det som han tror att kommunen vill. Vilket är sköta sitt arbete, vara medveten om ens arbetsuppgifter, och att man är anträffbar när någon ringer. B1 tror att skulle kunskapen om *visionen* och *värdegrunden* vara större, hade det kunna vara till hjälp i arbetet, men eftersom kunskapen är begränsad finner han att det är svårt att uttala sig mer om *visionen* och *värdegrunden*.

På B1:s medarbetarsamtal nämns det inget om kommunens *vision* och *värdegrund* utan det är istället mycket samtal om lönen och arbetet i helhet. Inte heller menar han att *HR- visionen* nämns på dessa samtal. B1 tycker inte att *visionen* kommer ner till medarbetarna i förvaltningen. På frågan om B1 upplever att *visionen* bryts ner till medarbetarna blir svaret följande: *”Jag tycker att det är rätt så dåligt alltså, det får jag lov att säga”*. B1 talar om att man känner sig som en del av helheten, och upplever sig vara en rätt viktig del också. Vidare tror B1 att de flesta på enheten upplever det.

Eftersom kunskapen kring *visionen* och *värdegrunden* är bristfällig hos B2 så berättar vi kort om hur det är tänkt att *visionen* ska brytas ner i flera olika steg för att tillslut nå medarbetaren, för att ta reda på hans upplevelse av detta. B2 kan inte säga att detta upplevs och berättar att kan handla om dålig information uppifrån. Hade B2 fått mer information kring *vision* och *värdegrund* tror han att det hade varit användbart i arbetet.

”Ja, det tror jag säkert. Får man reda på mer information så tycker man att det är roligare. Men vi tycker ju att glappen här nedifrån har blivit större till kontoret”.

B2 talar vidare om sin chef, som han ser som en mellanhand och är den som ska informera medarbetarna. B2 är dock osäker på hur mycket information som hans chef fått om *visionen*, *värdegrunden* och *HR- visionen*. B2 tycker att det vore ett bra sätt att få information kring *visionen* och *värdegrunden* om någon av de högre cheferna kom ner till förvaltningens enhet och berättar vad som händer i verksamheten. Vidare anser B2 att det vore lämpligt att göra detta ungefär var tredje månad, eftersom tjänstemännen har möte en gång i veckan men att det som diskuteras där inte når medarbetarna.

B2 upplever att förvaltningens enhet är en egen liten verksamhet för att kommunens är så pass stor, och beskriver det som ”*en egen liten värld härnere*”. Den mesta kommunikationen sker mellan B2 och hans chef, det är inte ofta det sker direkt kontakt med kontoret.

4.3.3 Ledarskap

När NB pratar om det egna ledarskapet lyfter han fram att det är viktigt att alla personer ska få säga vad dem vill, att han lyfter förslag och de tillsammans diskuterar fram olika lösningar. NB tycker att det är svårt att svara på hur han ser på det egna ledarskapet, och vet inte om han är så bra på det men försöker alla fall. NB försöker dela med sig information till alla, eftersom ju mer information man har kring ett specifikt ämne ju lättare är det att bli delaktig. Det har gjorts förändringar som medförde att allt ansvar inte låg på förvaltningschefen, utan att även andra chefer fick ta mer ansvar. NB har svårt att se vilka andra sätt han själv kan påverka ledarskapet, och tycker att det blir mindre sårbart om inte allt ansvar läggs på en individ. Vidare försöker inte NB lägga sig i så mycket eftersom det är förvaltningschefens uppgift att leda arbetet i förvaltningen.

FcB menar på att den enda som man förändra är sig själv och att man påverkar det och reflekterar över det. Vidare menar FcB att han får hjälp med att reflektera kring vad han gör genom en dialog med medarbetarna, och är medveten om att det kanske inte alltid är lätt som medarbetare att framföra kritiska synpunkter.

På frågan vilken typ av påtryckning FcB har från sin närmsta chef kring kommunikationen om *vision* och *värdegrund*, menar FcB att den finns i botten och att det inte samtals speciellt mycket om det i det dagliga arbetet men närmsta chefen. Han fortsätter och förklarar att man refererar till *visionen* och *värdegrunden* när något går fel istället eftersom dessa fungerar som ett ramverk. FcB berättar att som chef är huvuduppgiften att stötta de personer som är närmast han, försöka hjälpa dessa att göra ett bra arbete och även delegera så mycket som möjligt. Vidare menar han att det är a och o att få personerna att känna att de har mandat och befogenheter att hantera sina deluppgifter i det stora hela.

Gällande det egna ledarskapet och det ansvar som chefspositionen medför anser VB att verksamheten har ett stort ansvar att få ut kopplingarna på det som utförs så att det blir enkelt att se varför aktiviteterna utförs. Det är en viktig del, och visst ansvar för en del delar ligger på VB själv.

VB tycker att det finns relativt mycket styrning uppifrån, han sitter med i en chefsgrupp vilket medför en del diskussioner som har en koppling till politiken som i sin tur kopplas till *värdegrunden* gällande vad som ska prioriteras inom förvaltningen.

Dessa frågor tar VB upp senare med ledningsgruppen. Hur VB kan påverka det egna ledarskapet, svarar han att det är viktigt att tänka till när man ska prioritera de resurser förvaltningen har och att resurserna hanteras på rätt sätt och fortsätter: ”Men ytterst är det politiken som påverkar så mycket som möjligt, beroende på vad de vill sätta resurser till”. VB menar att ibland är det styrt, vilket han inte kan påverka så mycket.

B1 finner det svårt att uttala sig kring ledarskapet gällande den närmsta chefen, eftersom B1:s chef är relativt ny och B1 ännu inte hunnit bilda en större uppfattning om chefs ledarskap. När vi frågar hur ”B1:s” tidigare chef informerade om *vision* och *värdegrund* så svarar han att det varit dåligt med arbetsplatsträffar, där det hade kunnats kommuniceras, men hoppas på att kommunikationen ska förbättras.

Ledarskapet angående *vision* och *värdegrund* från den närmsta chefen tycker B2 är från och till, och anser att chefen är sämre på att informera men bättre på att skapa ett intresse för olika saker. B2 uttrycker följande: ”Så det är han bra på, men just information är han väldigt dålig på”. I princip kan inte B2 påstå att den närmsta chefen har informerat något större kring *visionen* och *värdegrunden*, utan han har fått information kring dessa via en julträff. De konkreta målen diskuteras på medarbetarsamtal, men det är inget verksamheten uppnått på grund av att de är för lite folk menar B2.

5. Analys

5.1 Vikten av kommunikation

Resultatet visar att kunskapen kring Halmstads kommuns övergripande vision – *Halmstad 2020*, är varierande i de båda förvaltningarna. Överlag framgår det att informationen kring *Halmstad 2020* är tillgänglig, men samtidigt ojämnt fördelad bland respondenterna i undersökningen. Framförallt ser vi tydligt att respondenter med en chefsbefattning är väl insatta i arbetet med *visionen*, medan samtliga fyra ”medarbetare” i de båda förvaltningarna har betydligt mindre kunskap kring *visionen* och hur den ska vägleda dem i arbetet. Det är just de anställda som är mindre insatta kan bero på att det finns problem i kommunikationen mellan chefer och övrig personal. En sådan kommunikationsproblematik kan liknas med det som Jacobsen & Thorsvik (2008) kallar informationsasymmetri. Den ena formen av informationsasymmetri kallas *dold information* och syftar på att vissa medlemmar är bättre informerade än andra. Vi ser att denna dolda information existerar eftersom kunskapen kring *Halmstad 2020* skiljer sig åt beroende på om respondenten har en chefsposition eller inte. Den andra formen av informationsasymmetri kallas *dold handling* och syftar på att medlemmarna som ingått ett avtal väljer att handla annorlunda än vad det enats om (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Flera av respondenterna menar att *visionen* inte är något som man utgår ifrån i det dagliga arbetet och genom det menar vi att de utför de *dold handling*.

Ett flertal av respondenterna menar att *visionen*, och *värdegrunden* den vilar på, är abstrakta punkter som ofta känns som självklara och samtidigt lämnar ett stort tolkningsutrymme. I och med det spelar individens personliga åsikter och värderingar stor roll i sammanhanget.

Vi upplever att i och med att *visionen* är så pass bred och utlämnar ett stort tolkningsutrymme lämnar det dörren öppen för att agera annorlunda än den riktning som *visionen* och dess *värdegrund* är tänkt att ge i arbetet. Därmed kan det uppstå en dold handling hos medarbetare i organisationen. Den dolda handlingen kan i detta fall även förekomma av helt andra orsaker. I FA så framgår det i intervjuerna med förvaltnings- och verksamhetschefen att man är tvungen att anpassa arbetet efter styrdokument som formas på nationell nivå.

Det är dessa dokument som ligger närmast till hands när arbetet planeras. Vi menar på ett sätt att detta inte behöver ses som en dold handling då man fortfarande handlar och agerar enligt avtal, då dessa nationella styrdokument trots allt är något som förvaltningen enligt lag måste anpassa sig till.

Vi vill dock tillägga att det förmodligen kan framstå som en dold handling i en kommunikationsprocess då det, utifrån VA:s intervju, framgår att arbetet först och främst anpassas efter de nationella styrdokumentet och inte utifrån *visionen* och dess *värdegrund*. Vi menar på att detta understryker det som vi nämnt tidigare, att *visionen* lämnar ett väldigt stort tolkningsutrymme. Det som enligt oss framstår som viktigt är att ledningen i organisationen förklarar hur den egna *visionen* ska användas som stöd i arbetet utifrån de nationella styrdokumentet. Kommunikationsproblematiken som Jacobsen & Thorsvik (2008) belyser kan därför härledas uppåt i styrledet då VA tydligt förklarar att *visionen*, och hur den ska integreras i arbetet, inte är något som respondentens egen chef tar upp under medarbetarsamtal.

Jacobsen & Thorsvik (2002) pratar om att kommunikation är den process där det väsentliga är att förmedla information från en sändare till en mottagare. Det som är avgörande för hur mottagaren tar till sig meddelandet handlar till stor del om hur sändarens trovärdighet, avsikt och inställning uppfattas. Det är viktigt i denna process hur sändaren kodat meddelandet, med andra ord hur informationen förmedlas, och vilken kanal sändaren väljer för att förmedla informationen. Mottagaren ska koda meddelandet när det tas emot, och tolka dess innebörd för att bilda sig en egen uppfattning. Sista steget i ledet är en återkoppling där mottagaren svarar sändaren på meddelandet. Målstrukturen i *Halmstad 2020* ska fungera som ett styrled från *visionen* ner till medarbetarmål. Det framkommer av resultatet att respondenterna i ledande positioner uppfattar kommunikationen som god. NA och FcA menar att informationen kring *visionen* har spridits genom arbetsplatsträffar, samtidigt som de anställda i samma förvaltning inte påstår att de fått information om *visionen*. A2 nämner endast att det tagits upp i en annan förvaltning där han tidigare arbetade. Det framkom även att de två anställda i FB inte heller fått någon större information kring *visionen* och hur den ska vägleda arbetet. NA, FcA och A1 belyser att det är ledarens ansvar i förvaltningen och dess verksamhet att se till att *visionen* integreras i arbetet. Vi tolkar det som att det kan vara ett steg i kommunikationsprocessen (ibid) vi nämner ovan, som inte fungerar.

Är arbetsplatsträffen tänkt att vara kanalen för att sända budskapet om *visionen* och hur den ska integreras i arbetet, och det inte fungerar, kan det vara nödvändigt att se över vilka andra möjligheter det finns att sända budskapet på.

Arbetsplatsträffen behöver inte vara en dålig kanal för att informera om *visionen*, förmodligen är den att föredra då den samlar många anställda vid en och samma tidpunkt, men det kan vara nödvändigt med en återkoppling till medarbetarna för att försäkra sig om att de förstått *visionens* innebörd och hur den är tänkt att fungera som en vägledning för dem.

En återkoppling i detta fall kan vara upprepade arbetsplatsträffar så att chefer och medarbetare kontinuerligt arbetar med medarbetarmålen utifrån *visionen* och dess *värdegrund*. En sådan återkoppling kan härledas till den feedback som Jacobsen & Thorsvik (2008) menar är viktig i kommunikationsprocessen. Vi tror att bristen på denna återkoppling, det vill säga bristfälliga medarbetarmål utifrån *visionen*, medför att förståelsen kring styrkedjan från *Halmstad 2020* ner till medarbetarmålen inte infinner sig.

Detta kan vara orsaken till att den röda tråden, som flertalet respondenter belyser som viktig i processen, blir väldigt otydlig. Vår tolkning styrks av VB som berättade att flera medarbetare efterfrågat mer återkoppling, hur verksamhetsmålen kan brytas ner till medarbetarmål.

5.2 Betydelsen av ett värdebaserat/expressivt ledarskap

För att kommunikationen och informationsspridningen inte ska försvinna någonstans i styrledet tror vi det är oerhört viktigt att arbetet fortsätter på chefsnivå ute i kommunens verksamheter. Eriksson (2008) talar om att ledarskapet till stor del handlar om effektiv kommunikation. Det finns ett organisationsrelaterat ledarskap som handlar om att involvera övriga medarbetare mot organisationens mål, visioner och strategier. Utifrån Erikssons (2008) teorier kring kommunikation och ledarskap menar vi att cheferna i förvaltningen har ett väldigt stort ansvar när det gäller att integrera *visionen* i sin verksamhet. Vår tolkning bekräftas av Buchkos (2007) vars studie belyste vikten av gemensamma värderingar i stora organisationer. Studien visade även att underanställda hade en tendens att visa upp samma typ av beteende som sin ledare. Utifrån Erikssons (2008) teorier och Buchkos (2007) studie kan det vara förklaringen till varför flera av respondenterna vill belysa att kommunikationen kring *visionen* och hur den ska vara vägledande i arbetet är bristfällig.

Enligt Habermas (Jacobsen & Thorsvik, 2008) är det viktigt för personer i en gemensam kultur att även ha ett gemensamt språk. I detta sammanhang kan ett gemensamt språk hjälpa till att skapa en större förståelse kring *visionen* och hur den ska fungera som vägledning i arbetet. För att lyckas skapa ett gemensamt språk måste ledarna i organisationen hitta ett sätt för att förmedla organisationens *vision* och *värdegrund* på. Vi tror att det kan uppnås genom ett värdebaserat/expressivt ledarskap som både Jacobsen & Thorsvik (2008) och Salzer-Mörling (2002) talar om. Ett sådant ledarskap handlar om att kommunicera en vision som medarbetarna kan identifiera sig med och arbeta med i enlighet med organisationens intressen. Genom att förmedla en värdegrund och peka på vad som är viktigt kan det påverka medarbetarnas verklighetsbild. Det arbetet börjar på den politiska nivån när kommunstyrelsen i samråd med fullmäktige och nämnder gemensamt arbetar fram kommunens vision (ibid).

I en politiskt styrd organisation kan detta bli ett problem eftersom verksamheten enligt Tollergerdt-Andersson (1995) delvis styrs av politiska värderingar, och vid val och maktskifte kan ledningen få nya direktiv för att styra verksamheten.

De politiska värderingarna kan ställa till problem även på annat sätt, eftersom personer i en politisk styrelse ofta kan ha värderingar som motsäger varandra (ibid). NB yttrade att som politiker bottnar man oftast i sin egen och partiets ideologi, och att detta är mer vägledande än *visionen* och *värdegrunden*. Detta uttalande tolkar vi som att NB finner att *visionen* är ganska livlös, men det kan också handla om en oförståelse för hur den är tänkt att vägleda förvaltningens arbete.

Schmidt och Akderes (2007) studie belyste vikten av ett tydligt och konsekvent budskap som delas av alla anställda på alla nivåer inom organisationen, att visionsarbetet måste behandlas i alla led. Med tanke på att *visionen* lämnar ett väldigt stort tolkningsutrymme upplever vi att det är chefens ansvar att se till att medarbetarnas personliga värderingar integreras med organisationens, det vill säga *visionen*. Detta belyses av både VA och VB samt av B1 och B2 som menar att arbetet med *visionen* är något som måste lyftas upp gemensamt vid arbetsplatsträffar, och inte endast vid enskilda medarbetarsamtal.

5.3 Betydelsen av HR- arbete

Halmstads kommuns *HR- vision* säger att kommunen ska erbjuda sina medarbetare en tydlighet kring hur medarbetarna kan bidra till verksamhetens mål och kommunens vision. Wolvén (2000) menar att en sådan personalidé är ett effektivt hjälpmedel för att beskriva vad medarbetarna betyder för organisationens utveckling. De anställda behöver alltså information och tydlighet kring hur deras arbete ska kopplas till visionen; vilket borde formuleras i medarbetarmålen. I vår undersökning framkommer det av intervjuerna att samtliga fyra anställda inte upplever denna tydlighet kring *Halmstad 2020*, därmed finns det inget utbyte enligt Wolvén (2000). Det är ingen av dessa respondenter som kan ge något konkret svar på hur *visionen* kan vägleda dem i arbetet. Utifrån våra analyser kring kommunikation och ledarskap visar det sig att dessa faktorer kan vara avgörande hur en organisations *vision* integreras hos de anställda. Ulrich & Brockbank (2007) menar att om en organisation ska uppnå ett mål ska HR- processerna stämma överens med företagets övriga strategier. Vidare menar de att värdeskapande HR- arbete till stor del handlar om hur Human Resources kan skapa värde i en organisation. Värde definieras av mottagaren och inte av sändaren, vilket betyder att det värdeskapande HR- arbetet alltid utgår från mottagaren. Personer som arbetar med Human Resources måste ta hänsyn till medarbetarnas perspektiv, eftersom HR får en inverkan när medarbetarnas åsikter och mål blir synliga. Frågor som bör ställas till medarbetarna är vad som är viktigt för dem, och vilka värderingar och mål de har (ibid). Anledningen till att samtliga fyra anställda inte kan ge ett konkret svar hur visionen kan vägleda dem i arbetet, kan bero på att deras värderingar inte stämmer överens med *Halmstad 2020* och dess *värdegrund*. Det är ledningens ansvar att säkerställa att samtliga medarbetarna på alla hierarkiska nivåer kan identifiera sig med organisationens övergripande värdegrund. Detta understryker FcB när respondenten påstår att *visionen* och dess *värdegrund* är en ledstjärna som ska kopplas till arbetet som utförs, annars är det inte värdeskapande.

Utifrån Ulrich & Brockbanks (2007) resonemang kring att värde i en organisation definieras av mottagaren och inte av sändaren, tolkar vi det som att samtliga fyra anställda inte upplever någon delaktighet i beslutsprocesserna inom förvaltningarna.

För att skapa värde i en organisation så menar författarna att det är nödvändigt att medarbetarnas åsikter blir synliga, vi menar att genom medarbetarmålen kan de anställdas åsikter lyftas fram tillsammans med den närmaste chefen. Detta led i styrkedjan är de anställdas enda tillfälle till att föra en dialog kring sina mål. Utan chansen till medarbetarmål kan inget värdeskapande arbete framkallas. Vi upplever därför att *HR- visionens* genomslagskraft blir svag när inte de anställdas åsikter blir synliga. Det motsäger även det som står i kommunens *HR- vision*: ”Vi vill erbjuda dig som medarbetare arenor och regelbundna mötesforum som uppmuntrar till delaktighet och ansvarstagande”. Kommunen vill erbjuda detta till sina medarbetare, men det upplevs inte av de fyra anställda i undersökningen.

Det bidrar till att svårigheten att skapa värdeskapande arbete ökar (Ulrich & Brockbank, 2007). När organisationen skapar kärnvärden är det avgörande hur medarbetarna behandlas och vårdas om dessa inpräntas eller inte. Förhållandet mellan att utveckla mänskliga resurser och organisatoriska värden är starkt. De flesta organisationer utvecklar en *vision* med syftet att skapa ett engagemang för organisationens syften och mål (Hassan, 2007). Då de fyra anställda inte verkar ha några medarbetarmål kopplade till *visionen* är det inte konstigt att medarbetarna inte kunde ge något konkret svar på hur *visionen* vägleder dem i arbetet. Det motsäger vad som står i *HR- visionen*, att Halmstads kommun förväntar sig av sina medarbetare att de känner till och arbetar i enlighet med kommunens *värdegrund* och i riktning mot *Halmstad 2012*.

5.4 Slutsatser

- Det empiriska materialet visar att det finns kommunikationsbrister inom båda förvaltningarna. Flera av respondenterna i högre position förklarar att informationsflödet angående *visionen* är bra, medan majoriteten av de anställda inte är av samma uppfattning. Dessa anställda efterlyser mer information angående hur deras arbete ska anpassas utifrån *visionen*. De är överens om att de tror att mer kunskap kring *visionen* och på vilket sätt den ska vägleda dem, skulle kunna hjälpa dem i deras arbete.
- Då det tydligt framgår att det finns brister i kommunikationen leder det till att den allmänna kunskapen kring *visionen* är varierande inom förvaltningarna. Även här ser vi tydliga skillnader mellan respondenterna beroende på om de har en chefsposition eller inte.
- Utifrån det empiriska materialet framkommer det även att ledarskapet har en stor betydelse i arbetet med *visionen*. Cheferna har det övergripande ansvaret för att medarbetarna delar, och kan identifiera sig med organisationens värderingar. En chefsposition medför det yttersta ansvaret för att medarbetare i deras förvaltning eller verksamhet informeras om *visionen*. Analysen visar att det, inom förvaltningar, brister i ledarskapet i samband med visionsarbetet.

- Analysen visar även att HR- arbetet har en viktig roll i arbetet mot en *vision*. Kommunikationsbristerna som framkommer i resultatet tyder på att det inte finns några tydliga medarbetarmål kopplade till kommunens *vision* och *värdegrund*. Vi ser att *Halmstad 2020* och *HR- visionen* samspelar eftersom de utgår från samma demokratiska värden. Vi anser dock att *HR- visionens* genomslagskraft är bristande då det i undersökningen framgår att de fyra anställda inte upplever den tydlighet som kommunen vill erbjuda sina medarbetare utifrån visionen *Halmstad 2020*.

6. Diskussion

Analysen visar att bristen på kommunikation är en av faktorerna som gör att många av respondenterna inte kan förklara på vilket sätt arbetet är anpassat efter *visionen*. Teorier kring värdebaserat och expressivt ledarskap visar även på att cheferna i kommunen har ett stort ansvar. Vi ser det som att det framförallt handlar om att göra de anställda delaktiga genom medarbetarmål som är förankrade i både *vision* och *värdegrund*. Detta är något vi inte upplever har fullbordats då flera av respondenterna talar om informationsbrist.

Varje förvaltning leds av sin nämnd. En nämndordförande är inte anställd av Halmstads kommun, utan är istället en förtroendevald politiker som sätter verksamhetsmålen till förvaltningar inom nämndområdet. Vi tycker att NB belyser sin roll som politiker väldigt tydligt när han uttrycker; ”*Jag är ingen ambassadör för de tre hjärtana, det är uppenbart.*” Vi upplever det som ett komplext problem, att arbeta mot en *vision* i en politiskt styrd organisation.

Arbetet mot en *vision* är ett långsiktigt arbete som förklarar det framtida tillstånd som organisationen vill uppnå. I detta fall har Halmstads kommun åtta år kvar till det framtida tillstånd som man vill nå – *Halmstad 2020*. Under denna period kommer det även att vara två riksdagsval (år 2014 och år 2018) i Sverige, vilket kan medföra att de förtroendevalda nämndordförandena kan få lämna sina uppdrag, och därmed kan det komma in nya nämndordförande med helt andra värderingar. Det medför att verksamhetsmålen i förvaltningarna kan förändras i samband med en ny ordförande. Det framgår inte i vår undersökning att det skulle vara såhär, men vi tror att problemet finns med tanke på att nämndordförandena är förtroendevalda under en begränsad mandatperiod. Det resonemanget går hand i hand med de teorier som Tollgerdt-Andersson (1995) presenterar. Med tanke på NB:s citat ovan anser vi att det är troligt att de politiska värderingarna, istället för kommunens *vision*, ofta kommer i första hand när verksamhetsmålen ska sättas. Det behöver inte vara något problem, men vi tror att det kan förekomma.

Visionsstyrningsmodellen arbetades fram med hjälp av politiker och tjänstemän för att tydliggöra verksamheternas arbete för att förverkliga *visionen* (Halmstads kommuns visionsstyrningsmodell). Vi har funderat över om de anställda hade tagit till sig *visionen* på ett annat sätt om de haft möjlighet att vara med i utvecklandet av den. Vi anser att visionsarbetet skulle behövs behandlats i alla led i kommunen, om medarbetare på alla nivåer ska dela budskapet tydligt och konsekvent budskap som Schimdt & Akderes (2007) belyser i sin studie.

Vi upplever att det är nödvändigt att öka förståelsen kring *visionen* hos samtliga medarbetare i Halmstads kommun. Arbetet mot en *vision* ser vi som en fortlöpande process, arbetet får inte ”stanna av” för att en styrmodell har införts utan det är ett arbete som vi anser ska fortsätta kontinuerligt. Eftersom *visionen* ligger flera år fram i tiden, 2020 kommer det tillkomma nya medarbetare vilket gör att det fordras en ständig kommunikation kring *vision* och *värdegrund* för att hålla det levande.

Utvärderingen av visionsstyrningsmodellen omfattade inte modellens effekter ute i kommunens verksamheter. Med tanke på att medarbetarmål ingår i visionsstyrningsmodellens målstruktur anser vi att modellens effekter ute i verksamheterna också borde ha utvärderats. Vi tolkar resultatet i undersökningen att det inte finns några tydliga medarbetarmål som är förankrade i Halmstads kommuns *vision* och *värdegrund*. Enligt modellens struktur ska det finnas en styrkedja från den övergripande *visionen* ner till medarbetarmål. För att styrkedjan ska fungera anser vi att effekterna av medarbetarmålen också bör utvärderas. Vi anser att anställda ute i verksamheterna har en viktig roll i arbetet mot *visionen* – *Halmstad 2020*.

6.1 Kritisk och avslutande reflektion

Undersökningen har besvarat de ställda frågeställningarna och därmed anser vi att studien uppfyller syftet med att undersöka hur medarbetarna i Halmstads kommun använder sig av kommunens *vision* och *värdegrund*. Vi anser att undersökningens resultat är tillförlitligt, men att det är svårt att dra generella slutsatser för kommunens alla förvaltningar då vi endast gjort nedslag i två av tretton möjliga. För att generalisera hade en mer omfattande undersökning varit att föredra, vilket förmodligen hade gjorts enklast med en kvantitativ ansats. Vi tror dock att valet av en kvalitativ undersökning var bättre med tanke på att avsikten var att få en djupare förståelse för respondenternas subjektiva upplevelser. Det hade varit svårare att få med en kvantitativ undersökning.

Vi är medvetna om att resultatet och analysen kan vara påverkade av vår förförståelse som informantintervjuerna genererade tillsammans med dokumenten om *Halmstad 2020*, visionsstyrningsmodellen, utvärderingen av visionsstyrningsmodellen och *HR- visionen*. Genom att vi tagit del av dokumenten har det förenklat arbetet med studien eftersom vi haft kännedom om bakgrunden till *visionen* och *HR- visionen*. Den kunskapen har framförallt varit värdefull under konstruerandet av våra intervjuguider samt under själva intervjutillfället då det varit enklare att ställa följdfrågor.

De teorier som valts har arbetats fram genom vår abduktiva ansats, där vi växelvis har förflyttat oss mellan teori och empiri. Vår uppfattning är att arbetet mot en *vision* kräver att alla medarbetare arbetar åt samma håll. I det arbetet vilar mycket ansvar på ledaren, där av valde vi att inrikta oss på teori om det värdebaserade/expressiva ledarskapet. Ledarskap omfattas även av att sprida information vilket förutsätter god kommunikation mellan ledare och anställda och därför föll valet på teorier angående kommunikation. En *vision* vilar oftast på en *värdegrund*, och i en organisation ses gemensamma värderingar som väsentligt vilket förde in oss på teorier och tidigare forskning angående Human Resources.

Vi anser att vår teoretiska referensram har gjort det möjligt att genomföra en kvalificerad analys och tolkning av det empiriska materialet. Därmed anser vi att vårt abduktiva förhållningssätt bidragit till den slutliga teoretiska referensramen och på så sätt gynnat vår undersökning.

6.2 Förslag på vidare forskning

Avgränsningen i denna undersökning var två av tretton förvaltningar i Halmstads kommun. Förslagsvis skulle vidare forskning inom ämnet kunna göras inom fler förvaltningar i kommunen för att eventuellt dra mer generella slutsatser samt jämföra fler delar av kommunen. Med tanke på att kommunen är en stor organisation med väldigt många anställda finns det med stor säkerhet andra faktorer än kommunikation, ledarskap och Human Resources som kan vara avgörande för hur medarbetarna använder sig av en vision i sitt arbete. Exempel på andra faktorer som kan påverka är organisationskultur, decentralisering och motivation. För vidare forskning vore det även intressant att undersöka hur arbetet mot att skapa en vision går till, på vilket sätt en vision arbetas fram och vilka faktorer som behöver beaktas i denna process.

7. Referenser

- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Buchko, A.A. (2007). The effect of leadership on value-based management. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 36-50.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2.a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Eriksson, P. (2008). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Liber AB: Malmö
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande från kunskapsteori till metodteori*. 2.a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hassan, A. (2007). Human Resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31, 435-448.
- Heide, M., & Johansson, C. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber AB: Malmö
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB
- Lennerlöf, L. (2004). Ledare i kommunens tjänst. *Ledarskap i kommuner. Forskningsstruktur och tankeföda från chefsberättelser*. Mats Ubult. Svenska kommunförbundets FoU- råd. Printfabriken AB: Karlskrona
- Salzer-Mörling, M. (2002). Expressivt ledarskap. *Ledning av företag och förvaltningar*. 3:e uppl. Rolf Lind. Stockholm: SNS Förlag
- Schmidt, S.W., & Akdere, M. (2007). Measuring the effects of Employee Orientation Training on Employee Perceptions of Vision and Leadership: Implications for Human Resources. *The Business Review, Cambridge*, 7, 322-327.
- Strid, J. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur AB
- Svenska kommunförbundet. (2000). *Ledarskap i förändring*. Sundbyberg: Alfa print
- Tollgerdt-Andersson, I. (1995). *Chef i Landsting – Ledarskap i politiskt styrda organisationer*. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Trost, J.(2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. 1:a uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Elektroniska källor:

Stadskontoret. (2009). Human Resources – riktning vision 2020. (4 maj 2010). Tillgänglig:
<<http://www.halmstad.se/download/18.31f34f6012669955eca80003794/Personalprogram+final+draft.pdf>>

[2012-04-04]

Stadskontoret. (2007). Halmstads kommuns visionsstyrningsmodell. (4 maj 2010).
Tillgänglig:
<<http://www.halmstad.se/download/18.6bd63f7124969f7dcc800049376/visionsstyrningsmodell.pdf>>

[2012-04-04]

Petersson, K. (2011) Visionsstyrningsmodellen. (22 juli 2011). Tillgänglig:
<<http://www.halmstad.se/omkommunen/ekonomiochstyrning/visionhalmstad2020/visionsstyrningsmodellen.1012.html>>

[2012-04-04]

Dokument

Halmstads kommun, Stadskontoret. (2011) *Visionsstyrningsmodellen i Halmstads kommunen utvärdering 4 år efter införandet*.

Bilaga 1

Intervjuguide – Nämndordförande

Intervjun inleds med att vi berättar vilka vi är och syftet med vår c-uppsats.

Bakgrund

- Vilka arbetsuppgifter har du som nämndordförande?
- Hur länge har ditt uppdrag som nämndordförande inom kommunen?
- Har du även arbetat inom den privata sektorn? Var, vilken arbetsplats?
Om ja, på vilket sätt skiljer det sig att arbeta i en politiskt styrd organisation?

Halmstad 2020, värdegrund & HR- visionen

- Varför kom Halmstad 2020 och värdegrunden till?
- Varför kom HR- visionen till?
- På vilket sätt är det tänkt att Halmstad 2020 och värdegrunden ska vara till hjälp för medarbetarna?
- Kan du berätta på vilket sätt du kopplar Halmstad 2020 och värdegrunden till HR- visionen?
- Hur upplever du att visionen, värdegrunden och HR- visionen genomsyrar verksamheten? Ge gärna exempel.
- Vad betyder visionen och värdegrunden för dig?
- På vilket sätt ska de anställda inom nämnden använda sig av dem i sitt dagliga arbete?
– *Spontan följdfråga*

Kommunikation

- Hur/På vilket sätt har visionen och värdegrunden kommunicerats ut inom nämnden?
- Hur har HR- visionen kommunicerats ut till medarbetarna inom nämnden?
Följdfråga, ser du andra sätt att förmedla denna information på?
- På vilket sätt anser du att det är viktigt att medarbetarna inom ditt nämnområde är medvetna om visionen, värdegrunden och HR- visionen?

Ledarskap

- Hur ser du på ledarskapet som nämndordförande?
På vilket sätt kan du påverka ledarskapet inom förvaltningen?
- På vilket sätt har du integrerat du visionen och värdegrunden inom nämnden?

Intervjuguide – Förvaltningschef

Intervjun inleds med att vi berättar vilka vi är och syftet med vår c-uppsats

Bakgrund

- Vilka arbetsuppgifter har du som förvaltningschef?
- Hur länge har du arbetat inom kommunen?
- Har du även arbetat inom den privata sektorn?
Om ja, skiljer det sig att arbeta i en politiskt styrd organisation?

Halmstad 2020, värdegrund & HR- vision

- Hur väl känner du till Halmstad 2020, värdegrunden och HR- visionen?
- På vilket sätt är det tänkt att Halmstad 2020 och värdegrunden ska vara till hjälp för dig och dina medarbetare inom ditt förvaltningsområde?
- Kan du berätta på vilket sätt du kopplar Halmstad 2020 och värdegrunden till HR- visionen?
- Hur upplever du att visionen, värdegrunden och HR- visionen genomsyrar din verksamhet? Ge gärna exempel.
- Vad betyder visionen och värdegrunden för dig?
- På vilket sätt använder du dig av dem i ditt dagliga arbete?
Om ja, ger den dig någon riktning?
Om nej, varför?

Kommunikation

- Hur har visionen och värdegrunden kommunicerats ut till medarbetarna inom ditt förvaltningsområde?
- Hur har HR- visionen kommunicerats ut till medarbetarna inom ditt förvaltningsområde?
- Vilken information ger du dina medarbetare angående visionen, värdegrunden och HR- visionen?
Om ja, ser du andra sätt att förmedla denna information på?
Om nej, varför? Anser du att du behöver mer kunskap om den?
- På vilket sätt anser du att det är viktigt inom ditt förvaltningsområde att medarbetarna är medvetna om visionen, värdegrunden och HR- vision?

Ledarskap

- På vilket sätt har du informerats om visionerna och värdegrunden från din närmsta chef? (nämnden)
- Hur ser du på ledarskapet i din roll som förvaltningschef? (värdegrund, visionen)

Intervjuguide – Verksamhetschef

Intervjun inleds med att vi berättar vilka vi är och syftet med vår c-uppsats

Bakgrund

- Vilka arbetsuppgifter har du som verksamhetschef?
- Hur länge har du arbetat inom kommunen?
- Har du även arbetat inom den privata sektorn?
Om ja, skiljer det sig att arbeta i en politiskt styrd organisation?

Halmstad 2020, värdegrund & HR- vision

- Hur väl känner du till Halmstad 2020, värdegrunden och HR- visionen?
- På vilket sätt är det tänkt att Halmstad 2020 och värdegrunden ska vara till hjälp för dig och dina medarbetare inom din verksamhet?
- Kan du berätta på vilket sätt du kopplar Halmstad 2020 och värdegrunden till HR- visionen?
- Hur upplever du att visionen, värdegrunden och HR- visionen genomsyrar din verksamhet? Ge gärna exempel.
- Vad betyder visionen och värdegrunden för dig?
- På vilket sätt använder du dig av dem i ditt dagliga arbete?
Om ja, ger den dig någon riktning?
Om nej, varför?

Kommunikation

- Hur har visionen och värdegrunden kommunicerats ut till medarbetarna inom din verksamhet?
- Hur har HR- visionen kommunicerats ut till medarbetarna inom din verksamhet?
- Vilken information ger du dina medarbetare angående visionen, värdegrunden och HR- visionen?
Om ja, ser du andra sätt att förmedla denna information på?
Om nej, varför? Anser du att du behöver mer kunskap om den?
- På vilket sätt anser du att det är viktigt inom ditt förvaltningsområde att medarbetarna är medvetna om visionen, värdegrunden och HR- vision?

Ledarskap

- På vilket sätt har du informerats om visionerna och värdegrunden från din närmsta chef?
- Hur ser du på ledarskapet i din roll som verksamhetschef? (värdegrund, visionen)
- Hur kan du påverka ditt ledarskap?

Intervjuguide – Anställd

Intervjun inleds med att vi berättar vilka vi är och syftet med vår c-uppsats

Bakgrund

- Hur länge har du arbetat inom kommunen?
- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Har du arbetat inom den privata sektorn tidigare?
Om ja, på vilket sätt skiljer det sig att arbeta i en politisk styrd organisation?

Halmstad 2020, värdegrunden & HR- vision

Vi börjar med att berätta om bakgrunden till Halmstad 2020, värdegrunden och HR- visionen.

- Hur väl känner du till Halmstad 2020, värdegrunden och HR- visionen?
om nej/osäkerhet, varför?
- Hur tolkar du visionerna och värdegrunden?
- Upplever du att visionerna och värdegrunden genomsyrar verksamheten du arbetar i?
Ge gärna exempel
- Vad betyder visionerna och värdegrunden för dig i ditt arbete?

Kommunikation

- På vilket sätt har du fått information om Halmstad 2020, värdegrunden och HR- visionen?
Om ja, ger dem dig riktning i ditt arbete?
Om nej, vad skulle behövas göras annorlunda för att det skulle hjälpa ditt i arbetet?
- Samtalar du med dina medarbetare angående värdegrund, vision och HR- vision?
- Upplever du att du skulle behöva mer information om kommunens vision & värdegrund?
- Tror du att den i så fall skulle hjälpa dig i ditt dagliga arbete?
- Upplever du att du är en del av en större organisation?

Ledarskap

- Vilken information får du av din närmsta chef om hur visionen & värdegrunden ska användas i ditt arbete?
- Hur upplever du ledarskapet ifrån din närmsta chef med hänsyn till vision, värdegrund och HR- vision?