



## **Arbetsplatsträffars effektivitet och utvecklingsnivåer**

**- En observationsstudie inom en kommunal grundskola**

**Erika Jildermark**

**Jeanette Wångdahl**

**Psykologi 61- 90 hp, Uppsats 15 hp  
Personalvetarprogrammet  
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst  
Vårterminen 2011**

**Handledare: Jouko Arvonen  
Examinator: Kathe Nonås**

**Arbetsplatsträffars effektivitet och utvecklingsnivåer  
- En observationsstudie inom en kommunal grundskola**

**Erika Jildermark och Jeanette Wångdahl**

**Sammanfattning**

Studiens syfte var att belysa arbetsplatsträffarnas effektivitet samt vilken utvecklingsnivå arbetsplatsträffarna hamnar inom. Studien gjordes på en skola i Lidköpings kommun och omfattade två kvalitativa observationer.

Huvuddelen av gruppens medlemmar var kvinnor, en man fanns med i varje grupp och det var en blandad åldersstruktur på mötesdeltagarna. Insamlandet av data har kopplats ihop med vetenskaplig litteratur och vetenskapliga artiklar. Studiens resultat visar att grupp 1 lägger 59 % av tiden på information och 41 % på kommunikation. Grupp 2 resultat visar en jämn fördelning av information och kommunikation. Ingen av grupperna ägnar sig åt dialog, beslutsfattande eller empowerment.

Nyckelord: arbetsplatsträff, information, kommunikation, dialog, beslutsfattande empowerment.

**Workplace group meetings' effectiveness and development levels  
- an observational study in a local elementary school**

**Erika Jildermark and Jeanette Wångdahl**

**Abstract**

The study aimed to highlight workplace meetings' benefit and what level of development. The study was done at a school in Lidköping and included two qualitative observations. Most of the groups' members were women; one man was included in each group, and there was a mixed age structure of the meeting participants. The collection of data was then paired with the scientific literature and scientific articles. Our results demonstrate that group 1 spend 59% of the time on information and 41% of communication. Group 2 show an even distribution of information and communication. None of the groups engaged in dialogue, decision making or empowerment.

Keyword: workplace meeting, information, communication, dialogue, decision making, empowerment.

---

Vi vill rikta ett stort Tack till vår handledare Jouko Arvonen för vägledning, uppmuntran och inspiration, både före och under uppsatsskrivandet. Vi vill även tacka den berörda enheten inom Lidköpings kommun som tog emot oss och gjorde det möjligt för oss att genomföra vår observationsstudie.

Arbetsplatsträffarna inom Lidköpings kommun styrs av *Lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet*, MBL. I MBL regleras samverkansförhållandena mellan arbetstagare och arbetsgivare (Göransson, Nordlöf och Garpe, 2009). Samverkansavtalet för Lidköpings kommun har sin grund i ”FAS 05. Förnyelse – Arbetsmiljö – Samverkan i kommuner, landsting och regioner”. FAS är ett avtal som har slutits mellan Sveriges Kommuner och Landsting och centrala fackliga organisationer inom den kommunala sektorn. Avtalet står för; att stärka hälsa och arbetsmiljön, bidra till att det skall bli en naturlig del av verksamhetsutvecklingen och att arbete med jämställdhet och mångfald skall vara en självklarhet (Sveriges Kommuner och Landsting och fackliga organisationer i samverkan, 2005). Enligt samverkansavtalet, medbestämmande i arbetslivet, hos Lidköpings Kommun, kan följande uppgifter behandlas under arbetsplatsträffarna; arbetsplatsens mål, uppföljning/utvärdering av resultat, ekonomiska förutsättningar, budget och bokslut, utvecklingsarbete, kvalitetsfrågor, bemanningsfrågor, arbetsmiljöfrågor, kompetensutveckling, information från förvaltnings- och kommunledning, information från utbildningsnämnd samt facklig information från fackliga företrädare. Arbetsplatsträffen skall organiseras så att den ger utrymme för delaktighet och utveckling för samtliga medarbetare. Arbetsplatsträffarna skall dokumenteras med enkla anteckningar. Direktiven från förvaltningen gällande arbetsplatsträffarna är att mötena ska äga rum minst sex gånger per år enligt E. Sundén (personlig kommunikation, 28 mars 2011, personalsekreterare på förvaltningen Barn och Skola, Lidköpings Kommun).

### *Arbetsplatsträffar ur ett gruppteoretiskt perspektiv*

Grupper inom organisationer är en viktig faktor då gruppmedlemmarna influerar varandra och utvecklar medlemmarnas status gentemot varandra. Grupperna är också en viktig faktor för medlemmarnas beteende inom organisationen (Mullins, 2004). En gruppmedlem har med sig sitt eget sätt att tänka och sin egen inläring vilket han/hon genom medlemskapet delar med sig av till de andra medlemmarna genom diskussion och tolkningar. Genom denna gruppprocess ändras befintliga åsikter och ny inläring uppstår (Wilson, 2008).

Att en grupp är homogen kan både vara bra och mindre bra för kreativiteten i gruppen. I en alltför homogen grupp utvecklas inte kreativiteten eftersom det finns likheter i medlemmarnas mentala modeller (Clark, Anand och Robertson, 2000). En homogen grupp kan vara bra eftersom arbetsplatsträffen blir genomförd som det brukar, det mindre bra kan vara att det kan vara svårt för invanda roller att framträda på ett annorlunda vis, alla har sina givna roller, och är det någon som avviker kan det betraktas som märkligt. En homogen grupp kan hämma utveckling och en fallgrop kan bli att gruppen blir så homogen att den uppnår grupptänkande. Ett grupptänkande innebär att gruppmedlemmarna undviker att inta ett kritiskt förhållningssätt genom att det blir viktigare att hålla med gruppen än att kritisera eller ifrågasätta det som yttras. Strävan att uppnå enighet vinner över förmågan att fatta rätt beslut (Miller, 2009). Gruppens styrka för organisationen är när policys skall formuleras och förankras och om solidaritet fångas kan det ge ett gott resultat för organisationens mål. Det är viktigt att dialogen i gruppen är öppen, det vill säga att få tala om situationer eller relationer som de är. Finns det inte utrymme för den öppna dialogen finns det risk för att ångest uppstår vilket innebär onödigt energi tas från gruppen och läggs på annat än det som är väsentligt (Engquist, 2007).

Arbetsplatsträffarnas syfte är att se till att det finns tillfälle för stimulans och glädje och att var och en av medarbetarna får insikt om sin egen situation, vilket i sin tur

förväntas bidra till ett större intresse för arbetsuppgifterna. Arbetsplatsträffar skall stå för utveckling, och därför är det viktigt att arbetsplatsträffarna ger medarbetaren möjlighet att påverka arbetets inriktning och organisation. Arbetsplatsträffar bygger på dialog och allas delaktighet, och är själva kärnan för att arbetsplatsmötena skall vara utvecklande.

Det är viktigt att det inte bara är en envägskommunikation där chefen informerar och deltagarna tar emot informationen (Jönsson, 2004). Genom relation uppstår kommunikation (Svedberg, 2007). Arbetsplatsträffarna skall skapa delaktighet i målen som i sin tur genererar engagemang genom gemensamma handlingar. Sammantaget kan detta förväntas bidra till ökad produktivitet och effektivitet i organisationen. Det är viktigt att arbetsplatsträffarna sker regelbundet och att det skall vara ett naturligt inslag i arbetet. En mindre grupp, med samma medlemmar är det mest gynnsamma gruppen för utveckling (Jönsson, 2004).

Det är inte helt ovanligt att möten i organisationer till relativ stor del behandlar nyhets- och lägeskommunikation på micro (information om den egna gruppen), samt *makronivå* (information om organisationen i sin helhet). Mesonivån, information om den större enheten som gruppen tillhör, glöms ofta helt bort. Detta borde prioriteras mer därför att det är viktigt att få en helhetssyn över processer och flöden i organisationen. Det kan även bli svårigheter att skapa lärandeprocesser inom organisationen mellan olika yrkesgrupper och att alstra arbetsgemenskaper om information från organisationen uteblir (Heide, Johansson och Simonsson, 2005). I läroprocessen skapas en relation mellan en inre (individ) och en yttre (organisation) verklighet (Svedberg, 2007). Det har också genom tidigare forskning visat sig att det blir lättare att implementera beslut om delaktighet finns i beslutsprocessen, och de blir lättare att genomföra när alla känner sig delaktiga och har en ”öppen dialog” (Miller, 2009). Det innebär också att medarbetaren har möjlighet att vara med och utforma verksamhetens mål. Detta leder till en hälsosammare arbetsplats, engagerade medarbetare och att organisationens resultat blir högre (Wegge m.fl, 2010).

Arbetsplatsträffarna i en organisation bör äga rum minst var fjortonde dag, helst varje vecka och att varje träff bör pågå mellan fyrtio till sextio minuter. Grunden till att träffarna bör ske så tätt är att det bidrar till högre kvalitet i samtalen. Upplevs samtalen som ytliga är det mer strategiskt rätt att träffas oftare (Jönsson, 2004). Arbetsplatsträffarna bör vara ett naturligt inslag i arbetet. Gruppens storlek bör vara mellan tre till tolv personer. Den mest gynnsamma gruppen består av fem till tio deltagare samt att deltagarna helst är samma varje gång. Samtliga deltagare bör vara förberedda inför varje möte (Jönsson, 2004).

### *Informell och formell grupp, information, kommunikation och dialog*

En grupp kan vara informell eller formell till sin karaktär. Informell grupp bildas spontant efter intressen eller samhörighet. Formell grupp är en arbetsgrupp. Den formella gruppen har ett speciellt syfte och har regler, rutiner och oftast ett formellt ledarskap (Svedberg, 2007).

Information kopplad till förutsägbarhet, förståelse och rolltydlighet är tre viktiga aspekter i arbetslivet. Förutsägbarhet är att t.ex. få ta del av organisationens åtaganden under en viss period. Förståelse är att få insikt i mål och strategier, stor förutsägbarhet genererar i regel mindre stressreaktioner än få ta del av organisationens arbetsbelastning under en viss period. Förståelse är att få insikt i mål och strategier, stor förutsägbarhet genererar i regel mindre stressreaktioner än då den är låg (Jeding m.fl., 1999). Kommunikationens syfte handlar om behovet av att få kontroll över en situation. Kommunikation befinner sig på en abstraktionsnivå, ett konkret samtalsämne såsom

verksamhetsfrågor t.ex. antalet arbetstimmar som lärarna har för att kunna planera lektioner. Kommunikationens viktigaste syfte är att människor vill bli bekräftade, det handlar om att dela något med någon”. Dialog är kommunikation på metanivå. Att utveckla en dialog är en process över tid som resulterar i nya kunskaper och insikter (Engquist, 2007). Den öppna dialogen, metanivån, fås genom öppna processfrågor, att göra sammanfattningar och att definiera relationer genom att tala om värderingar och kommunikation. Under möten är det viktigt att fördela energin någorlunda jämnt dvs. att alla gruppmedlemmar får chans att verbalt reflektera. För chefen är det viktigt att tänka på att ju mer monolog från chefen desto mindre får han/hon reda på av gruppmedlemmarna. Dialog uppnås genom att samtal sker mellan alla medlemmarna i gruppen, vilket gör det möjligt att låta alla komma till tals, samt låta alla tala lika länge (Olausson, 1996). Arbetsplatsträffar bygger på dialog och på allas delaktighet. Dialogen är själva kärnan med arbetsplatsträffarna och därför är det överflödigt när chefen informerar under arbetsplatsträffarna (Jönsson, 2004). Antalet relationer ökar desto större en grupp är. En grupp på sex medlemmar innebär femton relationer medan en grupp på femton personer ger hundrafem relationer. I en mindre grupp ges bättre möjlighet till feedback och tid för diskussioner och frågor. Genom den mindre gruppen får gruppmedlemmen sin röst hörd och blir därmed synliggjord och förstådd, med andra ord ökar möjligheten till att var och en i gruppen får en realistisk bild av de andra gruppmedlemmarna (Svedberg, 2007).

### *Beslutsfattande, ledningsprocess och utveckling*

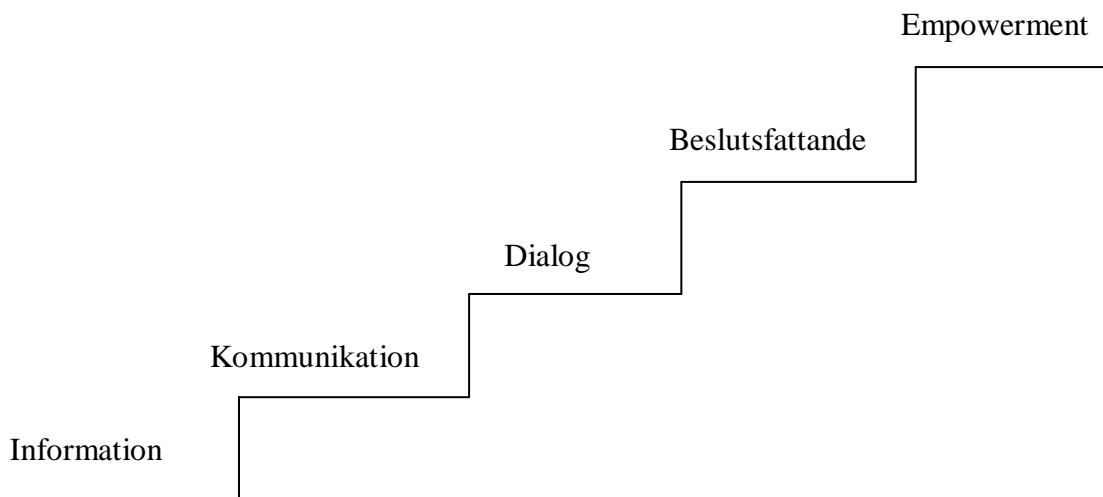
Medarbetares kunskaper bör tas tillvara och vara en naturlig del i beslutsfattande som kan komplettera den kunskap som chefer högre upp i organisationen har. Det har också genom tidigare forskning visat sig att det blir lättare att implementera beslut om delaktighet finns med i beslutsprocessen. Medarbetarskap och beslutsfattande bör förenas för bästa effekt. Det blir lättare att genomföra beslut när alla känner sig delaktiga och har en ”öppen dialog” (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall & Jennings 1988; Miller, 2009). Det är viktigt att alla har en gemensam bild av vad organisationen står för och vilken målbild organisationen har. Det är även angeläget att utgå utifrån själva personalidén. Utmaningar som dyker upp kräver rätt kompetens, eftersom omvärlden ständigt förändras (Antilla, 1999). Inriktning, mål, ledning och styrning är en del av ledningsprocessen. Arbetstagarnas medverkan i organisationer bygger på teorier som fokuserar på organisatoriskt deltagande, delat ledarskap och organisatorisk demokrati. (Wegge mfl. 2010). Wegge mfl. redovisar följande rekommendationer som deras egna studies resultat visar för att organisationer skall kunna utvecklas och för att höja medarbetarnas inflytande i organisationen; ingen inskränkning av medarbetarens medbestämmande. Information skall ges till de anställda, samråd skall ske med de anställda, de anställda skall få möjligheter att ge sina synpunkter och chefen skall beakta medarbetarens ställning i frågan, det skall vara obligatoriskt att involvera medarbetarna i diskussioner rörande verksamheten och att ta till vara de åsikter som finns, de anställda skall få sin röst hörd i beslutsfattandet, de anställda skall ha vetorätt i organisationens beslut, vilket innebär en maktfördelning mellan ledning och medarbetare. De anställda skall ha sista ordet i beslutsprocessen. Att arbeta med utveckling innebär att arbeta med att sätta mål och ge information (Bergman & Klefsjö, 2007). Om mål inte existerar kan detta hindra ett utvecklingsinriktat lärande dvs. ett lärande om verksamhetens uppgifter och mål (Ellström, 2004). Att sätta mål inom organisationer innebär att motivera sin personal men även att främja arbetsprestationer. Det är också viktigt att medarbetarna har möjlighet att påverka och känna delaktighet i att formulera målen (Ellström, 2004). Viktig är också att uppföljning och återkoppling sker i själva målstyrningsprocessen

(Flach, 2006). Om mål inte existera kan detta hindra ett utvecklingsinriktat lärande dvs. ett lärande om verksamhetens uppgifter och mål (Ellström, 2004).

### *Human resource management, medarbetarskap, empowerment*

Human Resource Management kan ses utifrån två inriktningar, en mjuk och en hård inriktning. Den hårda inriktningen definieras som en mer traditionell syn på personalledning, där de som har personalansvar förväntas följa organisationens uppsatta mål och strategier och att medarbetarna förväntas verkställa besluten. En inriktning av mjuk Human Resource Management präglas av att chefen skapar förutsättningar för medarbetarnas engagemang och delaktighet i organisationens verksamhetsmål. Medarbetare och ledning skapar gemensamma strategier tillsammans (Hällsten & Tengblad, 2002). Resultatet blir att organisationen blir mer beroende av medarbetarnas kompetens och engagemang, vilket resulterar i en än mer mjukare personalledning. Det betonas också att den enskilda individen har ett eget ansvarstagande för sin utveckling på sin arbetsplats. Både personalansvar och ett medarbetarskap innebär ett samspel, från respektive parter, där de som bär personalansvaret oftast är överordnade. Medarbetaransvaret kan i viss mån utgöra ett visst personalansvar i och med att individen har ansvar för sin egen utveckling. Medarbetarskap ska ses från två olika perspektiv, dels en psykologisk del och en del som är medarbetarskapet i gruppen. Den psykologiska delen handlar om hur väl medarbetaren känner sig delaktig i gruppen och grupperspektivet handlar om perception, om gruppmedlemmarna fångar upp samma saker och delar samma synsätt. Medarbetarskap i grupp är relaterat till teamets beteende. En grupp med delegerad befogenhet och får medverka i beslut känner sig lite mer ”utvalda” än andra och kan ta sig an tyngre uppgifter och problem. Ett medarbetarskap med befogenheter att ta beslut är mer effektivt än om inte medarbetarskapet inte har befogenheter till beslutsfattande (Cotton m.fl., 1988). En medarbetare som får ett erkännande tillskrivs samtidigt att hon/han får ett erkännande för sina erfarenheter. Genom att förena den personliga referensramen med organisationens startar en lärprocess, om det ges en förutsättning för ett samspel. I lärprocessen skapas en relation mellan en inre, individen, och yttre, organisationens, verklighet (Svedberg, 2007). För att besluten skall bli effektiva är det bra om kunskaper vävs ihop samt att alla tillgångar identifieras och bör tas tillvara. Gamla erfarenheter utvärderas och byggs på. Nya möjligheter skapas genom det som har varit mindre bra och vad som varit bra (Miller, 2009).

Empowerment är ett viktigt begrepp gällande personlig motivation och gruppmotivation (Flach, 2006; Seibert, Wang & Courtright, 2011). Begreppet empowerment står för att delegera ledarskapets funktion, vilket innebär att makten delas med medarbetarna. Delaktighet i ledarskapet är välgörande för organisationen. Det handlar även om ett institutionellt erkännande, ett erkännande för de anställdas prestationer, och att anställda får en känsla av att de blir hörda. (Wilson, 2008). I gruppmöten uppmuntras de anställda att samverka med varandra (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2006).



*Figur 1. Utvecklingstrappan; Preliminär modell.*

Utvecklingstrappan är en modell för att förklara och på ett tydligt visuellt sätt åskådliggöra i vilken utvecklingsnivå som arbetsgrupper befinner sig. För varje nivå i utvecklingstrappan som arbetsgruppen avancerar desto mer effektivitet uppnås. Effektivitet avser nyttan av de utförda prestationerna som gruppen åstadkommer (Andersson, 2001). Prestationerna som avses i studien är att ta tillvara de mänskliga resurserna inom organisationen. Utvecklingsnivåerna har inspirerats av Maslows behovstrappa. Maslows behovsteori erbjuder ett verktyg och en väsentlig förståelse av människans personlighet och handlingsätt (Koltko-Rivera, 2006). Maslows behovstrappa har fem steg (Furnham, 2008). För att kunna växa som människor och därmed som grupp behövs de grundläggande behoven, de fysiologiska och trygghetsbehoven vara tillgodosedda vilket är steg 1 och 2 i behovstrappan. Steg 1 och steg 2 i utvecklingstrappan är information och kommunikation. Information och kommunikation som avses är det mest grundläggande och även skyldighet som verksamheten har för att svara upp mot samverkansavtalet inom förvaltningen Barn och Skola inom Lidköpings kommun. Steg 3 i behovstrappan är det sociala behovet vilket tillfredsställer steg 3 i utvecklingstrappan, dialog. Sociala behovet är samverkan med arbetskollegor i arbetsgruppen vilket innebär feedback från andra som genererar utveckling i mötet mellan medlemmarna i gruppen. Dialogen är ett redskap i att utveckla arbetsplatsträffen ytterligare där alla får komma till tals. Dialogen belyser ett ömsesidigt bemötande och genom dialogen skapas en djupare förståelse. Steg 4 i behovstrappan representerar självkänslan. Självkänslan hos individerna i gruppen kan stärkas genom medverkan i beslutandeprocessen och medarbetarskapet. Steg 5 i behovstrappan är självförverkligande där individen i gruppen känner ett starkt inflytande i organisationen vilket motsvarar högsta nivån empowerment vilket innebär att gruppen får möjlighet att ta självständiga beslut.

#### *Syfte:*

Syftet med studien var att undersöka arbetsplatsträffarnas effektivitet inom skolans organisation och att belysa vilken utvecklingsnivå arbetsplatsträffarna befann sig inom.

#### *Forskningsfråga:*

- Inom vilken utvecklingsnivå befinner sig arbetsplatsträffarna?

## Metod

### *Urval och deltagare*

I denna kvalitativa observationsstudie gjordes ett aktivt urval, vilket innebar att en bestämd enhet har valts ut i form av det arbetssätt som enheten använde sig av gällande arbetsplatsträffarna (Bryman, 2011). Urvalet till studien riktades till en enhet inom förvaltningen inom Barn och Skola i Lidköpings kommun. Valet av denna specifika arbetsplats var en rekommendation från en av personalsekreterarna inom Lidköpings kommun, förvaltningen Barn och skola. Den valda enheten arbetade med mindre grupper vilket inte de andra enheterna arbetade med, därför var den här enheten extra intressant. Kontakt togs via redan etablerad kontakt genom mentorskap med en av förvaltningens två personalsekreterare som sammanförde oss med enheten. Det arbetssätt som enheten använde sig av var att medarbetarna träffades i små grupper, det vill säga i sina respektive arbetslag vilket inte förkom på så många enheter inom förvaltningen Barn och Skola. Hänsyn togs också till den begränsade tid som fanns till förfogande för studien. I studien observerades två arbetsplatsträffsgrupper under pågående arbetsplatsträff. Huvuddelen av gruppens medlemmar var kvinnor, en man fanns med i varje studiegrupp. Gemensamt för mötesdeltagarna var att de var pedagoger till yrket, antingen inom fritidsverksamhet, eller i egenskap av lärare. Det var en blandad åldersstruktur under arbetsplatsträffarna. I grupp ett, första observationen, var åldersfördelningen 33 år till 64 år. Vid andra observationen var åldersfördelningen 32 år till 64 år. Vid första observationsstudien som genomfördes var det tio arbetsplatsgruppmedlemmar, inklusive rektor som var närvarande under observationsstudien. Vid andra observationsstudien var mötesdeltagarna sju till antalet, inklusive rektor. Därutöver var det två kvinnliga deltagare närvarande under arbetsplatsmötet, som deltog i utbildningspraktik.

### *Instrument*

Inför observationsstudien togs en semistrukturerad observationsstruktur fram med hjälp av handledaren och litteratur författad av Schein (1999). Följande aspekter lyftes fram för att belysas under observationerna; *Hur mycket pratade gruppmedlemmarna? Vad blir sagt och gjort under processen? Hur användes tiden för att få saker gjorda? Är de framtidsorienterade? Fattades det några beslut? Delades ansvarsområden upp? Fångades allas opinion? Fick gruppmedlemmar komma till tals? Fattades det några beslut under arbetsplatsträffen? Vad för slags beslut fattades? Fick medlemmarna information inför beslut? Förankrades beslut? Fanns det någon överenskommelse avseende beslut?* (Schein, 1999). Ett semistrukturerat observationsschema konstruerades med fastställda kategorier med hjälp av handledning. I schemat fanns även plats för data som inte kunde förutsägas (Bryman, 2011).

### *Tillvägagångssätt*

Intresseområden kring uppsatsarbetet och vad som skulle studeras och ett ämne uppstod i dialogen mellan studiens författare. En handledare, relevant för forskarämnet kontaktades via mejl för närmare konsultation. Ett möte inbokades med handledaren, och diskussion föregicks angående forskarfråga, syfte samt metod gällande studien. Under mötet väcktes idén om att utföra en observationsstudie. Studien är att betrakta som en icke -deltagande observationsstudie där observatörerna endast var med och observerade processerna, det vill säga vad och hur mötet genomfördes. Citat noterades även under studien. Studien är



att betraktas som explorativ. Observationsstudierna ägde rum i ett sammanträdesrum i enhetens egna lokaler. Under arbetsplatsmötet var mötesdeltagarna placerade runt ett ovalt bord. Under båda observationsstudiernas genomförande var observatörerna placerade i den bakre delen av sammanträdesrummet, där noteringar och tidsstudier gjordes. Observationsstudierna hade inga bortfall i form av personer som inte ville delta i studien. Studien var en empirisk kvalitativ observationsstudie bestående av två öppna observationer av arbetsplatsträffar. När en studie skall genomföras inom en organisation, för att ta del av arbetet, är en öppen observationsstudie vanligt förekommande. Som observatörer har beaktats, att inte inverka på processen och inte påverka de som observerats (Vetenskapsrådet, 2011). Ambitionen till uppsatsen har varit att ta reda på hur människor formar sin värld i mötesform, varför en kvalitativ studie har känts mest relevant. Att som observatör skapa en förståelse genom en kvalitativ observation av fenomenet arbetsplatsmöten och sedan tolka resultaten mot bakgrund av uppsatsens syfte. Detta angreppssätt stämmer väl med uppsatsens syfte. Arbetsprocessen har skett genom insamlande av data ifrån de två observationerna av arbetsplatsträffarna.

### *Databearbetning*

Varje påbörjad aktivitet under de två observerade arbetsplatsträffarna har registrerats iform av tidsangivelse och anteckningar. Sammanställningen av anteckningarna och tidsstudierna utfördes av författarna var för sig, då tidsstudierna och de förda anteckningarna var uppdelade mellan författarna. Anteckningarna från observation 1 och observation 2 har analyserats och kodats var och en för sig. Arbetsplatsträffsagendan (Appendix 1.) analyserades och kodades. En gemensam diskussion fördes mellan författarna för att tydliggöra kodningen som identifierats. Tidsstudierna från observation 1 och observation 2 summerades var och en för sig. Tidsstudierna bearbetades kvantitativt genom att summeras och värderas procentuellt i Excel (Bryman, 2011). Sammanställningarna av analyserna, kodningen av anteckningarna och arbetsplatsträffsagenda (Appendix 1.) samt tidsangivelserna klargörs i två tabeller, tabell 1 för observationsgrupp 1 och tabell 2 för observationsgrupp 2, som återfinns i resultatredovisningen. Observationerna har analyserats med innehållsanalys. Innehållsanalys är en metod som är används inom den samhällsvetenskapliga forskningen där kvantitativ data systematiskt skall beskrivas (Bryman, 2011). Studien har genomförts på ett induktivt kvalitativt tillämpnings sätt, där kopplingar mellan teori och data har gjorts. Arbetssättet är induktivt eftersom teorin är en stor del av forskningsansatsen (Bryman, 2011).

### *Etik*

I denna studie har följande "Forskningsetiska principer" (2002) beaktats; Informationskravet: mötesdeltagarna har informerats skriftligen inför studien och syftet med undersökningen. Samtyckeskravet, i informationsbrevet gavs information om att medverka i undersökning var frivilligt och att det fanns möjlighet att tacka nej. Ett informationsbrev gällande studiens syfte skickades ut till berörda parter två dagar innan observationerna där det redogjordes för samtyckeskravet och där var och en hade rätt att själva bestämma över sin medverkan i studien. Hänsyn har tagits till konfidentialitetskravet. På grund av att tiden var knapp gick information ut två dagar innan observation via ett mejl till de personer som skulle delta i studien vilket är mindre bra, eftersom deltagare skall ha en rimlig chans att tänka igenom en medverkan i en studie. Nyttjandekravet: materialet från undersökningen angående personernas medverkan är till

för studiens syfte. Som observatörer var det viktigt att agerandet var opartiskt och oberoende uppdraget och inte påverkas av andra bindningar eller intressen, samt att studien grundades på vetenskap och beprövade erfarenheter. I rollen som forskare har ett kritiskt förhållningssätt intagits och det har gjorts en bedömning av eventuella felkällor. Då studien har utgått från en teoretisk utgångspunkt kan det innebära att vissa felkällor inte blivit ”synliga” (Vetenskapsrådet, 2011). Informationen gällande studien gick ut sent till respondenterna, vilket innebar att deltagarna hade begränsad tid att bedöma om de ville delta i studien eller inte. Detta kan ha påverkat ståndpunkten till studien och oss som forskare. Att rektor, i detta fall mötesdeltagarnas egen chef var välvilligt inställd till studien och redan hade tackat ja till undersökningen kan ha påverkat undersökningen i olika riktningar, samt att rektor under den ena arbetsplatsträffen informerade mötesdeltagarna om studien i direkt anslutning till arbetsplatsträffen. Undersökningsspersonerna kan ha känt att de förväntades uppträda på ett speciellt önskvärt sätt för att vara organisationen till fördel. Att informationsbrevet av praktiska skäl gick genom rektor som vidarebefordrade brevet till sina anställda kan ha utgjort ett viss etiskt dilemma. Brevet gick genom gruppmedlemmarnas chef som undersökningsspersonerna har en beroendeställning till.

## Resultat

Resultatredovisningen presenteras separat för observationsgrupp 1 och observationsgrupp 2 i två tabeller, tabell 1 för observationsgrupp 1 och tabell 2 för observationsgrupp 2. Huvudkategorier är *information* och *kommunikation*. Under huvudkategorin *information* presenteras underkategorier; genomgång av agenda, bemanningsinformation, muntlig genomgång av samverkansavtalet, filmvisning gällande bemötandeprojektet. Under huvudkategorin *kommunikation* redovisas underkategorierna; arbetsmiljöfrågor gällande medarbetarna, kommunikation gällande samverkansavtalet, elevvård och bemötandeprojektet. Det insamlade materialet har analyserats med innehållsanalys för att illustrera vad som kom fram under observationerna.

### *Grupp 1*

Grupp 1 nådde upp till nivå två på utvecklingstrappan vilket var kommunikationsnivån. Tabell 1 (se nedan) beskriver hur effektivt medarbetartiden användes under observationen av arbetsplatsträff nummer 1.

*Information grupp 1.* Under kategorin information förekom; genomgång av agenda, bemanningsinformation, muntlig genomgång av samverkansavtalet och filmvisning gällande bemötandeprojektet. Bemötandeprojektet berörde bemötandet bland anställda i Lidköpings Kommun. Genomgång av agendan pågick under tre minuter och utgjordes av 6 % av mötestiden. Bemanningsinformation pågick under 7 minuter och utgjorde 13 % av mötestiden. Muntlig genomgång av samverkansavtalet pågick under 15 minuter och utgjorde 29 % av tiden. Filmvisning gällande bemötandeprojektet pågick under 6 minuter och utgjorde 11 % av mötestiden. Sammanlagt utgjorde kategorin information 59 % av mötestiden. *Kommunikation.* I kommunikationen förekom; arbetsmiljöfrågor gällande medarbetarna, samverkansavtalet, elevvård och bemötande projektet. Arbetsmiljöfrågor gällande medarbetarna pågick under 5 minuter och utgjorde 10 % av mötestiden. Kommunikation gällande samverkansavtalet pågick under 2 minuter och utgjorde 4 % av mötestiden. Elevvård pågick under 3 minuter och utgjorde 6 % av mötestiden. Bemötandeprojektet pågick under 11 minuter och utgjorde 21 % av mötestiden. Sammanlagt utgjorde kommunikation 41 % av den totala tiden under arbetsplatsträffarna.

*Dialog.* Under kategorin dialog förekom ingen dialog utan kommunikation (se redovisade citat nedan). *Empowerment.* Ingen Empowerment förekom under arbetsplatsmötet då ingen delegering av ledarskapet under mötet förelåg. *Beslutsfattande.* Ingen beslutandepunkt fanns med på agendan vilket innebar att inget beslutsfattande förekom under arbetsplatsmötet (se Appendix 1.).

Tabell 1

*Sammanställning mötesaktiviteter.  
Grupp 1.*

Mötesaktiviteter (se Appendix 1.)	Andel av tiden	Tid i minuter
<i>Information</i>		
Genomgång av agenda	6 %	3
Bemanningsinformation	13 %	7
Muntlig genomgång av samverkansavtalet	29 %	15
Filmvisning gällande bemötandeprojektet	11 %	6
<i>Kommunikation</i>		
Arbetsmiljöfrågor gällande medarbetarna	10 %	5
Kommunikation gällande samverkansavtalet	4 %	2
Elevvård	6 %	3
Bemötande projektet	21 %	11
Total	100 %	52

*Grupp 2*

Grupp nummer två nådde upp till nivån kommunikation på utvecklingstrappan. Tabell 2 redovisar vad medarbetartiden användes till under arbetsplatsträffen. Under kategorin *information* i Grupp 2 förekom genomgång av agendan, bemanningsinformation, muntlig genomgång av samverkansavtalet och filmvisning gällande bemötandeprojektet. Rektorn gick igenom agendan under tre minuter och utgjorde 5 % av mötestiden. Bemanningsinformation utgjorde 6 % av gruppmeetingen vilket motsvarade 4 minuter. 29 % av den totala tiden, 18 minuter, var muntlig genomgång av samverkansavtalet vilket innebar högläsning från rektorn. Bemötandeprojektet under mötet bestod av filmvisning som belyste bemötandet till interna och externa kunder. Filmvisningen pågick under 6 minuter och uppgick till 10 % av mötet. Kategorin *information* innefattade 50 % av den totala mötestiden.

*Kommunikation* bestod av arbetsmiljöfrågor samverkansavtalet, elevvård och bemötande projektet. Under 13 minuter, 21 %, pågick arbetsmiljöfrågor. Samverkansavtalet kommunicerades under 3 minuter vilket täcker 5 % av mötestiden. Elevvård stod för 2 minuter och utgjorde 3 % av mötestiden. 21 %, 13 minuter, av arbetsplatsträffen innehöll bemötandeprojektet. Sammanlagt utgjorde kommunikation 50 % av den totala tiden under gruppmeetingen. *Dialog.* Ingen dialog framträdde under studien.

*Beslutsfattande.* Inget beslutsfattande förekom under arbetsplatsmötet då inga beslutspunkter fanns med på agendan (se Appendix 1).

*Empowerment.* Ingen Empowerment förekom under det observerade arbetsplatsmötet eftersom rektorn var formell ordförande under mötet och inte delegerade ordföranderollen.

Tabell 2

*Sammanställning av mötesaktiviteter  
Grupp 2.*

Mötesaktiviteter (se Appendix 1.)	Andel av tiden	Tid i minuter
<i>Information</i>		
Genomgång av agenda	5 %	3
Bemanningsinformation	6 %	4
Muntlig genomgång av samverkansavtalet	29 %	18
Filmvisning gällande bemötandeprojektet	10 %	6
<i>Kommunikation</i>		
Arbetsmiljöfrågor gällande medarbetarna	21 %	13
Kommunikation gällande samverkansavtalet	5 %	3
Elevvård	3 %	2
Bemötande projektet	21 %	13
Total	100 %	62

## Diskussion

### *Metoddiskussion*

Arbetsplatsträffarnas effektivitet och de olika utvecklingsnivåerna har undersökts inom en specifik enhets arbetsplatsträffar inom Lidköpings Kommun. Fokusering har skett på vilken utvecklingsnivå arbetsträffarna befinner sig inom. Ambitionen till uppsatsen har varit att ta reda på hur och till vad tiden användes under arbetsplatsträffarna, varför en kvalitativ studie har känts mest relevant. Två olika grupper observerades med en veckas mellanrum. Studien har genomförts genom en induktiv kvalitativt synsätt, där kopplingar mellan teori och data har gjorts (Bryman, 2011).

### *Resultatdiskussion*

De olika stegen i den preliminära utvecklingstrappan visade de nivåer där en grupp kan befinna sig inom, steg 1 Information uppfyller kraven på Lagen (1976:580), lagen om medbestämmande i arbetslivet, MBL14§. MBL reglerar att arbetsgivare har skyldighet att informera arbetstagare vid olika förändringar i verksamheten och då är arbetsplatsträffarna ett redskap i arbetet. Samverkansavtalet hos Lidköpings Kommun gällande arbetsplatsträffarna tillgodoses också. Studien visade att båda grupperna, grupp

1 och grupp 2, inom ramen för studien hade en betydande informationsdel inom arbetsplatsträffarna. Steg 2. Båda grupperna har uppnått steg för nivå två, kommunikation eftersom samtalen var arbetsrelaterade vilket avser verksamhetsfrågor. Steg 3 i utvecklingstrappan; Dialog. Ingen av grupperna visade på en tendens att nå upp till nivå tre dialog i utvecklingstrappan då ingen djupare diskussion ägde rum (Olausson, 1996). Tidigare studier visar på att homogena grupper inte uppnår dialog (Mark m.fl. 2000). Grupperna hade inte några förutbestämda mål vilket tidigare studier visar att det krävs (Engquist, 2007), vilket också kan vara en av orsakerna att dialog inte förekom. Steg 4 i utvecklingstrappan; Beslutsfattande. Studien visade att arbetsplatsträffarna inte nådde upp till steg fyra, då någon beslutandepunkt inte fanns på dagordningen. Steg 5 i utvecklingstrappan. Empowerment. Ingen av grupperna har nått upp till nivån empowerment i utvecklingstrappan vilket är sista nivån i utvecklingstrappan. Delegering av ledarrollen ägde inte rum under de båda arbetsplatsträffarna. Delegering av ledarrollen kan ha betydelse för att medlemmarna ska kunna tillskriva sig betydelsen av Empowerment. Wegge m.fl. (2010) och Flach (2006) menar båda att ledaren för gruppen bör delegera ansvaret och ge gruppen utrymme för att uppnå empowerment.

Studien tydde på att gruppstorleken eventuellt kan ha betydelse gällande möjlighet till kommunikation. I grupp 1 var medlemsantalet 10 stycken och i grupp 2 var det sju medlemmar. I Grupp 1, vilken hade 10 medlemmar bestod kommunikationen av 41 % av mötestiden och i Grupp 2 där antalet medlemmar var sju stycken visar att 50 % av mötestiden var kommunikationsbaserad. Svedberg (2007) påvisar att antalet relationer ökar ju större gruppen är och att det försvårar kommunikationen vilket resultatet kan förklara. Vidare visade studien att det kan finnas skillnader på förväntningar att erhålla information under arbetsplatsträffarna. Under observation av grupp 1 framkom två citat av medlemmar att de förväntade sig att få information av rektorn under mötet vilket inte framkom lika tydligt i grupp 2. Detta skulle kunna bero på att grupp 1 var större till antalet och därför har mindre kommunikation och därav har informationsdelen fått större utrymme. Grupp 2 däremot var mindre till antalet och resultatet uppvisade att information och kommunikation var lika jämt fördelat under mötet.

### *Slutdiskussion*

Studien utgick utifrån två observationer av arbetsplatsträffar i en skola i Lidköpings Kommun där effektiviteten av arbetsplatsträffarna skulle belysas samt utvecklingsnivåerna. Upplevelsen av de observerade arbetsplatsträffarna var att de flesta gruppmedlemmarna var nöjda och gav uttryck för det genom de olika uttalandena i positiva termer under själva arbetsplatsmötena. Mötesformen upplevdes informell till sin karaktär vilket påvisades då grupperna hade bildats efter samhörighet, grupperna var desamma som efter arbetslagens indelning.

Genom att skapa rum för kreativitet under arbetsplatsträffarna kan högre nivåer nås i utvecklingstrappan. För att komma till steg tre i utvecklingstrappan, dialog, bör det ges fritt utrymme för ämnesval, öppna processfrågor, göra sammanfattningar, prata om värderingar, relationerna i gruppen och föra ner visioner till konkret planeringsnivå (Engquist, 2007). Dialog gör det möjligt att låta alla gruppmedlemmar som vill komma till tals, samt låta alla tala lika länge.

Elevärenden under arbetsplatsträffarna bör behandlas utanför arbetsplatsträffarna, vilket skulle frilägga tid som kan användas till utveckling. I arbetsplatsdirektivet från förvaltningen står inte angivet att elevärenden skall behandlas under arbetsplatsträffarna, däremot att arbetsmiljön skall avhandlas. Ytterligare ett förslag är att information utelämnas under arbetsplatsträffarna som gäller allmän verksamhetsinriktad information.

Skäligt är att endast ge information ur ett personalpolitiskt perspektiv. Dock bör det finnas en viss riktad specifik information som gäller beslutsfattande och planering. Mer förslag till utveckling är att arbeta i tvärfunktionella grupper, att arbetslagen mixas för att undvika alltför homogen grupp samt införa förslagsverksamhet inom grupperna. Studier som redovisas av Bergman, Klefsjö (2007) visar att det finns ett starkt samband mellan god förslagsverksamhet och hög intern tillfredsställelse och motivation. Att skapa en gemensam dagordning är viktigt och ett led i demokratiseringsprocessen och medarbetarskapet. Den gemensamma dagordningen skapar en tydlig struktur, och bidrar till att deltagarna kompetensförklaras (Olausson, 1996).

Bikupan är en metod där medlemmarna i gruppen diskuterar två och två eller i grupper om tre i ett par minuter för att komma fram till vad de förväntar sig av mötet.

Sekreterarrollen och ledarrollen som leds av rektorn kan med fördel fördelas under arbetsplatsträffarna för att nå upp till sista steget i utvecklingsstegen, Empowerment. Att dela med sig av ledarrollens makt visar på starka samband med gruppeffektivitet (Wegge m.fl. 2000).

*Validitet.* Genom de kvalitativa observationerna har resultaten från studien kopplats ihop med vetenskapliga teorier för att verifiera iakttagelserna.

*Extern validitet.* Den externa validiteten i denna studie kan utgöra ett problem då vår forskning grundar sig på en fallstudie och det begränsade urvalet. (Bryman, 2011). Studien är begränsad till en enhet inom Lidköpings kommun och det går därför inte att göra någon generaliserbar slutsats.

### *Faktorer som kan ha påverkat studiens validitet*

Medverkan av icke-deltagande observatörer kan ha inneburit en viss påverkan på arbetsplatsträffarnas deltagare eftersom observatörer inte är ett naturligt inslag i en mötessituation. Observationen under arbetsplatsträffarna kan även ha inneburit att mötesdeltagarna påverkades i form av kroppsspråk, tonläge, handskakningar, blickar mm. Att gå in i en studie helt förutsättningslöst är näst intill omöjligt, eftersom i rollen som observatör kan ha påverkats utifrån tidigare erfarenheter, kognition, varseblivning, samt hur inbördes påverkan på varandra som forskare om vad och hur vederbörande tänkte kan ha påverkat studien. Det kan vara lätt att som icke- deltagande observatörer, med egna barn i skolan låtit påverkats av undersökningspersonerna i skolmiljön. Som icke-deltagande observatörer har en inblick i arbetsplatsmötena erhållits och även en kontextuell förståelse kring begreppet arbetsplatsträffar. Vad som inte kan uttalas om är hur de inbördes sociala relationerna mellan undersökningspersonerna ser ut i vanliga fall, och hur det kan ha påverkat studien. Det som tolkades in under arbetsplatsträffarna var utifrån den specifika miljön och kontexten (Bryman, 2011).

### *Förslag till vidare forskning*

Eftersom ämnet arbetsplatsträffar är ett högst aktuellt och intressant ämne finns det ytterligare ett förslag till en studie. Då studien ägde rum på endast en kommunal skola skulle det vara av intresse att genomföra en kvantitativ studie med deltagande av alla enheter inom förvaltningen Barn och Skola i Lidköpings kommun. Studien skulle utformas att mäta uppskattad effektivitet, hur deltagarna under träffarna upplever att de tycker att träffarna är till gagn för deras utveckling och möjlighet till påverkan inom organisationen, har något eventuellt samband med uppskattad utvecklingsnivå som arbetsträffarna lever upp till.

## Slutsatser

Undersökningen gällande arbetsplatsträffarna är relevant för ämnet arbets- och organisationspsykologi då studien belyste maktförhållandena gällande ledarskapet och organisationens utvecklingsmöjligheter på grupp och individnivå. Forskningsfrågan utgick ifrån på vilken utvecklingsnivå som arbetsplatsträffarna befann sig inom. Observationerna av arbetsplatsträffarna påvisade att båda grupperna placerade sig inom nivå två av fem på utvecklingstrappan, det vill säga på kommunikationsnivån. Information och kommunikation visade på olika resultat vad gäller fördelningen i procent gällande de båda arbetslagen. Att dela med sig av ledarskapet till arbetsplatsgrupper och individer bidrar till organisationens effektivitet enligt vetenskapen. Fördelning av makt belyses av begreppen medarbetarskap och empowerment.

## Referenser

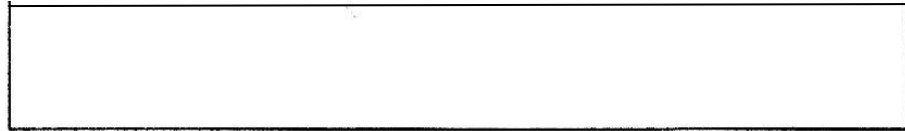
- Andersson, G. (2001). *Kalkyler som beslutsunderlag*. (5:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Antilla, M. (1999). *Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process*. (2:a upplagan). Stockholm: Ekerlid.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet: från behov till användning*. (4:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a upplagan). Malmö: Liber.
- Clark A.M., Anand V., Roberson, L., (2000). Resolving meaning: interpretation in diverse decision-making groups. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 4: 211-221.
- Cotton, J., Vollrath, D., Froggatt, K., Lengnick-Hall, M., Jennings, K., (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review* 13, 8-22.
- Ellström, P-E. (2004). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem Begrepp och teoretiska perspektiv*. (7:e upplagan). Stockholm: Elanders Gotab.
- Engquist, A. (2007). *Kommunikation på Arbetsplatsen: Chefen, Medarbetaren, Gruppen*. (2:a upplagan). Stockholm: Prisma.
- Eriksson-Zetterquist U., Kalling T., & Styhre A. (2006) *Organisation och organisering*. (2:a upplagan). Malmö: Liber.
- Flach, B. (2006). *Personalledning- human resource management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Furnham, A. (2008). *The Psychology of behavior at work: The individual in the organization*. (2:a upplagan). New York: Psychology press.
- Göransson, H., Nordlöf, C., & Garpe, B., (2009). *Arbetslagstiftning: Lagar och andra författningar som de lyder*. (2:a upplagan). Malmö: Liber.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C., (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Hällsten, F. & Tengblad, S.(red.). (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: BAS.
- Jeding, K., Hägg, G-M., Marklund, S., Nygren, Å.,Theorell, T., Vingård, E., (1999). *Ett friskt arbetsliv*. Hämtad 18 april, 2011, från [http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4208/1/ah1999\\_22.pdf](http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4208/1/ah1999_22.pdf)
- Jönsson, G. (2004). *Arbetsplatsträffar- en väg till inflytande*. Hämtad 18 april, 2011, från <http://www.st.org/currentSite/public/webshop/documents/2258.pdf>
- Koltko-Rivera, M. E., (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of

- Needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology* 10, 302–317.
- Miller, K., (2009). *Organizational communication: approaches and processes*. (5:e upplagan). Malmö: Liber.
- Mullins, L. (2004). *Management and organisational behaviour*. (7: e upplagan). Harlow:Financial Times Prentice Hall.
- Olausson, I. (1996). *Dialog! Handbok för ökad möteskompetens, effektiv planering, och verklig demokrati*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Harlow: Addison-Wesley.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.
- Svedberg, L. (2007). *Om grupper, organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges Kommuner och Landsting och fackliga organisationer i samverkan, (2005). *Redogörelsetext till överenskommelse- FAS 05*. Hämtad 18 april, 2011, från <http://www.ifas.se/docs/redogorelsetext-till-fas.pdf>.
- Wegge, J., Jeppesen, H-J., Weber, W.G., Pearce, C.L., Silva, A.S., Puntd, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C.L., Unterrainer, C., Piecha, A. (2010). Promoting Work in Motivation in Organizations. Should employee involvement in organization leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit. *Journal of Personel Psychology*; 9:154–171.
- Vetenskapsrådet, (2011). *God forskningssed*. Hämtad 18 april, 2011, från ([http://www.vr.se/download/18.2bb973112ef4f1b5ac8000357/God\\_forskningsсед\\_VR\\_rapport\\_1\\_2011.pdf](http://www.vr.se/download/18.2bb973112ef4f1b5ac8000357/God_forskningsсед_VR_rapport_1_2011.pdf))
- Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning*. (2:a upplagan). Malmö: Liber.





Lidköpings  
kommun



2011-04-04

Personal i skola

### Arbetsplatsträffar

Tider: 5/4 kl 14.30-16.00  
6/4 kl 13.10-13.45  
7/4 kl 13.10-14.10  
2/4 kl 14.30-15.30  
13/4 kl 13.10-14.10

Plats: Konferensrummet

- Ärenden: \* Arbetsmiljöfrågor
- Planering inför läsåret 2011/12
  - Samverkansavtalet
  - Bemötandeprojektet
  - Övrigt

Väl mött!