

Sidhuvud: Feedback och beslut - Skövde samhällsbyggnad



Feedback och beslut: Skövde samhällsbyggnad

- Om Feedback har påverkan på beslut inom samhällsbyggnadssektorns enheter hos Skövde kommun

Feedback and decisions: Skövde societal development

If feedback affects decisions within the units under societal development in Skövdes communal organisation

Alexander Nilsson

Elias Bero

Högskolan i Skövde

Examensarbete för kandidatexamen med inriktning företagsekonomi på Högskolan i Skövdes ekonomiprogram. Grundnivå 15 högskolepoäng. Våren 2023

Handledare: Peter Hulten
Examinator: Mikael Hernant

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Feedback och beslut: Skövde samhällsbyggnad
- Om Feedback har påverkan på beslut inom samhällsbyggnadssektorns

Examensrapport inlämnad av Alexander Nilsson och Elias Bero till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2023-09-01

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat Alexander Nilsson Alexander Nilsson

Signerat: Elias Bero Elias Bero

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Peter Hulten, för hans värdefulla vägledning och konstruktiva feedback under hela uppsatsprocessen. Dessutom vill vi särskilt tacka vår examinator, Mikael Hernant för hans insikt och direktiv som har bidragit till att skina ett ljus i mörkret. Vi vill även framföra ett stort tack till Skövde högskola för deras utmärkte utbildningsprogram och tillgång till forskningsresurser som har varit avgörande för studierna och för denna uppsats. Slutligen vill vi tacka Skövde kommun för att de ställde upp och hjälpte oss samla in primärdata för att fullborda denna uppsats.

Elias Bero och Alexander Nilsson

Skövde, våren 2023

Sammanfattning

Bakgrund: Beslutsfattande inom en organisation blir allt mer komplext när det kommer till betydelsefulla beslut på grund av flera intressenter och skilda åsikter. Återkoppling spelar en betydande roll för att skapa en kultur av utveckling där positiva resultat och förbättringar kan uppnås. Skövde kommun representerar en av Sveriges kommuner och har en politiskt styrd struktur med sektorer och enheter. Kommunfullmäktige utgör det främsta beslutande organet på den politiska nivån och utser en kommunstyrelse som har ansvar för den dagliga ledningen. Beslutsprocessen innefattar flera steg och involverar olika politiska organ innan beslutet fattas. Återkoppling och en kultur av utvecklande feedback är av betydelse för att förbättra prestationen och främja tillväxt inom kommunen.

Syftet: Syftet med studien är att undersöka hur beslut fattas i kommunens samhällsbyggnadssektor och hur feedback från interna och externa parter påverkar beslutfattandet.

Metod: Studien baseras på en abduktiv ansats och genomför kvalitativ forskning med semistrukturerade intervjuer med 11 olika chefer och medarbetare i organisationen. En tematisk analys användes för att analysera det empiriska materialet som samlades in.

Slutsatser: Studien visar att beslutsprocesserna i organisationen omfattar både individuella beslut och delegationsbeslut. Feedback samlas in från olika källor och kanaler, och både intern och extern feedback beaktas, men med viss variation. Beroende på beslutens natur och karaktären på feedbacken ges olika typer av feedback olika betydelse. När det gäller interna organisatoriska förändringar krävs politiskt stöd, vilket innebär att det läggs större vikt vid extern feedback.

Nyckelord: Skövde, Kommun, feedback, återkoppling, beslutsprocess, samhällsbyggnad, organisation, kommunikation.

Abstrakt

Background: Decision-making within an organization becomes increasingly complex when it comes to significant decisions due to multiple stakeholders and diverse opinions. Feedback plays a significant role in fostering a culture of development where positive outcomes and improvements can be achieved. Skövde Municipality represents one of Sweden's municipalities and has a politically governed structure with sectors and units. The Municipal Council constitutes the primary decision-making body at the political level and appoints a Municipal Board responsible for daily management. The decision-making process involves several steps and involves different political bodies before a decision is made. Feedback and a culture of developmental feedback are essential for improving performance and promoting growth within the municipality.

Purpose: The purpose of this study is to investigate how decisions are made in the municipality's urban development sector and how feedback from internal and external stakeholders influences the decision-making process.

Method: The study is based on an abductive approach and employs qualitative research using semi-structured interviews with 11 different managers and employees within the organization. A thematic analysis was employed to analyze the empirical data collected.

Conclusion: The study reveals that decision-making processes in the organization involve both individual decisions and delegation decisions. Feedback is gathered from various sources and channels, and both internal and external feedback are considered, albeit with some variation. Depending on the nature of the decisions and the character of the feedback, different types of feedback are given varying importance. In the case of internal organizational changes, political support is required, which means that greater emphasis is placed on external feedback.

Keywords: Skövde, Municipality, feedback, decision-making process, urban development, organization, communication.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	6
1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problematisering	9
1.3 Studiens syfte	10
1.4 Frågeställning	11
2. Teoretisk referensram	12
2.1 Beslutsfattande & dess process	12
2.1.1 Omkonstruktion (reengineering)	14
2.1.2 Rationalitet	16
2.1.3 Inkrementalism	17
2.4 Feedback	19
2.5 Övergripande tema hos teorier	22
3. Metod	23
3.1 Abduktiv ansats	23
3.2 Fallstudiemetodik	24
3.2.1 Samhällsbyggnadssektorn	24
3.3 Val av respondenter	29
3.4 Datainsamling	29
3.4.1 Intervjuer, Semi-strukturerad	30
3.4.2 Intervjuguide	31
3.5 Tematisk analys - TA	31
3.6 Validitet och reliabilitet	33
3.7 Etik och GDPR	33
4. Empiri	35
4.1 Organisationen	35
4.2 Beslutstagande och involvering	38
4.3 Feedback	39
4.4 Förbättringsförslag	42
4.5 Empiri sammanfattning	43
5. Analys	46
5.1 Uppdelning	46
5.1.1 Givna uppdragsbeslut -	46

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

5.1.2 Operativa beslut -	47
5.1.3 Mindre Projektbeslut (2 till 5 medarbetargrupper ca)	47
5.1.4 Större projektbeslut/strategiska beslut	48
5.1.5 Intern feedback	48
5.1.6 Extern feedback	49
5.2 modell för feedback inom Samhällsbyggnadssektorn	50
5.3 Offentlighetsprincipen	51
5.4 Teoriers relevans	52
5.4.1 Reengineering (omkonstruktion)	52
5.4.2 Rationellt beslutsfattande	53
5.4.3 Inkrementellt beslutsfattande	53
5.5 Kopplingar mellan feedbacken och de olika besluten	54
5.6 Sammanfattning Analys	56
6. Diskussion/Slutsatser	58
6.1 Påverkar då feedback beslutsprocesser?	58
6.2 Praktiska rekommendationer	60
6.3 Förslag på fortsatta studier	62
6.4 Kritiska reflektioner	63
Referenser	64
Bilder	71
Bilaga intervjuguide	72
Individuell reflektion Elias Bero	74
Individuell reflektion Alexander Nilsson	75

1. Inledning

I det inledande kapitlet ges först en översiktlig bakgrund av ämnet som studien behandlar. Detta syftar till att ge läsaren en allmän förståelse av ämnet och dess relevans inom det bredare forskningsområdet.

1.1 Bakgrund

En beslutsprocess är ofta en komplicerad och väldigt dynamisk process men flera varianter finns på dess innehåll och en enskild standard går inte att urskilja. Det går inte heller att säga att en modell är den bästa som alla bör följa för de kan variera i användning samt sammanhang där de används. Om en produktionsfabrik med 50-tal anställda använder samma beslutsprocess som en restaurang med 10-tal anställda så kommer effektiviteten hos besluten variera väldigt, en fabrik med 50-tal anställda har förmodligen flera mellanchefer och en annan maktstruktur än en mindre restaurang trots allt.

En stabil beslutsprocess är livsviktig i alla organisationer om man ser till exempelvis Taylorismen som Stephen Waring (1991) liknar religiös fanatism om optimering och strukturering. Denna form av hantering passar nog inte in på modernt företags verkande inom Sverige då fackförbund och arbetares rättigheter existerar men det är ändå ett viktigt steg i utvecklingen av förvaltning. Detta arbete vill då försöka förstå en väldigt nära och övergripande organisation, den kommunala organisationen. Inom den kommunala organisationen så vill detta arbete vidare rikta sig in i samhällsbyggnadssektorn som hanterar en mängd komplexa områden och med stor miljöinriktning. Vidare läggs fokus på hanteringen och implementeringen av feedback från interna som externa intressenter inom sektorn. Även om besluten utförs internt hos sektorn så påverkar utfallet ofta samhället överlag och att folket kan representeras och få sina röster hörda är viktigt. Några saker man kanske själv anser när man vill lämna feedback till kommunen är: Hur viktigt är det att *jag* skickar in förslag och klagomål? Har det faktiskt någon

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

effekt eller bör *jag* lika gärna bara ha struntat i det. Och om *jag* nu vill lämna feedback av något slag, hur bör *jag* helst gå till väga?

Beslutsfattande inom en organisation blir alltmer komplicerat desto viktigare beslutet anses vara (Yuki. 2013). Yuki säger även att stora mängder politik involveras i sådana viktiga beslut då det är många parter som är intresserade och har olika åsikter om hur problem bäst kan hanteras. Gunnarsson (2014) uttrycker och definierar flera former av feedback och dess hantering inom organisationer där det kan vara utvecklande, nedtryckande, upplyftande, med mera. Gunnarssons utgångspunkt är i organisationer och hur de kan använda feedback för att bygga en utvecklande kultur där feedback ger positiva resultat som förbättrar prestanda och tillväxt. Sveriges kommuner kan då ses som organisationer som har väldigt viktiga, och därav komplexa beslut då de påverkar de som bor inom kommunen snarare än enbart privatpersoner och behöver därmed vara extra noggranna och metodiska. Dessa organisationer har då även en väldigt stor mängd “kunder” då de ansvarar för välmåendet och utvecklingsmöjligheter hos befolkningen i generellt.

Detta arbete hoppas kunna utöka förståelse för hur sektor samhällsbyggnad agerar och vad deras föredragna kommunikationssätt är för feedback, har de standarder och mallar de följer osv. Det är författarnas förhoppningar att detta arbete kan hjälpa läsaren förstå och engagera sig på ett mer konstruktivt sätt än att enbart sitta i telefonkö och klaga till telefonisten som svarar.

1.2 Problematisering

Det uppstår då lätt förvirring och missförstånd gällande en kommuns operationella och strategiska arbete från perspektivet av den allmänna befolkningen. Att vägarbete tar längre tid än anslaget, att det behöver grävas *just på din* gata. Om att arbetet verkar onödigt, dyrt och högljutt. Detta är ganska vanliga aspekter med vägarbete som det kan tänkas att de flesta varit med om, speciellt om de själva vill köra på de påverkade vägarna.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

När problem uppkommer så uppkommer då även feedback, ofta i form av klagomål om det är från allmän befolkning. DiCarlo et al (2023) skriver i sitt arbete om bland annat klagomålshantering att många av klagomålen från kunder är självorsakade: som att missköta byte av kolfilter. Men vissa klagomål eller klagomål i stora mängder kan användas för att identifiera större underliggande problem eller episodiska händelser. Om man relaterar till kommunens arbete med väg och gator så kan grunden till vägarbetet härstamma från klagomål om köer och dåligt trafikflöde i ett område vilket då leder till vägarbete.

Som Gunnarsson (2014) definierar så finns det två huvudsakliga former av feedback, korrigerande & uppskattande (se kapitel 2.5). Om Gunnarssons syn på feedback som ett verktyg för att bland annat förbättra prestation och utveckling anses i relation till DiCarlo et al (2023), med exempel på klagomål som är självorsakat i form av slarv. Så är dessa klagomål en form av negativ korrigerande feedback. De upplyser ett problem hos produkten och försöker förbättra situationen med illvilja Mottagaren har då möjlighet att ignorera dessa klagomål men det kan då också finnas möjlighet att undersöka mönster hos klagomålen och konstruera bättre teknologi för att minska risken eller frekvensen av att problem uppstår. Kan program utvecklas för att lära kunder (befolkningen) i hur, till exempel kolfilter, bör hanteras på bästa sätt. Där faller då frågan på huruvida den feedback som ges har någon faktisk effekt och huruvida det hanteras av den, i arbetets fall, kommunala organisationen.

1.3 Studiens syfte

Syftet med uppsatsen är att få en fördjupad insikt i hur kommunens samhällsbyggnadssektor (se kapitel 1.1) kommer fram till ett beslut och vilka som är involverade i beslutsprocessen. Arbetet utgår då från att analysera hur enheter och sektorn överlag mottager och hanterar specifikt feedback både internt från personligheter inom de olika enheterna samt extern feedback från allmänheten, denna feedback kan även vara riktad mot politiken och sippra ner till de olika enheterna eller vice versa.

1.4 Frågeställning

Frågorna detta arbete vill besvara är:

- Används feedback effektivt inom Skövdes samhällsbyggnadssektor?
- Påverkar feedback beslutsprocessen inom de olika enheterna i sektorn?
- Är det skillnad i hur intern feedback hanteras och vägs jämfört med extern feedback?

För att utföra arbetet så görs vissa ingående antaganden om Skövde Kommun som en organisation: Att de faktiskt använder feedback i bland annat förbättringssyfte. Att det finns specifika kanaler som tar in feedback. Att det finns någon separation mellan hantering/värdering av feedback från interna källor som från externa källor. Att organisationens strukturering påverkar om och hur feedback bearbetas.

2. Teoretisk referensram

I det efterföljande kapitlet presenteras teorier och begrepp som är relevanta för studiens ämnesområde. Fokus ligger på att beskriva och förklara innebörden av dessa teorier vilket är omkonstruktion, rationalitet, inkrementalism för att ge en teoretisk grund för den kommande analysen.

2.1 Beslutsfattande & dess process

Beslutsfattande spelar en avgörande roll inom företag och organisationer då den syftar till att fatta beslut och välja en handling eller ett alternativ bland flera möjliga. Denna process involverar att identifiera och analysera problem, samla in och utvärdera relevant information, bedöma olika alternativ samt välja det mest optimala för att uppnå önskade mål och resultat (Dag Jacobse & Jan Thorsvik. 2014). Genom att noggrant undersöka och överväga olika scenarier kan det fattas informerade beslut som bäst gynnar företaget eller organisationen i fråga (Simon. 1977).

Beslutsfattande kan betraktas som en process för att identifiera och lösa problem genom att hitta en lösning som anses vara mest optimal eller åtminstone tillfredsställande. Det är en dynamisk process som kan variera i graden av rationalitet eller irrationalitet och kan baseras på både uttalad och outtalad kunskap samt individuella övertygelser och preferenser (Brockmann & Anthony. 2016).

Beslutsfattandet kan gå igenom olika steg, enligt Kristina Guo (2008) så har beslutsfattandet sex olika steg. Första steget är att definiera problemet och i denna fas går det igenom och analyserar den specifika situationen eller utmaningen som behöver hanteras. Här är det viktigt att noggrant identifiera och förstå problemets natur samt dess potentiella konsekvenser. Det handlar om att tydligt definiera och få en klar förståelse för de problematiska omständigheterna som behöver lösas. Genom att noggrant analysera situationen kan det bildas en djupare insikt i problemets orsaker och dess påverkan på organisationen.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Andra steget är att fastställa eller räkna upp alla kriterier och här kartläggs de relevanta kriterierna eller faktorerna som är nödvändiga för att bedöma och utvärdera olika alternativ. Dessa kan inkludera en bredd av aspekter såsom ekonomi, teknik, organisation samt sociala faktorer, som alla spelar en betydande roll i beslutsfattandet. Genom att identifiera och fastställa dessa viktiga faktorer kan det skapas en grund för en objektiv och genomtänkt bedömning av de olika alternativ som finns tillgängliga.

Tredje steget är att överväga eller samla alla alternativ och här skapas och samlas olika möjliga alternativ eller lösningar som kan hantera det identifierade problemet. Det är av betydelse att vara kreativ och utforska olika vägar innan nästa steg tas. Genom att tänka utanför boxen och undersöka olika möjligheter kan det öppnas upp för innovativa och effektiva lösningar. Det är viktigt att inte begränsa sig till enbart konventionella alternativ utan att aktivt sträva efter att generera och samla en mängd potentiella lösningar för att kunna göra en välgrundad bedömning i de senare skeden av beslutsprocessen.

Fjärde steget är att identifiera det bästa alternativet och här genomförs en bedömning och utvärdering av de olika alternativen utifrån de etablerade kriterierna. Syftet är att identifiera det optimala alternativet som bäst uppfyller de förutbestämda kriterierna och målen. Genom att tillämpa en noggrann och objektiv analys kan det utvärderas styrkor, svagheter och potentiella resultat för varje alternativ. Målet är att kunna göra en välgrundad och informerad bedömning som leder till valet av det bästa alternativet för att uppnå önskade resultat och mål.

Femte steget är att utveckla och implementera en handlingsplan och här när det mest lämpliga alternativet har identifierats formuleras en handlingsplan för att genomföra beslutet. Detta innebär att fastställa vilka specifika åtgärder som ska vidtas, vilka resurser som krävs och hur genomförandet ska ske. Genom att noggrant planera och organisera de nödvändiga stegen kan det säkerställas en smidig och effektiv implementering av beslutet. Handlingsplanen fungerar som en

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

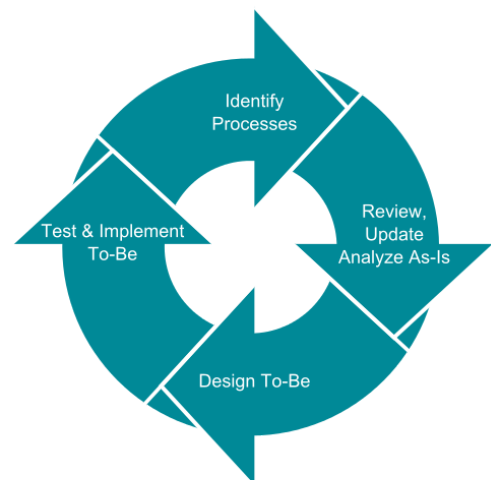
vägledning för att koordinera och styra aktiviteterna som krävs för att uppnå önskade resultat och mål enligt det valda alternativet.

Sista steget är att utvärdera och övervaka lösningen och granska feedback vid behov och i denna fas övervakas och utvärderas resultatet av beslutet. Feedback samlas in och analyseras för att bedöma om beslutet har varit framgångsrikt och om det behöver justeras eller förbättras.

Det finns många olika modeller som kan utvinnas från beslutsfattandets grundteori och i detta arbete så anses tre av dessa: omkonstruktion (reengineering), rationella beslutsprocessen och den inkrementella beslutsprocessen.

2.1.1 Omkonstruktion (reengineering)

Reengineering-modellen kan stödja beslutsfattandet och vara kopplat till varandra och delar en gemenskap i att leda till en förbättring av organisationens prestanda och resultat. Även om kopplingen fokuserar på olika aspekter av beslutsfattande och förändringsprocesser kan detta kompletteras i att skapa positiva förändringar (Brock, Finedore & Davis. 1997). Gemenskapen och kopplingen mellan beslutsfattandet och reengineering-modellen blir tydlig när organisationer står inför beslut om att genomföra reengineering-projekt (Terziovski et al. 2003). I detta scenario kan beslutsfattande stegen vara kopplade och användas för att stödja beslutsfattande genom att analysera och utvärdera olika alternativ för förändring. När en organisation går igenom stegen så kan den definiera problemet som behöver lösas genom reengineering, fastställa kriterier för framgång och samla in relevant information för att utvärdera olika tillvägagångssätt (Attaran & Wood 1999). När beslutet om att genomföra reengineering har fattats, kommer reengineering-modellen till spel. Reengineering-modellen erbjuder en specifik



Business Process Reengineering Cycle (wikimedia)

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

metodik för att omforma processer och skapa radikala förbättringar. Genom att omvärdera befintliga processer, eliminera onödiga steg och ineffektivitet samt skapa nya och förbättrade arbetssätt kan reengineering-modellen hjälpa organisationen att uppnå önskad förändring och överlägsna resultat (O'Neill & Sohal. 1999).

Business Process Reengineering (BPR), även kallat Reengineering-modellen, är en affärsstrategi som utvecklades på 1990-talet av Michael Hammer och James Champy som nämns av Peter & Amrik (1999). Reengineering-modellen blev mycket populär under 1990-talet och många företag i olika branscher genomförde stora omstruktureringar för att implementera den. Under åren har dock kritiker påpekat att reengineering inte alltid har varit framgångsrik, eftersom det kan vara svårt att genomföra sådana omfattande förändringar utan att skapa störningar i organisationen och för kunderna. Många av de principerna som ligger till grund för reengineering-modellen, såsom att utgå från kärnprocesser och fokusera på kundbehoven, har fortsatt att vara relevanta och användas i olika former av affärsstrategier idag.

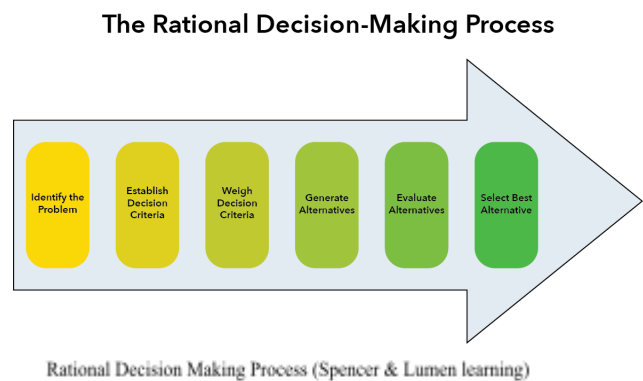
Borucka (2021) illustrerar de vanliga stegen som reengineering-modellen omfattar, den följer normalt en femstegsprocess som tar sin början med att identifiera individuella processer. I det första steget genomförs en definierad behov av förändring för att framgångsrikt omstrukturera processer måste det först tydligt kommunicera behovet av förändring. Utan att klart definiera behovet blir alla ansträngningar för att genomföra reengineering meningslösa. I andra steget bildas det ett ärendehanteringsteam för att genomföra omstrukturering av processer som är en utmanande uppgift. En nyckelkomponent är att tydligt kommunicera behovet av att omstrukturera processerna och att engagera rätt personer för att genomföra arbetet. I det tredje steget väljs processen att omkonstruera, genom att noggrant analysera data så kan det upptäckas eventuella brister och problem samt välja ut ineffektiva processer. I fjärde steget kartläggs processen och det sätts upp mål. Kartläggningen hjälper till att skapa en tydlig struktur för följande processer. Genom att kartlägga och visualisera processerna kan det identifieras ineffektiviteter, onödiga steg och eventuella flaskhalsar som behöver åtgärdas. I det femte steget

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

av Reengineering som består av att omstrukturera processer i form av förändringshantering där det skapas en plan, implementerar förändringar och använder lösningen för att göra förbättringar. Genom att genomföra planen och implementera de föreslagna förändringarna kan resan fortsättas mot att uppnå de önskade resultaten och effektiviteten i ytterligare processer. Slutligen kontinuerlig feedback & revision genom att konstant utvärdera och förbättra processerna kan det säkerställas att de är anpassade till organisationens behov och att de stöder dess övergripande mål.

2.1.2 Rationalitet

Nigel Taylors (1988) rationella beslutsmodell är en metod för att fatta beslut genom att använda en systematisk process för att samla in och analysera information för att välja det mest optimala alternativet. Modellen består av fem huvudsakliga steg. Först måste beslutsfattaren tydligt definiera problemet och dess orsaker. Därefter samlas all tillgänglig information om problemet in och granskas noggrant. Informationen kan vara både kvantitativ och kvalitativ och kan hämtas från olika källor (Uzonwanne. 2016). När all information har samlats in, bedöms och utvärderas de olika alternativen. Det finns olika verktyg som kan användas för att göra bedömningen, som exempelvis nyttoanalyser eller kostnadsanalyser. Det slutliga valet av det mest optimala alternativet genomförs och sedan utvärderas resultatet för att säkerställa att problemet har lösts eller om det behövs ytterligare justeringar. Trots att den rationella beslutsmodellen är användbar i många situationer kan den inte alltid vara lämplig på grund av tidsbegränsningar eller brist på tillgänglig information (Uzonwanne. 2016).



Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Såväl kommuner som organisationer tillämpar vanligtvis beslutsmodellen för att effektivt hantera olika utmaningar och situationer. Inom kommunala sammanhang kan modellen användas för att fatta beslut om stadsplanering, sociala tjänster och att ta hänsyn till invånarnas feedback. Inom organisationer kan den användas för att fatta beslut om produktutveckling, investeringar, personalhantering och marknadsföringsstrategier. Genom att följa den analytiska beslutsmodellen kan både kommuner och organisationer etablera en transparent och välgrundad beslutsprocess som tar hänsyn till relevanta faktorer och främjar en effektiv tilldelning av tillgängliga resurser (Eisenführ et al. 2010).

Beslutfattande stegen (kapitel 2.1) enligt Kristina Guo (2008) erbjuder en strukturerad ram för att organisera och guida beslutsprocessen. Den rationella beslutsprocessen går gradvis genom olika steg. Den betonar användningen av en systematisk och logisk metodik för att fatta beslut på ett informerat sätt. Den rationella beslutsprocessen syftar till att fatta beslut baserat på logik, analys och bedömning av tillgänglig information Nigel Taylors (1988). Eftersom arbetet är baserat på hur beslut fattas i en av kommunens sektorer så har den rationella beslutsprocessen en tydlig och effektiv roll i organisationen när beslutet fattas. När det följer beslutfattande stegen så följer det vanligtvis en rationell beslutsprocess genom att definiera problemet, fastställa kriterier, samla in information, identifiera och utvärdera alternativ, implementera beslutet och utvärdera resultatet. Det betonar vikten av att göra en välgrundad analys och bedömning av alternativen innan det fattas beslut (Simon. 1977).

2.1.3 Inkrementalism

Den inkrementella modellen för beslutfattande (IDM) har en lång historia som sträcker sig tillbaka till 1950-talet. Inkrementalism som ett beslutfattandekoncept har sina rötter i forskningen från 1950- och 1960-talet. Charles E. Lindblom, en amerikansk statsvetare, är den mest kända förespråkaren för inkrementalism och hans arbete har haft stor inverkan på området.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Lindblom publicerade sin artikel "The Science of 'Muddling Through'" 1959, där han presenterade inkrementalism som ett alternativ till den mer rationalistiska och omfattande beslutsmodellen som var vanlig vid den tiden (Lindblom. 1959).

IDM används för att fatta beslut stegvis baserat på tillgänglig information och begränsad rationalitet. Vid beslutsfattande kan det vara vanligt att beslutsfattare saknar all den information som behövs för att fatta ett fullständigt beslut och istället måste använda heuristiska processer eller delvis informerade strategier (Egusquiza et al. 2022). På grund av begränsningar i kognitiva förmågor kan beslut ibland vara ineffektiva. En inkrementell ansats, enligt IDM, är att föredra där beslut fattas stegvis efter att information har samlats in och alternativ har utvärderats. Tidigare erfarenheter och tidigare beslut utgör grunden för nya beslut. Processen är iterativ och flexibel, med möjlighet till justeringar och förbättringar utifrån feedback och information. IDM är en metod som stödjer beslutsfattande som är inriktad på precision och effektivitet.

Den inkrementella beslutsprocessen kan kopplas till beslutfattandet genom de olika stegen som beslutfattandet består av: problem identifiering, generering av alternativ, utvärdering, beslut och implementation, iteration och förbättring. Istället för att fatta ett stort och riskfyllt beslut på en gång kan organisationen använda den inkrementella beslutsprocessen för att hantera osäkerhet och minimera risker (Lindblom. 1959). Eftersom den inkrementella beslutsprocessen genomförs gradvis så kan den inkrementella beslutsprocessen och beslutsfattandet ha en stark koppling med varandra. För att fatta beslut så kan först organisationen genomföra en analys av marknadstrender, kundbehov och interna resurser för att identifiera behov och möjligheter (Egusquiza et al. 2022). Baserat på denna analys genererar organisationen olika alternativ för att adressera dessa behov. Genom att samla in data och utföra en noggrann utvärdering och analys bedömer organisationen de olika alternativen. Genom en kontinuerlig utvärdering och analys fattar organisationen ett preliminärt beslut om vilket alternativ som ska implementeras eller testas vidare (Durmusoglu et al. 2022). Efter implementeringen övervakar organisationen resultatet noggrant och samlar in feedback från marknaden och kunderna. Så genom denna process och

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

med hjälp av den inkrementella beslutsprocessen kan beslutfattandet genomföras och blir beslutfattandet en dynamisk och kontinuerlig process, snarare än en enstaka händelse (Lindblom. 1959).

2.4 Feedback

Feedback kan anses ha existerat så länge som intelligent liv har existerat, om man vill se till den allra grundligaste formen av feedback. Smärta är ett utomordentligt exempel till hur feedback existerar, när en handling utförs så ges en respons på handlingen i syfte att lära från handlingen och förbättra framtida handlingar genom t.ex utökad säkerhet. Som att bränna sig på en spisplatta och därefter lära sig att inte luta så mycket på spisen.

Feedback är den kontinuerliga process att förbättra resultat från beslut och förändringar, Emelie Nilsson (2004) definierar feedback gällande ledarskapsutveckling som "...en arbetsmetod där man öppet och under ansvar uttrycker sina uppfattningar i syfte att skapa mer ändamålsenliga handlingar framåt, i relation till mål och vision.”.

Gällande beslutsprocessen så finns det hög chans att nya beslut baseras på gamla beslut för att beslutsfattare har begränsad fantasi och tar då inspiration från egna tidigare beslut eller de som företrädare har gjort, det påverkar även deras uppfattning om hur realistiska vissa beslut kan vara (Holmblad Brunsson. 2005). Vilket är fullt förståeligt då det ofta är det förflutna som människor baserar sitt beslutfattande på, om man tidigare köpt en dammsugare från ett visst varumärke som hade besvikande prestation så kommer man nog undvika köpa från samma i framtiden. Eller om man tycker att blåbär är vidrigt så kommer man nog inte att köpa blåbärsglass över vanilj eller jordgubbsglass. Som Winston Churchill sagt (baserat på George Santayana, 1905) så *“Those who do not learn from history are doomed to repeat it”*, människor repeterar sina misstag om de inte lär sig något från dem, men, det är inte nödvändigtvis bara personen själv som blir berörd av ett

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

beslut den gör och de andra som blir berörda eller är intressenter kan då ge egna åsikter om beslutet och resultatet i form av feedback.

I moderna led så brukar feedback syfta till återkoppling uttryckt från individer baserat på erfarenheter med produkter eller tjänster, observationer och uttryck av intryck. När en person köper och använder en produkt så kan den uttrycka hur de upplevde produkten i form av feedback. Som nämns av Kotler et al. (2022) så är denna form av feedback, eller recension, som det kallas, en del av marknadsföring då konsumenterna ofta dras till recensioner av andra användare som en informationskälla innan de själva utför ett köp. Stefan Gunnarssons (2014) uppdelning av feedback i "uppskattande", där personer visar uppskattning och uppmuntrande för det som görs/gjort, och "korrigerande" där individer ger förslag på förbättringsområden/möjligheter. Feedback kan dock, utöver att vara uppskattande eller korrigerande också anses vara positiv eller negativ beroende på subjektet som ger den. Detta betyder att feedback är till stor del subjektivt, om en person ger negativ feedback på, säg, pumpapaj från ett café så kan det visa sig att de helt enkelt inte tycker om pumpa, inte att det faktiskt var några större felaktigheter med pajen. Objektiv feedback kan självklart också existera men den brukar då vara enklare att tyda men svårare att utveckla. Om ett företag tillverkar tärningar och inspektionen av deras nya design visar att de inte är jämnt viktfordelade så kan det bara vara en lätt teknisk översikt och "feedbacken" har då låg användningsgrad för framtida design.

Inom företag och organisationer så används feedback i utvecklingssyfte, där kundrecensioner och åsikter kan användas för att förbättra eller utveckla produkter i den riktning som tycks önskas av konsumenterna. Det kan vara allt från färg på förpackningen, till användning av själva produkten. Där vissa värderar praktisk användning kan andra värdera estetisk upplevelse och denna feedback kan då samlas in och analyseras.

Kotler et al. (2022) tar upp flera exempel rörande marknadsundersökningar där flera företag utförde re-branding baserat på hur de upplevdes av konsumenterna. Det vill säga, feedbacken från

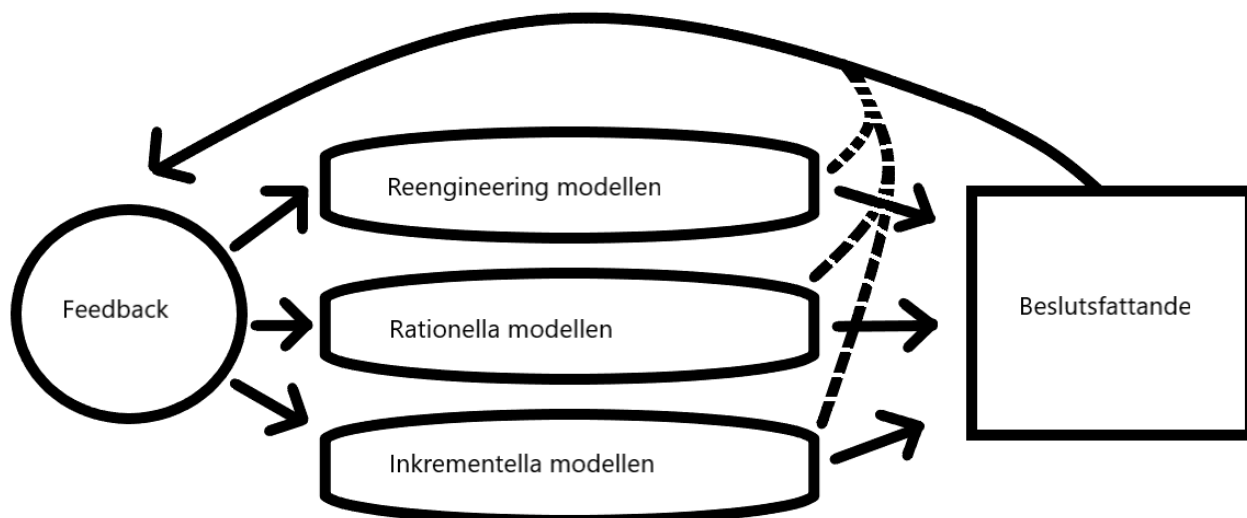
Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

konsumenterna gällande syn på företaget användes för att besluta om framgående marknadsföring. Det är då att anta att kommunen använder sig av feedback från befolkningen och arbetskamrater för att justera och planera för framtiden. Men det faller då flera frågor på hur denna antagna feedbacken samlas in, bearbetas och utnyttjas. Av detta och beslutsprocessmodeller så används det i arbetet en teoretisk modell av intern/extern feedbacks påverkan på beslutsprocessen. Där målet är att analysera de olika formerna av feedback, hur de samlas in och hur de används för att förbättra beslut.

När det gäller feedback så kan beslutsfattare använda feedback som en viktig informationskälla vid beslutsfattande. Genom att integrera feedback i beslutsprocessen kan de ta hänsyn till synpunkter och perspektiv från olika intressenter (Holmblad Brunsson. 2005). Feedback kan bidra till att belysa konsekvenserna av olika alternativ och hjälpa till att fatta välgrundade beslut. Efter när man har följt stegen som beslutsfattandet består av så får man feedback från kunder och andra intressenter som ger insikt i deras behov, preferenser och förväntningar. Detta kan hjälpa beslutsfattare att fokusera på att tillhandahålla värde och lösa verkliga problem för sina kunder. Genom att integrera denna feedback kan de fatta beslut som är mer i linje med intressenternas intressen och önskemål (Holmblad Brunsson. 2005). Ett företag tar emot feedback från sina kunder genom enkäter, recensioner eller kundsupportinteraktioner. Denna feedback kan ge insikt i produktens styrkor, svagheter och förbättringsmöjligheter. Baserat på denna feedback kan företaget fatta beslut om produktutveckling, förbättringar eller nya funktioner för att möta kundernas behov och öka kundnöjdheten (Nilsson. 2004). Ett företag samlar in feedback från marknaden genom marknadsundersökningar, konkurrensanalys eller sociala medieövervakning. Genom att analysera denna feedback kan beslutsfattare få insikt i kundernas preferenser, trender och konkurrenssituationen. Baserat på denna feedback kan företaget fatta beslut om marknadsföringsstrategier, produktpositionering eller segmentering för att möta marketens krav och öka konkurrenskraften.

2.5 Övergripande tema hos teorier

Nedan illustreras en modell som ämnar visa relationen mellan de teoretiska modellerna. De teoretiska modeller som detta arbete utgår från har alla liknande syfte i att stödja konstant förbättring inom organisationer. De tre modellerna som faller under ramen för direkt beslutsfattande (reengineering, rationella och inkrementella) består alla av informationshantering och övervägande. I dessa tre modeller nyttjas feedback rullande och används för att förbättra besluten eller assistera övervägandet. Om t.ex flera medarbetare kommer med åsikter som är motsägande säg, en projektledares åsikter så har denna grund att överväga om denne varit för trångsynt (Holmblad Brunsson. 2005). Efter beslut fattas så kan det även komma in både konstruerande och uppskattande (Gunnarsson. 2014) feedback i form av uppföljningsmöten inom organisationen, och även klagomål eller uppskattning från eventuella brukare av produkt/tjänst. Denna feedback används då för att förbättra den process som används för att utföra beslut och cykeln fortsätter. Detta arbete ämnar då se hur feedback används inom samhällsbyggnadssektorn hos Skövde kommun och om det går att identifiera de olika beslutsmodellerna som detta arbete utgår från i deras beslutsfattande.



3. Metod

I det här avsnittet ges en översikt av studiens forskningsstrategi och de metodiska val som gjordes för att genomföra studien. Syftet är att ge läsaren en förståelse för hur forskningen strukturerades och vilka överväganden som låg till grund för metodvalet.

3.1 Abduktiv ansats

Detta arbete använder en abduktiv ansats som erhåller attribut från både deduktiv och induktiv ansats. Deduktiv ansats utgår från teori som appliceras på visst fall medan induktiv ansats är motsatt och utgår från primärdata och efterföljande härledande till teorier (Kovács & Spens, 2005). Kovacs & Spens beskriver abduktiv ansats med "The abductive approach stems from the insight that most great advances in science neither followed the pattern of pure deduction nor of pure induction", kort sagt, att den ofta mest passande ansatsen är en kombination av deduktiv och induktiv.

Om man ser till Kirkebys (1994) olika former av abduktiv metod så tar detta arbete mestadels från "utpekande abduktion". Mer specifikt en blandning av implicit och beroende abduktion som nämns under denna rubrik. Detta då organisationen i fråga har osäker nivå av förändring då den politiska sidan kan ändras vart 4:e år då det är valår (valmyndigheten, u.å). Dåvarande metoder och system kan bli utbytta eller förändrade (nämndes under intervjuer).

Den abduktiva ansatsen tillåter flexibilitet i arbetet där författarna kan till exempel anpassa teori efter resultat från empiri om det är väldigt hög kontrast. Vice versa kan det empiriska materialet som intervjuguide eller enkäter justeras på ändring i teori. I detta arbete så utfördes viss justering av den teoretiska referensramen under arbetets gång. Det fanns även alltid möjlighet till

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

förändring och anpassning av de frågor som ställs under intervju om de som intervjuades ansåg att något missats eller borde ha frågats kopplat till ämnet.

3.2 Fallstudiemetodik

Då arbetet ämnar undersöka en specifik organisation och inom den organisationen en specifik sektor så faller det inom fallstudier. Berg (2001) beskriver fallstudier som en metod för att samla in nog med data om individer, fenomen eller grupper/organisationer för att kunna förstå hur de fungerar. Detta arbete stämmer väl överens med detta då det vill se till just hur samhällsbyggnadssektorn fungerar i koppling till feedback och dess beslutsfattande. Berg presenterar även flera etablerade teoretiska grunder för fallstudier, former och designer där variation mellan motivation och mål är byggstenar för teorierna. Denna fallstudie ämnar se till mönster hos respondenter via tematisk analys baserad på kvalitativ datainsamling och göra jämförelser med existerande teori för att bättre förstå organisationens operationella beteende.

3.2.1 Samhällsbyggnadssektorn

Detta arbete ämnar då studera samhällsbyggnadssektorn men för att förstå dess relevans och läge så behöver man förstå kommunens organisation överlag.

Kommunen tillförser underhåll och service för att infrastrukturer som vägar och skolor ska fungera smidigt (Montin. 2007). Skövde kommuns organisation bär samma struktur som de andra kommunala organisationerna med uppdelning i olika sektorer med egna ansvarsområden som senare är vidare indelade i mer specifika enheter inom sektorerna. Häggroth & Peterson (1999) beskriver att denna indelning av kommunala organisationer påbörjades under reform vid 1960-1970 talet där mindre kommuner sammanslogs och administrativa mellanled reducerades för att plana ut organisationerna. Kommunerna är politiskt styrda organisationer vilket betyder att

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

övergripande beslut som görs gällande utvecklingen av samhället görs av politiker som tjänstemannaorganisationen samarbetar med och hjälper genomföra (Stewart. 1988). De valda politikerna anses representera befolkningens intresse då det genomgår en demokratiskt valprocess för att hamna i sin position som förtroendevald politiker (Montin. 2007). En rapport skriven av SKR (Sveriges kommuner och regioner) från 2020 visar även på att en stor majoritet (96%) av de förtroendevalda även är fritidspolitiker vilket betyder att de har annan sysselsättning än huvudsakligen politik.

I Sverige är kommunerna organiserade på både politisk och administrativ nivå. Invånarna i varje kommun väljer vart fjärde år en kommunfullmäktige (valmyndigheten. u.å; Skövde kommun. 2023), vilket är kommunens högsta beslutande organ på den politiska nivån. Kommunfullmäktige består av ledamöter som företräder olika politiska partier och är ansvariga för att representera sitt parti i politisk policy och beslutsfattande (Montin. 1999).

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Arbetet anser sektor samhällsbyggnad mestadels eftersom miljön och dess hantering visar sig vara viktigare och viktigare med väderproblem som torkan 2018 (SMHI, 2019), resursanvändning och förorening som koldioxidutsläpp som påverkar atmosfären och därefter marktemperaturen (Dinar et al, 2011). Men med nya teknologiska innovationer som kan reducera skadan på miljön som e-fordon och mer hållbar energiproduktion (Mulder et al, 2011) och sociala organisationer likt Greenpeace & Greta Thunberg foundation som sysslar med att reducera miljöpåverkan så syns tydligt medvetande och oro för miljö hållbarheten. Det är därför ett väldigt aktuellt ämne och förståelse för hur kommunen går tillväga med beslut inom området är då också viktigt, det är trots allt de som bör agera med samhällets bästa intresse i åsyn och representera vad som kan anses normativt för samhällets välmående.

(Bild tagen från kommun, illustrerar Samhällsbyggnadssektorns enheter)



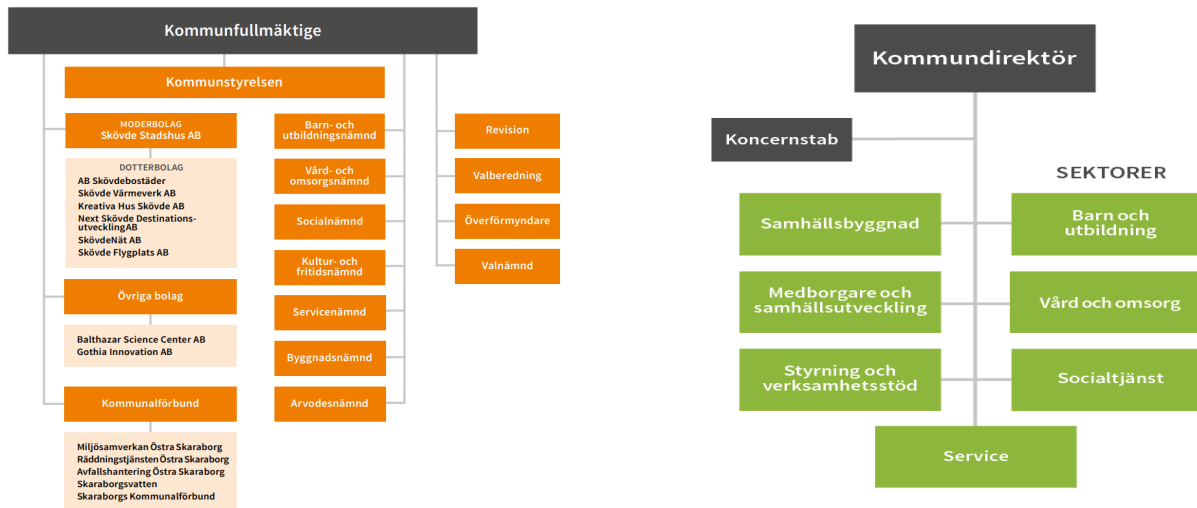
Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Följande är en introduktion av Skövde kommuns organisation baserat på deras publicerade beskrivning från 2017 och ämnar ge bättre insikt i dess övergripande struktur. Kommunstyrelsen består av ledamöter som utses av politiska partier och är ansvariga för att genomföra beslut som fattas av kommunfullmäktige. På den administrativa nivån finns kommunens förvaltning som leds av en kommunalråd eller kommunchef. Förvaltningen ansvarar för att verkställa beslut som fattas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen, och för att erbjuda kommuninvånarna olika tjänster, till exempel utbildning, hälso- och sjukvård, socialtjänst, miljö och teknik. Kommunerna i Sverige är skyldiga att följa de lagar och förordningar som utfärdas av regeringen och riksdagen. Samtidigt har kommunerna en självständig roll i att fatta beslut om lokala frågor och förhållanden som rör deras verksamheter.

Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet i kommunen som bestäms vart 4:e år. Kommunstyrelsen består av ledamöter som utses av politiska partier och är ansvariga för att genomföra beslut som fattas av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen består av 11 ledamöter och leds av kommunalrådet. Kommunstyrelsen ansvarar för att verkställa beslut som fattas av kommunfullmäktige och för att fatta beslut inom områden som rör ekonomi, personal och servicefrågor. Förutom kommunfullmäktige och kommunstyrelsen finns det också andra politiska organ i kommunen, såsom nämnder och beredningar, som har ansvar för att ta beslut inom specifika områden. Utöver den politiska sidan så finns förvaltningen som leds av ett kommunalråd eller kommunchef och består av olika avdelningar och enheter som hanterar olika frågor inom kommunen. Det är inom dessa förvaltningar eller *sektorer* som samhällsbyggnadssektorn ligger och därmed arbetets fokus.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Förvaltningen inom kommunen är uppdelad i 7 sektorer med olika ansvarsområden:



(Bilder tagna från Skövde kommuns webbsida)

Samhällsbyggnad, ansvar för bygg, gator och parker, vägar, miljö & energifrågor bl.a.

Medborgare och samhällsutveckling, ansvarar för frågor kring jobb, attraktivitet och livskvalitet hos medborgarna samt ett flertal folk-relaterade frågor.

Styrning och verksamhetsstöd, arbetar som stöd för organisationen och hanterar ekonomi, IT, kommunikation bl.a.

Barn och utbildning, som ansvarar för skolverksamhet och elevhälsa, till och med ålder upp till 19 år.

Vård och omsorg, ansvarar för att befolkning med problem och förhinder ska kunna bo som självständiga medborgare.

Socialtjänst, ansvarar för frågor riktade till sociala problem som missbruk, finansiell kris och hemlöshet.

Service, ansvarar för skötsel av gator och anläggningar och ser till att anläggningar finns tillgängliga och i bra skick för att bedriva det kommunala arbete som behövs.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Som tidigare nämnt så är det samhällsbyggnadssektorn som anses för detta arbete.

Samhällsbyggnadssektorn är i sin tur uppdelad i flera enheter (se kapitel 1.3) och berör mest infrastruktur och underhåll i form av mätningar, vägunderhåll, bygg-planering & -arbete osv. Sektorn är då också kopplat till miljö hållbarhet då det är den som ansvarar för bland annat förvaltning av skog- och naturområden samt strategiskt miljöarbete. Fallstudien riktar sig då till sektorn överlag med sina enheter och empirisk data samlas in spritt från de olika enheterna för att undvika homogeni som redundans och ge en mer balanserad beskrivning.

3.3 Val av respondenter

Deltagare för att generera primärdata har funnits inom samhällsbyggnadssektorn på Skövde kommun där handläggare (medarbetare) som chefer kontaktades i syfte att få en mer jämn syn på beslutsprocesser och feedbacks hantering i olika led. Där chefer ofta får feedback från medarbetare under möten eller som rapporter så får handläggare det ofta i mer rullande form då det kommer in mail och telefonsamtal om deras områden. Urvalet av respondenter gjordes inte med alltför djupt vägande eller diskriminering men de inom chefsroller kontaktades i första hand och det ämnades få intervjuer spritt över de flesta enheterna inom sektorn. För att kontakta de intervjuade så efterfrågades kontaktmetod via deras officiella kanaler och de som kontaktades hade full frihet att neka intervju och bevara sin anonymitet om de så ville.

3.4 Datainsamling

Den huvudsakliga metoden (såväl kvalitativt som överläggande) som används empiriskt inom arbetet är Semistrukturerade intervjuer med de parter som intervjuas för att få ut deras åsikter och syner på ställda frågor.

Det semistrukturerade formatet används för att få mer subjektiv information där vi som intervjuare kan styra intervjun och bättre gräva efter den intervjuades åsikter och tankar (Berg, B.L. 2001). Här kan det läsas mellan rader och en förhoppningsvis bekvämare intervjumiljö kan

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

ge mer naturliga svar som är av relevans för arbetet än stränga ja/nej eller en öppen diskussion/argumentation.

Utfallen från intervjuerna används för att utvinna mönster och teman som identifieras mellan de olika respondenternas svar och passa in i ingående teorier (om så möjligt) för att förstå hur och varför det ser ut på ett visst sätt och vad det kan ha för betydelse.

3.4.1 Intervjuer, Semi-strukturerad

Formen av intervjun kan variera beroende på den organisatoriska strukturen hos sektorn. Om det till exempel finns en avdelning av samma eller liknande roll som PR/marketing så kan det passa med två olika intervjuformer som används. De generella frågorna kan vara lika men de mer fördjupande diskussionsfrågorna kommer då att variera. Det är högst osannolikt att varje avdelning har 100 procentig kunskap om de andra avdelningarna trots allt.

Av intervjuer så ämnas få information om hur ledarskap används och uppfattas inom sektorn samt om de metoder som används kan analyseras med den teori som arbetet är baserad på. Intervjuer kommer då även att utföras med medarbetare som inte är i chefspositioner då deras uppfattning av metodiken kan variera. Separat intervju mot annan avdelning kan även förekomma i det fall att strukturen hos sektorn kräver detta. Som tidigare sagt så utförs detta i syfte att förstå och jämföra resultaten inom intervju med problemformuleringen och teorin i arbetet med inriktning runt ledarskapsmodeller (Rationella, Inkremental, BPR). Om det finns kopplingar eller mönster som stämmer överens med dessa ingående teorier och i så fall hur.

Intervjuerna är strukturerade i tre segment med introduktion - huvudfrågor - avslutande frågor. Där introduktionen ämnar värma upp och göra dialog lättare med den intervjuade medan det besvaras generella frågor som: arbetsposition, arbetserfarenhet och organisationsstruktur.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Därefter ställdes mer fördjupande frågor som ämnade röra huvudämnet, där ställdes frågor om hur beslut såg ut, om och hur feedback rör sig, samlas in, osv.

3.4.2 Intervjuguide

Arbetet använder en generaliserad intervjuguide med grund i de ingående teorier som används. Den börjar med generella frågor som ger den intervjuades arbetsposition och erfarenhet samt deras vy på hur organisationen är uppbyggd i syfte att “värma upp” för intervjuprocessen. Sedan följer de mer aktuella frågorna som utgår från teori om t.ex hur beslut fattas och vilka som är involverade. Om feedback samlas in och hur det hanteras efter insamling, om feedback har någon påverkan på hur beslutsprocessen utvecklas och så vidare. Slutligen så ställs frågor om vad den intervjuade anser kan förbättras inom organisationen kopplat till ämnena beslutsprocess & feedback. Men då intervjun är semistrukturerad så kommer varje intervju skilja på olika ställen, då spontana följdfrågor kan dyka upp och vissa tidigare etablerade frågor blir besvarade vid annan fråga eller inte är fullt relevanta till dåvarande läge (exempelvis om den intervjuade enbart utför operativa handlingar och inte deltar i något väsentligt beslutsfattande).

3.5 Tematisk analys - TA

Den tematiska analysen som används i arbetet är grundad på Braun & Victoria (2022)s bok och är en metod som fokuserar på att upptäcka teman i data och framställa dem genom detaljerade beskrivningar. I denna kontext innebär det att den induktiva tematiska analysen är teorier, med andra ord kommer data att kodas utan att försöka rätta efter dem till existerande teori. Tematisk analys är ett sätt som innebär att man observerar och analyserar som sedan rätta efter mall eller teman som bestämmas utifrån insamlade fakta. Denna analysmetod kan göra det möjligt att en strukturerad organisering av data på ett viktigt sätt och kan givetvis bidra till att utveckla teorier, tillväxa uppfattning för sociala fenomen eller undersöka särskilda undersökningsfrågor inom undersöknings- och akademiska sammanhang. Inom exempelvis samhällsvetenskaplig forskning

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

används tematisk analys frekvent för att undersöka och analysera intrikata sociala fenomen och beteendemönster. Metoden möjliggör utforskning av komplexa frågeställningar genom att analysera olika datakällor. Till exempel kan den tillämpas för att undersöka personliga berättelser genom intervjuer, analysera och tolka skriftliga dokument, eller systematiskt analysera observerbara händelser och beteenden i samhället. Dessutom genom en noggrann analys och systematisk strukturering av kvalitativa data, inklusive intervjuer, observationer och reflektioner, ger tematisk analys en fördjupad förståelse av utbildningsprocessen. Genom att identifiera gemensamma mönster och tematiska trådar kan forskare få insikter om hur elever tolkar och engagerar sig i sitt lärande, vilka undervisningsmetoder och strategier som är framgångsrika samt vilka faktorer som påverkar elevernas inläring och prestation.

I detta arbete så utgår den empiriska datainsamlingen från fyra tematiska områden:

Organisationsstruktur, beslutstagande, feedback och förbättring. Frågorna som ställs under intervjuerna är fördelade under dessa områden och denna separation medföljer för analysen.

Under själva analysen av det empiriska materialet så kodas svaren från respondenterna. I denna kodning bryts utfallet från varje intervju ner till fraser som kategoriseras, jämförs och sammanställs för att ge en bild av det övergripande temat.

Nedan finns en bild som visar del av den kodning som används för att härleda till teman som presenteras under empirikapitlet.

Frågor om hur beslut görs och vilka som är inblandade	1	Medarbetare	Politiska beslut som leveras till handläggare, operativa beslut som görs på delegation. Begäran om uppdrag går till chefer och de bestämmer om det ska lyftas eller beviljas direkt. De flesta beslut hanteras av tjänstemän och resultat redovisas för politik. Tjänstemän har expertis men politikerna gör besluten i slutändan
	2	Chef	Beslut kommer från politik men förfrågan kan komma från tjänstemän. Det finns mallar och checklistor att följa när man ska lägga fram förfrågan och uppdrag etc. Förslag brukar diskuteras och argumenteras inom enheten innan det läggs fram till politik.
	3	Medarbetare	Beslut tas på alla olika nivåer = operativa, lyftna, chefsbeslut. Ärendehanteringssystem samt mjukvara för arkivering och hantering av löpande ärenden. Ärenden hanteras som de kommer in med nödfall prioriteras. Beslut görs på eget befogande eller gruppmöten för formellt beslut. Medarbetareinflytande och lätt att kommunicera.

3.6 Validitet och reliabilitet

När intervjuguiden skapades så rådfrågades handledare för arbetet som har många års erfarenhet där största ändringen som föreslogs var att fråga de intervjuade efter frågor man bör ha ställt som de tyckt kan ha varit viktiga. Detta gjordes efter varje intervju och tyvärr dök inga markanta förslag upp men det kan ses som ett positivt tecken på att det inte missats något uppenbart under intervjuprocesserna. Intervjufrågorna i sig utgår från standardform av beslutstagande och feedback där fokuset är runt hur beslut utförs, vilka som medverkar, hur möjligheterna är för medverkande, hur feedback samlas in, hur feedback bearbetas och hur feedback nyttjas.

Efter intervjuerna är utförda och datan transkriberats och bearbetats så skickades både transkriberingen och bearbetningen till de intervjuade där de har möjlighet att ge invändningar, korrekationer, eller avstå från att deras material används i arbetet, om de så önskar.

3.7 Etik och GDPR

“Etiska överväganden och riktlinjer spelar en mycket viktig roll för forskningens kvalitet, genomförande och hur resultat av forskning på ett ansvarsfullt sätt kan användas för att utveckla vårt samhälle” - Vetenskapsrådet

De etiska kraven som detta arbete utgår från är de definierade av bland annat Vetenskapsrådet (Vetenskapsrådet. 2017) samt EUs definition av dataskyddsförordningen (EU-kommissionen. u.å). Detta för att säkerställa att arbetet utförs ordentligt och i enlighet med god forskningssed där både författare och deltagare kan känna sig trygga i dess skapande och användning.

Dataskyddsförordningen, även känd som GDPR (General Data Protection Regulation), är en viktig reglering som främjar skyddet av personuppgifter och den personliga integriteten för EU-medborgare. Den skapar en enhetlig och harmoniserad standard för dataskydd och ställer

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

högre krav på företag för att säkerställa korrekt hantering av personuppgifter. Genom att följa GDPR kan företag och organisationer bidra till ökad integritet och minska risken för IT-relaterade incidenter. Genom implementeringen av GDPR har personuppgifter och den personliga integriteten för EU-medborgare fått en förbättrad skyddsnivå. Genom att harmonisera dataskydds lagarna inom hela EU skapas en enhetlig standard som underlättar för företag som bedriver verksamhet över nationsgränser. GDPR har infört strängare krav på företag när det gäller att skydda personuppgifter. Detta innebär att företag nu måste vidta åtgärder för att säkerställa att personuppgifter hanteras på ett korrekt sätt. Företag som inte skulle följa reglerna enligt GDPR kan ställas inför böter och leda till negativa konsekvenser. Dessa konsekvenser fungerar som ett incitament för företag att ta dataskydd på allvar och implementera lämpliga åtgärder för att undvika dataintrång och andra it-relaterade problem.

Eftersom denna uppsats och forskning kommer att utföras enligt den kvalitativa metoden och semistrukturerade intervjuerna så kräver GDPR att personer ger sitt samtycke för att deras personliga information ska samlas in och användas. Samtycket måste vara frivilligt, informerat och specifikt. Det är också viktigt att informera deltagarna om hur deras personliga information kommer att användas och förklara deras rättigheter i enlighet med GDPR. Dessutom så kräver GDPR att personlig information som samlas in är relevant och begränsad till det som behövs för ändamålet. På grund av detta så samlades enbart grundlig information in (position, erfarenhet) och personlig information uteslöts då det inte anses nödvändigt utöver hantering av intervjumaterial.

Det är viktigt att identifiera vilka personuppgifter som samlas in under semi-strukturerade intervjuer. Det kan inkludera namn, kontaktuppgifter, yrke, ålder, kön, utbildning och andra känsliga personuppgifter. Och att de hanteras så försiktigt som möjligt. Ingen information ska "råka" spillas på något sätt och vis.

4. Empiri

I detta kapitel ges en introduktion till de deltagare som ingick i studien. Syftet är att ge en kontextuell förståelse för de personer som bidrog till studien och deras relevans för ämnesområdet.

Intervjuer gjordes i person eller digitalt via zoom eller teams, med blandat chefer och handläggare inom sektor samhällsbyggnad där totalt 11 individer intervjuades. De intervjuades anställningstid inom Skövde kommun varierade från några månader till några år men de flesta hade tidigare arbetserfarenhet från andra kommuner eller specialistområden.

Nedan presenteras information utvunnet från intervjuer med sammanställning av teman och sammanfattning i slutet av kapitlet Empiri.

4.1 Organisationen

Arbetsuppgifterna är fördelade inom enheterna baserat på specialisering och kompetens. En sådan struktur kan möjliggöra effektivt arbete och ansvarsutkrävande inom varje enhet. Det förekommer samarbete mellan enheterna och projektgrupper som arbetar tillsammans över organisatoriska gränser.

“Vi sitter som specialister och det därför vi är anställda här för vi har ju en specifik kompetens som tillför till själva gruppen” - Medarbetare B

Om ett beslut går utöver den befogenhet som handläggarna har eller om det anses vara för stort, så konsulteras cheferna för att lyfta det till högre chefer eller politiska beslutsfattare. Detta görs ofta när det handlar om beslut med stor tidsskala, kostnader och prioriteringar. Det visar på en

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

hierarkisk beslutsstruktur där större och viktigare beslut tas av högre instanser. Det finns en betydande möjlighet till medarbetare inflytande inom organisationen.

“Eller så fort man känner sig osäker som handläggare så har man ju möjligheten att lyfta frågan” - Chef B

“Det här får du fatta beslut om, det här måste du lyfta till politiken och så finns det väldigt tydlig beslutsheirarki egentligen. Så vi jobbar alla på delegation egentligen, beroende på vilken nivå man sitter på.” Chef C

“...pratar vi om ett projekt som kan kosta 500 tusen då räcker det väl med kommunstyrelsebeslut, men pratar vi om ett projekt som kan kosta 10 miljoner kronor då går det upp till kommunfullmäktige...” - Medarbetare D

Medarbetarna har stöd från fackliga organisationer, och en positiv inställning till medarbetarinflytande framkommer i intervjuerna. Detta indikerar att det finns en vilja att ge medarbetarna möjlighet att påverka beslut och arbetsförhållanden.

Tjänstemännen har en viss, men begränsad möjlighet att motsätta sig politiska beslut. Det är dock accepterat att politiken har befogenhet att fatta beslut, och det uppfattas som något som är en del av processen. Enligt intervjuerna händer det inte ofta att det uppstår motsättningar mot politiska beslut.

“Men i yttersta slutändan så är det ju politiken som fattar besluten. Dom kan ju säga ja fast tjänstepersonerna varit väldigt tydliga med att det här är inte ett bra beslut” - Medarbetare A

När det gäller hur ett beslut görs generellt skiljer det sig inte så mycket från vad chefer och medarbetarna sa.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

“Och man får ett uppdrag av politiken eller man begär att få ett uppdrag av politiken och sen så är det någon handläggare som handlägger det och så går det i tjänstemannaledet först och sen upp till politiken för beslut då. Det är ren linjeorganisation det vill säga vardagligt...”

-medarbetare A

Beslutet görs oftast genom dels via löpande delegationer där beslutsprocessen inom kommunen följer en hierarkisk struktur som utgår från politiska beslut som delegeras till tjänstemän och handläggare.

De fattar sedan beslut enligt delegationens befogenheter och kan rådgöra med chefer och medarbetare vid behov. Det finns en tydlig ansvarsfördelning och självständighet inom varje specialistområde, men det finns också utrymme för konsultation och bedömning av den egna förmågan att fatta beslut, och dels genom att fatta beslut i grupper, att man sitter i olika möte och fatta ett beslut som kan vara passande för alla. De flesta respondenter hade någon form av individuellt beslutfattande, att de fattar ett beslut av eget mandat/delegation och detta gäller även chefer när det berör t.ex större ekonomiska beslut, om det rör en större del av budgeten (så länge det är inom den nivån av chefs befogande).

“vi har ju vissa delar på delegation så vi har ju ett viss mandat och ta beslut upp när det handlar om ekonomiska så att säga, sen så har vi olika lagar och förordningar som vi håller oss till och hur vi vill olika policydokument till exempel, hur vill staden utvecklas då, så vi tar beslut på individnivå och vi tar beslut i grupp och sedan chefen som tar vissa beslut då.” - Medarbetare B

När det gäller specifika mallar som används i kommunen så har de för det mesta att ärenden som berör politiken eller högre instanser finns klart definierade mallar som utgår från styrdokument som i sin tur har egna riktlinjer och regler. Dessutom har vissa standardiserade mallar för olika typer av skrivelser och projektmodeller som används som utgångspunkt vid större beslut. För

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

beslut som kräver en specifik organisationsstruktur finns det också särskilda mallar. Om en situation uppstår som inte täcks av de befintliga mallarna har handläggare möjligheten att diskutera det med sin chef och implementera det i framtiden.

“staterna har reglerat i stort sätt allting, det ska vara skriftligt, vilken titel och vilka belopp, alltså det är super reglerat, så det är väldigt mycket juridik i den här frågan” - Chef A

4.2 Beslutstagande och involvering

“Så mycket av verksamheten är i projektform, vissa saker är löpande... I vissa fall fattar vi besluten utan chefen på delegation då vi inte ens berättar för honom att vi gjort besluten för de är inom våra arbetsuppgifter... Ja, och sen finns ju chefen tillgänglig, kanske inte alla dar i veckan men så man kan informerar att eller få en hänvisning som: sök prata med den individen så får du den informationen så kan du gå vidare i ditt projekt” - Medarbetare C

När det gäller vilka som kan vara inblandade i ett beslut så vid vissa rutinbeslut ansvarar handläggare och i vissa fall chefen för att fatta beslut eller söka råd.

“alla beslut som vi tar på delegation, de anmäler vi via en lista till politiken så att det kommer med som en bilaga till deras möten som de har en gång per månad; att det här är besluten vi fattat i enlighet med våran delegation” - Chef B

Om beslutet går utanför delegationen måste det då överlämnas till respektive nämnd för att fatta beslut. Detta tydliga sätt att presentera ärenden för politiken indikerar ett förlitande till politikernas subjektiva bedömning i vissa områden, eftersom tjänstemännen inte borde ta beslut i sådana fall. Medan hos vissa respondenter presenteras förslag först för enhets/sectors-chefen och vidare upp till kommunstyrelsen och arbetsutskottet för godkännande. Vid beviljande av förslaget går det sedan tillbaka till tjänstemännen för genomförande. Tjänstemännen har också möjlighet att framföra argument för sina förslag vid informationsmöten eller liknande tillfällen.

4.3 Feedback

Gällande insamling av feedback så har det varit lite olika i enheterna där interna samlingar och diskussioner används liksom arbetsplatsträffar, för att främja öppen kommunikation om arbetsituationen.

“I startskedet innan man lägger fram ett beslut för politiken, så då har man ju arbetsgrupper eller diskuterar med sin chef och det är klart att då blir det ju feedback på det man tagit fram... Det skulle jag säga är löpande tills man kommer så långt att skicka iväg det till politiken” - Medarbetare A

Chefer etablerar och underhåller olika kanaler och forum för att aktivt lyssna på medarbetarnas åsikter och tankar i syfte att vara så närvarande och medveten som möjligt.

“Ja det gör det för handläggarna drar sina egna ärenden både i de politiska organen och den här styrgruppen som är tjänstemannagrupp. Och sedan givetvis så, chef mot chef eller i vår enhet så lyfter vi vissa frågor ibland. Som är mer strategiskt då när man vill ha något bollplank eller vill ha lite mer tankar och idéer kring något” - Chef B

“mest är det löpande att man knackar på dörren sedan har vi arbetsplats träffar och kommunala ... har träffar en gång i veckan och så” - Chef C

Kommunen försöker även fokusera på medborgardialog och har till exempel organiserat dialogmöten i ytter -tätorterna för att skapa och kommunicera en gemensam vision om hur dessa tätorter ska utvecklas över tid. Kommunikationsenheten är mycket involverad i organisationen

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

och har en bred överblick över vad som sker och vad som är planerat då det ofta är många enheter och sektorer som behöver samarbeta på projekt. Genom att ha översikt över kommunikationen är de väl informerade och delaktiga som stöd i de flesta, om inte alla, projekt som utförs.

“Där har vi ganska mycket med vår webb, att man kan lämna in synpunkter, du kan ringa in till vårt kontaktcenter och berätta om du stött på något problem eller om man tycker något är bra eller förbättringsförslag eller något sådant. Vi hade något som hette medborgarförslag fram tills årsskiftet men nu har vi bytt till synpunktshantering, du ska alltid liksom på ett enkelt sätt kunna berätta för oss när något inte fungerar eller när man behöver framföra en åsikt. Sedan har vi ett antal dialogmöten och grejer kring olika projekt och sådant där” - Chef C

“Det kommer ju via pressen och politikerna får ju respons via medborgare som de har dialog med och det görs ju både medborgarundersökning för kommunens räkning och en kollega till mig jobbar med medborgardialoger i ytter-tätorter i skövde så att man jobbar ju på olika sätt med det beroende på vart man jobbar” - Medarbetare A

Undersökningar utförs ofta av externa organisationer som rankar kommuner eller olika aspekter av kommunen, vilket ger möjlighet att identifiera förändringar och trender som sedan kan analyseras baserat på allmän åsikt. Även kommunen själv genomför undersökningar, men de flesta insikterna kommer från externa källor. Men det har också varit så att feedback från externa källor samlas in genom traditionell media som tidningar, där kommunens verksamhet beskrivs, samt genom allmänhetens synpunkter som tas emot via e-post, telefon och kommunens webbplats. Allmänheten involveras också i olika möten enligt lagkrav, exempelvis vid samråd om planer och projekt som berör dessa där de har möjlighet att framföra frågor, funderingar och argument.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

“Vi gör också undersökningar, det finns massor med undersökningar vi deltar i på olika sätt. Dels mätningar, rankinglistor som görs på nationell nivå där kommunerna rangordnas i olika frågor” - Chef C

Respondenterna tar del av feedback på olika sätt, vissa ansvarar för att förvalta projektmodeller och strävar efter att kontinuerligt förbättra den, så att de element som fungerar väl kan återanvändas i framtida projekt och för att säkerställa effektiv uppföljning. Vissa genom dialogmöten. Andra källor sammanställs och rapporteras till berörda individer så det inte tar upp deras tid i onödan, likt bilagorna som presenteras till politiken. Detta inkluderar en översikt över resultaten från processhandlingar och möten. Dock är det upp till den enskildes bedömning hur feedbacken hanteras, och om den behöver lyftas och hanteras omedelbart.

Intern feedback kommer främst från möten och interna diskussioner. Den fokuserar oftast på allmänna arbetsförhållanden. När det gäller feedback kopplad till projekt söker man dock aktivt efter input och samråd med medarbetare och chefer. Detta visar att projektrelaterad feedback är mer specifik och efterfrågas för att förbättra projektresultat och säkerställa framgångsrik projektgenomförande. Cheferna värdesätter öppen kommunikation och betonar vikten av att ha tillgängliga kanaler för detta ändamål. Möten och personliga samtal verkar vara föredragna metoder för intern kommunikation. Förbättrad transparens och tydligare förståelse för ansvarsområden och expertis inom och mellan enheter och projekt anses underlätta kommunikationen. Detta tyder på ett behov av bättre informationsflöde och kunskapsdelning inom organisationen.

“Ja det görs löpande, man märker att någonting inte funkar till 100 procent” - Chef D

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

“oftast sitter vi i processgrupp och så tittar vi över processen och kollar tankar och ideer och frågor och funderingar och det är en typ av feedback och det är liksom aktivt under processen att feedback dyker upp och hanteras direkt när den kommer” - Chef E

“i projekt så görs anteckningar enligt projektmodellen som vi har då, om man tar ett beslut då för att gå vidare i någon riktning och då skriver man ner det, vad man har fattat för beslut” - Chef B

Extern feedback från allmänheten kommer oftast via kontaktcenter och föredras i digital form för att enkelt kunna sorteras och arkiveras. Dock framkommer det att feedback från allmänheten, särskilt från personer utan specialistkunskaper, inte alltid är användbar eller lättbegriplig. Detta kan vara anledningen till att medborgardialog betonas, eftersom det underlättar kommunikation och förståelse mellan kommunen och medborgarna.

“Oftast kommer det från kontaktcenter, att man skickar in via hemsidan eller kontaktar dem, ibland får vi direkt kontakt, men grunden är att det går genom kontaktcenter.” - Chef E

4.4 Förbättringsförslag

“Man kan ju alltid göra förbättringar, vi jobbar med förbättringar och förändringar hela tiden. Sedan är ju en kommunal organisation inte så lätt att vända. men man kan alltid göra små förbättringar som man testar.” - Medarbetare A

“Jag tror inte att det är något fel på beslutsprocessen utan det är snarare att det finns ett behov av mer och tätare informationstillfällen både mellan tjänstemännen och politik.” - Chef A

“Vi försöker ju att få det så mycket digitalt som möjligt och med att vi jobbar inom ett fysiskt avgränsat område, som en kommun är, med kommungränsen, så är ju nästan alla våra ärenden

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

knutna till en fastighet så vi försöker ju liksom att knyta all information till en fastighet eftersom det blir liksom ett unikt objekt.” - Chef B

“Jo, man kan ju alltid systematisera hur man hanterar den informationen men det handlar ju till sist att det ska komma in en synpunkt, den ska processas, sedan ska det fattas beslut: ok, hur ska vi ta den här informationen vidare? Och så när i tiden ska den då skjutas in och det finns då inget jättebra system förutom det egna minnet.” - Medarbetare C

“Vi måste verkligen sitta och prata med alla som på något sätt kan vara inblandade i ett projekt när man startar det. För mig är det väldigt viktigt med just kommunikation” - Medarbetare D

Det anses att extern feedback kan förbättras genom att anpassa sig mer till digitala metoder. Digitalisering och införandet av system för sortering och filtrering av feedback anses vara viktiga åtgärder. Detta indikerar att det finns en strävan att effektivisera och hantera extern feedback på ett mer strukturerat sätt genom tekniska lösningar.

Förbättringar av intern feedback ses som möjliga genom att öka den aktiva kommunikationen och skapa en bättre förståelse för andra medarbetares arbete och perspektiv. Detta tyder på att det finns en önskan om att främja en kultur av öppen dialog och att öka kunskapen om olika roller och ansvarsområden inom organisationen. Beslutsprocessen anses i stort sett vara bra, men det finns erkännande av att tekniska förbättringar alltid kan göras. Detta indikerar en medvetenhet om att införa effektiva verktyg och system för att underlätta beslutsfattande. Samtidigt nämns det att förändringar kan vara utmanande och kräva anpassning från organisationens sida.

4.5 Empiri sammanfattning

‘Det finns en tydlig hierarki och uppdelning mellan tjänstemannaorganisationen och politisk ledning. Cheferna inom tjänstemannaorganisationen spelar en viktig roll som experter och förhandlare. De ger riktlinjer och ledning till de olika enheterna. Inom enheterna finns

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

administrativ support, handläggare och självständiga beslutsfattare. Vissa enheter har även rollen som stödenheter för andra enheter inom organisationen. Det förekommer samarbete mellan enheterna och projektgrupper som arbetar över gränserna. Detta indikerar strävan efter tvärfunktionellt samarbete och en önskan att effektivt utnyttja resurserna inom organisationen. Det finns också en tydlig betoning på planering och rapportering till överordnade chefer. Detta visar på behovet av att hålla organisationen informerad och att säkerställa att arbetsuppgifter och mål är i linje med övergripande strategier.’ - summering av tema utvunnet från kod gällande organisationsstruktur

‘Intern feedback anses antingen från möten och intern dialog och verkar mer riktade till generella arbetssituationen medan. Feedback kopplad till projekt verkar dock mer aktivt eftersökt i form av aktiv kommunikation och konsultering med medarbetare och chefer. Cheferna värderar möjligheten för medarbetare att kommunicera öppet och att ha kanaler för detta (föredraget tycks vara summerat från möten samt ansikte-mot-ansikte). Utökad transparens och förståelse för vad andra inom enheten och mellan enheterna samt inom projekt har för ansvar och expertis hade underlättat kommunikation enligt flera. Gällande extern feedback så finns det en syn på att medborgardialog är viktigt att arbeta på och utöka medan tillsyn bör läggas till att det inte blir överflöd. Föredraget är även om externa feedbacken mot handläggare/individer kommer in via kontaktcenter och att det helst sker digitalt så att det kan kategoriseras och arkiveras. Om saker är tydligt sorterat så blir det lätt att hitta det om man behöver. Då mycket feedback som kommer in från generell allmänhet kommer från lekmän så brukar mycket inte gå att använda eller helt förstås mening på. Det kan vara på grund av detta som medborgardialog dyker upp flera gånger då det hjälper kommunen att lära ut och förstå åsikter samtidigt.’ - summering av tema utvunnet från kod gällande feedback.

‘ Beslut som går utanför delegation eller som kan anses vara "för stora" för handläggare konsulteras med chefer som då kan lyfta detta vidare till högre chef och/eller politik för att de ska hantera besluten. Detta handlar ofta om skala på beslutet samt saker som kostnader och

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

prioriteringar. Det finns stor möjlighet för medarbetareinflytande då de har stöd av facklig organisation och i intervjuerna där medarbetare inflytande nämndes så var det positiv lutning till det. Det uppkom att tjänstemännen har viss men begränsad möjlighet att motstrida politiskt beslut men det är det som politiken existerar för så det är något av ett infinnande, händer dock inte ofta att det dyker upp sådana motstridigheter enligt de intervjuades uppfattning.’ - summering av tema utvunnet från kod gällande beslutsfattande.

‘Extern feedback anses kunna förbättras genom mer digital anpassning, digitalisering och system för sortering/filtrering anses i huvuddelen. Intern feedback anses kunna förbättras via mer aktiv kommunikation och förståelse av andra medarbetare. Beslutsprocessen anses vara mestadels i bra skick men tekniska förbättringar kan alltid göras och omskakande kan vara ganska skärande.’ - summering av tema utvunnet från kod gällande förbättringsförslag.

Samhällsbyggnadssektorn kännetecknas av en tydlig fast avslappnad hierarki där chefer inom tjänstemannaorganisationen agerar som experter och bollplank. Enheterna har olika roller och samarbetar för att främja effektivitet. Beslutsfattandet sker genom delegering och involverar rådgivning från både chefer och medarbetare. Feedback spelar en central roll i processen, där intern feedback härrör från möten och interna dialoger, medan extern feedback eftersträvas genom medborgardialog och varierad form av mottagande (mail, telefon, osv). De beslut som utförs kan kopplas till den övergripande modellen som presenteras i kapitel 2.5. De teoretiska modellerna (reengineering, rationella och inkrementella) delar målet att stödja ständig förbättring inom organisationer. Dessa modeller använder rullande feedback för att förbättra beslut genom att utmana trångsynta perspektiv. Feedbacken utgörs både av primärt konstruktiv återkoppling och används i syfte att förbättra beslutsprocessen. Modellen och den praktiska beskrivningen av beslutsprocessen inom samhällsbyggnadssektorn förenas genom betoningen på feedback, öppen kommunikation och tekniska förbättringar för att skapa en effektiv organisation och beslutsprocess. Som framkommit från intervjuerna så är ständig förbättring något som eftersträvas av alla men ofta då i mer gradvis förändring snarare än plötslig radikal förändring.

5. Analys

I detta kapitel kommer den empiriska datan att analyseras med hjälp av den tidigare presenterade teoretiska ramen. Syftet är att undersöka och tolka det insamlade materialet i ljuset av den befintliga teorin för att få insikter och dra slutsatser.

5.1 Uppdelning

Efter en studie på samhällsbyggnadssektorn inom Skövde kommun så har det urskiljts viss indelning och åsikt gällande de relevanta beslutsprocesser som används och berörs samt den feedback som tas in och kan användas i syfte att förändra och förhoppningsvis förbättra dessa processer.

Beslutsfattande kan generellt delas in i tre nivåer: Operativa, Taktiska, Strategiska där de skiljer sig i: mängd berörda, skala av tid & kostnad samt syfte (Harrington & Ottenbacher. 2009). Resultat från intervjuerna visar liknande indelning fast med operativa beslut och två nivåer av projektarbeten som kan liknas de taktiska respektive strategiska nivåerna. Alla beslut kan även uppkomma från antingen eget befogade eller via givna uppdrag. Den feedback som anses kan även delas in i intern eller extern:

5.1.1 Givna uppdragsbeslut -

Uppdrag som ges av politik/chefer eller förfrågan om uppdrag som förs till politik/chefer och sedan kommer tillbaka som utdelat uppdrag. Dessa uppdrag kan variera i skala och omfång och brukar vara grunder för större projektarbeten men det är även operationella uppgifter som ges ut av chefer inom enheterna. Dessa kan härstamma från politisk utgivning men kan även uppkomma inom tjänstemannaorganisationen. Exempel kan vara att politiken bestämmer att

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

underhåll av gångbana behöver ökas och då kommer det att hamna hos enhetschefen för gata/natur som därefter tilldelar detta till handläggare med relevanta arbetsuppgifter inom sin enhet. Om ett uppdrag förfrågas så är det istället från handläggare som märker ett problem eller förbättringsområde de anser de kan hantera och begär möjligheten att dedikera arbetstid till detta.

5.1.2 Operativa beslut -

Beslut som görs på individnivå och har möjlighet till konsultering med chef/medarbetare
Delegationsbeslut - Beslutskraft som tilldelas baserat på arbetsuppgiftsbeskrivelser. Dessa uppgifter kan dock variera stort baserat på position och ansvarsområde, där en handläggare (de mest operativa inom kommunens organisation) kan ansvara för att om en tomtgräns behöver inspekteras eller inte för att sätta upp ett nytt staket så kan en chef ha delegation för om handläggarens beslut var korrekt eller inte. Vidare så är dessa arbetsuppgifter inte satta i sten och kan ändras efter tid baserat på t.ex utökad verksamhet eller förflyttade positioner. Flera av de som intervjuades hade andra ansvar utöver sina stränga arbetsuppgifter som hur enhetschefer sitter i styrgrupper för att överse större projekt.

5.1.3 Mindre Projektbeslut (2 till 5 medarbetargrupper ca)

Sektorns projekt består av givna uppdrag där en mängd handläggare samarbetar för att utföra uppdraget. Projektledare utses vid början av projekt då de har översikt över att projektet når sina mål (Antvik & Sjöholm. 2016). Projektledare för aktivt diskussioner med chef och relevanta parter som styrgrupp i syfte att utföra arbetet så smidigt som möjligt. Dessa projekt kan och kommer ofta att kräva samarbete med andra enheter och sektorer i form av att dela information eller begära att arbete utförs. Om det t.ex ska undersökas huruvida möjligheterna är för att göra en korsning så kan en projektgrupp utses för detta inom gata/natur enheten som då hör med mark och exploatering om hur mark indelningen är där korsningen ska vara som i sin tur rådfrågar med

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

lantmäteri om kartor och exakt vart gränser går. Vidare så kan projektgruppen kontakta vatten- och avloppsavdelningen för att se hur rörledningar och så ligger vid platsen osv.

5.1.4 Större projektbeslut/strategiska beslut

Större projekt inom sektorn omfattar flera sektorer/enheter och ofta har en livslängd på över 2 år och med tung budgetering. Dessa beslut är av samma karaktär som mindre projektbeslut men i större skala där överseende och långtidsplanering är involverat (Harrington & Ottenbacher. 2009). "Vision Skövde" (Skövde kommun) är ett sådant projekt där det handlar om en syn på hur samhället ska se ut flera år i förväg och vad för steg som behöver tas för att nå dit. Detta inkluderar men är inte begränsat till infrastrukturfrågor, tillväxtpotential, förväntad befolkningsförändring osv. Dessa projekt följer större och längre diskussion såväl internt som med allmänheten där samordningar och kommunfullmäktige är mer närvarande. Det är fortfarande tjänstemannaorganisationen som utför och planerat arbetet i detalj men kommunfullmäktige och relevanta nämnder överser riktningen.

5.1.5 Intern feedback

Den interna feedback är den bästa och även det mest effektiva sättet att veta och kommunicera efter besluten har kommit fram (Cook & Macaulay. 1997; Ryan et al. 2000). Från intervjuerna är det förekommande att beslut kommer fram från politiker och då bildas det arbetsgrupper och diskussioner tillsammans med närliggande chefer, då blir det en rullande feedback på de beslut som blivit tilldelade. Intern feedback samlas in genom att skriva ner vad som skett i mötena. Nästan alla de intervjuade talade även för öppen möjlighet att ge feedback till medarbetare och chefer med informell kommunikation, i fikarummet eller genom att knacka på deras dörr bland annat. Den feedback som samlas in via möten och officiell diskussion är mer systematiskt hanterad och anses för mer officiella beslut medan informell feedbackshantering blir mer

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

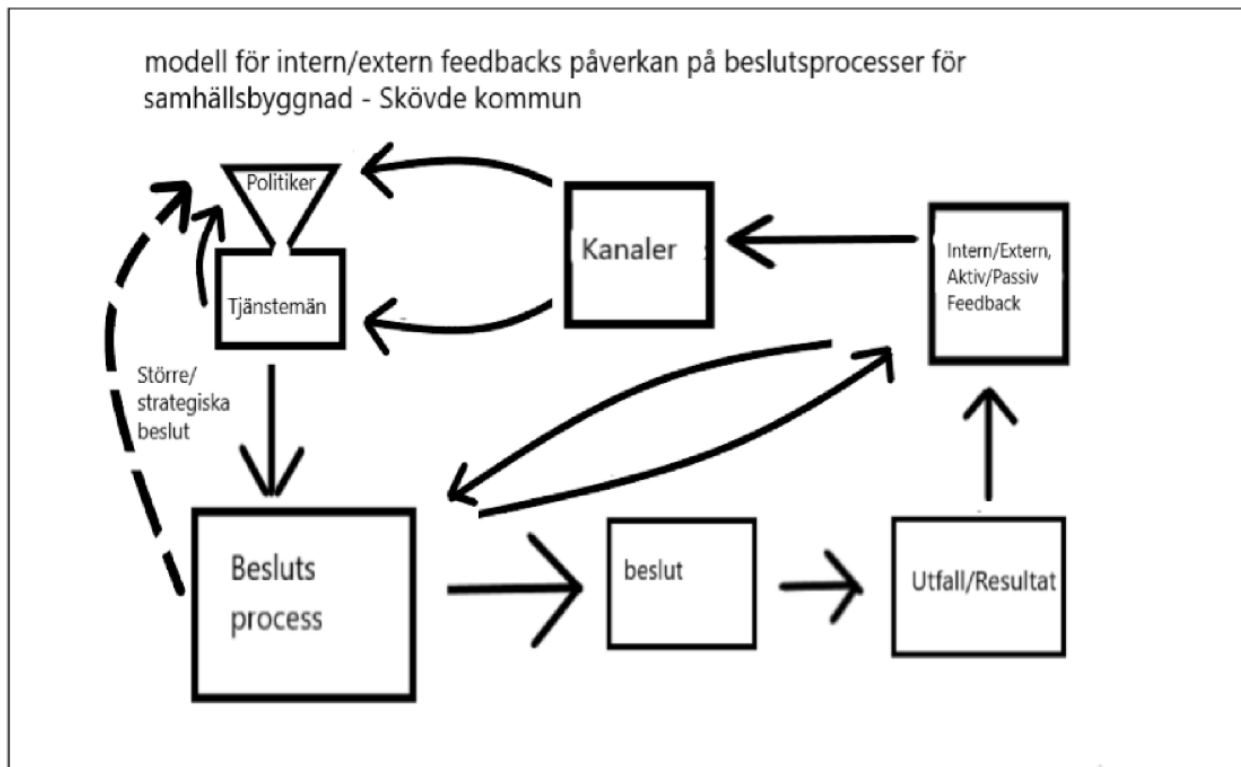
beroende på den som mottager den. Av de flesta intervjuerna framgick det inget tecken på oro eller osäkerhet inom förmedling av intern feedback.

5.1.6 Extern feedback

Den externa feedbacken är också en väldigt viktig och effektiv metod för att företag och organisationer kan utgå ifrån för att veta vad befolkningen tycker och säger om beslut som är tagna i Skövde kommun (Cook & Macaulay. 1997). Intervjuresultaten tyder på att den mesta externa feedbacken hamnar på politikerna. Det kan komma från medborgare som är i frekvent kontakt med politiker som föreningar, bekanta och så vidare. Pressen som observerar och analyserar kommunens och förmedlar det till allmänheten. Det kan även komma in feedback från enskilda personer men de brukar då gå genom specifika kanaler för att försöka nå relevanta parter (ofta då handläggare). När det kommer ärenden och feedback från allmänheten så lyder handläggare under offentlighetsprincipen. Offentlighetsprincipen utgår generellt från att allt diarieförs och noteras gällande beslut som görs och svar som ges. Diarieföringen utförs då av handläggare som ansvarar för ärendet som mottager den externa feedbacken. Det är spritt i nytta av feedback från allmänheten eftersom viss feedback är bara synpunkter och är då ofta inte konstruktiv. All feedback från allmänheten kan inte heller alltid hanteras lika utförligt, exempelvis att man får ett mejl från lekman eller expert så värderar man det experten säger högre men lekmans åsikter tas fortfarande i åsyn. Den externa feedbacken kan komma in på olika sätt men av intervjuerna så framgår det tydligt att skriftligt (via mail) är föredraget då handläggare (eller vem som nu hanterar just den feedbacken) har tid att läsa igenom och förbereda ett utförligt svar. Mail underlättar även väldigt för diarieföring samt arkivering då det är tillgängligt tills det blir manuellt eller automatiskt borttaget/arkiverat.

5.2 modell för feedback inom Samhällsbyggnadssektorn

I enlighet med förståelsen om hur Skövde kommun verkar samt om beslutsfattande och feedback så presenteras här en modell som ämnar illustrera feedbackens gång under beslut inom kommunen. Beslut utförs på eget mandat eller baserat på uppdrag givna “ovanifrån”, dessa beslut kan ha en aktiv feedback process under arbetets gång beroende på tillvägagångssätt. Efter beslut genomförs så kommer feedback in, antingen aktivt (via enkäter, undersökningar, osv) eller passivt (tidning, radio, inskick från medborgare m.m.). Den feedback som kommer in går via vissa kanaler beroende på var den kommer ifrån och hur den kommer in, feedback från allmän befolkning kan komma in via kontaktcenter som sedan vidarebefordras till relevanta parter eller till politiker som sedan förmedlar det till sektorchefer och liknande inom relevanta sektorer.



Det är såväl en pågående som resultatbaserad process där frågor och invändningar kan dyka upp under arbetets gång men även där utfallet kan ge upphov till synpunkter om *hur* arbetet utfördes och vad som kan ha gjorts/kan göras annorlunda i framtiden. I denna modell bör även anses att

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

det existerar viss separation mellan politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen (förvaltningen) då politiken för besluten gällande större frågor och tjänstemännen ämnar verkställa det som beslutats, även om tjänstemännen. För större beslut så utförs aktiv konsultering och involvering med politiska organisationen för att hålla korrekt riktning under arbetsgång. De flesta andra beslut som involverar politik presenteras efter arbetet utförts (se kapitel 4.2). Modellen involverar en process där beslut tas och dess resultat utvärderas. Det börjar med att ett beslut tas inom organisationen, Efter detta beslut inträffar, observeras och mäts utfallet eller resultatet av detta beslut. Efter utfallet utvärderas och analyseras intern och extern feedback. Intern feedback kan komma från medarbetare, team eller andra interna källor inom organisationen som påverkas av beslutet. Extern feedback kan vara åsikter och reaktioner från kunder, användare, medborgare eller andra externa intressenter som påverkas av beslutet. För att säkerställa en omfattande kommunikation används olika kanaler, dessa kanaler kan vara allt från möten och presentationsmaterial till digitala plattformar såsom mejl och meddelanden. När informationen har spridits via dessa kanaler, når den tjänstemän och politiker som är relevanta för beslutet. Denna överföring av information och återkoppling hjälper till att skapa förståelse och insikt bland beslutsfattare på olika nivåer. På detta sätt skapas en cirkulär process där beslut och dess konsekvenser inte bara stannar vid en enkel implementering. Istället återkopplas information och insikter kontinuerligt genom intern och extern feedback samt kommunikation via olika kanaler till de personer som behöver vara medvetna om och ansvariga för beslutets påverkan.

5.3 Offentlighetsprincipen

I svensk förvaltningsrätt är offentlighetsprincipen en fundamental princip som säkerställer att myndigheternas handlingar är tillgängliga för allmänheten om de inte är sekretessbelagda (Regeringskansliet). Syftet är att främja öppenhet, transparens och demokratisk granskning av den offentliga förvaltningen. I den offentliga förvaltningen används offentlighetsprincipen på olika sätt för att främja öppenhet och transparens. Journalister kan exempelvis utnyttja principen för att erhålla relevant information av allmänt intresse, medan enskilda personer kan använda den

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

för att få tillgång till handlingar som rör deras egna angelägenheter (Regeringskansliet). Denna princip stärker då möjligheten till engagemang från allmänheten gällande kommunala beslut då de kan lättare undersöka och förstå vilka som gjort vad inom olika beslut.

5.4 Teoriens relevans

Om man anser det "övergripande temat" hos den teoretiska referensramen så stämmer det väl överens med vad som utvunnits inom empirin. Konstant förbättring är kärnan i vad de intervjuade inom sektor samhällsbyggnad anser är utvecklings riktningen hos både beslutsfattande och feedback. Vissa tog även upp teknisk utveckling som nämns under 4.4. De tre modellerna runt beslutsfattande som detta arbete utgår ifrån gick även att identifiera i intervjumaterialet på olika plan. Det går inte att säga att det används en specifik modell för beslutsfattande inom organisationen då det lutar mer mot en kombination av olika metoder beroende på situation (operationella beslut mot projektbeslut eller liknande).

5.4.1 Reengineering (omkonstruktion)

Reengineering syftar till att omforma och förbättra en organisations processer för att uppnå radikala förändringar och effektiviseringar (Brock et al. 1997). Denna form av förbättring kan anses passa väl in på den politiska strukturen som är överhängande tjänstemannaorganisationen med valår vart 4:e år (valmyndigheten, u.å). Reengineering har dock inte fullt så stor närvaro inom tjänstemannaorganisationen utöver "efterskak" från den politiska organisationen. Som Brock, Finedore & Davis (1997) skriver så handlar reengineering ofta om förändring av informationshantering och informationssystem, det vill säga, att det kan liknas på sidan av teknisk förbättring. Kunz et al (2019) som påpekar hur den hastigt utvecklande teknologiska miljön överträffar den vetenskapliga forskningen runt det. En indikator på att det kan vara svårt att säkerställa alla parametrar som risker, kundupplevelse, kunduppfattning, och så vidare runt nya teknologiska lösningar. Från intervjuerna uppkom det att "Microsoft Teams" används primärt

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

för intern kommunikation, det nämndes även annan kommunikation och planerings mjukvara samt möjligheten att byta ut vissa av dessa. Detta visar på förlitande för extern och privatägd teknologi inom organisationen och därmed ett beroende på företag som äger och utvecklar dessa teknologier medan man kan sakna kunskapen om exakt vad denna teknologi kan innebära. Under en intervju nämndes det att AI (Artificiell intelligens) kunde användas för att underlätta planering och pappersarbetet och med tanke på hur experimentellt AI är i nuläge så är det en ännu större riskfaktor, speciellt med tanke på att även det är privatägt.

5.4.2 Rationellt beslutsfattande

Den rationella beslutsprocessen betonar ett systematiskt och analytiskt tillvägagångssätt för att fatta beslut baserat på tillgänglig information och en noggrann bedömning av alternativ (Uzonwanne, 2019). Från intervjumaterialet framkom det att det finns en betoning på att informera överordnade chefer för att säkerställa att beslut fattas med relevant information och säkerhet. Det finns också viss struktur och ramverk för projektförslag som bör följas innan dessa förslag läggs fram till interna intressenter. Båda dessa aspekter faller inom rationellt beslutsfattande då man utgår från vissa kriterier och standarder i planeringsfasen samt konsultering med medarbetare och chefer innan ett beslut fullgörs. Det rationella beslutsfattandet är då närvarande på den operationella nivån och i förberedelsefasen för projekt. Denna förberedelsefas kan dock täcka flera månader om inte år och bör därför ses som en stor del av projekten. Rationella beslutsfattande modellen har dock även en implementeringsfas men denna kan anses bestå av det inkrementella beslutsfattandet då det framkom från intervjuerna att löpande feedback från medarbetare och justering av projekt utförs under deras aktiva process.

5.4.3 Inkrementellt beslutsfattande

Inkrementella beslutsprocesser betonar gradvisa förändringar och justeringar baserat på löpande erfarenheter och feedback (Lindblom, 1959). Som uppkom från intervjuerna så tillförs det inte

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

alltför mycket ändring av beslutsprocesser baserat på tidigare beslut utan de är mer 'case-by-case'. Den inkrementella modellen är dock mer prevalent i projektarbeten där mycket konsultering och uppföljning görs mellan handläggare, styrgrupper, hyrda företag osv under arbetets gång. Denna konsultering och uppföljning är i syfte att justera projektet så att det kan fullbordas så effektivt som möjligt. Flera intervjuer nämnde hur problem kunde dyka upp och arbete behövde justeras runt dessa. Vilket är i linje med Lindbloms teori då det handlar om stegvis justering för att genomföra beslut så optimalt som möjligt.

5.5 Kopplingar mellan feedbacken och de olika besluten

Intern feedback utgår från det som förmedlas av andra inom organisationen som medarbetare och chefer ofta i konstruktivt syfte för att förbättra den generella arbetssituationen eller pågående arbeten vid konsultering och "bollplank" (Cesário et al. 2023; Pettersson Fowelin & Takter. 2021). Extern feedback anses då istället det som kommer utifrån organisationen men då ofta det som kommer från politiken som agerar reflektion av allmän åsikt och önskan. Dessa former av feedback har då olika betydelse beroende på de olika nivåerna av beslut som görs.

Operationella beslut förlitar sig inte så mycket på extern feedback eftersom utfallet av dessa beslut inte påverkar samhället i stora drag utan ser mer till att de håller sig i drift och gör mindre förändringar som att kapa grenar på ett träd eller utföra rutin inspektion av fastigheter. Istället kan mer vikt läggas på intern feedback där andra som har expertis inom det området eller liknande område kan ge bra synpunkter på hur ens operationella arbete kan förbättras. Det kan även dyka upp på allmänna personal träffar, uppföljningssamtal osv med chefer, om aspekter som kan förbättras berörande arbetssituationen i stort men detta håller sig då till intern verksamhet och intern feedback (Muhammed & Zaim. 2020). Extern feedback kan påverka vissa delar av det operationella arbetet, säg parkunderhåll med sågande som utförs tidig morgon runt 05:00-06:00 så kommer det leda till klagomål från grannar om buller och oväsen vilket betyder att arbetet

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

kanske får utföras senare under dagen, säg från 08:00. Så extern feedback har fortfarande närvaro på den operationella nivån men från intervjuerna så framkom det att både korrigerande och uppskattande (Gunnarsson. 2014) feedback uppkom. Den korrigerande feedbacken utgick från vad allmänheten anses bör justeras eller kunde förbättras, detta då ofta i form av klagomål och med utgång från problem som uppkommit plötsligt eller som stör enskilda personers livskvalitet. Den uppskattade feedbacken är då istället inte konstruktiv för att förbättra processer och beslut men kan påverka motivation och engagemang hos tjänstemän likt intern uppskattande feedback (Lindgren & Solini. 2016). Den uppskattade feedbacken kan dock vara positiv eller negativ (Gunnarsson. 2014) och dess effekt både konstruktiv som destruktiv beroende på dess formulering och mottagande av berörd handläggare. Av intervjuerna så framgick det även att extern feedback kan omvandlas till intern feedback då flertal nämnde att den externa feedbacken brukade hamna hos politikerna och att de då gav feedback till tjänstemän baserat på detta. Denna "sipprande" av feedback går att se i modellen under kapitel 5.2 där den politiska organisationens koppling till tjänstemannaorganisationen representeras som en tratt.

Om man då istället ser till de större uppdragen och projekten som berör samhällets övergripande utveckling: bygga ny skola, lägga om huvudled, bygga (ännu en) ny cirkulationsplats för att göra trafiken smidigare och undvika proppar. Så kommer dessa beslut att vara beroende på allmänheten och få mycket invändningar från samma allmänhet. Om det kommer in mycket klagomål till politiken eller tjänstemannaorganisationen om hur trög trafiken är utanför Högskolan i Skövde så betyder det att allmänheten vill ha förändring där för att tillgodose deras bekymmer men det innebär då att projekt behöver genomföras för att fixa det problemet. Av intervjuerna så framkom det att dessa projekt är beroende på om det finns tid, budget och plats med tanke på redan gående planer och projekt, om ett nytt projekt bör prioriteras högre än redan pågående projekt till exempel. Om vi håller oss till exemplet om att bygga en rondell utanför högskolan så kommer det involvera de flesta enheterna inom sektor samhällsbyggnad där rör och ledningar som går under marken behöver anses, eventuella stängda och flyttade körfält behöver anses, påverkan på trafiken, om trafiken kan/behöver omdirigeras, vad det kostar, vilka som bör

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

hantera det och så vidare. Det är en extensiv intern process där underlag & förslag behöver lämnas till högre ämbete som chefer, nämnder, styrelse och möjligtvis fullmäktige där de kommer till beslut eller invägningar gällande det som lämnats fram. Men under arbetets gång så kommer allmänheten som begärde arbetet märka att det är hemskt besvärligt med vägarbete på ett så, redan aktivt trafikområde. Detta leder till att det flödar in klagomål och frågor som kan störa arbetet vidare tills dess att det blir fullbordat. Så inom projektarbeten så faller större fokus på den interna feedbacken för att fullborda projekten (Antvik & Sjöholm. 2016). Den externa feedbacken måste dock också anses då det handlar om en offentlig organisation som lyder under offentlighetsprincipen (kapitel 5.3). Det följer dock i likhet med hur det hanteras på den operationella nivån att det mesta filtreras genom den politiska organisationen men mer vikt läggs kring feedback om större projekt då de påverkar samhällets utveckling överlag.

De lite mindre projekten faller under samma tak men beror ännu mer på de interna processerna och är inte fullt lika påverkade av de externa invändningarna (om det inte sker omprioriteringar som hindrar arbetet). Att sätta upp en ny busshållplats längs en väg är mindre disruptivt medan att lägga en cirkulationsplats har större effekt och motgångar.

5.6 Sammanfattning Analys

Inom Skövde kommuns samhällsbyggnadssektor ges och förfrågas uppdrag av politiska ledare eller chefer, varierande i skala och omfång. Dessa uppdrag kan vara grunden för både större projekt och operationella uppgifter. Beslut tas både på individnivå inom delegation baserat på arbetsuppgifts beskrivelser, samt då baserat på givna uppdrag. Projektledare utses för projektuppdrag där de större ofta involverar samarbete mellan enheter.

Intern och extern feedback är avgörande för beslutsprocessen. Extern feedback kan komma från medborgare, press och organisationer. Modellen under kapitel 5.2 illustrerar feedbackens omlopp kopplat till beslutsprocessen. Denna modell (kapitel 5.2) kan ses som en utökning av modellen från kapitel 2.5 baserat på sektorn som analyserades. De tre beslutsmodellerna för direkt

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

beslutsfattande (reengineering, rationella och inkrementella) involverar informationshantering och överväganden. Feedback spelar en central roll i dessa modeller och används för att förbättra beslut genom att ta hänsyn till olika åsikter och perspektiv. Sammanfattningsvis betonas behovet av konstant samarbete, öppen kommunikation och tekniska förbättringar för en effektiv organisation och beslutsprocess, vilket speglar de teoretiska modellernas syften.

6. Diskussion/Slutsatser

I det avslutande kapitlet sammanfattar författarna studiens syfte och besvarar forskningsfrågorna som formulerades i inledningen. Kapitlet syftar också till att belysa studiens bidrag till kunskapsområdet, presentera rekommendationer baserat på forskningsresultaten och föreslå riktningar för framtida forskning. Slutligen presenteras även en kritisk diskussion av studiens begränsningar och eventuella förbättringsområden.

6.1 Påverkar då feedback beslutsprocesser?

Syftet med feedback kopplat till beslut består dock fortfarande i förbättring, att få in nya perspektiv och tänka till extra innan något slutförs eller när man lägger fram ett nytt projektunderlag. I likhet med detta så faller vikten på feedbacken olika, all feedback som Skövde kommun tar in hanteras och får respons men det är inte allt som i sin tur påverkar uppdrag. Om det kommer in klagomål och invändningar på gatusopningen för att det låter för mycket så blir det svårt att ta till sig men om det istället kommer in feedback som rekommenderar alternativa rutter för att vara effektivare och/eller sänka missnöjet hos de som bor där så blir det lättare att överväga.

Det finns då två typer av beslut i organisationen: individuella beslut som kan konsulteras med chef eller medarbetare, och delegationsbeslut som tilldelas baserat på arbetsuppgiftsbeskrivningar. Delegationsbeslut varierar beroende på position och ansvarsområde och kan ändras över tid. Vissa medarbetare har också andra ansvarsområden, till exempel att sitta i styrgrupper för större projekt. Uppdrag kan komma från politik/chefer eller genom förfrågningar från handläggare som märker problem eller förbättringsområden. Dessa uppdrag kan variera i omfattning och kan vara grund för större projektarbeten eller operationella uppgifter som ges ut av enhetschefer. Politiska uppdrag kan exempelvis handla om ökat underhåll av

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

gångbanor, vilket sedan tilldelas till relevant personal inom enheten. Förfrågningar om uppdrag kommer istället från handläggare som vill dedikera arbetstid till ett specifikt projekt.

Feedback samlas in genom möten och diskussioner där man skriver ner vad som diskuterades och sedan väljer det som passar bäst för alla. Feedbacken kan komma i form av mejl, brev, telefon eller genom personliga besök. Företagets intressenter kan också kontaktas och informeras om projekt och ha möjlighet att ringa vid funderingar. Den interna feedbacken på samhällsbyggnad är öppen och man kan uttrycka sina åsikter fritt. Politiker tar emot feedback från medborgare och pressen, och handläggare ansvarar för att svara på det. Feedbacken kan komma i form av brev eller via kontaktcenter. Handläggare ansvarar för att diarieföra och notera allt som sägs och görs. All feedback från allmänheten kan inte hanteras lika utförligt, men det är viktigt att ta hänsyn till både experter och lekmän. Skriftlig feedback är föredragen eftersom det är lättare att hantera.

Den ingående frågan om nyttjande av feedback för beslut och skillnader i intern mot extern feedback framgår tydligt av analysen, det finns skillnader i besluten men i arbetet har dessa kategoriserats in i tre generella nivåer med operativa beslut, mindre projekt och större projekt. Nästan all feedback tas in och bearbetas men det är inte allt som går att använda eller är relevant. Så det är skillnad i hur mycket vikt som läggs till det som kommer in. Om det kommer in ett mail som säger att "vägen är väldigt bra sopad" så kan kommunen nästan bara svara med "tack för er åsikt". Medan namnlistor som kommer in till politiken kan representera allmän åsikt och behöver anses innan och under beslut. Så ja, det används feedback och det är skillnader mellan intern och extern beroende på både beslutsprocesserna som berörs samt *vad* för feedback det är. Om den allmänna befolkningen vill påverka beslutsprocessen överlag så är det via beslut från den politiska organisationen, denna kommunikation görs bäst genom organiserad kommunikation som namnlistor och möten med politiker i syfte att övertyga dessa om vikten hos ens feedback.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Överlag så kan det sägas att den mesta feedbacken inte går att använda eller inte används på det sätt man vill. Om intern ändring av organisationen ska utföras så behöver det gå via politiken och därmed mer förlitande på extern feedback (från befolkning eller riksdag).

6.2 Praktiska rekommendationer

Reengineering-modellen kan användas i kommunen och vara hjälpsam genom att beskriva arbetsuppgifterna och beslutskraften som är kopplade till dem. Genom att titta på hur arbetsuppgifter och beslutskraft är fördelade kan man identifiera möjligheter för omstrukturering eller förbättringar av processer. Till exempel kan man titta på om handläggaren har tillräcklig befogenhet för att fatta beslut om inspektion av en tomtgräns eller om det är mer effektivt att överföra denna beslutskraft till en chef. Inkrementella beslutsprocessen kan också vara hjälpsam eftersom vissa beslut fattas på individnivå och kan konsulteras med chefen eller medarbetare. Detta betyder att beslut ofta fattas i små steg, där de som är närmast situationen är de som fattar beslut om hur de ska gå vidare. Dessa små steg kan sedan leda till större beslut på en högre nivå. Rationella beslutsprocessen kan ses i kommunen genom att beskriva hur beslutskraften delegeras baserat på arbetsuppgiftsbeskrivningar. Beslut som fattas på grupp och individnivå baseras på fakta, information och erfarenhet för att göra den mest effektiva lösningen. Beslutsfattare har också möjlighet att konsultera med chefen eller medarbetare för att säkerställa att deras beslut är välgrundade. Rationell beslutsprocess innebär att beslut fattas på ett logiskt och analytiskt sätt baserat på en noggrann utvärdering av olika alternativ och konsekvenserna av dessa. I båda former av projekt som nämns i beskrivningen (mindre projektbeslut och större projektbeslut), involveras projektledare och relevanta parter för att diskutera och fatta beslut. Dessa diskussioner och samråd syftar till att säkerställa att besluten fattas på ett genomtänkt och rationellt sätt, med hänsyn till faktorer som samarbete med andra enheter, sektorer, budgetering och framtida mål. Inkrementell beslutsprocess innebär att beslut fattas stegvis eller gradvis över tiden, med varje steg baserat på befintlig information och tidigare beslut. I fallet med mindre projektbeslut, där

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

olika medarbetargrupper samarbetar för att utföra givna uppdrag, kan detta ses som en inkrementell beslutsprocess. Projektet utvecklas stegvis genom att samla in information från olika enheter och sektorer för att fatta beslut och vidta åtgärder baserat på tillgänglig information och aktuell situation.

Spår av alla de teoretiska modeller som detta arbete utgår från gällande beslutsfattande (reengineering, rationell, inkrementell) går att identifiera inom de beslutsprocesser som urskiljdes från empiriska materialet. Detta kan betyda att de utgår från samma logiska grund men då förändring kan ske plötsligt med valår och förändrad politik så kan det vara förebyggande att ha en specifik standard som utgås från, förmodligen tilldelat från statsmyndighet eller liknande organisationer som kan överse kommunerna utan plötslig politisk förändring och etablera en standard för generell beslutsfattande.

Gällande hanteringen av feedback och komplikationer med de kanaler det kommer in via så är utökning av kontaktcenter och implementering av mjukvara för sortering och indexering av inkommande och hanterade ärenden för bättre kategorisering så att de som ärendet berört samt berörda intressenter lätt kan hitta det och förstå dess sammanhang. Utökad AI utveckling kan även hjälpa inom detta område med användning av nyckelord för sortering, när och om AI känns pålitligt nog.

Ett annat bekymmer gällande intag av feedback var variationen av kanaler som brev, telefon, mail osv. där det förekom att mail var föredragna sättet att få in feedback från allmänheten. Men med den generella utvecklingen av digitalisering hos allmänheten så kan detta enbart vara en tidsfråga. När generationer skiftar över och större delar av befolkningen utvecklar bättre datorvana så kommer mail förmodligen prioriteras över andra former av kommunikation från allmänhetens sida.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Den interna kommunikationen anses som bra från de flesta av respondenterna men vissa önskade ökad kommunikation gällande projektfas och arbetssituation. Detta kan vara svårt att balansera då en organisation kan falla i en situation att ha “möte för mötets skull” där produktivitet och effektivitet tar en smäll. Men även här kan digitala medel anses där till exempel: varje deltagare i ett projekt är med i en specifik grupp på teams eller liknande där de kan rapportera och kommunicera i slutet på dagen deras aktuella situation till andra i projektet så att alla har möjlighet att förstå vilket läge de andra ligger i och så vidare.

6.3 Förslag på fortsatta studier

En djupare analys av hur kommunerna hanterar och integrerar feedback från olika källor skulle kunna ge insikt i vilka mekanismer och processer som används för att samla in, utvärdera och agera på feedback. Det kan också vara intressant att undersöka vilka digitala verktyg och system som används för att hantera feedback och hur dessa påverkar beslutsprocessen.

En jämförelse mellan olika enheter inom samma kommun eller mellan olika kommuner skulle kunna ge en djupare förståelse för hur feedback påverkar beslutsprocessen på olika nivåer. Det kan vara intressant att undersöka om det finns skillnader i feedback hantering och användning av feedback mellan olika enheter eller kommuner och vad som kan förklara dessa skillnader.

En vidare analys kan utforska hur politiska faktorer och politiska beslutsfattare påverkar mottagandet och användningen av feedback. Det kan vara intressant att undersöka hur politiska prioriteringar och åsikter påverkar beslut som fattas baserat på feedback och om det finns skillnader mellan olika politiska partier eller ideologier.

En fördjupad forskning kan utforska hur organisatorisk kultur och strukturer inom kommunerna påverkar hanteringen och användningen av feedback i beslutsprocessen. Det kan vara intressant att undersöka vilken roll tillit, öppen kommunikation och lärande spelar i feedbackprocessen och

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

om det finns samband mellan organisatorisk kultur och användningen av feedback samt se till dess utveckling över åren.

6.4 Kritiska reflektioner

Man kan se till att urvalet är representativt för den population man vill undersöka. Om det finns olika intressenter eller perspektiv som bör inkluderas, och se till att man får med dem i intervjuer. Att ha en bredare representation kan ge en mer heltäckande bild av ämnet. speciellt då organisationen täcker många områden och samhällsbyggnad är enbart ett av dessa.

Om vi hade haft djupare inblick i den politiska världen innan arbetet påbörjades så hade vi kunnat lättare förstå hur organisationen fungerade överlag och därmed anpassat frågorna bättre.

Om det hade funnits en expert som rådfrågades om kommunens verksamhet under arbetets gång så hade det underlättat för informationsinsamling och förståelse för aktuella situationer.

Mer konkret frågeställning baserat på kommunens verksamhet hade underlättat arbetets gång då det var viss del "fumlande i mörkret". Detta kanske kan anses vara i likhet med hur allmänheten inte har en heltäckande bild över hur kommunen fungerar men en ingående fas av informationssamling hade nog gjort arbetet mycket smidigare. Om vi hade intervjuat aktörer inom handläggargruppen och politiker för att få en helhetsbild innan vi grävde oss in i specifik enhet.

Referenser

Attaran, M. & Wood, G.G. (1999). *How to succeed at reengineering*, Management Decision, Vol. 37 No.10, pp: 752-757. <https://doi.org/10.1108/00251749910302845>

Antvik, S & Sjöholm, H. (2016). *Project management and methods*. Studentlitteratur. ISBN: 978-91-977153-5-5

Berg, B.L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*, (4. ed.). Boston: Allyn and Bacon. pp:70-72. ISBN: 0-205-31847-9.

Braun, V & Victoria, C. (2022). *Thematic analysis: a practical guide*. Sage publication. ISBN: 987-1-4739-5323-9, 987-1-4739-5324-6.

Brockmann, E. N. & Anthony, W. P. (2016). *Tacit knowledge and strategic decision making*. Group & Organization Management, 27(4). pp:436-455. doi:10.1177/1059601102238356

Brock Jr, J. L., Finedore, J. P., & Davis, D. A. (1997). *Business Process Reengineering Assessment Guide*. DIANE Publishing. <https://www.gao.gov/assets/aimd-10.1.15.pdf>

Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F. & Sabino, A. (2023). *The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader–member exchange (LMX)*. EuroMed Journal of Business. Vol. 18 No. 1, pp:129-144.
<https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/EMJB-04-2021-0054>

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Cook, S. and Macaulay, S. (1997). *How colleagues and customers can help improve team performance*. Team Performance Management, Vol. 3 No. 1. pp:12-17.

<https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/13527599710171237>

DiCarlo et al. (2023). *Customer complaint management and smart technology adoption by community water systems*. Elsevier. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2022.101465>. pp: 1.

Dinar, S., Barkin, S., DeSombre, E., Fettweis, C., Kütting, G., Mendelsohn, R., Rosendal, K., Schreurs, M., Shields, D., & Šolar, S. (2011). *Beyond resource wars: Scarcity, Environmental Degradation, and International Cooperation*. Massachusetts Institute of Technology. ISBN: 978-0-262-01497-7; 978-0-262-51558-0. pp: 25.

Durmusoglu, S.S., Atuahene-Gima, K. & Calantone, R.J. (2022), *Marketing strategy decision making in new product development: direct effects and moderation by market information time sensitivity and analyzability*. European Journal of Innovation Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2021-0575>

Eisenführ, F., Weber, M., & Langer, T. (2010). *Rational decision making*. Berlin: Springer. pp: 357-368. ISBN: 978-3-642-02850-2

Egusquiza, A., Brostrom, T., & Izkara, J. L. (2022). *Incremental decision making for historic urban areas' energy retrofitting: EFFESUS DSS*. Journal of Cultural Heritage. pp:54, 68-78.

Eu-kommissionen. u.å. Senast observerad 2023-08-24.

https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_en

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Guo, Kristina L. (2008). *DECIDE: a decision-making model for more effective decision making by health care managers*. *The Health Care Manager*. 27 (2). pp: 118–127.

doi:10.1097/01.HCM.0000285046.27290.90. PMID 18475113. S2CID 24492631

Gunnarsson, S. (2014). *Professionell feedback: medvetna mötens magi*. Livonia print. ISBN: 978-91-87225-05-5. PP:13, 25, 106, 121.

Harrington, Robert J. & Ottenbacher, Michael C. (2009) *Decision-Making Tactics and Contextual Features: Strategic, Tactical and Operational Implications*. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10:1. pp: 25-43, DOI: 10.1080/15256480802557259

Holmblad, Brunsson, K. (2005). *Ekonomistyrning - om mått, makt, och människor*. Studentlitteratur. pp: 113-114. isbn: 987-91-44-02962-7

Hultén, Peter. (2012). *Value creation by “muddling” in the B2B sector*. *Journal of Business Research*, vol. 65. DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.12.016.

Häggroth, S & Peterson, C. (1999). *Kommunalkunskap: så fungerar din kommun*. Hjalmarson & Högberg bokförlag. ISBN: 91-89080-29-7. pp: 94-96,

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. pp: 283-321. ISBN: 9789144095028.

Kirkeby, O.F. (1990). *Abduktion*, in Andersen, H. (Ed.), *Vetenskapsteori och metodlära*. Introduktion, (translated by Liungman, C.G.). Studentlitteratur, Lund. pp: 151-155.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Kotler, P. & Lane Kelle, K. (2022). *Marketing Management*. (16th. ed.) Pearson Education. pp: 60, 64-65, 124-127, 319. ISBN: 1-292-40481-7, 978-1-292-40481-3

Kovács, G., & Spens, K.M. (2005). *Abductive reasoning in logistics research*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 35 No. 2, pp: 132-144.
<https://doi.org/10.1108/09600030510590318>

Borucka, K. 2021. *6 Key Steps of Business Process Reengineering*.

<https://www.timecamp.com/blog/2021/04/key-steps-of-business-process-reengineering/>

Kunz, W.H., Heinonen, K. & Lemmink, J.G.A.M. (2019), *Future service technologies: is service research on track with business reality?*. Journal of Services Marketing, Vol. 33 No. 4, pp: 479-487. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/JSM-01-2019-0039>

Lindblom, C. E. (1959). *The Science of "Muddling Through."*. Wiley, Vol. 19, No. 2 (Spring, 1959). pp: 79-88.

Lindgren, E., & Solini, L. (2016). *Feedbackens inverkan på motivation : En kvalitativ studie om hur feedback och andra faktorer påverkar motivationen hos personer som arbetar med personal- och rekryteringsfrågor. (Dissertation)*. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-279716>

Montin, S. (2007). *Moderna kommuner*. Liber. ISBN: 978-91-47-08646-7. pp: 9, 28, 88

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Muhammed, S. & Zaim, H. (2020), "*Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success*". Journal of Knowledge Management, Vol. 24 No. 10, pp: 2455-2489.

<https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/JKM-03-2020-0227>

Mulder et al. (2011). *What is sustainable technology?*. Greenleaf publishing ltd. ISBN: 9781906093501; 9781907643415. pp: 134-142

Nilsson, E. (2004). *Feedback. Varför, hur, och till vad?* Fälth & Hässler. ISBN: 91-631-5484-6

O'Neill, P. & Sohal, S. Amrik. (1999) *Business Process Reengineering A review of recent literature*. Technovation, Volume 19, Issue 9. pp: 571-581. ISSN 0166-4972

Pettersson Fowelin, J., & Takter, C. (2021). *Feedback – en utvecklande gåva: En studie om samband mellan psykologiska behov och upplevelsen av feedback (Dissertation)*. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-41316>

Regeringskansliet. *Offentlighetsprincipen*. (2015).

<https://www.regeringen.se/sa-styrs-sverige/grundlagar-och-demokratiskt-deltagande/offentlighetsprincipen/>

Regeringskansliet. *Informationsmaterial från Justitiedepartementet*

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Offentlighetsprincipen och sekretess – kortfattat om lagstiftningen. (2019).

<https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2019/06/offentlighetsprincipen-och-sekretess--kortfattat-om-lagstiftningen/>

Ryan, A.M., Brutus, S., Greguras, G.J. & Hakel, M.D. (2000). *Receptivity to assessment-based feedback for management development.* Journal of Management Development, Vol. 19 No. 4, pp: 252-276. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/02621710010322580>

Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision.* Prentice-Hall. ISBN 978-0136161448.

SMHI. (2019).

<https://www.smhi.se/publikationer/publikationer/sommaren-2018-en-glimt-av-framtiden-1.149088>

Skövde kommun. Skovde.se. (2023, 2017).

<https://www.skovde.se/kommun-politik/organisation-och-styrning/Kommunfullmaktige/>

<https://www.skovde.se/globalassets/kommunochpolitik/sa-styrs-skovde-kommun.pdf>

<https://skovde.se/kommun-politik/visionskovde2040/>

Sveriges kommuner och regioner (SKR). (u.å). senast observerad 2023-06-15

<https://skr.se/skr/tjanster/kommunerochregioner.431.html>

<https://skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/vilkaarlokalpolitikernaigotlandslan.65751.html>

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Taylor, N. (1998). *Urban planning theory since 1945*. SAGE Publications Ltd,
<https://doi.org/10.4135/9781446218648>

Tell Stockman, J. (2019). *Feedback, lika viktigt uppåt som nedåt?: En studie om projektledares förmåga att be om feedback i projekt (Dissertation)*. Retrieved from
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-72310>

Terziovski, M., Fitzpatrick, P., & O'Neill, P. (2003). *Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services*. International Journal of Production Economics 84 (1): sid. 35–50. doi:10.1016/S0925-5273(02)00378-X

Uzonwanne, F. (2016). *Rational model of decision making. Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1.

Valmyndigheten, Val.se. u.å. Senast observerad 2023-06-15.

<https://www.val.se/val-och-folkomrostningar/det-svenska-valsystemet/allmanna-val-omval-och-extra-val.html>

Vetenskapsrådet, vr.se. 2017. Senast observerad 2023-08-24

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningsse_d_VR_2017.pdf

Warring, Stephen. (1991). *Taylorism transformed: scientific management theory since 1945*. The University of North Carolina Press. ISBN: 0-8078-1972-7, 0-8078-4469-1.

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Yuki, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education Ltd. ISBN: 978-0-13-277186-3. pp: 42-43.

Bilder

Business Process Reengineering Cycle. Authored by: Wikimedia, License: Public Domain. Senast observerad 2023-08-21.

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Process_Reengineering_Cycle.jpg

Rational Decision Making Process. Authored by: Aaron Spencer and Lumen Learning. License: CC BY: Attribution. Senast observerad 2023-05-08.

<https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/rational-decision-making-vs-other-types-of-decision-making/>

Bilder använda med tillstånd från Skövde kommuns kommunikationsenhet

Organisation och styrning. Skövde kommun. Senast observerad 2023-05-08

<https://www.skovde.se/kommun-politik/organisation-och-styrning/>

Sektor samhällsbyggnad. Skövde kommun. Senast observerad 2023-05-08

<https://www.skovde.se/kommun-politik/organisation-och-styrning/tjanstemannaorganisation/Plan-Bbygg-o-Lantmaterikontoret/>

Tjänstemannaorganisation. Skövde kommun. Senast observerad 2023-05-08

<https://www.skovde.se/kommun-politik/organisation-och-styrning/tjanstemannaorganisation/>

Bilaga intervjuguide

De inledande frågorna med syfte att “värma upp” både respondenten och de som intervjuar medan man får ut grundläggande information om individen som intervjuas.

Inledning:

Vad är din position och ditt ansvarsområde i organisationen?

Hur länge har ni jobbat i organisationen?

Hur ser organisationsstrukturen ut och hur många medarbetare har ni?

De faktiska frågorna som syftar beröra det som vill besvaras i arbetet, i detta fall gällande beslutsprocesser och insamling & hantering av feedback.

Fördjupande frågor:

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

Hur görs ett beslut generellt?

Finns det specifika mallar som följs?

Vilka brukar vara inblandade i ett beslut?

Är det medarbetare inflytande i beslutsprocessen?

Nyttjas mycket feedback i beslutsprocesser?

Hur samlas feedback in och vilka kanaler används?

Hur får du ta del av den här feedbacken?

Vilken typ av feedback finner ni mest effektiv för att stödja en välgrundad beslutsprocess?

Användas feedback för att öka medvetenheten om beslutens konsekvenser och förbättra beslutsfattandet på lång sikt?

Hur gammal feedback anses? Från tidigare beslut?

Avslutande frågor som ämnar förstå respondentens syn på vad som kan förbättras inom de berörda områdena vilket då även indikerar uppfattade brister inom dessa områden. Slutliga frågan ämnar enbart hjälpa utveckla intervjufrågorna för framtida intervjuer.

Avslutande frågor:

Har ni någon syn på hur feedback kan samlas in och bearbetas bättre?

Har ni någon syn på hur beslutsprocessen kan förbättras?

Har ni något ni tycker vi har glömt fråga om som kan vara bra att veta?

Individuell reflektion Elias Bero

Efter att ha genomfört detta arbete känner jag mig både nöjd och lärd. Att skriva en uppsats om hur beslut fattas i Skövde kommun och feedbacks påverkan på dessa beslut har varit en givande och utmanande process. Under arbetets gång har jag fått möjligheten att intervjua olika chefer och medarbetare inom Skövde kommun, vilket har varit en ovärderlig erfarenhet. Att höra deras perspektiv och insikter om beslutsfattande och feedback har gett mig en djupare förståelse för ämnet och berikat min kunskap.

En aspekt av arbetet som har varit särskilt givande är att samarbeta med min kollega Alexander, vars inriktning är marknadsföring medan jag själv studerar management. Genom att kombinera våra olika perspektiv och kompetenser kunde vi skapa en intressant och mångsidig analys av ämnet. Detta samarbete har också utvecklat min förmåga att arbeta i team och dra nytta av olika synsätt för att få en mer helhetsbild av problemet.

En av utmaningarna jag stötte på under arbetet var att hantera och analysera den omfattande datamängd som samlades in från intervjuerna. Det krävde noggrannhet och strukturerat arbete för

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

att kunna sammanställa och dra relevanta slutsatser från informationen. Genom att möta denna utmaning har jag förbättrat min förmåga att analysera och dra slutsatser utifrån kvalitativ data.

Individuell reflektion Alexander Nilsson

Jag känner att jag har utvecklats ytterligare tack vare detta arbete. Oavsett hur det mottages så har det tillfört värdefullt lärande för min egen utveckling och förhoppningsvis ringer detta sant även för min kollega Elias. Det har varit intressant och berikande att undersöka huruvida den allmänna befolkningen kan påverka beslutsfattande inom i alla fall en sektor och hur deras system och metoder ser ut. Jag har själv fått en annan syn på hur saker fungerar och hoppas att denna uppsats kan hjälpa andra bättre förstå deras möjligheter att påverka den kommunala verksamheten.

Under arbetets gång så har det varit vissa motsättningar som mest varit grundade i författarnas saknade erfarenhet. Om jag skulle till att skriva ytterligare sådant arbete i framtiden så kommer denna erfarenhet hjälpa göra processen smidigare. Jag har även haft nöjet av att samarbeta nära med min kollega Elias som har stöttat och delat bördan under hela vägen.

Den största utmaningen under arbetet har varit att försöka förstå det vetenskapliga skrivandet och dess krav på författarna. Hur de olika delarna spelar samman och bildar en omfattande helhet. Den delen av arbetet som känts mest belönande har istället varit insamlingen av det empiriska

Feedback och beslut inom samhällsbyggnad

materialet där vi fick möjligheten att föra dialog med de som driver och underhåller den samhällsbyggnande sektorn och bättre förstå hur de tänker och tycker.