



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Arbetslivspedagogik
Kandidatuppsats, 15 poäng
Datum: 2009-06-11

Från vision till verklighet

En empirisk studie av förankringen utav en
förändringsprocess i en kommun

Jessica Frithiof och Åsa Windfors

Handledare:
Viveca Jerndorf
Maria Löfgren Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats i arbetslivspedagogik
Sidantal:	42
Titel:	Från vision till verklighet – En empirisk studie av förankringen utav en förändringsprocess i en kommun.
Författare:	Jessica Frithiof och Åsa Windfors
Handledare:	Viveka Jerndorf och Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2009-06-11
Sammanfattning:	<p>Det här är en studie som berör området förändringsprocesser. En empirisk undersökning har gjorts i en kommuns HR avdelning. <i>Studien har haft syftet analysera en pågående förändringsprocess med avseende på att identifiera möjliga hinder för processens förankring.</i> För att svara på detta har vi använt oss av kvalitativ studie som metodval. Datainsamlingen har skett genom en observation, intervjuer av sex personalchefer i kommunen, genom insamling av HR-avdelningens egna interna dokument samt en situationsanalys utförd av externa konsulter. Kommunens ambition är att få en mer väderingsdriven verksamhet med tydligare kopplingar mellan hur man arbetar med personalresursen gentemot kommunens medborgare. Kommunen använder sig av två olika perspektiv, produktivitet och effektivitet, för att förstå och utveckla verksamheten. Med produktivitet avser man att HR-arbetet ska utföras med hög professionalism och hög kostnadseffektivitet. Med effektivitet avser man hur HR-arbetet på bästa möjliga sätt ska bidra till kommunens övergripande mål, det vill säga till nytta för medborgaren. Teoretiskt presenteras hur lärande och förändringsvilja hänger samman med lyckade förändringsprocesser. Våra resultat visar på en låg motivation till förändringen då behovet och förståelsen av förändringen saknas i delar av organisationen. Även otydlighet i syftet och organisationens mål med förändringen påverkar genomförandet negativt. Vi vill att vår uppsats ska leda till vidare forskning inom förändringsprocesser då dagens forskning visar på att endast 30 % av alla förändringsprocesser lyckas.</p>
Nyckelord:	Organisationsförändring, förändringsvilja, förändringsmotstånd, organisatoriskt lärande, individuellt lärande, kommun, human resouce, personaladministration

TACK!

Vi vill ge vårt varmaste tack till vår kontaktperson som gav oss möjlighet att utföra vår studie samt till de personalchefer som lät sig intervjuas av oss.

Till våra familjer som har stått ut med att ha mammor och partners med näsorna i böcker och datorer.

Till våra handledare Viveka och Maria för den feedback och stöttning vi fått under uppsatsens process.

Vi vill också tacka Viveka, Maria och Agneta som under hela utbildningen också bidragit till vår egen personliga utveckling och fått oss att prestera mer än vad vi trodde var möjligt.

Lund/Malmö i juni 2009

Jessica och Åsa

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Inledning	1
1.2 Syfte och forskningsfrågor.....	2
1.3 Arbetslivspedagogisk relevans.....	2
1.4 Organisationsbeskrivning	3
1.4.1 Vision	3
1.4.2 Mål.....	3
1.4.3 Förändringsarbete.....	4
1.5 Sammanfattning	5
2 Teori	6
2.1 Litteratur	6
2.1.1 Urval.....	6
2.1.2 Källkritik	6
2.2 Synen på personalfrågor	7
2.2.1 HRM och annan form av personalledning	7
2.3 Organisationsförändring	9
2.3.1 Teoretiska perspektiv	10
2.3.2 Organisationsförändringens olika faser.....	10
2.4 Beteendemässiga och känslomässiga reaktioner.....	11
2.4.1 Steg 1 - Vilja eller motstånd till förändring	11
2.4.2 Steg 2 - Förståelse, tro och sorg	12
2.4.3 Steg 3 - Acceptans av nya tankar	13
2.5 Motivation.....	13
2.6 Alternativ till problemorienterat synsätt	15
2.7 Lärande	16
2.7.1 Individuellt lärande.....	17
2.7.2 Organisatoriskt lärande	18
2.8 Betydelsen av tid.....	19
2.9 Ställföreträdande förändring	21
2.10 Sammanfattning	21
3. Metod	23
3.1 Utgångspunkter – empiri.....	23
3.2 Genomförande.....	23

3.2.1 Urvalsgrupp	23
3.2.2 Datainsamlingsmetoder	24
3.2.3 Bearbetningsmetod	25
3.3 Kvalitet	26
3.3.1 Reliabilitet	26
3.3.2 Validitet	26
3.3.3 Replikerbarhet	27
3.3.4 Forskningsetik	27
3.3.5 Kvalitets och metoddiskussion	27
4 Empiri	28
4.1 Tankar om det nya synsättet	28
4.2 Processens förankring	30
4.2.1 Kännedom om bakgrund och upplevt behov	30
4.2.2 Information, delaktighet och förståelse	31
4.3 Förändringsvilja	32
4.3.1 Tid och motivation	34
4.4 Förtroende	34
4.5 Sammanfattning empiri	35
5 Analys	36
5.1 Betydelse av vision och mål för upplevt behov.	36
5.1.1 Blir det annorlunda den här gången?	36
5.2 Betydelsen av förståelse och vilja för förankring	37
5.2.1 Varför duger inte det gamla?	37
5.2.2 Vad ger det nya?	37
5.2.3 Förstå det gamla på ett nytt sätt	38
5.3 Förändringsprocessen ur ett lärandeperspektiv?	38
5.3.1 Varför ska jag gå utanför det kända och trygga?	38
5.3.2 Jag gör som jag blir tillsagd, har jag ändrat mitt synsätt då?	39
5.3.3 Var befinner jag mig?	39
5.4 Förtroende	40
5.4.1 Vet de vad vi behöver?	40
6. Diskussion	41
6.1 Reflektioner	41
6.2 Resultatens betydelse för organisationen	42
6.3 Fortsatt forskning	42
7. Referenser	43

Bilagor.....	a
Bilaga I – Introduktionsbrev till personalchefer	a
Bilaga II – Inbjudan till intervju	b
Bilaga III – Första intervjuguiden	c
Bilaga IV – Intervjuguide reviderad	e

1. Introduktion

I det här kapitlet ges inledningen till vårt arbete, syfte, problemformulering, forskningsfrågor samt en beskrivning av den organisation som varit föremål för vår analys. Vi har valt ge organisationsbeskrivningen redan i inledningen då vi anser det är viktigt att se i vilken kontext kommande teorier skall appliceras i.

1.1 Inledning

Likt skidåkaren som står på toppen och ska välja bästa spåret ner för att nå målet, står personalvetaren och ska välja bästa spåret för att nå organisationens mål. Vilka faktorer påverkar dessa individer i valet av spår? Är det säkerheten? Ska jag välja det spår som verkar mest använt och välpreparerat och där jag vet att jag kommer fram. Eller ska jag välja det spår där endast någon enstaka har åkt före och där jag inte kan se vart det kommer att sluta. Eller är jag till och med så modig att jag gör ett eget spår med risk för att göra en riktig praktvurpa, för att sedan borsta av mig och köra vidare, vis av nya erfarenheter. Det kanske till och med är så att jag inte vet vad målet är. Jag får helt enkelt köra efter bästa förstånd och se var jag hamnar.

Det enda som känns säkert idag är att vår omvärld förändras. Möjligheten att använda välpreparerade och inkörda spår tycks vara förbi. Nu måste vi istället våga oss på att kasta oss ut i okända marker och hoppas att fallet inte blir alltför stort. Vi vill med vår undersökning analysera vilka faktorer som har betydelse för att påverka medarbetarnas tankar och vilja att byta spår vid en förändringsprocess.

Redan tidigt i vårt uppsatsarbete fick vi information om en pågående utvecklingsprocess på en HR-avdelning i en kommunal organisation. Det intressanta med att göra vår empiri i en kommuns personalorganisation är att vi inte har funnit att kommuner har studerats utifrån det här perspektivet speciellt ofta. Bakgrunden till kommunens projekt var att man ville gå från ett traditionellt funktionellt personaladministrativt arbete till ett värderingsdrivet HR-arbete.

Begreppet Human Resource (HR) skiljer sig från Personaladministrativt arbete genom att man går från det "hårda" och mer operativa, serviceinriktade personalarbetet till ett mer "mjukt", strategiskt och konsultativt förhållningssätt (Löfgren Martinsson, 2008). Human Resource strävar mot samarbete, ömsesidigt förtroende, lojalitet till organisationen, att skapa förståelse för uppgiften, varför den ska göras och därmed också förstå hur den ska göras. HR ser till hela människan och de faktorer som påverkar individen i organisationen (Yukl, 2006).

Vi hoppas att med vår uppsats kunna bidra med kunskaper som kan hjälpa kommunen framåt i deras förändringsprocess.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Vårt problemområde berör svårigheterna vid förändringsprocesser. Många förändringsprocesser genomförs utan en lyckad förankring hos medarbetarna. Vi tror att detta bottnar i att man måste göra förändringen på ett djupare plan, genom att förändra ett synsätt. Detta kommer sannolikt att påverka hela organisationen i slutändan, men rimligtvis kan det verka mer hanterbart att påbörja en sådan här process hos den grupp där förändringen har störst påverkan, för att sedan implementeras i den övriga organisationen.

Vår tanke med uppsatsen är inte att vi ska kunna göra en generalisering utan snarare lyfta frågeställningen och inspirera andra att genomföra liknande undersökningar i andra organisationer. Det måste finnas en medvetenhet att slutsatserna kan variera, beroende på organisationen och dess medarbetare. Inspirationen till vårt arbete ligger i att det i dag ständigt pågår förändringar i vår omvärld, vilket påverkar oss människor på olika sätt och det faktum att det endast är cirka 30 % som förankras (Eriksson, 2008).

Vi vill med vår uppsats bidra till att skapa förståelse och insikt i vilka faktorer som kan ha betydelse till en förankrad förändringsprocess, så att den inte bara blir en pappersprodukt. Att gå från vision till verklighet.

Syftet med uppsatsen blir därmed:

”Att analysera en pågående förändringsprocess med avseende på att identifiera möjliga hinder för processens förankring”

De forskningsfrågor vi arbetar utifrån är:

- 1) *Vilken betydelse har vision och målformulering för hur behovet upplevs?*
- 2) *Vilken betydelse har förståelse och viljan till förändring för en förankrad förändringsprocess?*
- 3) *Hur kan förändringsprocessen förstås ur ett lärande perspektiv?*

1.3 Arbetslivspedagogisk relevans

Pedagogik i arbetslivet kan ses utifrån en triangel där lärande i arbetslivet, organisation och ledarskap motsvarar dess tre hörn. Begreppet arbetslivspedagogik är de påverkansprocesser som sammanbinder dessa. Vår studie berör alla tre hörnen men fokus ligger på organisation och lärande i arbetslivet. Den pedagogiska relevansen blir tydlig då vi analyserar hur personalcheferna påverkas av att nå ett uttalat mål. Förhoppningen med denna studie är att kunna ge en bild av hur en organisationsförändring kan ge möjligheter till både individuellt och organisatoriskt lärande.

1.4 Organisationsbeskrivning

Vi har utifrån organisationens hemsida, ett antal interna dokument och samtal med vår kontaktperson hämtat information till det här kapitlet. Organisationen är en kommun och har cirka 9000 medarbetare.

Högsta styrande organ är kommunstyrelsen vilken har valts av kommunfullmäktige som består av folkvalda representanter. Kommunstyrelsen beslutar om och förbereder vilka frågor som ska behandlas av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen har sex utskott där personal- och organisationsutskottet är ett.

Kommunstyrelsens förvaltning¹ är ett serviceorgan till kommunstyrelsen och har tre huvuduppgifter. Dessa är att leda, utveckla och samordna kommunens verksamhet inom de områden som är övergripande och gemensamma. Man ska erbjuda tjänster och produkter som efterfrågas av kommunstyrelsen, förvaltningar och bolag, inklusive gemensamma funktioner som riktar sig direkt till kommunens invånare. Slutligen ska man i samverkan med externa parter skapa förutsättningar för en positiv utveckling av staden. KSF är i sin tur uppdelad i ett antal organ och avdelningar, där personal är en utav dessa.

För att fullgöra stadens uppdrag organiseras nämnder och styrelser utifrån olika områden, t ex skola, vård, kultur, miljö och så vidare. Det praktiska arbetet utförs sedan av förvaltningar, vilka är mer eller mindre självstyrande. Var förvaltning har sin egen personalavdelning vilken kan variera i storlek beroende på hur stor förvaltningen är.

Totalt arbetar cirka 80 personer på olika personalavdelningar inom kommunen.

1.4.1 Vision

Kommunens vision är att vara Sveriges mest attraktiva stad för människor och företag. Man poängterar nyckelord såsom egenmakt, valfrihet, mångfald, trygghet, värdighet och hållbar utveckling. Personalens kompetens och kostnadseffektivitet menar man är grunden för en bra verksamhet.

Som arbetsgivare vill man vara attraktiv och modern där öppenhet, jämställdhet och framtidsorientering ska vara framträdande. Delaktighet, decentralisering, inflytande samt rätten att fritt uttrycka sig och framföra sin åsikt ses som viktiga komponenter för att stadens arbetsplatser ska utvecklas. Det betonas att personalen är stadens viktigaste resurs.

För att trygga stadens tillgång till kvalificerade och kompetenta medarbetare arbetar man med kompetensutveckling, nya arbetsformer och för en stimulerande arbetsmiljö.

1.4.2 Mål

Visionen bryts sedan ner i mål. Ser vi till de övergripande personalfrågorna som personalavdelningen på kommunstyrelsens förvaltning arbetar med så har målen för

¹ Kommunstyrelsens förvaltning kommer vi framöver att förkorta till KSF vilket är det begrepp som används inom organisationen.

staden som helhet formulerats till vara en *”attraktiv arbetsgivare med kompetent personal och hög verksamhetskvalitet”*.

För att nå målet så har fyra fält identifierats. Det första fältet handlar om att vara en strategisk partner med ett framtidsperspektiv och med fokus på verksamhets- och organisationsutveckling. Det andra fältet handlar om att vara förändringsledare, där man ska bistå verksamheten med de verktyg och kompetenser som behövs för att kunna implementera de förändringsprocesser som har identifierats. Det tredje fältet, administrativ expert ska se till att det finns en infrastruktur som stödjer och säkerställer samt optimerar processer och rutiner. Det sista och fjärde fältet handlar om medarbetarpartner som innebär att stöd och hjälp ska utvecklas för att garantera optimal prestation.

Målet och de fyra fälten har sedan bearbetats ytterligare och översatts i mer praktiska ordalag, det vill säga vad det är man ska arbeta med. Dessa blir förvaltningarnas styrdokument. Målet har fått betydelsen *”attrahera och utveckla kompetenta medarbetare som aktivt deltar i utveckling och förändring av verksamheten”*.

Fältet ”strategisk partner” omfattar omvärldsbevakning, utvecklingsmodeller, kompetensförsörjning samt resultatmätning.

”Förändringsledare” berör ledarfilosofi, jämställdhets- och mångfaldsarbete, kulturskapande processer, chefsutveckling, utvecklingssamtal, IUP (individuell utvecklingsplan, vår anm.), medarbetarenkät, promotivt hälsoarbete.

”Administrativ expert” ska fokusera på system, lön, avtal, lönekartläggning, checklistor, rehabguide, riktlinjer.

”Medarbetarpartner” berör kompetens- och karriärscenter, kompetenscheck, projekt Sund, medarbetarskapsutveckling, hälsoutveckling.

1.4.3 Förändringsarbete

Det förändringsarbete som påbörjats i december 2008 och som den här uppsatsen ska arbeta utifrån är initierat av personalavdelningen på Kommunstyrelsens förvaltning. Det handlar om att vidga synsättet på personalfrågor, att gå från ett Personaladministrativt synsätt till att också inkludera ett Human Resource-synsätt.

Historiskt har personalavdelningen servat organisationen med ren fakta rörande lönefrågor, avtalsfrågor, framtagning av statistik inom personalområdet och liknande. Nu vill man betona uppdraget från kommunens innevånare, att arbetet på personalavdelningen ska vara till nytta för medborgaren.

En genomlysning av personalorganisationen har beställts och genomförts av en konsult med avseende att se på hur man arbetar idag, var problemområdena finns och ge förslag på förändrade och utvecklade arbetsformer.

Resultatet av genomlysningen visar att det finns viss otydlighet kring organiseringen av personalarbetet. Det finns också en otydlighet kring personalfrågor av HR-karaktär. Verksamhetscheferna efterlyser en större delaktighet i verksamheten av personalavdelningen och vill ha stöd kring frågor som rör anställningsrelaterade ärenden, man vill väva in HR-arbetet i verksamhetsutvecklingen. Verksamhetscheferna vill också ha ett utökat stöd gällande ledarskapsförsörjning. Både verksamhetschefer

och personalorganisation anser att styrkan idag finns inom PA-området och förmågan att driva och utveckla HR-arbetet ifrågasätts.

Ett arbete att belysa HR-frågor har inletts genom workshops där dessa frågeställningar har behandlats, just för att reda ut begreppet och att se nyttan av att arbeta med HR, det vill säga ett mer övergripande och strategiskt resonemang.

1.5 Sammanfattning

Vårt problemområde berör svårigheterna att förankra förändringsprocesser i organisationer och att motivera någon att byta spår, det vill säga förändra sitt synsätt. Vi avser att göra en empirisk undersökning i en kommun där de just påbörjat ett sådant här arbete och utifrån vårt syfte *”Att analysera en pågående förändringsprocess med avseende på att identifiera möjliga hinder för processens förankring”* tänker vi studera betydelsen av vision, mål, förståelse, vilja och lärande.

2 Teori

Teoriavsnittet tar upp de teorier som vi anser relevanta vid organisationsförändringar och hur dessa kan förankras. Teorierna kommer att utgöra vår referensram. Då vi använder oss av begreppet HR/HRM vid ett flertal tillfällen anser vi det viktigt att vi också beskriver innebörden av detta.

2.1 Litteratur

2.1.1 Urval

För att skaffa oss kunskap om vårt forskningsområde förkovrade vi oss i litteratur, artiklar och andra uppsatser kring ledarskap, Human Resource, lärande och organisationsförändringar. Vi valde dock att avvakta med den mesta delen av litteratursökning tills vi påbörjat vårt arbete för att få en uppfattning om vilket område som skulle bli intressant. Relativt tidigt i vårt arbete stod det dock klart att det kom att handla om förankringen av en förändringsprocess och det gjorde att vi kunde begränsa vårt sökande till detta område.

Vi har sökt i Libris, Elin, ERIC, Emerald Insight och Xerxes och har genom detta funnit litteratur och artiklar som vi tyckt varit intressanta för vårt arbete. Sökord som vi har arbetat med i olika kombinationer är, *organisationsförändring, förändringsvilja, förändring, organisatoriskt lärande, individuellt lärande, kommun, human resource, personaladministration, approach, attitude, organization development, organization, change och learning.*

Xerxes har framförallt bidragit till att ge oss förslag på litteratur genom att studera litteraturförteckningar i andra uppsatser som behandlar liknande områden.

2.1.2 Källkritik

Vi har varit kritiska till vår litteratur genom att ta reda på fakta om författaren, vad han/hon har för erfarenhet och kunnighet för att uttala sig i ämnet. Det är även relevant att kontrollera om boken/artiklarna är väldokumenterade med hänvisning till litteratur och källor. Vi har beaktat om det kan finnas något som kan ha färgat författarens tolkning på något sätt och då tänker vi till exempel ideologiskt, politiskt eller om boken/artikeln är skriven på uppdrag av en organisation. Gällande åldern på litteraturen har vi hela tiden haft i åtanke att använda oss av litteratur med så sent publiceringsår som möjligt. Vi insåg dock ganska snabbt att inte gick att utesluta äldre litteratur eftersom de var relevanta för vår uppsats. Ansatsen har varit att söka primärkällor men vi har funnit att den litteratur som varit intressant för oss i flera fall har varit sekundärkällor. Vi har ändå använt oss av dessa då vi tyckt att slutsatserna har varit författarnas egna men baserade på andra forskares resonemang.

2.2 Synen på personalfrågor

Personalarbetet har genomgått många förändringar genom åren. Bland annat kan man se att inriktningen på personalarbetet följer den syn på människan som dominerar i samhället. I början av 1900-talet handlade personalarbetet om det sociala omhändertagandet. Från mitten av 50-talet kom administration och demokratisering att dominera, 70-talet handlade återigen om människan, 80-talet dominerades av produktionsfaktorstänkande. 1990-talet kom begreppet HRM- Human Resource Management till organisationerna. Nu ansågs att mellancheferna istället skulle hantera personalfrågorna (Löfgren Martinsson, 2008).

Begreppet Human Resource Management (HRM) kan översättas med att det är en strategi där personalen ses om en resurs som är avgörande för företagets framgång (Söderström & Lindström, 1996).

Begreppet myntades av författaren Peter Drucker 1954. Han ville att företagsledningen inte bara skulle se personalen som en kostnad utan istället se dem som en resurs och på så sätt få en annan och bättre relation till sina anställda. Det var viktigt att få sina medarbetare att känna utmaning inför sina arbetsuppgifter och att de kände sig mer motiverade och delaktiga. På så sätt presterade bättre de och kände mer hängivenhet att nå företagets mål (Damm & Tengblad, 2000).

2.2.1 HRM och annan form av personalledning

Många anser att HRM inte är relevant att diskutera som begrepp, att det inte tillför något nytt utan enbart är en ny etikett för att beskriva något som redan finns. Det finns dock skäl som gör HRM viktigt att diskutera och som gör att HRM skiljer sig för tidigare sätt att hantera personalfrågor (Damm & Tengblad, 2000).

Utmärkande för det personaladministrativa (PA) synsättet är att man fokuserar på kollektiva lösningar, materiella faktorer, likformighet och välfärd. HRM synsättet står däremot för de strategiska tankegångar som ligger i tiden som exempelvis affärsidénsynsättet, decentralisering, resultatstyrning och marknadsorientering (Söderström & Lindström, 1996).

HRM står alltså för ett mer postbyråkratiskt ideal som ifrågasätter byråkratin grundläggande tankar om att arbetsinstruktioner och skriftliga regelverk vid hantering av löner, rekrytering och utbildning skulle skapa en mer effektiv och modern organisation. Det postbyråkratiska idealet menade att arbetsplatsspecialisering ledde till att anställda blev inskränkta och inte såg kundens behov och inte var öppna för omvärldsförändringar (Damm & Tengblad, 2000).

Tanken med HRM var också att det ska representera en integration av personalfrågor inom organisationens olika avdelningar. Att skapa ett gemensamt språk för att kunna föra gemensamma diskussioner om vilka konsekvenser HRM kan få för medarbetarna. Lösningen på byråkratin problem har alltså inte blivit att avskaffa hierarkin utan att införa en marknadsstyrning inom hierarkins ram. Att på så sätt öka flexibiliteten. Inom postbyråkratin ersätter tillfälliga anställningskontrakt livslånga anställningar och man ser istället arbetsgivarna som arbetsköpare och arbetstagarna som arbetssäljare där kontraktet varar så länge båda parter är nöjda. Man anpassar anställningar efter behov och många funktioner som inte anses centrala läggs ut på entreprenad.

Anställningsbarhet har blivit ett begrepp som en konsekvens av HRM-synsättet. Som arbetstagare gäller det att skapa ett tillräckligt värde för arbetsgivaren (Damm & Tengblad, 2000).

Värdeskapande HR-arbete handlar om att HR-avdelningen ses som en leverantör av tjänster till en mottagare, det vill säga medarbetare, mellanchefer samt kunder och att dessa upplever att tjänsterna har ett värde. Det är alltså mottagaren och inte HR-avdelningen som bestämmer vad som ska levereras. Har tjänsten inget värde för mottagaren så ska tjänsten inte levereras. HR-arbetet blir trovärdigt, respektfullt och inflytelserikt om andra kan få ut ett värde av tjänsterna som levereras (Ulrich & Brockbank, 2007).

Förutom de postbyråkratiska och byråkratiska idealen har även två konkurrerande managementfilosofier utvecklats, rationell (Hård HRM) respektive (Mjuk HRM) normativ styrfilosofi. Damm & Tengblad (2000) sammanfattar fyra tongivande former av personalledning i det västerländska arbetslivet:

	Byråkrati	Post-byråkrati
Rationell styrning	Hård personaladministration	Hård HRM
Normativ styrning	Mjuk personaladministration	Mjuk HRM

Fig 1. Fritt utifrån Damm & Tengblad (2000).

- 1) En hård personaladministration bygger på teorin Scientific Management vilken präglas av ett rationellt tänkande och är väl anpassad vid löpande band och kännetecknas av ett centraliserat och specialiserat personalarbete där (byråkratisk) effektivitet och professionalism är de centrala värdena.
- 2) En mjuk personaladministration bygger på Human Relations och Organizational Development och är mer inriktad på sund organisationsutveckling med hänsyn till mänskliga faktorer. Man är inriktad på att förbättra kommunikationen inom företaget med målet att skapa motivation, delaktighet och arbetstillfredsställelse hos de anställda.
- 3) Den hårda HRM synen framhåller att organisationer existerar för att uppfylla mål. Personalledningen läggs ut på uppgiftsorienterade avdelningschefer där kostnadseffektivitet och flexibilitet prioriteras genom tillfälliga anställningar, marknadsbaserad lönesättning och att man köper in en del tjänster. I hård HRM prioriteras det strategiska arbetet före medarbetarnas önskemål och chefens viktigaste roll är att vara beslutsfattare, administratör och expert.
- 4) Ett kännetecken för mjuk HRM är strävan efter att skapa gemensamma värderingar och en stark företagskultur, det vill säga att den anställdes personlighet passar in i företagets ”anda”. Ett mjukt HRM strävar efter att höja personalens värdeskapande förmåga genom personalutveckling, lärande och

motiverande ledningsformer. Deras ledarskapsfilosofi baseras på en socialpsykologisk grund där motiverad och ansvarstagande personal ska erhållas genom effektiv kommunikation av mål, normer och värderingar.

Inom företag och organisationer förekommer vanligtvis inslag av hård och mjuk HRM sida vid sida, men i varierande omfattning. De förefaller att ju mer företagen är beroende av de anställdas kompetens, ju högre upp på samhällsstegen personalen befinner sig och ju knappare tillgången på personal är, desto "mjukare" blir personalledningen. Rör det sig om lågbetalda rutinjobb där arbetskraftsutbudet är stort kan man förvänta sig att de sällan få åka på konferens och att de saknar bonuslön och individuella utvecklingsplaner (Damm & Tengblad, 2000).

Idag pratar man också om HR-T där T står för transformation vilket innebär att det löpande administrativa personalarbetet läggs ut till andra företag eller till mellanchefer och personalcheferna ska hantera mer övergripande och verksamhetsknutna frågor istället. Man måste se på HR-avdelningen med helt andra ögon och se nya områden där HR får betydelse. HR-avdelningar är idag mycket involverade i organisationers strategiska arbete och ska arbeta för att nå de uppsatta målen. HR-arbetet har utvecklats från att vara aktivitets-fokuserat till strategi-fokuserat. Det finns ingen direkt definition av vad HR-T innebär. Man menar att det är upp till varje organisation att bestämma vilken inriktning HR-avdelningen ska ha (Rothwell, Prescott & Taylor, 2008).

Sammanfattningsvis kan sägas att personalarbetet gått från att vara inriktad på samhällsengagemang, att strikt hantera personalfrågor till att vara mer inriktad på organisationen och hur personalen kan bidra till dess utveckling. Det handlar om ett nytt synsätt och förhållningssätt. Som personalvetare idag krävs ett reflekterande förhållningssätt och att fokus läggs på den enskilda individens bidrag till organisationens verksamhet och mål. Det traditionella personalarbetet (PA) handlar mer om ett "socialt system" där uppgiften är att administrera detta system (Söderström & Lindström, 1996).

2.3 Organisationsförändring

Det finns en rad olika definitioner på vad en organisationsförändring är för något. Organisationer är öppna system vilket innebär att de påverkas av sin omgivning och mycket förenklat handlar det om att organisationen behöver utvecklas och förändras för att möta och anpassa sig till omgivningens krav. Om en jämförelse görs mellan tidiga definitioner av organisationsförändring från början av sjuttioalet och definitioner från nittioalet, kan man se en förskjutning där tonvikten läggs betydligt mer på organisationens medlemmars delaktighet i detta arbete än vad som gjordes på sjuttioalet. Då skulle individerna styras mot organisationens mål genom olika planerade aktiviteter. På nittioalet kan man tolka definitionerna som att organisation och individ ska mötas, individen ses inte längre som en passiv varelse (French & Bell, 1999). Nu används begreppet transformation som komplement till begreppet förändring, just för att specificera att förändringen handlar om att ge upp gamla sätt att arbeta, gamla attityder och förväntningar till förmån för det nya (Lee Marks & Vansteenkiste, 2008). Det finns ytterligare ett begrepp; organisationsdöd, vilket kan innebära två saker. Antingen kommer organisationen att upphöra att existera, eller så kommer omfattande

förändringar av organisationens kultur, värderingar och attityder att förändras. Detta är vanligt vid till exempelvis företagsuppköp (Lee Marks & Vansteenkiste, 2008).

2.3.1 Teoretiska perspektiv

Denna förskjutning av synen på organisationsförändring kan också ses utifrån det rationalistiska respektive det förståelsebaserade, tolkande perspektivet. Sjuttioalet kan anses vara präglad av det *rationalistiska perspektivet* vilket utgår från att individ och verklighet går att betrakta var för sig. Man såg på individer och dess egenskaper som relativt stabila och genom att påverka förutsättningarna så kunde man även påverka individernas beteende. Förutsättningarna förändrades genom att man utformade nya rutiner och regler. Även en förändring av struktur och belöningsystem ansågs ändra beteendet hos organisationens medlemmar. Idag finns en tro på ökad frihet och mer ansvar. I och med detta skifte har det också blivit tydligare att människors handlande baseras på deras förståelse av sin situation och hur de förstår regler och instruktioner och vi talar nu om det *tolkande perspektivet*. Här utgår man ifrån att de faktiska förutsättningarna inte styr individens handlande utan hur individen tolkar och uppfattar dessa förutsättningar. Nu handlar det inte bara om att förändra förutsättningarna utan också förändra individens förståelse utav dem. Det blir således intressant för ledaren att förstå "förståndet" och hur man kan påverka detta (Sandberg & Targama, 1998).

2.3.2 Organisationsförändringens olika faser

För att lyckas med en organisationsförändring finns det ett antal aktiviteter eller faser och det är viktigt att varje fas blir genomförd. Ofta är en konsult inblandad vid större förändringar och de första faserna behandlar just detta, det vill säga det ska tas kontakt med en konsult och det ska skrivas kontrakt. Därefter ska det ställas en *diagnos* på organisationen. En diagnos ställs för att ta reda på var organisationen finns idag, vilka problemområden som finns och vilka styrkor den har. Diagnosfasen handlar grovt sett om att samla in data och analysera data. Man vill också veta om det finns skillnader mellan det organisationen presterar och den vision som finns. Vid nästa fas handlar det om *återkoppling* av diagnosen och nu ska organisationen förstå, värdera och avgöra relevansen i informationen som tagits fram. Därefter börjar det intressanta arbetet med att *planera förändringen*, vilket nästa steg blir. En plan görs upp med aktiviteter baserad på den information som framkommit i diagnosfasen. Planen *verkställs* därefter och aktiviteterna har till syfte att åtgärda de korrigeringar man vill göra för att nå de uppställda målen. Sist men inte minst ska det hela *utvärderas* för att se vad som lyckats och vad som blivit mindre bra och också försöka se orsakerna till detta (French & Bell, 1999).

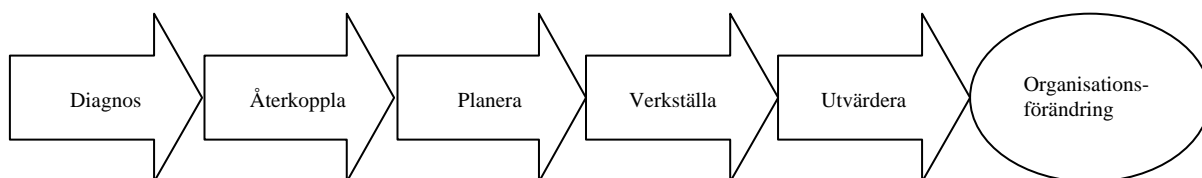


Fig 2. Organisationsförändringens olika faser. Fri tolkning French & Bell, (1999).

Det är vanligtvis ledningen som initierar större förändringar och för att lyckas genomföra detta arbete så finns ett antal faktorer som bör beaktas. För det första måste ledningen *motivera* organisationen till förändring. Det kan göras genom att få individerna medvetna om att förändringen är nödvändig, visa att det finns skillnader mellan vad organisationen presterar i dagsläget och vad organisationen förväntas göra. Att beskriva fördelarna med det nya på ett positivt sätt och ge en realistisk bild av det förväntade resultatet är ett annat sätt att motivera till förändringen. Ledningen måste vara empatisk och bemöta de känslor som uppstår vid en förändring. Det kan handla om rädsla och ångest, en känsla av förlust. En bra metod för att *hantera motståndet* är kommunikation kring förändringen, om hur arbetet framskrider och att uppmuntra individerna till att delta i planerandet och genomförandet av förändringen (French & Bell, 1999).

Att ha en *vision* ger en bild av framtiden och hur organisationen och individerna passar in i den bilden. Osäkerheten reduceras och en väldefinierad vision hjälper individerna med vad de ska rikta sin energi mot. Visionen ska också visa att framtiden är attraktiv och att målen är möjliga att nå upp till. En kritisk faktor för att kunna genomföra förändringar är att det behöver utvecklas ett stöd för förändringen utav en grupp eller enskilda individer som har förtroende av individerna i organisationen. Man kan kalla dessa för *förändringsagenter*. Det handlar om att identifiera vilka dessa är och övertyga dessa om nyttan med förändringen. När förändringsarbetet kommit så långt är det dags att planera för *aktiviteter och tillställningar* som ska inträffa regelbundet under förändringsprocessen. Detta fungerar som en vägkarta för individerna i organisationen så de kan se var i processen man befinner sig och pricka av delmål. I det här läget behövs också stöd och *engagemang från nyckelpersoner* i organisationen. Det handlar om ledning, resurser och drivkraft som behövs för att förändringen ska lyckas (French & Bell, 1999).

2.4 Beteendemässiga och känslomässiga reaktioner

Redan inledningsvis i organisationsförändringen blir dess medarbetare involverade i förändringsprocessen då de eventuellt blir intervjuade av den konsult som ska ställa diagnosen. Det är dock främst vid verkställandet av förändringen som det verkliga engagemanget från medarbetarna krävs. I litteraturen finns ett antal teorier kring beteende och känslomässiga reaktioner som kan uppstå och vilka faktorer som är viktiga att ha i beaktande. Vi har sammanställt dessa i tre olika steg och i varje steg vill vi belysa vilka beteenden och känslomässiga reaktioner som kan uppstå.

2.4.1 Steg 1 - Vilja eller motstånd till förändring

Vad är det som gör att en individ är villig att gå utanför det kända och trygga till något okänt och osäkert? Inom detta område finns en mängd begrepp som ska försöka förklara detta. Den mest betydelsefulla faktorn till förändringsvilja tycks vara den anställdes missnöje med olösta frågor eller problem och detta leder till att man söker lösningar och strategier för att hantera dessa (Probst & Büchel, 1997).

En parallell kan dras till de paradigmdiskussioner som förs, det vill säga hur etablerade kunskapsfält förändras över tid. Thomas Kuhn använder benämningen revolutionära förändringar då dessa ofta har föregåtts av perioder då etablerad kunskap inte lyckas lösa framväxande problem. Dessa olösta problem, så kallade anomalier, läggs på hög, vilket gör att man börjar ifrågasätta sig själv och vad man håller på med. De gamla etablerade kunskaperna kommer att ersättas när konkurrerande kunskap lyckas lösa och förklara "problemhögen". Detta kallar Kuhn för en falsifieringsprocess (Stein, 1996). Den här fasen är jämförbar med vad Lewin skulle kalla *unfreezing* där det står klart att det gamla sättet att lösa problem inte längre fungerar och därmed börjar man aktivt leta efter nya lösningar (French & Bell, 1999). Det här blir tydligt inom områden som till exempel ledarskap då det sätt som en organisation har varit strukturerad inte längre kan nå de mål som finns uppsatta (Stein, 1996).

En rad känslomässiga reaktioner uppstår vid förändringar och i de fall en förändring orsakats av en traumatisk händelse finns det ett antal stadier som är vedertagna. Organisationsförändringar kan jämföras med en traumatisk händelse och reaktionen initialt kan handla om *förnekelse* där medarbetaren inte vill se att förändringen är nödvändig över huvud taget. Här kan också finnas en *rädsla för personligt misslyckande* ifall medarbetaren tror att den expertkunskap denne har inte kommer att vara intressant för organisationen längre och då leder det till ett motstånd till förändringen (Yukl, 2006).

I det här läget kan förnekelsen övergå till *ilska*. Ett tecken på denna fas är behovet av att få lägga skulden på någon och har medarbetaren lågt förtroende för den eller de som initierar förändringen så är det lätt att se vem som kommer att bli måltavlan. *Brist på förtroende* kan orsaka förändringsmotstånd även om förändringen inte upplevs hotfull, men medarbetaren kan tro att det finns dolda agendor. Vid ömsesidig misstro så kan initiativtagaren lockas till att dölja orsaken till förändringen och det leder till än större förtroendebrist hos dem som ska genomgå förändringen (Yukl, 2006).

2.4.2 Steg 2 - Förståelse, tro och sorg

Vad som är viktigt i det här steget är att skapa förståelse för förändringen då just förståelsen styr medarbetarens handlande, vilket är utgångspunkten i det *förståelsebaserade, tolkande perspektivet* (Sandberg & Targama, 1998). Det handlar inte om att genomföra förändringar med en uppsättning nya instruktioner och arbetsbeskrivningar som gemensamt kan kallas förutsättningar, utan om att lyckas förändra förståelsen för arbetsuppgiften som sådan. Det är till och med så att man kan göra en förändring utan att förändra förutsättningarna, om förståelsen för dessa ändras (Sandberg & Targama, 1998). Om förståelsen ändras kommer med största sannolikhet medarbetaren in i den andra fasen som Lewin kallar "*Change through cognitive restructuring*". Nu söker medarbetaren information och bevis som visar att förändringen är nödvändig och möjlig att genomföra (French & Bell, 1999). Hittas inte bevis på att det gamla arbetssätt som praktiseras inte är bra eller att det inte kan lösa problem så finns inte heller motivation² till förändringen. Det är viktigt att medarbetaren har en *tro på att föreslagen förändring är genomförbar* (Yukl, 2006). I den här fasen av förändringsprocessen kommer också tidigare erfarenheter från

² Se 2.5

förändringar att ha betydelse. Förändringsprocesser där det finns ett bra resultat motiverar också till framtida förändringar. Följaktligen resulterar misslyckade förändringar till ett förändringsmotstånd (Yukl, 2006).

De känslomässiga reaktioner som kan uppstå i den här fasen kan handla om *sorg* då medarbetaren sörjer det som varit (Yukl, 2006). Det kan röra sig om att kontakter med kollegor kommer att förändras, det arbetsinnehåll man haft och varit intresserad av kommer att försvinna. Det är ytterst viktigt att ledningen i organisationen inte nonchalerar sorgearbetet, utan istället hjälper medarbetaren vidare i vad de kan uppleva, en stor förlust både organisatoriskt och personligt. Det måste ges tid till att sörja det gamla för att kunna ta till sig det nya (Lee Marks, M., Vansteenkiste, R., 2008).

2.4.3 Steg 3 - Acceptans av nya tankar

När sorgearbetet är över, förståelsen är förändrad och bevis funna att förändringen är nödvändig och genomförbar så har medarbetaren *accepterat förändringen* vilket är den sista fasen i reaktionsmönstret vid traumatiska upplevelser (Yukl, 2006). Nu kommer processen till det sista och tredje steget i Lewins modell, nämligen "*refreezing*" och här ska nya tankar och arbetssätt integreras med medarbetarens personlighet och attityder (French & Bell, 1999). De ska testas för att se om de passar till personens identitet och med personens sociala omgivning och här kan nya hinder uppstå. Stora neddragningar och uppsägningar skapar ångest och det kan medföra att medarbetare *förlorar sin status och makt* och blir därmed motståndare till förändringen. Gamla arbetssätt är inte önskvärda längre, en avdelning tas bort och maktstrukturer splittras. Just hot mot en persons värderingar utlöser starka känslor vilket kommer att leda till motstånd. Individer som är mycket självständiga *vill inte bli styrda av andra* och förändringar som upplevs som ett hot mot denna självständighet och som tvingas fram utlöser en fiendlighet och ovilja till förändring (Yukl, 2006).

Sammanfattningsvis kan noteras att det inte går att säga hur länge varje fas pågår. Det varierar från individ till individ, likaså hur allvarligt den känslomässiga påverkan blir (Yukl, 2006).

De faktorer som tycks särskilt viktiga att beakta vid förändringsprocesser är:

- Förtroende
- Förståelse för förändringen
- Upplevt behov av förändringen
- Tron på möjlighet till genomförande
- Acceptans och hjälp till att komma vidare i sorgearbetet

2.5 Motivation

Motivationen eller förändringsviljan är en mycket viktig faktor i ett lyckat förändringsarbete. För detta krävs att de anställda känner av nödvändigheten, det vill säga ett behov av förändringen. Det krävs också att de anställda får möjlighet att förbereda sig på vad förändringen kommer att innebära för att de ska känna sig motiverade till förändringsprocessen. Man kan säga att motivationen är motorn i själva

förändringsarbetet. För att konstruktiva förändringar ska kunna genomföras i en organisation måste det finnas förändringsvilja (Angelöw, 1991).

En av de mest omtalade motivationsteorierna är Maslows behovstrappa om ”den behovsstyrda människan”. Behovstrappan kan liknas med en pyramid och innehåller sju trappsteg där det längst ner innefattar de mest grundläggande behoven som fysiologiska behov och trygghet och det längst upp innefattar självförverkligandet av sig själv. På det femte trappsteget kan man hitta det som är lättast att koppla ihop med förändringsarbete, det kognitiva trappsteget. Detta innefattar behovet av att veta och förstå, det vill säga människans önskan om att genom analyser hitta logiska förklaringar och innebörder till händelser och därigenom kunna skapa ett värdesystem. För människan kommer behovet av att veta före behovet av att förstå. Även om Maslow ansåg att behovet motiverade handling så menade han att när behovet blev tillfredsställt kunde man inte längre motivera handling och lärande. Han menade att motivet för lärande måste komma inifrån, det vill säga ett inre behov av att utvecklas som person. Eftersom behoven kommer inifrån och inte kan styras utifrån har teorin varit väldigt användbar i argumentationer för förändringar i arbetslivet eftersom det handlar om att förstå varför människor gör det ena eller det andra. Omotiverade anställda blir inte mer motiverade av sådant som tillfredställer de redan tillfredställda lägre behoven utan man måste hela tiden ge utrymme för utmaning i arbetet för att tillfredställa de högre behoven (Ahl, 2004).

En annan teori som grundar sig på människans behov är McGregors teori X och teori Y. I teori X utgick man ifrån att människan av naturen är lat och helst undviker arbete. Det innebär att man i organisationer inte tar tillvara på den potential som finns hos den enskilde individen utan utgår från att de är i behov av tydliga arbetsinstruktioner och helst slipper ifrån ansvar. Istället bör man som i teori Y utgå från att människan tycker om arbete, ansvar, vara kreativ och arbeta mot organisationens mål. McGregor menar att det inte går att motivera människor utan de motiverar sig själva. Ett arbetsförhållande som är anpassat till teori Y med självbestämmande och delaktighet är lönsamt och i förverkligandet av både den anställde och för att nå organisationens mål (Ahl, 2004).

Angelöw (1991) har i sin bok försökt utveckla en egen motivationsmodell anpassat just för förändringsarbete. Han menar att motivation handlar om en strävan efter att förverkliga ett visst mål. Det kan handla om en yttre/inre, individuellt/organisatorisk eller ett lång/kortsiktig målsättning. Målet behöver inte vara renodlat utan kan vara flerdimensionellt.

Den inre motivationen handlar om känslan av att kunna välja och ha kontroll över sin egen situation. Uppgiften måste också innebära utmaning för att dessa behov ska bli tillfredställda. Yttre motivation däremot handlar mer om exempelvis belöningar, straff och sociala normer. En kombination av yttre och inre är alltså inte ovanligt. Att man börjar göra något på grund av yttre motivation, det vill säga för att man får betalt eller tvungen, men sen fortsätta för att man upptäcker att det faktiskt var roligt också (Ahl, 2004). Motivation och mål är med andra ord ihopkopplade med varandra.

Enligt Angelöws (1991) *motivationsmodell* krävs sex förutsättningar för att motivation och förändringsvilja. De förutsättningar som krävs är: *vilja, delaktighet, tilltro, självförtroende, information, kunskap och trygghet*. Dessa kan dock variera i utvecklingsgrad i olika skeden av förändringsprocessen.

Viljan förknippas med stimulans och engagemang och så länge dessa känslor hålls vid liv finns energi och drivkraft för att förverkliga förändringarna. En annan förutsättning som stärker förändringsviljan är möjligheten till inflytande och delaktighet för medarbetarna. Om man som medarbetare får möjlighet att vara med och diskutera problemen, ge förslag till förändringar och åtgärder samt möjlighet att påverka takten i förändringen, ökar motivationen. Ett förändringsvänligt klimat kännetecknas också av respekt och tilltro. Många begär att medarbetarna ska ta sitt arbete på allvar och göra ett bra arbete utan att ge dem förutsättningar och möjligheter att lyckas. Detta gör att man brister i respekt och motivationen sjunker. Omgivningens tilltro kan visa sig i form av feedback till individen avseende dennes beteende. Tilltron måste samtidigt vara ömsesidig. Det är inte bara ledningen som måste känna tilltro för medarbetarna utan de måste även känna förtroende för ledningen. I annat fall är det svårt att utveckla ett konstruktivt förändringsarbete. En annan förutsättning är att vi tror på vår egen förmåga att lyckas med förändringsprocessen, att vi har en positiv förväntan om att den kommer lyckas. En vacklande självkänsla kan yttra sig i ett motstånd medan en ökad självkänsla blir kärnan i motivationen. För att förändringsviljan ska finnas med från början till slutet av en förändringsprocess måste information och kunskap om organisationens förutsättningar göras realistiska och hållas levande för att hålla motivationen uppe hos medarbetarna. Den sista förutsättningen i Angelöws motivationsmodell är tryggheten. Den har stora likheter med självförtroendet och är nödvändig för förändringsvilja. Samtidigt kan otrygghet och ångest vara en drivkraft och energikälla till förändring. Tryggheten behövs för att vi ska våga ta initiativ medan ångesten är den stimulans som gör det nödvändigt för oss att ta initiativ (Angelöw, 1991).

2.6 Alternativ till problemorienterat synsätt

Ovanstående teorier är vad man säger problemorienterade, vilket innebär att förändringsprocessen har fokuserar på det som är fungerar dåligt. Ett alternativ till det problemorienterade resonemanget är det lösningsorienterade. Om man istället försöker fokusera på vad som har fungera bra och försöka överföra det på områden som fungerat mindre bra så stimulerar det till förändring istället för att motverka detta.

”Inom idrotten skulle man aldrig få för sig att enbart studera misslyckade prestationer och idrottsmän. Visst är det bra att lära av misstag men man vill ju också veta vad som gör en vinnare”

(Lagerhorn, 2009 s. 6)

Detta lösningsfokuserade tänkande härstammar från psykologin och begreppet ”Positive Organizational system” och har funnits sedan början av 2000-talet (Lagerhorn, 2009). Ett begrepp som är centralt i detta resonemang är återhämtningsförmågan. Detta kan jämföras med vad som ovan har diskuterats kring tidsaspekten att komma vidare i sorgearbetet. Återhämtningsförmågan påverkas av medarbetarens personliga, sociala och materiella kapital och att de har erfarenheter som bidragit till att detta kapital har vuxit (Sutcliff & Vogus, 2003). Att vara rädd för att göra någonting fel kan grunda sig i att vi människor oftast dömer andra utifrån vilka svagheter som finns istället för att se vilka andra styrkor denne person kan ha. Genom att medvetandegöra både organisationen och individen om dessa styrkor så stärks förmågan att integrera dessa

styrkor med andra kunskaper och därmed ökar möjligheten till ny kompetens (Clifton & Harter, 2003).

Vikten av att ha en god förebild, som kan uppvisa ett önskvärt beteende är lika viktigt här som vid resonemanget i Levins andra fas. Även jämförelser med goda erfarenheter från förändringsarbete kan göras med tidigare teoriavsnitt. Viktigt att notera är att positiva upplevelser från förändringar stärker förmågan att hantera framtida situationer medan negativa förändringsprocesser snarare kan få motsatt effekt, vilket illustreras av nedanstående modell där det finns en återkoppling från den positiva förändringen till återhämtningsförmågan, vilket saknas vid en negativ upplevelse av en förändring.

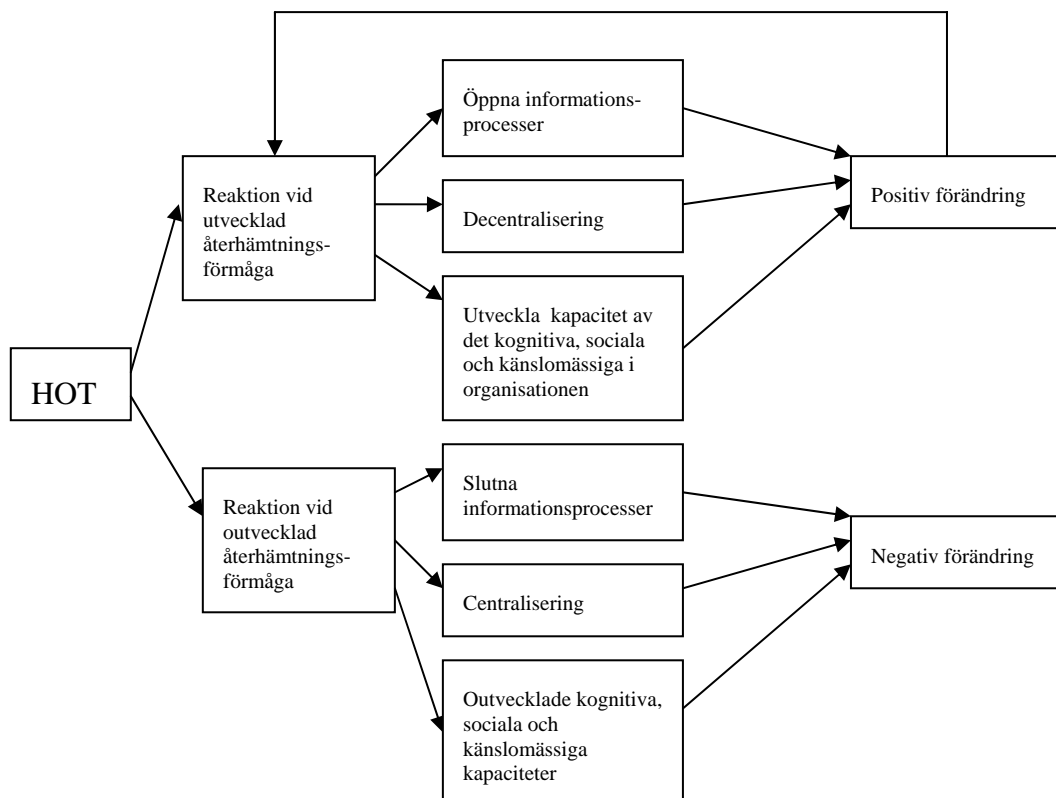


Fig3. Modell som beskriver utvecklad respektive outvecklad återhämtningsförmåga .Fri tolkning och egen översättning av Sotcliff & Vogus (2003).

2.7 Lärande

När en organisation skall förändras innebär det att något skall göras på ett nytt sätt. Nya rutiner skall läras in, nya arbetssätt och kanske nya förhållningssätt. Livslångt lärande och lärande organisationer är begrepp som visar att lärande aldrig upphör. Med lärande menas ett förändrat tänkande, det vill säga mänskligt tänkande och kognitiv (tankemässig) utveckling. Den kognitiva utvecklingen sker genom att hjärnan tar in och tolkar information genom varseblivning och information samt omvandlar detta till kunskap (Björkegren, 1989). Det finns olika typer av lärande som får olika begrepp i litteraturen men som definitionsmässigt blir väldigt snarlika. Vad man är ute efter är att definiera nivån på lärandet (Ellström, 1992).

2.7.1 Individuellt lärande

En definition på lärandet är *assimilering*, vilket innebär införlivande av gjorda erfarenheter i existerande strukturer (Björkegren, 1989). Detta kan också beskrivas som *lägre ordningens lärande*, vilket innebär att individen lär sig lösa uppgifter enligt ett visst sätt utifrån mål, förutsättningar och uppgifter. Dessa tas för givna och inga försök görs för att förändra dessa förutsättningar (Ellström, 1992). Andra begrepp som är jämförbara är *anpassningsinriktat lärande* och *Single loop-lärande* (Hultman, G., Klasson, A., 1994). Assimilering är det mest bekväma och stabila sättet att lära då man hela tiden får självbekräftelse och förstärkning av de kunskapsstrukturer man redan har (Björkegren, 1989). Situationer då assimilering förekommer kan vara när det ska ske en anpassning till nya kulturer i företag som fått nya ägare. I första läget blir det aktuellt att lära sig den nya kulturen, vilket beteende som är kulturellt accepterat. Det handlar om att kunna värdera sitt handlande och avgöra vilka beteenden som ska visas och vilka som ska tryckas tillbaka. Konsekvensen av detta kan bli inre konflikter som måste lösas ifall det accepterade beteendet skiljer sig alltför mycket från personens egen uppfattning om vad som är korrekt (Maertz Jr, Hassan & Magnusson, 2009).

Nästa nivå av lärandet är det som benämns som *ackommodation*, vilket innebär nykonstruktion eller förändring av existerande kunskapsstrukturer (Björkegren, 1989). *Högre ordningens lärande* är ett annat begrepp inom denna nivå. Lärandet handlar om att varken mål, uppgifter eller förutsättningar tas för givna, individen får själv genom ifrågasättande och ett prövande förhållningssätt ta ansvar för uppgiften. Är uppgiften given undersöks bakgrunden, innebörden och önskvärdheten av uppgiften. Annars börjar individen med att identifiera, tolka och formulera uppgiften (Ellström, 1992). *Utvecklingsinriktat lärande* eller *double loop-lärande* är andra begrepp med motsvarande beskrivning (Hultman & Klasson, 1994).

Ackommodation maximerar lärandet men leder till instabilitet i de kognitiva strukturerna medan assimilering maximerar den inre stabiliteten men innebär samtidigt låg kognitiv anpassningsförmåga. Den önskvärda balansen mellan dessa båda processer utgörs av så pass mycket kognitiv motstridighet att det motiverar ett kontinuerligt lärande samtidigt som de kognitiva strukturerna skyddas mot alltför mycket instabilitet, därför är omfattande förändringar av strukturer sällsynta. Det är viktigt att poängtera att den ena nivån av lärande inte utesluter det andra. Vilken typ av lärande man önskar gör att det ställer olika krav på utformning av organisation, arbete och lärsituation (Björkegren, 1989).

Genom att söka bekräftande istället för ifrågasättande information, det vill säga assimilering istället för ackommodation, skyddar vi våra inre kunskapsstrukturer och tillåter i första hand enbart marginella förändringar av dem. Lärandet är också beroende av kunskapsstrukturernas genomtränglighet. Om de är helt slutna kan inga nya erfarenheter läggas till och då sker inget lärande utan enbart assimilering. Om dessa är välutvecklade underlättas genomträngligheten och lärandet eftersom dessa innehåller fler erfarenheter och därmed en större kunskapsmängd. Det blir då lättare att förstå nya händelser i omgivningen. Det räcker dock inte med välutvecklade kunskapsstrukturer för ett lyckat organisationslärande utan det krävs också att organisationens utseende och funktion känns relevant för organisationsmedlemmarna, i annat fall lär sig organisationsmedlemmarna irrelevanta saker (Björkegren, 1989). Det krävs av individen att den har förmågan att kritiskt granska och analysera och vid behov också förändra

sina arbets- och livsvillkor. Det handlar om att gå utanför det givna handlingsutrymmet (Ellström, 1992). Den lägre ordningens lärande, assimilation, ger inte denna möjlighet. Det handlar om att anpassa sig eller undvika/fly situationen (Björkegren, 1989, Ellström 1992). Det sätt som vi förstår vårt arbete avgör också vilken kompetens vi utvecklar. Om vi kan ändra förståelsen för arbetet så kan vi därmed också utveckla och upprätthålla en kompetens som är annorlunda än den tidigare. Den viktigaste komponenten för att åstadkomma denna förändring är reflektion. Det är i reflektionen över vårt eget sätt att förstå vårt arbete som det blir möjligt att medvetandegöra vår förståelse av arbetet (Sandberg & Targama, 1998).

2.7.2 Organisatoriskt lärande

De individuella tankeprocesser och teoribildningar som beskrivits tidigare går även att använda på organisatorisk nivå. I dessa aspekter finns ingen skillnad på lärande och tänkande på organisatorisk respektive individnivå (Björkegren, 1989).

Skillnaden mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande kan sägas vara kunskap som inte är beroende av en enskild medlem i organisationen. För att överföringen från individuellt lärande till organisatoriskt lärande ska lyckas krävs kommunikation, genomskinlighet och integrering. Kommunikationens funktion är att skapa en gemensam uppfattning, att begrepp och betydelser får samma innebörd för medlemmarna i organisationen. Kommunikationen är ett måste för att kunskapen ska bli överförd och tillgänglig för organisationens alla medlemmar, att den blir genomskinlig och synliggör olika kunskaper och färdigheter som finns i organisationen. Detta kan visa sig genom ledarskap, visioner, mål, media och andra viktiga symboliska handlingar. Integration handlar om att individens lärande blir integrerat i organisationen och den nya kunskapen blir oberoende av individen. Nya rutiner blir implementerade i organisationen. Individer behöver en integrerad struktur för att stödja deras egen personliga utveckling och organisationen behöver det för att underlätta organisationens verksamhet (Probst & Büchel, 1997).

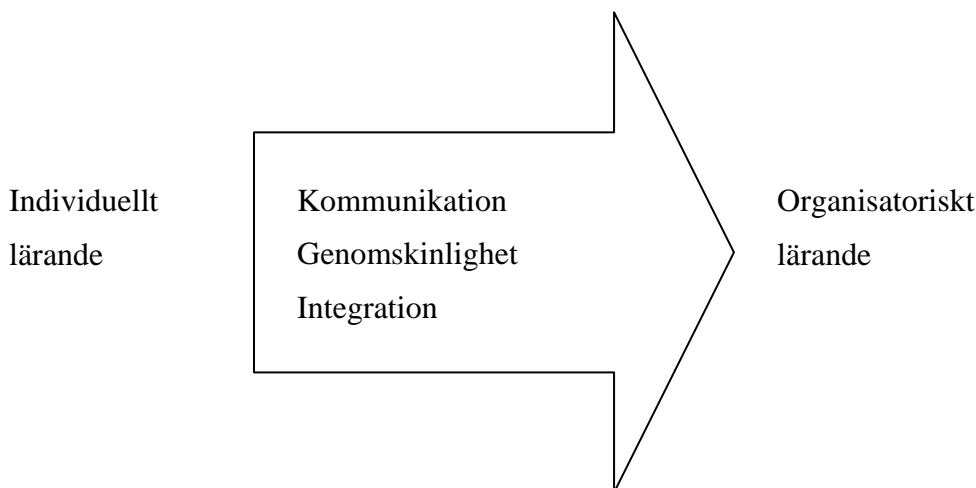


Fig 4. Från individuellt till organisatoriskt lärande. Fritt efter Probst och Büchel, (1997).

Det dominerande syn- och tankesättet finns i individernas kognitiva mönster och dessa antas få ett likartat kunskapsinnehåll som den aktuella verksamheten genom organisatoriska socialiseringsprocesser och organisatoriskt meningsskapande. En insikt hos individerna om att de är ömsesidigt beroende av varandras handlingar ökar ett samordnat agerande. Det verksamhetsresultat som uppstår beror till stor del på individernas agerande och är beroende av hur pass välutvecklad och relevant individernas kunskap är om och för verksamheten. Det beror också på hur individernas omvärldsdefinition är i den bemärkelse att den omfattar externa händelser och skeenden som berör verksamheten och därför måste beaktas. En kritisk omvärld ökar troligen en organisations motiv att lära av sin verksamhet för att på så sätt försöka förbättra den och öka stabiliteten. En positiv omvärld kan påverka incitamenten till lärande i negativ riktning genom att eventuella förbättringar då bedöms som mindre nödvändiga (Björkegren, 1989).

Om resultaten inte blir vad man tänkt sig, görs korrigeringsåtgärder. En förutsättning är dock att det finns mätbara resultat, att det finns en orsak-verkan samband. I de fall det inte finns mätbara resultat kan man försöka påverka människors uppfattning om vad som görs i en önskad riktning. Nackdelen med det sistnämnda är att det troligen kommer att påverka lärande negativt då man tenderar att bortförklara eventuella misslyckanden (Björkegren, 1989).

Ett annat sätt att benämna detta fenomen är Argyris och Schöns begrepp *Theories in action*. Dessa så kallade teorier är baserade på visioner, mål och strategier, kultur, struktur och maktförhållanden. Detta skapar ett ramverk för hur organisationen ska agera och hjälper till att skapa en bild av organisationen för de anställda och allmänheten. Karismatiska ledare kan spela en stor roll genom att sätta tydliga mål och riktlinjer vilket bidrar till en vision och mission. Argyris och Schöns begrepp *espoused theories* och *theories in use* syftar på att det finns en skillnad mellan det förväntade resultatet och det verkliga resultatet (Probst & Büchel, 1997).

Även problem som gör att företagets resultat skiljer sig från beslutsfattarnas förväntningar kan trigga igång ett lärande. Det kan röra sig om allt från konflikter, svaga strukturer, missnöje eller konkurrens. Detta innebär alltså att avvikelser och konflikter inte enbart är negativa, de kan också vara till nytta. Lärandet infinner sig när individen/organisationen har en vilja att lära nytt. Man måste våga gå nya vägar och vara villig att ifrågasätta värderingar, erfarenheter, ageranden och förväntningar. För att lära nytt krävs också att man "lärs av", att det ges plats till det nya och att gamla rutiner och att mönster ger vika. Detta är en process som ställer krav på resurser som exempelvis motivation, tid och ömsesidigt förtroende (Probst & Büchel, 1997).

2.8 Betydelsen av tid

När det gäller förändringsprocesser och skapandet av en mer värdeskapande organisation är betydelsen av tid viktig. Det är lätt att organisationer drar in på resurserna utifrån en allt för stark fokusering på uppnående av resultat (värde) på kort sikt och på så sätt hindrar utveckling på längre sikt. Det har visat sig att dessa kortsiktiga effektivitetsvinster i längden ofta får negativa konsekvenser för både individerna och organisationen. En allt för lång tid med bristfälliga resurser kan innebära att all tid måste ägnas åt löpande verksamhet och förändrings- och

utvecklingsfrågor därmed riskerar att prioriteras bort. På sikt kan detta hota organisationens utvecklingsförmåga. Tiden är en viktig och bidragande faktor eftersom krav på tidsrationalisering ofta blir följderna av sådana åtgärder (Ellström, 2006).

Man brukar här skilja mellan objektiv och subjektiv tid. Med objektiv tid menar man ren klocktid, det vill säga kvantitativa tidsmått i timmar, dagar etcetera. Subjektiv tid är kvalitativ i sin karaktär och kan ses utifrån tre olika aspekter.

Den första är subjektivitet i betydelsen hur vi som individer upplever tidens gång, den så kallade upplevelseaspekten. Exempel på detta kan vara att vi upplever att tiden går fort när vi är djupt engagerade i en aktivitet. Den andra är subjektivitet i termer av hur vi i handling faktiskt prioriterar och använder vår tid, den så kallade användningsaspekten. Den tredje och sista handlar om subjektivitet i termer av hur ett socialt system, en organisation till exempel, utvecklar ett kollektivt sätt att strukturera och använda tid och detta avspeglas i företagskulturen. Detta brukar kallas den kulturella aspekten. Exempel på detta är en organisations sätt att hantera tidspress samt deadlines men också deras tidsorientering, det vill säga om de har en mer här-och-nu orientering eller en långsiktig framtidsorientering (Ellström, 2006).

Man har också kunnat se skillnaden mellan två olika organisationslogiker, utförandets respektive utvecklingens logik. Detta innebär att i utförandets logik är förhållandet mellan lärande och tid tämligen oproblematiskt, det goda lärandet är helt enkelt det snabba lärandet. Ju snabbare lärande desto effektivare produktion även om risken för arbete under tidspress också ökar risken för försämrad kvalitet på resultaten (Ellström, 2006).

Utvecklingens logik handlar om att kunna lösa rätt uppgift eller problem, att kunna identifiera och definiera vilken uppgiften eller problemet är. Den avgörande faktorn för en lyckad förändring och utveckling är ledningens och medarbetarnas förmåga att skapa och utnyttja tid för lärande. Här blir den subjektiva tiden, det vill säga vikten av utrymme för reflektion, problemlösning samt experiment avgörande. Detta är aktiviteter som tar tid men kan också vara av betydelse ur ett annat perspektiv, att en allt för stark tidspress skapar ett ökat "tunnelseende" och ett minskat "alternativseende". Tidspress tenderar till att leda till "mer av samma sak" och därmed till minskat utrymme för ett mer förändringsbenäget lärande och försvårar utförandet av mer komplexa uppgifter. Tidspress minskar alltså sannolikheten för kreativt tänkande. Vikten av tillräckligt med tid och uthålligt engagemang är viktigare än snabbhet, när det gäller betydelsen av att nå framgångsrika förändringsprocesser. Man bör dock vara medveten om att mer objektiv tid, det vill säga ren klocktid, i sig inte bidrar till ett mer utveckling. Utan att det är betydelsen av tid som resurs, det vill säga hur vi uppfattar, använder och strukturerar den tid vi har till förfogande samt hur stort intresse vi har av att utvecklas. Ett intresse gör oftast att man helt enkelt hittar den tid som krävs inom tillgängliga ramar (Ellström, 2006).

De har också visat sig finnas ett behov av ökad medvetenhet när det gäller hur organisationer leds och organiseras ur ett tidsperspektiv. Att ha förmågan att se hur arbetsprocesser kan förbättras, kunna uppmuntra kreativitet och att kunna och ha förståelse för och kunna hantera eventuella störningsmoment. Här finns en viktig uppgift för ledningen att genom pedagogiska insatser – ett pedagogiskt ledarskap – skapa förutsättningar för och leda ett arbete med syfte att hitta och utnyttja tid för

lärande och utveckling. Tid som alltså måste tas från den löpande verksamheten (Ellström, 2006).

Organisationsförändring är inte någon snabb lösning på ett tillfälligt problem. Det tar tid att förändra attityder och värderingar och man brukar prata om tre till fyra år innan man kan se verkligt resultat av genomförda förändringar. Detta är dock ingen process som någonsin blir avslutad utan ska ständigt pågå. En organisation som är duktig på att reflektera och utvärdera har lättare för att snabbt anpassa sig efter nya krav och förutsättningar (French & Bell, 1999).

2.9 Ställföreträdande förändring

Som vi tidigare nämnt handlar organisationsutveckling om att förändra attityder och värderingar från grunden. En fallgrop i förändringsarbetet är något som benämns som ställföreträdande förändring, eller skalförändring. Det innebär att förändringen har fått genomslag i de policies som finns i organisationen, de strukturer som styr arbetet, lednings- och kanske även lönesystem. Det är då lätt att tro att förändringen nu är genomförd men det behöver alltså inte vara så. Medarbetarna i organisationen kan fortfarande agera som de gjort tidigare alltså vad organisationen säger och vad organisationen gör är två olika saker. Förändringen har inte fått genomslag i medarbetarnas synsätt. Ett skäl till detta är medarbetarna kan uppleva att målet med förändringen är ouppnåeligt, men omgivningens förväntningar är så starka att individerna gärna vill framstå som förändringsvilliga och bevara sin legitimitet (Hultman & Klasson 1994). Begrepp som är jämförbara är Argyris och Schöns espoused theories/theories in use. Espoused theories motsvaras av det ramverk som finns i organisationen och som delas av medarbetarna. Theories in use innebär att utfallet av regelverket inte är det förväntade, det vill säga vad som sägs och vad som görs blir olika saker. Avgörande är hur starkt organisationens ramverk har påverkat medarbetarnas uppfattningar bland annat kring sitt sätt att arbeta (Probst & Büchel, 1997). Vi tycker oss förstå att skillnaden i begreppen handlar om medarbetarens medvetenhet om att agerandet skiljer sig från det föreskrivna. Vid ställföreträdande förändring tycker vi att det finns en insikt och kanske till och med ett val hos medarbetaren att tala som om förändringen fått genomslag, men agerar på ett sätt som inte stämmer överens med organisationens riktlinjer. Det kan tänkas vara svårare att upptäcka att en ställföreträdande förändring har inträffat än espoused theories/theories in use. Vi tror här att medarbetaren är omedveten om att det finns en skillnad mellan espoused theories och theories in use. Man tror att agerandet följer vad som föreskrivits och blir därför förvånad när det upptäcks en skillnad. Det gör att man kanske mer aktivt söker efter orsaker till varför det förväntade resultatet inte har uppnåtts.

2.10 Sammanfattning

Teoriavsnittet har visat att en organisationsförändring skall gå igenom ett antal faser för att kunna genomföras. Parallellt genomgår även organisationens medarbetare ett antal beteende- och känslomässiga reaktioner till följd av dessa faser. De faktorer som belyses i teoriavsnittet som viktiga för att förändringsprocessen ska bli lyckosam och att medarbetarna ska kunna hantera den nya tillvaron på bästa sätt är att det måste finnas ett

upplevt behov och förståelse av det nya. Därmed infinner sig också motivation till förändringen. Fokusering på det som är positivt och en utveckling av det kan även det höja motivationen och förändringsviljan. Det måste också finnas ett förtroende för dem som initierar förändringen och det är också avgörande vilken människosyn som råder i organisationen. De känslomässiga reaktioner som uppstår måste bemötas med respekt av ledningen och inte nonchaleras. För att det nya ska bli befäst och kunna nyttjas till fullo i organisationen måste ett utvecklingsinriktat lärande komma till stånd och att det finns tid till reflektion kring det nya och sitt eget handlande. I annat fall finns risk för ställföreträdande förändring.

3. Metod

Metodavsnittet beskriver vårt tillvägagångssätt i uppsatsarbetet för att möjliggöra för läsaren att bedöma vårt arbetes kvalitet och trovärdighet.

3.1 Utgångspunkter – empiri

Vi har valt att göra en empirisk fallstudie. En anledning till att använda sig utav fallstudier kan vara att man vill undersöka ett fenomen i dess miljö eller kontext (Backman, 1998). Vi är intresserade av att fånga upp tankar och upplevelser kring ett nytt synsätt och arbetssätt som ska införas i verksamheten och främst för personalcheferna. Det handlar om ett nytt synsätt på sin roll och ett förändrat tankesätt. Vi har tagit del av målbeskrivningar, projektbeskrivningar och skapat oss en uppfattning om syftet med förändringsprocessen. Tankar och upplevelser av denna förändringsprocess ämnar vi undersöka genom att utföra intervjuer som sedan ska transkriberas och tolkas utav oss.

Då vi studerar på programmet för personal och arbetslivsfrågor anser vi att vi inte kan gå in i den här studien förutsättningslöst. Då vi under ett antal år har arbetat och studerat hur organisationer påverkar dess medarbetare har vi skapat oss uppfattningar och kunskaper om vad och hur människor påverkas och hur man bör agera för att skapa gynnsamma förhållanden i arbetslivet. Med detta i bakhuvudet kommer vi aktivt att söka efter teorier och upptäckter som är nya för oss och som kan hjälpa oss att få en än större insikt i arbetslivets mysterier. Det innebär därmed att en induktiv ansats inte är aktuellt eftersom denna ansats utgår ifrån att forskaren inte har förankrat undersökningen i teorin utan har till syfte att skapa en teori utifrån empirin (Patel & Davidson, 2003). Den deduktiva ansatsen är inte heller den rätta för detta arbete då vi inte har någon hypotes vi vill prova (Patel & Davidson, 2003). En abduktiv ansats stämmer bättre överens med vårt sätt att förhålla oss till vår undersökning då det innebär att man har viss teoretisk grund, samlar och tolkar empiri och därefter återgår till teori (Patel & Davidsson, 2003).

3.2 Genomförande

3.2.1 Urvalsgrupp

Kontakt med projektledaren för den pågående utvecklingsprocessen togs i ett tidigt skede av uppsatsskrivandet. Vi presenterade våra tankar för projektledaren som ansåg att det lämpade sig väl att vi utförde vår studie hos dem. Projektledaren, som också kom att bli vår kontaktperson, redogjorde för situationen och hur långt utvecklingsprocessen fortskridit. Vi delgavs projektbeskrivningen och fick även ta del av den situationsanalys ett konsultföretag nyligen hade sammanställt. Vi upplevde att konsultföretaget berört många av de frågor som vi funderat på och behövde därför tänka i nya banor. Efter att ha läst situationsanalysen så har frågor väckts kring vad förändringsarbetet ska mynna

ut i och hur de ska kunna leva upp till den förändringsprocess som de nu har satt igång. Organisationen har 2003 genomfört en omorganisering av personalarbetet, men utifrån situationsanalysen tolkar vi det som att denna förändring inte har fått den effekt som var tänkt. Denna gång handlar det om att förändra medarbetarnas syn på sin roll som personalchefer vilket vi anser mycket intressant och väl relevanta frågor inom pedagogik.

Personalavdelningen är organiserad på så sätt att det finns 24 löne-/PA-specialister fördelade på de 11 förvaltningarna, samt en personalchef alternativt personalsekreterare som huvudansvarig för HR-/PA-arbetet på varje förvaltning. På de större förvaltningarna finns dessutom totalt ca 15 personalsekreterare som stödjer personalcheferna i HR-/PA-frågor. Utöver detta finns en personalavdelning med ca 50 medarbetare fördelade på arbetsgivarenheten, löneenheten, systemgruppen samt utvecklingsenheten. Befattningen personalchef innebär inte med automatik att chefen har personalansvar då personalavdelningen på mindre förvaltningar endast består av just personalchefen.

Den aktuella förändringsprocess som vi skulle studera berörde samtliga personalchefer i första hand. Ett nytt möte bokades med vår kontaktperson för att stämma av syftet med vår uppsats och definiera begreppen PA – HR. Innan vi kontaktade personalcheferna för bokning av intervjuer fick vi i uppdrag av vår kontaktperson göra en kort beskrivning av vårt syfte och hur vi tänker gå till väga. Detta skulle vår kontaktperson distribuera till samtliga personalchefer med information om att vi kommer att kontakta dem för att boka in tider för intervju. Antalet personalchefer i organisationen är totalt tio stycken, vilket vi bedömde vara en lämplig storlek på urvalsgruppen med avseende på vår tidsram. Eftersom vi fick möjlighet att intervju samtliga personalchefer fanns inget behov av att generalisera vilket även stödjer vårt val av metod.

Vår frågeställning utgick från att ta reda på vilka faktorer som är viktiga att beakta i förankringen av en förändringsprocess. Vi ville veta hur personalcheferna uppfattat visionen och målet med förändringen, deras vilja och förståelse till densamma men vi ville även se på förändringen ur ett lärandeperspektiv. Vi strävade mot att vår analys förhoppningsvis skulle ge svaren på hur just dessa personer upplevde dessa frågor.

3.2.2 Datainsamlingsmetoder

Vi har utfört en kvalitativ studie då vi ville undersöka möjligheterna till förankringen av förändringen. Vi kom att utföra intervjuer med de personalchefer som vår kontaktperson hade förmedlat till oss och vi använde oss av en semistrukturerad intervjuguide. Vi ansåg att detta förfarande skulle säkerställa en av reliabilitetens huvudtyper, så kallad ekvivalens, som innebär att det finns en överensstämmelse på vår insamlade data trots att vi båda utförde intervjuerna. Om vi inte har en intervjuguide skulle intervjuerna få en för stor personlig prägel från den som intervjuar och risken att ställa ledande frågor under pågående intervju är stor (Grønmo, 2006). Vår intervjuguide testades genom en pilotstudie för att klargöra om frågorna var tydliga och möjliga att svara på.

I vårt introduktionsbrev, som skickades till vår kontaktperson, lade vi också fram en önskan om att få genomföra en observation på en av personalcheferna innan vi satte igång med intervjuerna. Detta ville vi göra för att se hur de arbetar, vilka frågor som behandlas, hur kontakter med verksamheten ser ut och liknande. Vi ansåg att

information från observationen skulle vara en bra grund inför skapandet av vår intervjuguide.

Vi fick relativt snabbt positiv respons från ett antal personalchefer och intervjuer bokades in. Efter några dagar skickade vi påminnelser och efter ytterligare någon dag togs kontakt per telefon. Detta arbete resulterade slutligen i att av samtliga personalchefer tackade sex stycken ja, tre avböjde och en som inte svarade alls. En tackade också ja till att bli observerad. Av de sex personalcheferna hade tre stycken utbildning inom personal och arbetsliv och övriga tre annan eller motsvarande utbildning. Observationen bokades in före samtliga intervjuer skulle genomföras och därmed fick vi möjligheten att se hur en dag för en personalchef kan se ut och vilka frågor som kan behandlas. Våra insikter från denna dag använde vi sedan vid formulerandet av vår intervjuguide.

Utöver observation och intervjuer har vi också tagit del utav kommunens offentliga och interna dokument.

Intervjuerna kom att genomföras på personalchefernas kontor eller i ett närliggande konferensrum. Innan intervjuerna genomfördes informerades vi om vårt syfte, att de kunde avstå att svara på någon fråga och att de när helst de ville, kunde avbryta intervjun. Vi frågade också om de accepterade att vi bandade intervjun och samtliga gav sitt godkännande.

De två första intervjuerna gjorde oss medvetna om hur viktigt det var att påminna den intervjuade om vad det var vi hade för avsikt att studera. Då vår analys skedde mitt under ett pågående förändringsarbete, med möten och diskussioner var det lätt att den intervjuades svar färgades utav de frågor som nyss behandlats i ett möte de precis deltagit i före vår intervju. De två första intervjuerna gav oss också insikten att vi behövde formulera om några frågor för att vi skulle få fram den information vi behövde. I de nästkommande fyra intervjuerna använde vi exakt samma intervjuguide. Vi tillät oss att ställa följdfrågor för att få en fördjupad kunskap eller fånga upp information som vi inte hade förutsett och som vi tyckte kunde ge ett mervärde till vårt material.

3.2.3 Bearbetningsmetod

Den datainsamlingsmetod som har avgörande betydelse i vår uppsats är således intervjuerna. Intervjuerna bandades med hjälp av en diktafon och parallellt användes också en mobiltelefon med inspelningsfunktion. De sex intervjuerna fördelades lika mellan oss båda och utfördes vid tre olika datum. Den av oss som genomförde intervjun utförde också transkriberingen. Vi deltog båda vid intervjutillfällena för att ha möjlighet att fånga upp känslouttryck, kroppsspråk och andra icke verbala reaktioner. Vi ville också fånga upp intressanta aspekter som uppkommer, med följdfrågor och här är fördelen att vara två, då den som genomför intervjun lätt kan missa dessa.

Genom att välja att spela in intervjuerna tillkommer också det gedigna arbetet att lyssna igenom och transkribera intervjuerna. Transkribering är en mycket omfattande process som tar lång tid att utföra (Bryman, 2006). Varje intervju tog mellan 30-45 minuter att genomföra och tar cirka 3-4 timmar att skriva ner. Det bearbetade empiriska materialet analyserades, diskuterades och tematiserades. Vår tanke var att titta närmare på upplevda för och nackdelar av det nya synsättet, vilket vi ansåg har stor betydelse för att en förändring av ett tanke- och arbetssätt ska få genomslag i det vardagliga arbetet.

3.3 Kvalitet

För att säkra kvaliteten på vår uppsats har vi utgått från den punktlista som Grønmo (2006) redovisar. Vi har utformat vår intervjuguide så att frågorna ska vara relevanta och hjälpa oss att få svar på vår frågeställning och vårt urval och andra ställningstaganden finns dokumenterade i uppsatsen och dess bilagor. Vi har använt begrepp som är förekommande inom uppsatsens område och vi har haft syfte att belysa dessa begrepp i teoriavsnittet. Vi har inte haft för avsikt att generalisera utan snarare fånga det specifika och unika, därför är antalet intervjupersoner tillräckligt för vårt syfte. Vi har i största möjligaste mån försökt att undvika att påverka intervjupersonerna i någon riktning genom att ha färdigskrivna frågor och att vi båda har genomfört intervjuerna tillsammans.

3.3.1 Reliabilitet

Om vi skulle använda vår intervjuguide och intervjua personalcheferna igen men vid ett senare tillfälle skulle vi sannolikt få andra svar än vid det första tillfället. Detta skulle i kvantitativa studier tyda på låg reliabilitet. Eftersom vi har använt oss av en kvalitativ metod är inte detta begrepp applicerbart då orsaken till att vi skulle få olika svar kan bero på att personalcheferna har ändrat uppfattning, fått nya insikter eller dragit lärdom av den tidigare intervjun eller att stämningläget är ett annat. Med vår kvalitativa studie var tanken att vi skulle upptäcka, tolka och förstå innebörden av eller att beskriva uppfattningar. Reliabiliteten bör istället ses som bakgrund av den unika situationen som råder vid undersökningstillfället. Vi strävade efter att få fram det unika och att detta yttrade sig i form av variation i svaren. Det här gjorde att reliabilitetsbegreppet närmade sig validitetsbegreppet i vår kvalitativa studie.

Dessa två begrepp är så sammanflätade att man sällan använder begreppet reliabilitet i kvalitativa studier utan istället använder sig av validitet i en vidare innebörd. Alternativt begrepp är autenticitet eller förståelse (Patel & Davidsson, 1991).

3.3.2 Validitet

Hur skulle vi säkerställa validiteten i vår kvalitativa studie där datainsamlingen till största del kom att ske med hjälp av intervjuer? Som forskare ansåg vi att det inte gick att förutse vad och hur den intervjuade kom att svara på frågorna. Har personen förstått frågan överhuvudtaget? Har jag som forskare styrt frågorna så svaren blir vinklade? Vi var under vår datainsamling observanta på de faktorer som Cohen, Manion och Morrison, (2007) menar kan påverka validiteten i en kvalitativ undersökning. Det handlade om våra egna attityder, åsikter och förväntningar som kunde leda svaren mot en viss riktning. Våra egna förutfattade meningar om vad som är problemet kunde göra att vi sökte efter enbart svaren på de frågorna och därmed kanske vi som intervjuare inte uppfattade vad som sades. Genom att vi båda närvarande vid intervjuerna, så hjälptes vi åt att fånga upp nya infallsvinklar som annars lätt kunde missas, vi hjälptes åt att tolka vad som faktiskt sades. Nackdelen med att vara två personer som utförde intervjuerna kan vara den påverkan det kan ha på intervjupersonen såsom att situationen kan kännas obekvämt. Det kan också upplevas som en ojämn maktfördelning och dessa aspekter kan påverka vilken information vi får fram. Vi anser dock att fördelarna väger tyngre än nackdelarna.

3.3.3 Replikerbarhet

Som nämnts tidigare under reliabilitet när det gäller kvalitativ studie så får man inte exakt samma svar på en fråga om man ställer den vid ett senare tillfälle till samma person. Ny kunskap och nya erfarenheter, möjlighet att tänka igenom ett tidigare svar gör att denne kan ge ett annat svar. Vi har mer tänkt oss att vår uppsats kan ge idéer och inspiration att använda våra frågor i en annan organisation och se vilka faktorer som har påverkat en förändringsprocess där.

3.3.4 Forskningsetik

Vi har utgått från de riktlinjer som är utgivna av Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet i mars 1990, reviderad version april 1999. Riktlinjerna påvisar fyra huvudkrav som forskare bör ta hänsyn till:

Informationskravet innebar att vi informerade samtliga som kom att delta i vår undersökning om dess syfte. Genom ett mailutskick informerade vi om att deltagandet var frivilligt, att deltagarna närhelst de ville hade rätt att avsluta sitt deltagande. Vi informerade att intervjuerna skulle spelas in i de fall de godkände det. Information om hur vi skulle använda materialet och vad forskningen skulle leda till, ingår också i informationskravet.

Samtyckeskravet, det vill säga att vi hämtade in deltagarnas samtycke till att delta i undersökningen uppfylldes genom att vi fått arbetsgivarens godkännande. Detta då vi endast kom att beröra frågor om arbetsuppgifter och organisation och inte privata eller etniska frågor.

Konfidentialitetskravet uppfylldes vi genom att skydda de intervjuade personernas identitet genom att inte redovisa data som på något sätt kan härledas till en specifik person. Utöver oss själva är det endast våra handledare som tagit del av vårt insamlade material

Nyttjandekravet hanterar vi så att insamlad data kommer att förstöras efter uppsatsens färdigställande så att materialet inte kan användas i något annat syfte.

3.3.5 Kvalitets och metoddiskussion

När vi nu ser på vårt eget arbete så är där en del faktorer som kan ha påverkat i den ena eller andra riktningen. Vår fördjupning finns inom arbetslivspedagogik och det gör att vi både medvetet och omedvetet söker frågor och svar inom detta område, men när vi letat källor till det här arbetet har dessa fått relativt stora inslag av psykologiska teorier. Vi har tyckt att det har varit viktigt att ha med dessa då förändringsprocessen syftar till ett förändrat synsätt och detta måste sätta ”spår” i hjärnan, man måste tänka om. Det gamla måste ge plats för det nya.

Vår intervjuguide är relativt lång, med många frågor. Nackdelarna med det kan vara att det inte låter respondenterna att tänka fritt och att de blir styrda i sina uttalanden. Vi försökte motverka detta genom att ge respondenterna möjlighet att tillägga något som de ansåg att vi hade missat. Detta tillfälle utnyttjades av flera, men vi ansåg att den informationen som kom fram där inte berörde syftet till vår undersökning. Vi gjorde också bedömningen att vi som intervjuare inte tilläts påverka intervjuerna med våra

personliga åsikter och tankar då vi hade denna grad av standardiserade frågor. Detta tyckte vi var viktigt eftersom vi båda utförde intervjuerna.

Vi har reflekterat över vår egen roll i den här förändringsprocessen. Processen var pågående och därmed så fanns många känslor involverade. Vi som forskare behövde ha detta i åtanke vid analysen av empirin. Har våra respondenter påverkats av att vi har KS godkännande för att genomföra vår analys? Kan man ha uppfattningen att vi går deras ärende och därmed kommer respondenterna med tillrättalagda svar? Ja, visst kan dessa tankar uppstå, men vår uppfattning under intervjuerna är att man varit uppriktig i sina svar och vi har inte fått uppfattningen att svaren har varit tillrättalagda på något sätt.

Vi hade hoppats att vi skulle hitta nya och intressanta teorier i det här arbetet, men vi har upplevt att vi trillat tillbaka på de teorier som vi tagit till oss under utbildningen. Vi tror att det kan bero på att hur människan reagerar och agerar i förändringsprocesser inte är något nytt, de teorier som finns och utvecklades tidigare håller än idag. Däremot kan de appliceras inom nya områden. Vi tänker främst på internationaliseringen av arbetsmarknaden, som inte var aktuellt på 50-talet när Levin pratade om unfreezing, men där denna teori väl kan användas för att förstå reaktionerna som uppstår. Kanske fanns inte anpassningen till en ny kultur med i tankarna när begreppen lärande av lägre och högre ordningen såg dagens ljus.

4 Empiri

I detta kapitel redovisar vår empiri. Vi har tematiserat utifrån de områden som vi anser är intressanta och relevanta för vårt syfte.

4.1 Tankar om det nya synsättet

Målet med förändringsprocessen är att KSF vill ha ett mer strategiskt tänkande kring personalfrågor ute i de olika förvaltningarna och lyfter fram HR-synsättet som en lösning på detta. Man använder sig framförallt av begreppen ”produktivitet” och ”effektivitet” för att utveckla personalarbetet. Med produktivitet menas att personalarbetet ska utföras med hög professionalism och med hög kostnadseffektivitet. Med effektivitet avser man att arbetet på bästa möjliga sätt ska vara till nytta för medborgaren. Det handlar om att lyfta blicken från det dagliga och se vilka utmaningar man som arbetsgivare står inför både idag och i framtiden. Man vill med implementeringen av HR hitta ett nytt förhållningssätt genom att lägga gamla synsätt och strukturer och hitta ett nytt sätt att tänka och klä dessa med nya ord. Detta försöker KSF göra genom workshops och gruppdiskussioner med personalchefer och förvaltningschefer tillsammans. Detta synsätt tycks ändå vara svårt att förklara för personalcheferna. Flera av dem tycker att det känns luddigt och vagt och det är inte självklart vilken skillnad det är på ett PA-synsätt och ett HR-synsätt, medan några har lite tydligare bild över de olika sätten att tänka.

”Den här är en fråga jag ställt mig många gånger och jag kan inte se att det är någon skillnad/förändring. I min värld kan man lika gärna kalla det PA.”

”...HR-frågorna är så, är det så mycket mer. Det är hur du benämner saker och ting i en organisation, hur du förhåller dig till alla de här regelverken, policies och så vidare. Det är på en annan nivå, kan jag tycka...en mer övergripande nivå av det här processtänket...”

Några upplever också att diskussionerna kring begreppet varit så många och långa att det skapat en förvirring och otydlighet för vad begreppet egentligen står för. Många upplever också att det fokuseras för mycket på begreppet HR och att begreppet PA då får en dålig klang.

”Ja och vi kom ju lite fel när man döpte de här från början från PA till HR. Det innebar ju att PA fick ju så dålig klang. Ingen ville jobba med PA. Helt plötsligt var alla strateger.”

Det finns en överensstämmelse om att båda synsätten trots allt måste finnas, för så basala saker som lön måste ju alla anställda ha och att lagar och regler följs.

Det finns dock en rädsla att man med HR synsättet ska tappa bort mycket av de trots allt viktiga administrativa bitarna.

Om personalcheferna ska förändra sitt synsätt på personalfrågor och gå från det mer operativa till det mer strategiska, så undrar en del vem som då ska göra de operativa frågorna. Dessa arbetsuppgifter och behovet av dessa frågor försvinner ju inte, menar man.

”Man jag undrar fortfarande vem som skal göra de grejerna sen!”

Det finns många olika förväntningar på vad ett HR synsätt ska leda till. Önskemål finns om att HR-arbetet ska få en mer naturlig del i verksamheten. De som redan anser att de arbetar enligt HR-synsättet har svårt att se att det kommer leda till några större förändringar för dem själva. Dock uttrycker många en rädsla att förändringen ska få strukturella konsekvenser, att personalcheferna ska tillhöra den centrala personalavdelningen och därmed förlora kontakten med förvaltningens medarbetare och verksamhet. Det finns också farhågor att personalchefsrollen kommer att försvinna helt och man tvingas till att söka nytt jobb.

För kommunens personalarbete i stort, tycker man däremot att diskussionerna kring personalfrågor förs upp på en högre och övergripande nivå och att detta är positivt.

För flera personalchefer handlar det strategiska arbetet om att på en mer övergripande nivå arbeta med personalfrågorna, hur du som personalchef förhåller dig till de policies, jämställdhetsplaner, mångfaldsplaner och arbetsmiljöplaner som tas fram, hur man arbetar med dessa ute i förvaltningen. Personalcheferna kan dock se ett behov av

kompetens hos förvaltningscheferna för att de ska kunna använda dessa verktyg på rätt sätt.

”Alltså det jag tycker att vi behöver prioritera och det är samtliga förvaltningar behöver göra och det är ledarskapsdelen och ledarskapsutveckling...allt ansvar ligger i stort sett på våra chefer.....att stärka dem och deras kunskap kring personalfrågor.”

Några andra av personalcheferna upplever dock att det är arbetet med själva framtagningen av dessa planer som är det strategiska arbetet, men att detta arbete inte är så uppskattat och efterfrågat av alla chefer ute på förvaltningarna. De uttrycker det som att det handlar mer en arbetsuppgift som ska göras. De anser att det är lättare att få uppskattning för de mer operativa frågorna, det vill säga frågor av mer praktiska och detaljorienterad karaktär.

”...jag kan ju inte påstå att där är något större intresse när jag kommer ut med mina arbetsmiljöplaner och jämställdhetsplaner utan...jaha, det ser bra ut, och så lägger man det åt sidan....”

En annan bild som framträder är uppgiften man har i ledningsgruppen som personalchef. Några personalchefer menar att deras strategiska arbete handlar om att tillföra ett HR-perspektiv på de frågor som diskuteras i ledningsgruppsmöten.

”...men jag kan ändå engagera mig och tycka till, för vilka är det som jobbar med frågorna? Jo, det är ju våra medarbetare, Och det finns HELA tiden ha ett HR-perspektiv på varje fråga.”

4.2 Processens förankring

4.2.1 Kännedom om bakgrund och upplevt behov

Vad gäller kännedom om bakgrunden till varför det här förändringsarbetet ska genomföras så framträder en varierad bild och många talar om processen som en av många och upplever syftet som otydligt. Någon nämner att kommunstyrelsen har uttryckt önskan om att personalarbetet ska bli mer produktivt och effektivt, men kan inte redogöra för vad detta i realiteten innebär och vad själva bakgrunden är.

”...man har ju sagt att man ska vara mer effektiva och produktiva, bakgrunden vet jag inte...”

Argumentet för att förändringen skall genomföras uppges vara att den kommer från ledningen och man har svårt att se värdet av den, både för organisationen och för sin egen del. Det finns en rädsla för att HR-arbetet endast blir en pappersprodukt och inte får en förankring i verksamheten. Några nämner ett behov av att tydliggöra den centrala personalavdelningens funktion och att förbättra samarbetet mellan förvaltningarna och den centrala personalavdelningen. Man kan också se ett behov av större samarbete mellan förvaltningarna och att alla förvaltningar arbetar efter samma riktlinjer. Några av personalcheferna ser ett behov av förändringen men upplever att det är svårt att kunna förmedla ut i sin förvaltning av HR synsättet.

”Alltså, jag tror att en del av oss, det är ett allmänt missnöje att vi fortfarande harvar. Vi är väldigt duktiga på att göra upp med...hur anställningsavtalen ska se ut, medan man har svårt ute i förvaltningarna och det även jag, att få gehör för HR-frågor därför man tycker att det är halvflummigt.”

Hos en del förvaltningar uttrycks ett behov av att göra förvaltningen attraktivare som arbetsgivare och menar att HR synsättet kan bidra till att lyckas locka, behålla och utveckla sin personal. De som har lätt att rekrytera har inte upplevt samma behov av HR, där står andra frågor i fokus med mer PA-inriktning.

4.2.2 Information, delaktighet och förståelse

Man har på den centrala personalavdelningen arbetat mycket med att ta fram informationsmaterial om det nya synsättet. Genom att föra diskussioner i workshops mellan personalchefer och förvaltningschefer vill man få dem delaktiga i processen. Detta har uppskattats av personalcheferna och de flesta känner sig också delaktiga i processen, men fortfarande är det dock många som inte känner till projektets omfattning, var i processen man befinner sig och vad den ska leda till.

”Oja, men som sagt jag vet inte riktigt vad som kommit ut av det. Jag vet faktiskt inte var vi befinner oss på den här resan.”

Någon nämner dock att KSF inte har lyckats informera och engagera personalcheferna i den här förändringsprocessen. Man förutsätter att alla vet vad det handlar om och vill engagera sig, men det finns tecken på det motsatta.

Alla personalchefer uttrycker en förståelse över att ha ett HR-synsätt i förvaltningen då det kan hjälpa att förutse framtida behov. Det måste finnas någon som tänker lite längre än det dagliga. Det uttrycks också vikten av att inte bara ”bota” uppkomna problem utan också att kunna förstå varför de uppkommit. Några poängterar dock att det administrativa måste fungera innan man kan gå vidare och arbeta med de mer strategiska frågorna.

Någon av personalcheferna uttrycker att man är ganska ensam om att ha det här synsättet inom sin förvaltning. Trots att personalchefen försöker lyfta frågor till en högre nivå, så dras man lätt ner till de operativa frågorna av förvaltningscheferna.

4.3 Förändringsvilja

En personalchef säger att förändring av ett synsätt torde innebära att något ska ses och göras på ett nytt och annorlunda sätt. Personalcheferna finns representerade på hela skalan mellan dessa synsätt, vissa ligger relativt nära ett PA-synsätt medan andra har ett tydligt HR-synsätt och några finns där mitt emellan. Var på skalan man befinner sig framgår då personalcheferna beskriver sitt arbete och vilka arbetsuppgifter de tycker ingår i tjänsten som personalchef.

En del av personalcheferna har ett förhållningssätt, där de ser på sin roll som en stödjande och rådgivande funktion till andra chefer. De menar att man inte går in och "tar över" ett ärende från en annan chef, utan mer som ett stöd i frågor som rör personalen. De upplever också att de är med och utvecklar förvaltningen och driver den framåt.

"Alltså, det som är viktigt för mig hela tiden i arbetet är ju att hela tiden jobba för verksamhetsbiten, verksamhetsutveckling. Vi finns ju till för att främja verksamheten och jobba med det så att säga."

Några andra personalchefer uppger att de utför den praktiska biten i vissa personalfrågor och då företrädesvis de frågor som ses som känsliga, till exempel om någon anställd har misskött sig på något vis. Då upplever enhets-/förvaltningscheferna det jobbigt och svårt att ta dessa samtal och då träder personalchefen in i stället.

"...jag så att säga många gånger måste ta och komma med de obehagliga besluten, för att cheferna inte gör det, då är det jag som måste göra det."

Någon ser också det som en stor och viktig uppgift att se till att förvaltningen håller sig inom lagens ramar gällande personalfrågor. Denna kunskap tycks också lätt att få uppskattning för från sina kollegor ute i förvaltningarna. Det framkommer också åsikter om att man som personalchef inte har som uppgift att utveckla verksamheten, utan det finns andra i förvaltningen som är bättre lämpade på detta. Det här visar hur olika syn man som personalchef har på sitt arbete.

Det framgår att förändringen kommer att bli relativt stor för några, då de har ett PA-synsätt idag. Någon nämner att även om behovet av kompetens behövs så är intresset och förändringsviljan inte så stor. Någon annan nämner att vissa förändringar får man bara acceptera och hänga med i.

Det har funnits flera situationer där det funnits möjligheter att utveckla och förändra sitt synsätt men intresset har varit lågt. På många av personalchefsmötena har gärna ägnats mycket tid till löneöversynsarbetet istället för de strategiska frågorna. Det har dock blivit bättre men fortfarande är det de ”hårda” frågorna man gärna fokuserar på och diskuterar. Intresset och viljan för utveckling i HR-frågor är inte så stor.

”...då kan man leverera hur mycket HR som helst, men tas det emot av en PA-inriktad så blir det ju PA-utvecklande.”

Tankar har förekommit om att möjligheterna och förutsättningarna till förändring kan vara beroende av mognaden på förvaltningen vad gäller personalfrågor. Även om man som personalchef skulle vilja arbeta mer strategiskt inom förvaltningen och är intresserad av ett nytt synsätt så upplevs ett visst motstånd. Förvaltningen ställer andra krav på personalchefsrollen och har förväntningar på en mer operativ och problemlösande funktion. Detta har man då tolkat det som att förvaltningen helt enkelt inte är mogen för ett annat synsätt på personalfrågor.

Tidigare positiva erfarenheter av förändringar som framkommit har handlat om personalchefstillsättningen 2003. Då fanns en tydlighet i vad som skulle ske och vad det skulle innebära. Dock uppstod en otydlighet kring hur uppgifterna skulle fördelas mellan förvaltningarnas personalchefer och den centrala personalavdelningen och flera har uttryckt att denna kvarstår även idag.

Som exempel på negativa erfarenheter av förändringar har flera tagit upp det faktum att man påverkas av den rådande politiska ledningen i kommunen. Denna kan skifta efter varje val och ingen kan förutspå vad som kommer att hända. I själva verket läggs mycket av utvecklings- och förändringsarbete på is året innan val, eftersom man inte vet om det är sittande politiker som får fortsätta regera i ytterligare fyra år eller om det blir en ny politisk inriktning som förmodligen ska vända allt upp och ner igen.

”Nästan ett helt år som går när man går på halvfart. Och det är lite sådär...vad ska vi nu göra? Jaja, vi väntar efter valet.”

Just personalavdelningen verkar vara ett område som varit utsatt för många förändringsprocesser och det kan upplevas tröttsamt att ännu en gång gå igenom detta.

Ingen kan referera till utvärderingar av tidigare förändringsprocesser.

Det har uttryckts en farhåga att en eventuell konsekvens av förändringsprocessen blir att personalcheferna kan organiseras in under den centrala personalavdelningen. Detta är ingenting som personalcheferna ser som en fördel eftersom de då befarar att man ute på förvaltningarna återigen kommer ”längre ifrån” personalavdelningen och utarbetar sitt eget arbetssätt kring personalfrågorna.

4.3.1 Tid och motivation

Det tycks finnas en kultur i vissa förvaltningar där utveckling av till exempel kompetens ska ske i den mån det finns tid. Man upplever att det är något man får prioritera bort även om man känner att man borde delta eller att det finns ett intresse att delta. Någon uttrycker också vikten av att planera in aktiviteter i god tid för att få möjlighet till förberedelse.

Det finns arbetsuppgifter som tycks ”stjäla” tid. Många tar upp just de operativa, administrativa delarna som tar tid ifrån de strategiska frågorna.

”De operativa frågorna prioriterar ju hela tiden sig själva så att säga.”

De som har en insikt kring vad synsättet innebär känner en tveksamhet i var det hela ska sluta i och uppvisar ingen större motivation till förändringsarbetet.

Det har framkommit olika intresseområden bland personalcheferna där det finns några som har ett intresse för mer löne- och arbetsrättsliga frågor och andra har intresse för mer övergripande och utvecklingsinriktade frågor. Vissa upplever att den föreslagna förändringen ligger långt från deras intresseområde.

4.4 Förtroende

Personalcheferna känner sig inte delaktiga i flera av de förändringsprocesser som är initierade från KSF centrala personalavdelning. Det uppges att dessa projekt ofta saknar en förankring i förvaltningarna. Detta menar de har skapat en ”vi och dom-anda” där KSF broschyrer om nya arbetssätt läggs på hög i förvaltningarna i stället för att skapa ett intresse och motivation till att förändra och utveckla. Dock uttrycker flera av personalcheferna att det på sista tiden har känts mer positivt med en större delaktighet och insyn.

Det har också framkommit oklarheter över behovet av KSF centrala personalorganisation. Arbetsgivarenheten lyfts fram som viktig, men det finns en otydlighet i vad de andra avdelningarna har för syfte och vem de finns till för.

Någon personalchef upplever också att det saknas kunskap från den centrala personalavdelningen om vad personalcheferna ute på förvaltningarna gör. Istället för att utnyttja deras funktion och kunskap har man istället anställt fler på den centrala personalavdelningen. En annan personalchef upplever att man inte tillvaratar kunskapen hos dem som varit anställda länge i kommunen.

”...alltså jag tycker att man ska tillvarata på den kunskapen som varit här länge, man ska inte tro...att de inte har något nytt att komma med...”

Vad gäller förtroendet för processen som sådan finns en viss besvikelse. Det finns uppfattningar om att projektets omfattning har blivit betydligt mindre än vad man trott från början och att den gjorda situationsanalysen kändes ”platt” och till intet sägande.

Man tycker inte att den ger en rättvisande bild av personalarbetet då urvalet har ifrågasatts. Alla förvaltningar har inte blivit representerade i intervjuarbetet vilket har lett till att situationsanalysen har gett en missvisande bild.

4.5 Sammanfattning empiri

Empirin har visat att det finns en otydlighet bland personalcheferna kring begreppet HR och dess innebörd samt för förändringsprocessen som helhet, och förståelsen och motivationen är relativt låg hos flera. Personalcheferna har olika intresseområden där det finns en spridning mellan ett PA- respektive ett HR-synsätt. Förtroendet för KSF tycks inte så stort baserat på tidigare förändringsprocessers låga förankring i förvaltningarna. Personalcheferna har dock upplevt en större delaktighet och insyn den sista tiden. Det har framkommit att mognaden i förvaltningen till ett nytt synsätt upplevs ha betydelse för om förändringsprocessen kommer att lyckas. Brist på tid tas upp som ett hinder för utveckling.

5 Analys

Här kommer vi att diskutera och analysera det empiriska materialet utifrån våra forskningsfrågor 1) vilken betydelse har vision och målformulering för hur behovet upplevs? 2) vilken betydelse har förståelse och vilja till förändring för en förankrad förändringsprocess? 3) Hur kan förändringsprocessen förstås ur ett lärandeperspektiv?

De begrepp som vi använder och beskriver i teorin har vi kursiverat.

5.1 Betydelse av vision och mål för upplevt behov.

En *vision* som ger en bild av hur personalarbetet kan bidra till att nå organisationens mål kan hjälpa till att skapa ett behov av en förändring (French & Bell, 1999). Det är viktigt att nyttan med HR-synsättet belyses från alla förvaltningars förutsättningar då det har framkommit att personalcheferna har olika syn på innebörden av ett HR-synsätt. Att definitionen av HR-begreppet skiljer sig åt anser vi kan bero på att trots förda diskussioner under en längre tid och vid flera tillfällen så har man inte lyckats förmedla vilka positiva effekter detta skulle innebära för personalarbetet och förvaltningarna. Istället har man framhävt de negativa konsekvenserna av att arbeta endast efter ett PA-synsätt.

Vi har upplevt att det finns en förvirring runt förändringsarbetet, var det ska landa och var i processen man befinner sig nu och det tror vi beror på att det för dålig kommunikation mellan KSF och förvaltningarna. Enligt French & Bell (1999) är det viktigt att hela tiden ha en löpande dialog om var man befinner sig i förändringsarbetet. I en sådan här förändringsprocess anser vi vikten av att någon av personalcheferna utses till vad French & Bell (1999) kallar *förändringsagent*. Genom att någon av personalcheferna deltar i planerandet och genomförandet stärks både förtroendet för förändringsprocessen, och i detta fall även mellan KSF och personalcheferna. Vi kan även se vikten av att göra utvärderingar efter genomförda förändringsprocesser. Vi anser att även detta kan stärka förtroendet för dem som initierar processerna eftersom man då tar lärdom av gjorda misstag som förhoppningsvis inte upprepas.

5.1.1 Blir det annorlunda den här gången?

Förändringsprocessen 2003 som innebar att personalchefsrollen skapades tror vi kan ha påverkan på förändringsviljan idag, både positivt och negativt. Den uppfattning vi fick varför förändringsprocessen 2003 fick förankring var att man redan från början fick en tydlig bild över vad resultatet skulle bli. Denna tydlighet tycks ha saknats redan i inledningen av den här förändringsprocessen vilket gör att det blir svårt för personalcheferna att veta var på ”vägkartan” processen befinner sig. En viktig faktor till vägledningen är att det finns en löpande kommunikation om hur processen avancerar (French & Bell, 1999).

Vi tycker oss se att det inte varit helt lätt att få gehör och respekt för personalarbetet och det har tagit några år att skapa sig en position i förvaltningarna. Om nu förändringsprocessen innebär att rollen ska förändras så kan det upplevas negativt och som ett hot mot den identitet som man skapat sig i organisationen. Vi kan också se att

rollen som personalchef innebär ett väldigt självständigt arbete och då kan förändringar upplevas som ett *hot mot deras självständighet* (Yukl, 2006).

5.2 Betydelsen av förståelse och vilja för förankring

5.2.1 Varför duger inte det gamla?

Arbetet påbörjades med att personalcheferna informerades om den kommande förändringsprocessen och därefter anlätades en konsult för att få hjälp med en situationsanalys som vi tycker kan jämföras med vad French & Bell (1999) kallar *diagnos*. Det är viktigt att få en bakgrundsbild om vilka problemområden som finns och vilka styrkor och svagheter verksamheten har för att veta vilka och var åtgärderna ska sättas in (French & Bell, 1999).

Vår bild av hur personalcheferna har uppfattat bakgrunden till här förändringsarbetet är att den upplevs otydlig och diffus. Vi tror att det kan ha att göra med att många av begreppen som används i informationsmaterialet inte har fått förankring hos personalcheferna. Vi blev förvånade över att det fanns så många olika tankar om vad HR innebär, och över att begreppet upplevdes svårt att beskriva trots att man har diskuterat det en längre tid och vid flera tillfällen.

Personalcheferna har även fått ta del av resultatet av den gjorda situationsanalysen och vi upplevde att de inte tyckte att den kom med någon ny information och gav inte en rättvisande bild av personalarbetet. Vår uppfattning var att detta bottnar sig i att urvalet vid framtagningen av situationsanalysen inte kändes representativt från alla förvaltningar och detta leder till brister i trovärdigheten.

5.2.2 Vad ger det nya?

Även om man arbetat med work-shops för att diskutera och reflektera över förändringsprocessen upplever vi att motivationen till förändringen inte är så stark. Kanske är det så att man inte lyckats visa att det finns skillnader mellan vad man presterar idag och vad man förväntas göra (French & Bell, 1999). Då kan det bli svårt att se nödvändigheten av förändringen och därmed blir den vad Angelöw (1991) kallar, *inre motivationen* låg. För att inre motivation ska skapas krävs tid och möjlighet till förberedelse och reflektion över vad förändringen kommer att innebära.

Vi tror att det är den yttre motivationen som kommer vara drivkraften i förändringsarbetet till en början eftersom tiden upplevs som en bristvara, det upplevda behovet inte finns samt att det finns en oro över att förlora sitt arbete. För att den yttre motivationen ska övergå till inre motivation så behöver man uppleva positiva effekter av det nya synsättet.

Det går också att dra kopplingar till det femte steget i Marslows behovstrappa, som kännetecknas av behovet av att veta och förstå, det vill säga människans önskan om att genom analyser hitta logiska förklaringar och innebörder till händelser. Om personalcheferna inte upplever att det finns olösta problem, att nuvarande arbetssätt och synsätt fungerar utmärkt i den kontext man befinner sig i, så kan det tyckas svårt att

hitta en logisk förklaring till förändringsarbetet och därför infinner sig inte heller motivationen.

5.2.3 Förstå det gamla på ett nytt sätt.

Vid förändring av synsätt anser vi att just förståelsen för uppgiften är ytterst viktigt. Ett förhållningssätt går inte att beskriva i rutiner och att dokumentationer utan här blir ett *förståelsebaserat, tolkande perspektiv* dominerande (Sandberg & Targama, 1998). Att ändra förståelsen för arbetet leder till förändringsviljan och en önskan om att utveckla sitt arbete och vi anser att det är viktigt att ledningen har en insikt i detta. I detta förändringsarbete handlar det om att man ska se samma arbete men på ett annorlunda sätt (Sandberg & Targama, 1998). Hur stor förändring detta kommer att innebära, avgörs var på skalan personalcheferna befinner sig. Ju mer operativ och detaljorienterad man är ju större förändring tycks denna process innebära. Vi tror att man här har en del kvar att arbeta med då många förstår vad det nya synsättet innebär men fortfarande inte fått förståelsen för hur det ska appliceras i det egna arbetet. Om man inte har möjlighet till en förändrad förståelse för sitt arbete och känner att det gamla arbetssättet inte är önskvärt längre kan detta ge känslan av att man *förlorar sin status och makt* och därmed känner motstånd till förändringen (Yukl, 2006).

5.3 Förändringsprocessen ur ett lärandeperspektiv?

5.3.1 Varför ska jag gå utanför det kända och trygga?

Vår uppfattning är att de intresseområden man har gällande personalfrågor kan ha en koppling till vilket upplevt behov man har av ett förändrat synsätt. Vi upplever att det kan finnas en rädsla för vad Yukl (2006) kallar *personligt misslyckande* hos de personalchefer som trivs med att arbeta mer administrativt och tycker detta är stimulerande med andra ord infinner sig en rädsla för att deras kunskap och erfarenhet inte längre ska uppskattas. Ingen tycker att de gör ett onödigt arbete och följden blir att man undrar vem som då ska göra dessa uppgifter. De *problem som inte får en lösning* påverkar viljan till förändring och det är vad Stein (1996) kallar för anomalier. Detta gör att man börjar ifrågasätta om kunskapen man har är relevant eller om nya vägar måste sökas. Vi kan se att förvaltningarna har väldigt olika typer av problem, till exempel har någon förvaltning problem med att rekrytera till tomma tjänster medan en annan förvaltning har väldigt lätt att rekrytera, men har andra typer av problem. Vi har här kunnat se att viljan till att ta till sig ett HR-synsätt handlar om man har en uppfattning om att detta sätt att betrakta problemen på kan bidra till en lösning.

Vi anser att möjligheterna till ett *utvecklingsinriktat lärande* är goda om man har ett prövande förhållningssätt och förståelse för varför man ska utföra vissa uppgifter. Det kommer att behövas lite arbete för att nå ända fram med förändringsprocessen, då vi upplever att det finns svårigheter att se sitt arbete med de nya ögon som krävs för att ett utvecklingsinriktat lärande ska ske. Detta kan bero på de faktorer vi tagit upp tidigare, till exempel att det inte har förmedlats någon tydlig bild av vad det förväntade resultatet ska bli av den här förändringen.

5.3.2 Jag gör som jag blir tillsagd, har jag ändrat mitt synsätt då?

Om ett nytt arbetssätt skiljer sig för mycket från det gamla beprövade så tror vi att detta kan leda till en inre konflikt, det vill säga det man tycker är intressant mot det faktum vad processen kommer leda till. Om det nya synsättet skiljer sig markant från den uppfattning man har idag kan kontentan av detta bli vad Hultman och Klasson (1994) kallar *ställföreträdande förändring*. Detta innebär att man kommer lära sig hur man ska agera enligt det nya synsättet, men den personliga uppfattningen är en annan. Problemet med detta är att man endast lär sig hantera förutsägbara situationer enligt det nya synsättet, men då nya problem uppstår vet man inte hur resonemanget ska föras kring dessa. Detta kan man då förklara med *lärande av den lägre ordningen* (Ellström, 1992). Det handlar om att på nytt, få möjlighet att identifiera sin roll och vilken uppgift man kommer att ha. Detta krävs för att man ska nå ett *högre ordningens lärande* (Ellström, 1992).

Vi kan också se att på det sätt man förhåller sig till tid handlar det mycket om det Ellström (2006) kallar *här-och-nu orientering*. Detta innebär att kortsiktiga problem prioriterar sig själv och tar mest tid i anspråk och där det snabba lärandet är det goda lärandet. Detta överensstämmer med en av två olika organisationslogikerna, närmare bestämt *utförandets logik* (Ellström, 2006). För att få mer tid till ett djupare lärande är vår uppfattning att lösningen på detta inte är beroende av om man har underställd personal eller inte. Visserligen får personalchefen hjälp med mycket av den kortsiktiga problemlösningen men det innebär inte automatiskt att man får mer sammanhängande tid till reflektion. Tid är *subjektiv* och det handlar om hur man prioriterar, strukturerar och använder sin tid (Ellström, 2006).

5.3.3 Var befinner jag mig?

Som vi har beskrivit i vår teori så är många olika känslor involverade i ett förändringsarbete. För att förändringsviljan ska infinna sig är det viktigt att ledningen kan bemöta dessa. Vår uppfattning är att personalcheferna befinner sig i alla olika faser av reaktionerna till en förändringsprocess. Vi har dock svårt att se att det finns klara gränsdragningar när den ena fasen är slut och den andra börjar. Några känner vi fortfarande befinner sig i vad Yukl (2006) kallar *förnekelsefasen*, andra befinner sig någonstans mellan det Yukl (2006) kallar *ilska* och *sorg*. Vi upplever dock att de flesta befinner sig i *anpassningsfasen*. Det viktiga i en förändringsprocess är att kunna bemöta personerna i de olika faserna och se de behov som kan vara förknippade med dessa, så att inte alla behandlas lika.

Vi ser en fortsättning från anpassningsfasen till det Lewin (refererad i French & Bell, 1999) kallar *unfreezing, change, refreezing* där någon personalchef befinner sig i unfreezing-stadiet och någon annan i change-stadiet. Eftersom processen är pågående anser vi att ingen ännu har kommit till refreezing-stadiet.

5.4 Förtroende

5.4.1 Vet de vad vi behöver?

I vår analys har det visat sig att kommunens personalarbete ser väldigt olika ut på de olika förvaltningarna. Var och en av förvaltningarna brottas med sina problem, och KSF som har en slags övergripande syn över samtliga förvaltningar kan kanske se behovet av förändringen tydligare än vad man ute på varje enskild förvaltning kan göra.

Det faktum att förvaltningarnas arbete styrs av den politiska majoriteten som för tillfället råder i kommunen gör att förändringar initieras uppifrån och det ställer större krav på förankring i de olika förvaltningarna. Det är med andra ord inte det självupplevda behovet i förvaltningarna som styr utan det behov som kommunen anser finns.

För att den här typen av förändringar ska bli förankrade, krävs att det finns ett *förtroende* för den som initierar förändringen (Yukl, 2006). Här kan vi se att det finns brister i förtroendet mellan KSF och de olika förvaltningarna, uttryck som vi-och-dom förekommer. Vi grundar detta antagande på tidigare erfarenheter av förändringsarbete där man saknat en förankring och där man har sett att det inte har lett till några större förändringar, utbildningar som initierats av KSF prioriteras inte på förvaltningarna. Vi tycker att även synen på människan har en betydelse. Vår uppfattning är att många som arbetat på samma position i många år upplever ett bristande förtroendet från KSF med avseende på viljan till utveckling och förändring. Att mycket av den kunskap dessa personer besitter inte värdesätts och man kanske tror att dessa inte är intresserade av fortsatt utveckling.

Vi upplever att det är det operativa och mer konkreta personalarbetet som man fortfarande får mest uppskattning för i del av förvaltningarna. Detta menar vi kan ha påverkat viljan till att inte bara arbeta med HR-frågor utan även med mer administrativa frågor. Det här kan leda till att man inte tror att *förändringen är genomförbar* eftersom arbetssätten skiljer sig åt markant och därför inte tror att det är något man kommer få positiv respons på från förvaltningscheferna (Yukl, 2006).

6. Diskussion

I det här kapitlet kommer vi att föra en diskussion kring resultat och analys, varför resultatet har blivit som det blivit och belysa vad som kan göras för att förankra denna förändringsprocess bättre. Vi tar också upp frågor till fortsatt forskning.

6.1 Reflektioner

Har man nu vallat rätt för att lyckas ta sig upp för skidbacken utan att glida bakåt, för att sedan ha glid i utförsbacken och kunna dra nytta av att man kämpat sig upp för backen? Ska den här förändringsprocessen tillhöra de 30 % som kommer att lyckas? Som vi ser det har KSF gjort helt enligt regelboken. Man har informerat, man har ställt diagnos och engagerat personalchefer och förvaltningschefer så detta borde ge fäste och glid kan man tycka. Men vi tycker nog att det verkar lite bakhalt. De där sista finesserna som man bara kan lära sig genom erfarenhet verkar saknas. Ja, det verkar ju inte saknas erfarenhet från förändringsprocesser, men det verkar saknas erfarenheter från utvärderingar som kan hjälpa och ge erfarenhet för framtida förändringar. Vi tycker oss även kunna se att det är väldigt viktigt att utifrån visionen kunna ge en tydlig bild av vad förändringen ska mynna ut i.

Den förändringsprocess som vi studerat tar sitt avstamp i två begrepp, PA respektive HR, och vi anser då att det är viktigt att det finns en gemensam syn i organisationen på vad dessa två begrepp står för. Vår tolkning är att begreppet HR inte på något sätt är nytt för personalcheferna utan att det för det flesta ändå är ett välkänt begrepp som funnits med i organisationen en tid, men att några av personalcheferna inte riktigt tar till sig innebörden och nyttan av detta synsätt. Om jag som personalchef har andra referensramar om vad mitt arbete ska innehålla, så måste jag få hjälp att se vilka alternativ som finns och jag måste få se nyttan med det nya. Om man inte har stött på speciellt många problem som inte har kunnat lösas med befintliga arbetsmetoder, så finns ingen anledning att börja arbeta på ett annat sätt och det blir således svårt att se ett behov.

Vår tolkning av HR-synsättet är att det är avgörande vem som har personalchefsrollen och det individuella förhållningssättet den tillför och att det är det individuella lärandet som står i fokus. Det skiljer sig menar vi från PA-synsättet på så sätt att denna kunskap inte är lika lätt beskriva och göra tillgänglig för organisationen genom instruktioner och arbetsbeskrivningar. Utifrån HR-synsättet blir det då självklart att personalarbetet anpassas efter det specifika behov som varje enskild förvaltning har, vilket vi anser är viktigt i en så pass stor organisation som kommunen är. Vi upplever att det behövs en integrerad förståelse för ett HR-synsätt i hela organisationen.

Har man nu lyckats fånga nyfikenheten och intresset av att byta spår? Vi kan se att det finns flera olika spår som personalcheferna valt. Några väljer det välpreparerade och ser inte anledningen till varför de ska välja ett nytt spår. Andra vill välja nya spår och kan se målet men leds av omgivningen in i de välpreparerade spåren. Vi har också sett några som valt det nya spåret och där omgivningen accepterar nya vyer. För oss har det blivit

väldigt tydligt att det är visionen som är drivkraften bakom viljan att prova något nytt. Ju tydligare vision desto större vilja.

Ett förändringsarbete utifrån ett HR-perspektiv handlar för oss om att sätta människan i fokus och se den enskilda individens behov, möta dennes känslomässiga reaktioner och hjälpa den att komma vidare i processen. En känsla som vi upplever ofta glöms bort i förändringsprocesser är sorg, istället tolkar man detta som ilska och motstånd.

6.2 Resultatens betydelse för organisationen

Vi hoppas att de resultat som framkommit i vår undersökning kan hjälpa organisationen att lyckas med sin förändringsprocess. Det handlar för KSF i detta fall om att ge en tydligare bild av visionen, att hjälpa personalcheferna att se nyttan i vardagen med det nya. Eftersom målet med förändringsprocessen har upplevts som otydligt har inte heller motivationen infunnit sig. Det handlar om att skapa en ny förståelse för personalarbetet på förvaltningarna som helhet och förståelse samt ge tid för de känslomässiga reaktioner som uppstår i förändringsarbetet.

Många förändringar kommer uppifrån eftersom det är en politiskt styrd organisation och det finns kanske inte en vana att reflektera över vilket behov som föranlett förändringen. Vi tycker oss se att det är viktigt att förvaltningarna får detta behov belyst utifrån sin egen kontext. Vi tror också att detta kommer leda till ett ökat förtroende för KSF och ge organisationen goda erfarenheter till framtida förändringsprocesser.

6.3 Fortsatt forskning

Förändringsprocesser tar både tid och pengar i anspråk för att inte tala om de känslor som uppstår hos de berörda medarbetarna. En dåligt förankrad förändring orsakar inre konflikter och stress hos medarbetarna och ekonomiska förluster för företaget. Därför anser vi att detta är ett område som det måste forskas kring ytterligare, så att andelen lyckade förändringsprocesser blir fler än de misslyckade. Områden som vi anser viktiga att belysa ytterligare handlar om förtroendet och samarbetet mellan ledning och medarbetare, hur denna relation kan förbättras och underhållas just vid förändringsprocesser. Även hur de känslomässiga reaktionerna bemöts och hanteras hade varit intressant att studera för att i framtiden underlätta för samtliga i organisationen. Genom att använda vår uppsats och utföra en liknande undersökning i en annan organisation så blir det också intressant att göra en jämförelse mellan dessa organisationer för att se om det finns likheter eller skillnader. Då förändringsarbete ständigt pågår överallt anser vi att det är viktigt att framför allt vi som personalvetare har kunskap hur det påverkar både individer och organisationer och att vi lär oss vad som gör att förankringen lyckas.

7. Referenser

- Ahl, H. (2004). *Motivation och vuxnas lärande*. Stockholm: Liber
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Björkegren, D. (1989). *Hur organisationer lär*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder (3:e upplagan)*. Malmö: Liber
- Clifton, D., Harter, J. (2003) Investing in Strengths. I Cameron, K., Dutton, J., Quinn, R. (red.). *Positive Organizational Scholarship*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6:e upplagan)*. New York: Routledge
- Damm, M., Tengblad, S. (2000). Personalarbetets omvandlingar i Sverige: Ett historiskt perspektiv. I Bergström, O., Sandoff, M. (red.). *Handla med människor: Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica
- Ellström, P-E. (2006) Tid för utveckling. I Ekberg, K., Eklund, J., Ellström, P-E., Johansson S. (red.) (2006). *Tid för utveckling?* Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, S. (2008). Bjud in dina medarbetare, *Chef och ledarskap*, 2008/08.
- French, W-L., Bell, C-H. (1999). *Organization Development (6:e upplagan)*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Grønmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber
- Hultman, G., Klasson, A. (1994). *Förändringens dynamik*. Linköping: Institutionen för pedagogik och psykologi
- Lagerhorn, A. (2009) *Konsten att lyckas igen och igen*. Sveriges HR-förening
- Lee Marks, M., Vansteenkiste, R. (2008). Preparing for organizational death: Proactive HR engagement in an organizational transition. *Human Resource Management*, 2008, Vol. 47, No. 4, Pp. 809–827
- Lindström, K., Söderström, M. (1996). *Från IR till HRM. Två synsätt på personalarbete (2:a upplagan)*. Uppsala: Institutionen för personal och företagsutveckling.
- Löfgren Martinsson, M. (2008). *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor – om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*. Lund: Pedagogiska institutionen
- Maertz Jr, C.P., Hassan, A., Magnusson, P. (2009). When learning is not enough: A process model of expatriate adjustment as cultural cognitive dissonance reduction. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 108, 200966-78

- Patel, R., Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- Probst, G., Büchel, B. (1997). *Organizational Learning*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rothwell, W., Prescott, R., Taylor, M. (2008). *Human Resource Transformation: Demonstrating Strategic Leadership in the Face of Future Trends*. London & Boston: Davies-Black Publishing
- Sandberg, J., Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur
- Stein, J. (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Sutcliffe, K., Vogus, T. (2003). Organizing to Resilience. I Cameron, K., Dutton, J., Quinn, R. (red). *Positive Organizational Scholarship*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur
- Vetenskapsrådet. (1999). *Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations (6:e upplagan)*. New Jersey: Pearson Education

Bilagor

Bilaga I – Introduktionsbrev till personalchefer

Hej!

Vi är två studerande som läser fjärde terminen på programmet för personal och arbetslivsfrågor. Vi har valt pedagogik som fördjupning vilket innebär att vi är särskilt intresserade av de lär- och utvecklingsprocesser som ständigt pågår hos medarbetarna i en organisation.

Vi ska nu skriva vår kandidatuppsats i vår, vilken har till syfte att belysa möjligheten till implementeringen av HR-synsättet i det dagliga arbetet. Vårt sökande efter en organisation att genomföra vårt arbete i, ledde till kontakt med XX. Vi har därigenom fått kännedom om ert förändringsarbete som pågår inom personalfunktionen med fokus mot ett HR-arbete. Vi är mycket intresserade av det här arbetet då det ligger i linje med vår fördjupningsinriktning och även ett personligt intresse då det berör den yrkesgrupp som vi utbildar oss till.

Vår förhoppning är att du vill ställa upp på intervju för att delge oss dina tankar och synpunkter kring förändringsarbetet. Intervjuerna kommer att ta 30-45 min och genomföras på din arbetsplats.

Vi kommer att kontakta dig för att bestämma en lämplig tid, förslagsvis under vecka 15 eller 16.

Hälsningar

Jessica Frithiof och Åsa Windfors

Studerande på Programmet för Personal och Arbetslivsfrågor

Bilaga II – Inbjudan till intervju

Hej!

Vi är två studerande på Programmet för Personal och Arbetslivsfrågor som nu ska vi skriva vår C-uppsats. Vi har fått kännedom om den utvecklingsprocess som pågår inom HR-funktionen i (XX) stad. Vi har genom vår kontaktperson fått tillåtelse att intervjua samtliga personalchefer. Vi är intresserade av att se vilka möjligheter man som personalchef har att införa ett HR-synsätt i sitt dagliga arbete.

Intervjuerna beräknas ta cirka 45 minuter. Intervjuerna kommer att spelas in för att kunna analyseras av oss. Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta intervjun. Materialet kommer att behandlas konfidentiellt och kommer bara att användas till vår uppsats och inget annat.

Intervjuerna kommer att genomföras på ditt kontor och vi kommer båda vara närvarande. Vänligen maila oss senast den 1 april och ange vilka av nedanstående tider som passar dig och på vilken adress du har ditt kontor.

7 april

kl 9.00

kl 11.00

kl 13.00

kl.15.00

8 april

kl 9.00

kl 11.00

kl 13.00

kl.15.00

14 april

kl 9.00

kl 11.00

kl 13.00

kl.15.00

Vill du inte delta, vänligen meddela oss.

Hälsningar

Jessica Frithiof

Åsa Windfors

Bilaga III – Första intervjuguiden

Intervjuguide

Ändrat synsätt PA-HR, ändra ditt tankesätt

Intervjuguide – huvudpunkter

Ringa in kompetens och erfarenheter

Berätta om dig själv och din bakgrund.

Hur länge har du arbetat med personalfrågor? (även hos andra arbetsgivare)

Hur länge har du arbetat som personalchef?

Vad har du för utbildning?

Vilket är ditt intresseområde/specialistområde?

Beskriv din roll som personalchef i förvaltningen?

Vilken typ av frågor känner du att du får utnyttja din kompetens, är det operativa frågor eller mer strategiska frågor?

Upplever du att du saknar kompetens inom någon av dessa frågor/områden?

Har arbetet förändrats under dina år som personalchef och i så fall hur?

Olika inriktning på frågor, t ex kompetensutveckling, värdegrundsfrågor

Vilka aktörer utanför förvaltningen påverkar/styr ditt arbete?

(Vem är starkast?)

Enligt situationsanalysen som är gjord, framkom det att många personalchefer och personalsekreterare får bra betyg av verksamhetschefer och kollegor.

Känner du att den uppskattning du får från dem avser de mer strategiska frågorna eller handlar det om den dagliga operativa verksamheten?

Har du även arbetat inom privat verksamhet?

Om ja, vad ser du för skillnader gällande personalfrågor?

För-/nackdelar

Klargöra personalchefens uppfattning om dennes legitimitet

Hur definierar du begreppet värdegrund?

I vilken utsträckning diskuteras värdegrund kring personalfrågor i förvaltningens verksamhet?

Vilka frågor avser det då?

Vilka personalfrågor anser du ska prioriteras?

Vilka personalfrågor prioriterar Kommunstyrelsens förvaltning med avseende på värdegrundsfrågor eller personaladministrativa frågor, anser du?

Hur yttrar sig detta? (Policies, riktlinjer och liknande)

Upplever du att kommunstyrelsens förvaltning ger dig stöd i ditt arbete?

Stärker det legitimiteten för din roll i förvaltningen?

Vilka svårigheter möter du för att få gehör i förvaltningen för de frågor du anser viktiga?

Begreppsdefinition PA-HR

Beskriv skillnaden mellan PA och HR-synsätt och vilka frågor lägger du under respektive begrepp?

Vilken nytta för verksamheten innebär det att ha ett HR-synsätt?

Vilken nytta för verksamheten innebär det att ha ett PA-synsätt?

Klargöra personalchefens tro på en lyckad förändringsprocess.

Om vi nu ser till den förändringsprocess avseende ett förändrat synsätt, som startats, så har vi några frågor:

Beskriv hur du uppfattat bakgrunden till förändringsprocessen?

Vad tror du att den här pågående förändringsprocessen kommer att leda till?

Vad skulle du **vilja** att denna förändringsprocess leder till?

Vad vill du att förändringsprocessen **inte** leder till?

Vad kommer det att få för konsekvenser för ditt arbete?

Vad tycker du om det?

Vad är viktigt för dig för att du ska kunna förändra ditt sätt att arbeta?

I vilken utsträckning känner du dig delaktig i den förändringsprocess som pågår nu?

- Vad bidrar/skulle bidra till att du känner dig delaktig?

Vad är din erfarenhet av förändringsprocesser som gjorts tidigare?

Är det något du vill fråga eller berätta som inte har berörts under intervjun?

Bilaga IV – Intervjuguide reviderad

Ändrat synsätt PA-HR, ändra ditt tankesätt

Intervjuguide – huvudpunkter

Ringa in kompetens och erfarenheter

Berätta om dig själv och din bakgrund.

Hur länge har du arbetat med personalfrågor? (även hos andra arbetsgivare)

Hur länge har du arbetat som personalchef?

Vad har du för utbildning?

Vilket är ditt intresseområde/specialistområde?

Vilka arbetsuppgifter tycker du att en personalchef ska ha på en förvaltning?

Vilken typ av frågor känner du att du får utnyttja din kompetens, är det operativa frågor eller mer strategiska frågor?

Har arbetet förändrats under dina år som personalchef och i så fall hur?

Olika inriktning på frågor, t ex kompetensutveckling, värdegrundsfrågor

På vilket sätt skiljer sig personalchefens roll ifrån andra chefs roller?

(Vilka aktörer utanför förvaltningen påverkar/styr ditt arbete?)

(Vem är starkast?)

Enligt situationsanalysen som är gjord, framkom det att många personalchefer och personalsekreterare får bra betyg av verksamhetschefer och kollegor.

Känner du att den uppskattning du får från dem avser de mer strategiska frågorna eller handlar det om den dagliga operativa verksamheten?

Har du även arbetat inom privat verksamhet?

Om ja, vad ser du för skillnader gällande personalfrågor?

För-/nackdelar

Klargöra personalchefens uppfattning om dennes legitimitet

Ägnas tillräckligt mycket tid till personalfrågor i förvaltningen?

Vilka frågor avser det då?

Vilka personalfrågor anser du ska prioriteras och känner du svårigheter att få gehör för dem?

Vilka personalfrågor prioriterar Kommunstyrelsens förvaltning? Är det frågor av strategisk eller operativ inriktning?

Hur yttrar sig detta? (Policies, riktlinjer och liknande)

Upplever du att de direktiv, t ex policies och riktlinjer, som kommunstyrelsens förvaltning tar fram, ger dig stöd i ditt arbete?

Stärker det legitimiteten för din roll i förvaltningen?

Begreppsdefinition PA-HR

Beskriv skillnaden mellan PA och HR-synsätt och vilka frågor lägger du under respektive begrepp?

Hur ser du på t ex rehabilitering utifrån ett PA-synsätt resp HR-synsätt?

Hur bedömer du vikten av ett HR-synsätt för förvaltningen?

Hur bedömer du vikten av ett PA-synsätt för förvaltningen?

Skulle du vilja ha mer utbildning i vad HR innebär?

Klargöra personalchefens tro på en lyckad förändringsprocess.

Om vi nu ser till den förändringsprocess avseende ett förändrat synsätt, som startats, så har vi några frågor:

Beskriv hur du uppfattat bakgrunden till förändringsprocessen?

Vad tror du att den här pågående förändringsprocessen kommer att leda till?

Vad skulle du **vilja** att denna förändringsprocess leder till?

Vad vill du att förändringsprocessen **inte** leder till?

Vad kommer det att få för konsekvenser för ditt arbete?

Vad tycker du om det?

Vad är viktigt för dig för att du ska kunna förändra ditt sätt att arbeta?

I vilken utsträckning känner du dig delaktig i den förändringsprocess som pågår nu?

- Vad bidrar/skulle bidra till att du känner dig delaktig?

Vad är din erfarenhet av förändringsprocesser som gjorts tidigare?

Är det något du vill fråga eller berätta som inte har berörts under intervjun?