



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: Ped 622:5
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 29 maj 2007

Fokus på människan

- ett personalvetarperspektiv på initiering av organisations-
förändring

Carolina Andersson och Klara Kursis

Handledare:
Maria Löfgren Martins-
son

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats i arbetslivspedagogik
Sidantal:	44 sidor
Titel:	Fokus på människan - ett personalvetarperspektiv på initiering av organisationsförändring
Författare:	Carolina Andersson och Klara Kursis
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	29 maj 2007
Sammanfattning:	Syftet med uppsatsen var att med utgångspunkt i en fokusgrupp identifiera ett personalvetarperspektiv på initiering av organisationsförändring och analysera detta i förhållande till en modell för organisationsförändring samt diskutera konsekvenserna av att inte ta hänsyn till detta perspektiv. Utgångspunkten var kvalitativ. Den valda metoden var en fokusgrupp. I fokusgruppen användes ett stimulus material i form av en fiktiv situation. Denna kompletterades sedan med uppföljande individuella intervjuer. Den valda modellen för organisationsförändring var Scheins utveckling av Lewins modell från 1951 som består av tre stadier; unfreeze, change och refreeze. Slutsatsen vi kom fram till var att personalvetarperspektivet utgörs av ett antal synsätt som tillsammans bildar en helhet vars fokus är människan i organisationen. Om detta perspektiv inte tas hänsyn till kan det få konsekvenser i form av till exempel motstånd.
Nyckelord:	-personalvetare –organisationsförändring -tankegång

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1 Introduktion.....	1
1.2 Inledning.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte.....	2
1.4 Avgränsningar och utgångspunkter.....	2
1.4.1 Tankegångar.....	3
1.4.2 Personalvetare.....	3
1.4.3 Personalvetarrollen.....	3
1.5 Upplägg av uppsatsen.....	4
2 Personalvetarrollen och initiering av organisationsförändring.....	5
2.1 Tillvägagångssätt och kriterier för att välja litteratur.....	5
2.2 Om personalvetarrollen.....	7
2.2.1 Personalarbetets utveckling i Sverige, med fokus på arbetsuppgifter, utbildning och yrkesroll.....	7
2.2.2 Den vetenskapliga grunden.....	9
2.2.3 Om personalvetarrollen.....	9
2.2.4 Sammanfattning.....	10
2.3 Om personalvetarrollen i organisationsförändring.....	10
2.3.1 Synsätt inom Human Resource Development.....	10
2.3.2 Definitioner av HRD.....	11
2.3.3 HRD-utövare.....	11
2.3.4 Strategic Human Resource Development.....	12
2.3.5 Sammanfattning.....	12
2.4 Om initiering av organisationsförändring.....	12
2.4.1 Kort om organisationsförändring.....	13
2.4.2 Modell av organisationsförändring.....	13
2.4.3 Sammanfattning.....	16
2.5 Sammanfattning av personalvetarrollen och initiering av organisationsförändring.....	17
2.5.1 Personalvetarrollen i organisationsförändring ur HRD vinkel ...	17
2.5.2 Personalvetarrollen i relation till Scheins modell.....	18

3 Metod	18
3.1 Utgångspunkter	18
3.1.1 Strategi.....	18
3.1.2 Undersökningsdesign	19
3.1.3 Om fokusgrupper och den uppföljande individuella intervjun ...	19
3.2 Genomförande.....	19
3.2.1 Utformning av stimulusmaterial	20
3.2.2 Urval av intervjupersoner.....	21
3.2.3 Genomförandet av fokusgruppen.....	22
3.2.4 Genomförandet av de uppföljande individuella intervjuerna	23
3.2.5 Bearbetning	23
3.3 Metoddiskussion	24
3.3.1 Kvalitet	25
3.3.2 Etiska Regler	25
3.3.3 Sammanfattande metoddiskussion.....	26
4 Personalvetarperspektiv och initiering av organisationsförändring	27
4.1 Om övergripande synsätt	27
4.1.1 Syn på personalvetarrollen.....	27
4.1.2 Syn på problemlösning.....	28
4.1.3 Syn på organisation	28
4.1.4 Syn på ledning.....	29
4.1.5 Syn på medarbetarna (människosyn)	29
4.1.6 Syn på information, dialog och delaktighet	30
4.1.7 Syn på kompetens.....	31
4.1.8 Sammanfattning av synsätten.....	31
4.2 Hur perspektivet kommer till uttryck.....	33
4.2.1 Planering.....	33
4.2.2 Information och Dialog	34
4.2.3 Delaktighet	34
4.3 Konsekvenser av att inte tillgodose personalvetarperspektivet	35
5 ANALYS	36
5.1 Personalvetarrollen	37
5.2 Personalvetarperspektivet i relation till Scheins modell	37
5.3 Personalvetarperspektivet i relation till HRD	39
5.4 Scheins modell i relation till personalvetarrollen.....	40

6 DISKUSSION	41
6.1 Vad är personalvetarrollen i organisationsförändring?	41
6.2 Går det att genomföra en förändring utan att ha någon som funderar på personalen?	42
6.3 Vad blir konsekvenserna av att missa personalvetarperspektivet i en organisationsförändring?	43
6.4 Slutsats	44
6.5 Förslag på vidare forskning.....	44
7 Referenser	45
Bilaga 1 – Fiktiv situation.....	a
Bilaga 2 – Intervjuguide till de individuella uppföljande intervjuerna	a

Förord

Vi vill härmed ta tillfället i akt att tacka nära och kära som hjälpt och stöttat oss under arbetets gång med denna uppsats. Vi vill även tacka vår handledare, Maria Löfgren Martinsson, utan henne hade uppsatsen inte blivit vad den är idag.

Lund 7 juni 2007

Carolina Andersson & Klara Kursis

1 Introduktion

1.2 Inledning

För att genomföra en förändring inom en organisation eller ett företag behövs en plan för hur förändringen ska genomföras. Vikten av att ha en genomtänkt strategi för introduktion av en organisationsförändring anser vi är nyckeln till att förändringen blir lyckad. Vilka är de första tankarna som cirkulerar i huvudet på de som ska skapa strategin? Vad anser de är viktigast att börja med? Med vilka utgångspunkter läggs planen upp?

Under vår utbildning, till personalvetare, har vi kontinuerligt fått höra att vi lär oss ett tänk som vi kommer att använda i vårt senare yrkesliv. Hur kommer detta tänk till uttryck vid initiering av organisationsförändring?

Hur kan ett personalvetarperspektiv kring initieringen av organisationsförändring se ut? Vilka tankar kring initiering av en organisationsförändring snurrar i en personalvetares huvud? Vi vill poängtera att vårt fokus ligger på tankegångarna som styr initieringen av organisationsförändring ur ett personalvetarperspektiv och inte på hur en organisationsförändring praktiskt genomförs. Från beslutet om att en förändring måste ske, vilka är de första tankarna som dyker upp? Det finns någonting som styr, vad är det?

Vi tror att beskrivningen av personalvetares tankegångar kan ge inspiration till de som är eller kommer att hamna i en förändringssituation. Vi vill dock poängtera att vi inte är intresserade av att klassificera de olika tankegångarna som rätt eller fel. Vi vill inte heller bedöma konsekvenserna av tankegångarna. Vi vill beskriva vilka tankegångar som finns och sedan analysera dessa i förhållande till ett sätt att se på organisationsförändring.

1.2 Problemformulering

I Nationalencyklopedin beskrivs perspektiv som en ”punkt eller riktning varifrån något betraktas eller är avbildat” (Nationalencyklopedin, 2004). För att illustrera problemformuleringen har vi gjort en bild. Personen på bilden är personalvetare. Riktningen som personalvetaren betraktar är initieringen av organisationsförändring. Själva perspektivet utgörs av tankegångar. Detta perspektivsynsätt ger ett visst utfall.



1.3 Syfte

Att med utgångspunkt i en fokusgrupp identifiera ett personalvetarperspektiv på initiering av organisationsförändring och analysera detta i förhållande till en modell för organisationsförändring samt diskutera konsekvenserna av att inte ta hänsyn till detta perspektiv.

1.4 Avgränsningar och utgångspunkter

Med organisationsförändring menar vi en planerad organisationsförändring. Valet av initiering av organisationsförändring grundar sig i att vi vill fokusera på tankegångar som finns inför en organisationsförändring, alltså i planeringsstadiet.

Då organisationsförändring är ett brett område har vi valt att analysera perspektivet i förhållande till Scheins utveckling av Lewins modell för organisationsförändring som innehåller de tre stadierna unfreeze, change (move) och refreeze. Anledningen till detta val är att vi anser att denna modell ger en tydlig bild av hur en förändring bör ske och vilka aspekter som måste tas hänsyn till i de tre stadierna.

Här nedan kommer vi att redogöra för tre centrala begrepp i uppsatsen; tankegångar, personalvetare och personalvetarrollen.

1.4.1 Tankegångar

I problemformuleringen definierade vi perspektiv som ”punkt eller riktning varifrån något betraktas eller är avbildat” (Nationalencyklopedin, 2004) och att perspektivet bestod av tankegångar. Nedanstående definitioner är hämtade från Nationalencyklopedin (2004).

I nationalencyklopedin definieras substantivet tanke som en ”avgränsad, ej uttalad ytring eller produkt av själslig bearbetning av sinnesintryck, erineringar, problem etc...” och verbet tänka som att ”låta sin (omedelbara) intellektuella verksamhet vara inriktad (på) visst problem, kunskapsstoff”.

Substantivet tankegång definieras som en ”följd av tankar som bildar en logisk helhet” och verbet tänkesätt som att ”sätt att tänka särskilt vad gäller de stora mänskliga frågorna”.

1.4.2 Personalvetare

De som arbetar med personalfrågor har under perioder benämnts på ett antal olika sätt däribland personaladministratör, personalkonsulent, personalman, personalassistent och personalhandläggare. På 80-talet kom även de engelska begreppen såsom Human Resource Management (HRM) och Personnel Department (Granberg, 2003). Granberg menar att ”ändrade benämningar på personalarbetet innebär inte några dramatiska förändringar i åtgärder och metoder. Namnändringar speglar snarare samhällsutvecklingen har mera karaktären av kodifiering till en ständigt pågående utveckling. Oavsett benämning handlar det om att hantera personalfrågor” (Granberg, 2003, s.17-18). Han menar vidare att benämningen personalvetare har slagit igenom bland de yngre som läst på P-linjen och P-programmet, bland annat som titel på sin examen. Vi kommer i denna uppsats att använda oss av begreppet personalvetare då detta ligger oss närmst som studerande på ett P-program.

Med personalvetare menar vi en person som har beteendevetenskaplig grund i sin utbildning, eftersom det enligt oss är den beteendevetenskapliga grunden som utmärker en personalvetare. Vi är medvetna om att det finns personer som innehar en personalvetartjänst som inte har en beteendevetenskaplig utbildning. Det är själva perspektivet att de är personalvetare som intresserar oss, snarare än att de innehar en personalvetartjänst.

1.4.3 Personalvetarrollen

Personalvetaren har en roll i organisationen och en roll i organisationsförändring. Dessa roller kan vara samma, men även åtskilda. Nationalencyklopedin beskriver begreppet roll som ett ”Sociologiskt begrepp för de förväntningar och normer som är förknippade med en social position eller uppgift. [...] roller ger i större eller mindre utsträckning ramarna för individuellt beteende, varför individen sällan är endast rolltagare utan även rollskapare.” (NE.se, 2007).

I den här uppsatsen kommer vi att se på personalvetarrollen med olika utgångspunkt, i avsnitt 6.0 ”Personalvetarroll och initiering av organisationsförändring” beskrivs med

teoretisk utgångspunkt vad personalvetarrollen i en organisation samt i en organisationsförändring kan vara. I avsnitt 8.1 "Om övergripande synsätt" beskrivs personalvetarrollen direkt i synsättet på personalvetarrollen och indirekt i de övriga synsätten. I avsnitt 9.0 "Analys" sätts personalvetarrollen i teorin i relation till personalvetarnas synsätt på sin egen roll. I avsnitt 10.0 "Diskussion" diskuteras vad personalvetarrollen skulle kunna vara i en organisationsförändring.

1.5 Upplägg av uppsatsen

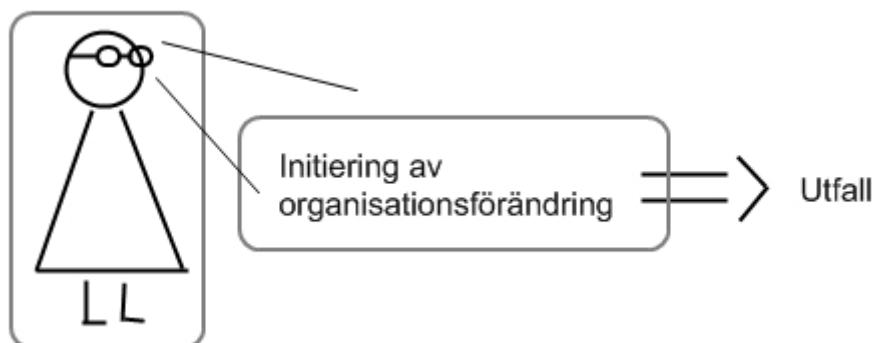


Personen på bilden är personalvetare. För att förstå vem personalvetaren på bilden är görs en teoretisk beskrivning av denna i avsnitt 6.2 "Om personalvetarrollen". I avsnitt 6.3 "Om personalvetarrollen i organisationsförändring" görs en teoretisk beskrivning av vad personalvetarrollen skulle kunna vara i initiering av organisationsförändring. Personalvetarens perspektiv är riktat mot initiering av organisationsförändring och vår valda modell av organisationsförändring beskrivs i avsnitt 6.4 "Om initiering av organisationsförändring".

Personalvetarperspektivet som identifierats med utgångspunkt i fokusgruppen beskrivs i avsnitt 8.0 "Personalvetarperspektiv och initiering av organisationsförändring". Vår valda metod beskrivs i avsnittet innan, 7.0 "Metod".

Genom att se med ett perspektiv med riktning mot en aspekt får detta ett visst utfall. Själva utfallet av personalvetarens perspektiv på organisationsförändring analyseras och diskuteras i avsnitten med samma namn, 9.0 "Analys" samt 10.0 "Diskussion".

2 Personalvetarrollen och initiering av organisationsförändring



I det här avsnittet kommer vi att redogöra för den teoretiska bakgrund som ligger till grund för vår analys samt vem perspektivet utgår ifrån och vad det är riktat mot. Avsnittet kommer att inledas med ett stycke om tillvägagångssätt och kriterier vi använde oss av när vi sökte litteratur. Därefter kommer ett avsnitt som handlar om personalvetarrollen, dvs. en beskrivning av vem personen på bilden är. Därefter följer ett avsnitt som handlar om vad personalvetarrollen skulle kunna innebära i en organisationsförändring, dvs. vi sätter in personalvetaren i kontexten för organisationsförändring. avslutningsvis kommer ett avsnitt som översiktligt beskriver organisationsförändring och vår valda modell för organisationsförändring.

2.1 Tillvägagångssätt och kriterier för att välja litteratur

I vårt val av litteratur har vi haft vissa utgångspunkter och kriterier samt tillvägagångssätt för litteratursökning. I detta avsnitt ges en redogörelse av ovanstående.

Till att börja med kände vi att vi behövde översiktskunskap om området organisationsförändring och gjorde därför en sökning på ordet organisationsförändring på Lunds Universitets Biblioteks katalog Lovisa. De böcker vi fann gav oss en översiktskunskap och det är med utgångspunkt från dessa vi valt vår beskrivning av organisationsförändring. Läsningen av dessa böcker gav oss även en grund när vi sedan bröt ner vår frågeställning i sökord.

Vi har brutit ner vår frågeställning i sökord som vi sedan utökade med hjälp av synonymordlistor. Sökorden har främst varit organization, organizational change, organizational development, Human Resource, Human Resource Development, organisation, personal. Dessa sökord har ibland sökts i kombination med varandra.

Vår avsikt var att en stor del av vår referenslista skulle bestå av vetenskapliga artiklar då dessa visar den aktuella forskningen. Vi stötte på svårigheter att hitta relevanta artiklar

då utbudet av svenska vetenskapliga artiklar är relativt litet och vid sökning på engelskspråkiga artiklar kände vi att vi inte hamnade helt rätt alla gånger. Vi hamnade ofta i ledares sätt att hantera en förändring och personal. Vi fann dock ett fåtal artiklar som vi ansåg vara relevanta i förhållande till uppsatsen.

Artiklar har främst sökts via ERIC, som är världens största databas inom utbildning och pedagogik (Bryman, 2001). Viss sökning har även gjorts i databasen ELIN, som är mer omfattande än ERIC. Vi har även hittat lämplig litteratur genom att läsa litteraturlistor i den redan funna litteraturen samt tittat i kurslitteratur vi har sedan tidigare kurser. Bryman menar att litteraturförteckningar kan ge exempel på relevanta böcker och artiklar (2001).

Vid litteratursökning samt vid själva läsningen av litteratur har vi haft de fyra kriterier som Torsten Thurén tar upp i sin bok "källkritik" i åtanke.

- *Äkthet*. Källan ska vara det den utger sig för att vara
- *Tidssamband*. Ju längre tid som gått mellan en händelse och källans berättelse om denna händelse, desto större skäl finns det att tvivla på källan
- *Oberoende*. Källan ska "stå för sig själv", inte vara exempelvis en avskrift eller ett referat av en annan källa.
- *Tendensfrihet*. Man ska inte ha anledning att misstänka att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av någons personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen att förvränga verklighetsbilden." (Thurén, 2005)

I avsnittet om personalarbetets historia har vi främst utgått från Damm & Tengblad från 2006 som till stora delar är en sammanfattning av Damms bok, *Personalarbete - yrke eller passion*, från 1993. Damm och Tengblad är de enda, så vitt vi vet, som gjort en framställning av personalarbetets historia som är relevant för denna uppsatsen. Flera andra källor vi gått igenom har hänvisat bakåt till hennes bok från 1993.

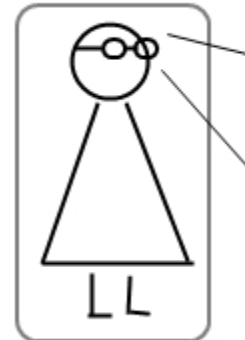
I vårt val av modell för att beskriva organisationsförändring valde vi först Lewins modell för organisationsförändring som han beskriver i sin bok *Field theory in social science* från 1951. Då vi inte fann denna beskrivning tillräcklig valde vi att använda oss av Scheins utveckling från 1987 av Lewins modell. Valet på Schein föll på att han hade utvecklat modellen på ett sådant sätt att den gav oss ett bra underlag för analysen.

För att få fram definitioner av perspektiv, tankegång och beteendevetenskap använde vi oss av ordböcker. Ovanstående ord slog vi upp i Nationalencyklopedin (2004), *Natur och Kulturs stora svenska ordbok* (2006) och *Bonniers svenska ordbok* (2006). Urvalet av vilken ordbok som skulle användas vid definieringen valdes separat vid varje definition. Vid samtliga tre tillfällen föll valet på nationalencyklopedin då denna, enligt oss, hade den utförligaste och tydligaste förklaringen.

Sammanfattningsvis menar vi att våra sökningar av artiklar och böcker har gjorts på ett strukturerat sätt. I böcker har vi försökt att gå tillbaka till originalkällor i största möjliga mån och använt oss av litteraturlistor. Vid artikelsökning har vi sökt på många olika aspekter rörande samma ämne, för att få fram så varierande resultat som möjligt. Vi menar att vår litteratursökning har gjorts på ett genomtänkt och reflekterat sätt.

2.2 Om personalvetarrollen

Vilken roll en personalvetare har i en organisation beror på hur organisationen ser ut och vilket synsätt som finns på vad personalvetarens roll i organisationen är. Vi kommer i detta avsnitt att göra en teoretisk beskrivning av personalvetarrollen för att få en förståelse för vem personalvetaren är. För att få en förståelse kring personalvetarrollen idag görs först en historisk tillbakablick. Därefter kommer ett stycke som rör den beteendevetenskapliga grunden en personalvetare står på. Slutligen finns ett stycke som sammanfattar beskrivningar som gjorts av personalvetarrollen.



2.2.1 Personalarbetets utveckling i Sverige, med fokus på arbetsuppgifter, utbildning och yrkesroll

För att förstå personalvetarrollen idag, och att den ser så olika ut, kommer vi i detta avsnitt titta på personalvetarrollen ur ett historiskt perspektiv. Fokus i historieredogörelsen ligger på arbetsuppgifter, utbildning och yrkesroll.

Damm (1993) delar in personalarbetets utveckling i Sverige i fyra perioder; tillblivelsen 1910-1949, från socialarbete till personaladministration 1950-1969, i demokratis tjänst 1970-79 och i företagsledningens tjänst 1980-1989.

På 1910-talet tog Kerstin Hesselgren initiativet till att starta en kvinnlig yrkesinspektion i Sverige efter engelsk förebild. Kerstin Hesselgren blev också den första yrkesinspektorn och under sina inspektionsresor uppmärksammade hon behovet av någon som speciellt hade hand om arbeterskornas problem (Damm & Tengblad, 2006). ”För Kerstin Hesselgren och hennes förtrogna syftade personalarbetet i slutändan till att åstadkomma ett bättre samhälle genom upplysning och genom förbättrandet av livsvillkoren för industriarbetare/arbeterskor” (Damm & Tengblad, 2006, s 48).

Efter påtryckningar från Hesselgren anställdes 1915 en personalkonsulent vid cigarettfabrikens intressekontor i Stockholm. Efter detta initiativ började fler företag anställa personalkonsulenter, främst på kvinnliga arbetsplatser (Damm, 1993). Föreningen Socialarbetet inom industri och affärsvärd, SAIA, bildades vid den första konferensen för socialt arbetet 1921 och Kerstin Hesselgren blev föreningens första ordförande. 1930 gav SAIA tillsammans med kvinnliga yrkesinspektionen ut en broschyr där personalkonsulentens arbetsuppgifter vid ett modernt industriföretag bland annat beskrevs som

1. att utöva tillsyn över hygieniska förhållanden
2. biträda anställandet respektive utväljandet av ny personal, följa de nyanställdas utveckling
3. att på begäran vara de anställda behjälpliga med upplysningar, råd och handläggning av olika ärende (Damm & Tengblad, 2006).

Under 40-talet blev intresset för personalkonsulenternas arbetsuppgifter större och 1952 färdigställdes en utredning där det framkom att det fanns oklarheter om personalkonsulenternas ansvar och befogenheter samt en bristande förståelse från personalkonsulenterna om sitt förhållande till andra funktioner i företaget. Personalkonsulenterna fokuse-

rade för mycket på arbetarna och för lite på företagsledningen samt att de hade en oförmåga att förstå affärer. Utredaren menade att personalkonsulenterna skulle gå från samhällsengagemang till företagsengagemang och att socialfunktionen skulle hållas isär från personalfunktionen (Damm & Tengblad, 2006).

Från slutet av 40-talet blev socionomutbildningen en allt vanligare utbildning för personalkonsulenter. Bland annat för att det nu krävdes socionomexamen från ett socialinstitut för att arbeta inom området socialt arbete (Damm & Tengblad, 2006).

Under 50-60-talet hade personalarbetet en mer administrativ inriktning och de som arbetade med personalfrågor benämndes som personaladministratörer. Antalet personaladministratörer ökade och särskilda personalavdelningar inrättades. I arbetsuppgifterna ingick bland annat rekrytering, introduktion och utbildning av personal som tidigare hade legat på arbetsledare och linjefefer. Personalchefer inrättades med uppgifterna att samordna arbetet inom företagshälsovård, arbetsmiljöfrågor, personlig rådgivning, arbetsrätt, rekrytering, löneadministration och utbildning. 1952 grundades PA-rådet som bland annat finansierade forskning om personaladministration (Damm & Tengblad, 2006).

Under slutet av 60-talet och 70-talet kom demokratifrågan fokus. Det debatterades bland annat att personalarbetarna borde inta en mer medlande mellanställning mellan ledning och arbetare. Detta medförde till exempel att ansvaret för rekrytering började återgå till arbetsledarna. På socialinstituten fanns det nu en inriktning mot personaltjänst och som ett komplement till detta inrättades 1977 en treårig beteendevetenskaplig linje, som betonade vikten av beteendevetenskaplig grund. Samma år startades en utredning med syftet att se över det splittrade utbudet av administrativa och ekonomiska utbildningar vilket resulterade i att P-linjen (Linjen för personal- och arbetslivsfrågor) inrättades 1983, och den beteendevetenskapliga linjen försvann (Damm & Tengblad, 2006).

Under 80-talet pågick en debatt som framhöll ”affärsorienterat personalarbetet”. Personaladministratörer ansågs fortfarande vara dåliga på ekonomi och teknik. Offensivt PA-arbete som kännetecknades av strategisk orientering, orientering mot resultat, entreprenörskap och utveckling var ett begrepp som flitigt användes. Decentraliseringen av personalarbetet fortsatte och personalfunktionen beskrevs som leverantör och internkonsult. Under 80-talet började även HRM-begreppet, Human Resource Management, användas i Sverige (Damm & Tengblad, 2006).

I början av 90-talet diskuterades det om personalfunktionen borde avskaffas som en självständig funktion då personalarbetet, i och med decentraliseringen på 60-70-talet, inte enbart var personalvetarnas ansvar. Den enskilda individens ansvar för kompetens- och karriärutveckling betonades och individuell lönesättning blev vanligt (Damm & Tengblad, 2006). Från och med hösten 1993 ersätts P-linjen med Personal och arbetslivsprogrammet (Granberg, 2003).

Under 90-talet fortsätter trenden att öka med att linjefefer får allt mer ansvar för personalfrågor såsom rekrytering, utbildning och lönesättning. I CRANET-undersökningen från 2004, som kartlägger personalarbete i Europa sen 1989, framkommer det att denna trend tycks ha avstannat. Det är snarare så att en del av ansvaret har lämnats tillbaka till

HR-funktionen. I undersökningen uppger även de flesta att personalarbetet utförs av både HR-funktionen och linjecheferna i samråd med varandra. Nästan 90 % av personalcheferna sitter med i ledningsgruppen eller liknande och HR-arbetet får en alltmer självklar plats i det strategiska ledningsarbetet i organisationen. Av undersökningen framkommer det att den största utmaningen för HR-funktionen 2004 var kompetensförsörjningen (Lindberg & Månsson, 2006).

Sammanfattningsvis har personalarbetet gått från att vara inriktat på samhällsengagemang till att vara inriktat på företagsengagemang. Under historien har relationen gentemot ledning och medarbetare förändrats och personalvetare har fått en mer stöttande roll samt att diskussioner har först om vem som ska ha hand om olika delar av personalarbetet, linjen eller personalfunktionen. 1983 kom den första enhetliga utbildningen till personalvetare.

2.2.2 Den vetenskapliga grunden

Idag har de som utbildas till personalvetare samma grund i sin utbildning eftersom det finns ett gemensamt utbildningsprogram i form av P-programmet.

Som vi nämnt ovan kom den första enhetliga utbildningen till personalvetare 1983 i form av P-linjen. P-linjen ersattes 1993 av P-programmet. Gemensamt för de personalvetarprogram som finns på universiteten och högskolorna idag är att de vilar på en beteendevetenskaplig grund (Granberg, 2003). Nationalencyklopedin beskriver beteendevetenskap som en ”vetenskap som studerar människors beteenden i vidsträckt mening [...] till beteendevetenskaperna räknas bl.a. psykologi, sociologi och socialantropologi.” (Nationalencyklopedin, 2004).

Avsaknaden av en enhetlig utbildning för personalvetare innan 1983 är bidragande till att det idag finns en skiftande utbildningsbakgrund bland dem som arbetar som personalvetare (Granberg, 2003).

2.2.3 Om personalvetarrollen

Personalvetarrollen kan beskrivas på många olika sätt. Som vi sett historiskt har personalvetarens arbetsuppgifter samt beskrivning av rollen skiftat.

I böcker som handlar om personalvetarrollen framkommer en rad olika definitioner av vad den innebär (se till exempel Granberg, 2003 och Söderström & Lindström, 1996).

Efter en genomgång av några svenska och engelska definitioner sammanfattar Söderström och Lindström sina intryck av definitionerna:

- ”de fokuserar åtgärder för att handha personalfrågorna
- de avser relationen mellan företag och anställd
- personalarbetet ofta har processkaraktär
- personalarbetet anses ingå som ett delsystem i det totala systemet ett företag utgör
- personalarbetet gärna uppfattas som ett i huvudsak värdeneutralt område” (Söderström & Lindström, 1996, s 15).

De skriver vidare att personalarbetet definieras som en administrativ eller operativ verksamhet och att det inte tycks handla om övergripande samhällsfrågor med ideologisk bakgrund (Söderström & Lindström, 1996).

2.2.4 Sammanfattning

Under personalarbetets utveckling i Sverige har arbetsuppgifterna förändrats. Det har kontinuerligt förts en diskussion om vilka arbetsuppgifter som ska skötas av personalvetaren och vilka som ska skötas av linjecheferna, samt var personalvetarens fokus ska ligga, på personalen eller på ledningen? Det är svårt att enhetligt beskriva personalvetare då arbetsuppgifterna och relationen till medarbetare och ledning är olika i olika organisationer. Det som idag delvis enar personalvetare är en gemensam utbildningsbakgrund som vilar på en beteendevetenskaplig grund.

2.3 Om personalvetarrollen i organisationsförändring

Då vi inte har funnit någon litteratur som direkt rör personalvetarrollen i en organisationsförändring, har vi valt att beskriva aspekter som skulle kunna falla inom en personalvetares arbetsområde. När vi har sökt på Human Resource i kombination med Organizational development/change, har vi hamnat i begreppet Human Resource Development (HRD). Vi kan se i litteraturen som handlar om HRD att HRD skulle kunna vara en del av personalvetares arbetsuppgifter.

Det här avsnittet inleds med en beskrivning av de två synsätt som finns inom HRD och följs av förslag på olika definitioner av HRD. Därefter kommer ett kort avsnitt om HRD-utövare samt ett avsnitt om Strategic Human Resource Development.

2.3.1 Synsätt inom Human Resource Development

HRD kan beskrivas på många olika sätt. Ur de många beskrivningarna har två synsätt urskiljts; prestationssynsätt och lärandesynsätt. Prestationssynsättet är ett amerikanskt synsätt och har fokus på förbättring av prestationen i företag. Prestationssynsättet handlar om att lösgöra expertkunskaper och potential för att förbättra individuell kapacitet så att det leder till förbättrad prestation för organisationen (Corley and Eades, 2006).

Lärandesyndsettet är ett brittiskt syndsett på HRD med fokus på att förstå och lägga vikt vid individuellt och organisatoriskt lärande. Lärandesyndsettet handlar om att bygga individuella kapaciteter och skapa en miljö och kultur där lärande är underlättat och stöttat (Corley and Eades, 2006).

Prestationssyndsettet och lärandesyndsettet är båda två olika syndsett på HRD och ett sätt att beskriva HRD.

2.3.2 Definitioner av HRD

Det finns ingen klar och tydlig definition av begreppet HRD, och inga tydliga gränser för vad begreppet innefattar (Se till exempel McGoldrick et al, 2006). Vi har valt att ge exempel på tre definitioner av HRD. Dessa definitioner har vi valt då vi anser att de strävar efter att ge en tydlig och allomfattande bild av begreppet.

Hamlin (2007) beskriver HRD enligt följande ”HRD encompasses planned activities and processes designed to enhance organizational and individual learning, develop human potential, maximize organizational effectiveness and performance, and help bring about effective and beneficial change within and even beyond the boundaries of the organization” (Hamlin, 2007, s 43).

Johnston beskriver i sin artikel ”Challenge in human resource development practitioner preparation” (2001) HRD i följande tre punkter:

1. HRD handlar huvudsakligen om att tillmötesgå affärsbehov genom lärande. Det handlar först och främst om att förbättra prestationen genom lärandebaserade strategier för att uppnå en organisations affärs mål.
2. HRD handlar om att främja anställda individers utveckling genom lärande.
3. HRD handlar om att främja utvecklingen av en lärande organisation.

Lindmark beskriver att de grundläggande uppgifterna för HRD är att inventera, lagra och utveckla den information, kunskap och erfarenhet som finns tillgänglig i organisationen (Lindmark & Örnevik, 2006).

Ovanstående är ett urval av de definitioner som beskriver HRD. Även om definitionerna är olika beskriver de sammanfattningsvis att HRD gynnar både individ och organisation. De definitioner vi valt att ta med i vårt arbete innehåller delvis fokus på båda två av de syndsett som finns inom HRD. Särskilt den första definitionen av HRD ger uttryck för både lärandesyndsettet och prestationssyndsettet.

2.3.3 HRD-utövare

Vi vill i detta stycke göra en beskrivning av de som arbetar med HRD och ge exempel på vad deras arbetsuppgifter kan bestå av.

McCracken och Wallace (2000) menar att HRD-personalen ska arbeta med att underlätta för förändring. De behöver agera proaktivt snarare än reaktivt, och tala för att HRD ska ha en central och strategisk roll.

Johnston (2001) tar i sin artikel upp några exempel på egenskaper som är viktiga att inneha för dem som arbetar med HRD. Dessa är kommunikationsegenskaper, planering, kunskap om organisationskultur, kunna agera projektledare, administration, kunskap inom analys, problemlösning och rådgivning mm.

I många organisationer är de som arbetar med HRD konsulter eller coacher som arbetar direkt med de anställda och med ledarna för att utveckla de prestationer som är nödvändiga för att nå organisationens strategiska mål (Johnston, 2001).

2.3.4 Strategic Human Resource Development

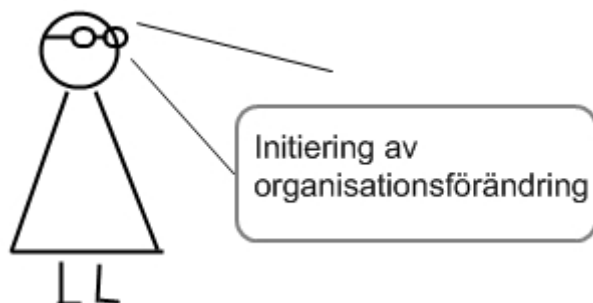
En av personalvetarens arbetsuppgifter kan vara att arbeta strategiskt. Strategic Human Resource Development, SHRD, handlar om en ömsesidig samverkan mellan HRD och företagsstrategin. SHRD kan definieras som skapandet av lärsituationer där utvecklings- och lärandestrategier är sammanlänkade till företagsstrategin och även hjälper till att forma densamma. Det handlar om att proaktivt möta organisationens nuvarande behov, men även hjälpa organisationen att förändras och utvecklas (McCracken and Wallace, 2000).

Även om HRD-specialister kan känna att deras aktiviteter är strategiska är det ledningen som sätter de grundläggande gränserna för HRD-rollen i en organisation, då det är ledningen som är nyckelpersonerna i organisationen (McCracken and Wallace, 2000).

2.3.5 Sammanfattning

Inom HRD finns två olika synsätt; prestationssynsättet och lärandesynsättet. Det finns inga fastslagna definitioner av HRD och därför har vi valt att ta upp tre definitioner som vi anser strävar efter att ge en tydlig och allomfattande bild av begreppet. En beskrivning av dem som arbetar med HRD har gjorts samt en beskrivning av begreppet SHRD. En teoretisk koppling mellan HRD och personalvetarrollen kommer i sammanfattningen av hela teoriavsnittet.

2.4 Om initiering av organisationsförändring



Personalvetaren på bilden tittar mot initieringen av organisationsförändring. För att förstå vad personalvetaren tittar mot kommer vi i det här avsnittet att berätta kort om organisationsförändring samt redogöra för den modell för organisationsförändring som vi valt för vår analys.

För att förstå vår valda modell för organisationsförändring kommer vi först att kort beskriva det sätt att se på organisationsförändring som vi utgår ifrån.

2.4.1 Kort om organisationsförändring

Det finns många olika sätt att beskriva organisationsförändring och många olika sätt att se på organisationsförändring. I inledningen av denna uppsats skriver vi att vi menar planerad organisationsförändring och i syftet berättar vi att vi fokuserar på initieringsfasen av organisationsförändring.

French och Bell presenterar i sin bok *Organizational Development* ett antal definitioner av organisationsförändring. De sammanfattar sina tankar om definitionerna som att organisationsförändring handlar om att applicera beteendevetenskap för att åstadkomma planerad förändring. Intentionen är att organisationen i sin helhet ska förändras och att målet med förändringen är att öka organisationens effektivitet och utveckla individerna i organisationen (French & Bell, 1999).

2.4.2 Modell av organisationsförändring

Vi har i vårt val modell för organisationsförändring begränsat oss till Lewins trestegsmodell och Scheins vidareutveckling av denna. Anledningen till detta val är att vi anser att denna modell ger en tydlig bild av hur en förändring bör ske.

Lewin tar i sin bok "field theory in social science" (1951) upp tre steg som är nödvändiga för att förändring ska äga rum. Dessa är unfreezing, moving och freezing. Lewin menar att när en grupp ska förändras för att få bättre grupprestanda brukar förändringen inte bli speciellt långvarig. Efter att individerna har fått "a shot in the arm" (Lewins, 1951, s228) av förändringen, går grupp beteendet snart tillbaka till det tidigare tillståndet. Lewin menar då att det inte räcker med att endast identifiera det objekt i en grupp som ska förändras utan objektet måste integreras i förändringen. Av denna anledning anser Lewin att en lyckad förändring kräver tre aspekter; unfreezing av det nuvarande tillståndet, moving till det nya tillståndet och freezing av gruppaktiviteten i det nya tillståndet (Lewin, 1951).

De problem som uppstår i unfreezingstadiet beror på kontexten och den grupp som ska genomgå förändringen. När ett beteende ska genomgå unfreezingstadiet är det ibland nödvändigt att skapa medveten känslomässig oro. I alla de tre faserna har gruppbeslut en väldigt stor inverkan på grupprocessen (Lewin, 1951).

Schein har utvecklat Lewins modell i sin bok "Process Consultation volume II: lessons for managers and consultants" (1987). Denna modell beskriver utförligt hur och vad ledare och konsulter behöver ha i åtanke och ta hänsyn till vid organisationsförändring. I den följande beskrivningen av modellen utgår vi från Scheins bok från 1987.

Att skapa förändring innebär att få en individ (client) att se och göra saker annorlunda, utan att nedvärdera individen och dess sätt att tänka i nuet. Individen måste avlära gamla tankesätt och vanor utan att helt tappa fotfästet. Modellen består av tre stadier; unfreezing, changing, refreezing. För att förstå förändring är det viktigt att förstå vad de olika stadierna innebär. Olika personer kan spela olika betydande roller i de olika stadierna.

Schein nämner att modellen är konstruerad för att lyfta fram de aspekter av hur förändring kan initieras trots missnöje och bristande motivation.

”A three-stage model of the change process

Stage 1. Unfreezing: Creating motivation and readiness to change through

- a. Disconfirmation or lack of disconfirmation
- b. Creation of guilt or anxiety
- c. Provision of psychological safety

Stage 2. Changing through Cognitive Restructuring: Helping the client to see things, judge things, feel things, and react to things differently based on a new point of view obtained through

- a. Identifying with new role model, mentor, etc.
- b. Scanning the environment for new relevant information

Stage 3. Refreezing: Helping the client to integrate the new point of view into

- a. The total personality and self-concept
- b. Significant relationships” (Schein, 1987, 2 93)

2.4.2.1 Unfreezing

Vid unfreezingstadiet skapas det motivation och förberedelse för förändring. I detta stadiet måste individen känna någon form av smärta eller obalans som motiverar dem att söka hjälp. Det är då viktigt att de har möjlighet att söka denna. Oftast när denna obalans och beredskap för förändring uppstår innefattar det någon form av avlärande, inte bara ett lärande av nya aspekter.

För att unfreezing ska kunna äga rum behövs det tre aspekter vid samma tidpunkt; någon form av obalans, skuld eller ångestkänsla och psykisk trygghet. Den vanligaste formen av obalans skapas av information som kommer från högre ledare om att det är någonting som är fel i organisationen och som behöver förändras. Problemet med denna typ av information är att den upplevs som hotande till den nuvarande ordningen. Om ledaren själv eller den mottagande individen upplever den som hotande kommer han eller hon att försöka ignorera och förbise informationen. Därför är det ett måste att de som berörs av informationen motiveras till förändring; dvs att unfreezingstadiet äger rum.

Den information som skapar obalans kommer troligast att bli uppmärksammas om den handlar om att ett viktigt mål inte uppnås eller att ett viktigt ideal inte följs. Om ett viktigt mål inte uppnås skapar det ångest hos individen, om ett viktigt ideal inte följs skapar i sin tur skuldkänslor. Det är endast när obalans skapas, genom att ett mål eller ett personligt ideal inte följs, som en förändringsprocess initieras. Om ledning och medarbetare har satt upp mål gemensamt och om medarbetaren har skapat en känslomässig kontakt med målet skapar det personlig mening. Om detta målet inte uppnås skapas skuldkänslor och ångest

Den tredje aspekten, psykisk trygghet, kan ses som den svåraste att åstadkomma. Individen som mottar informationen som skapar obalans kan bara acceptera och ta till sig informationen om den inte innebär personlig förödmjukelse eller sänkt självkänsla. För att en individ ska kunna acceptera information om att ett betydelsefullt mål inte går att

uppnå krävs det att individen fortfarande kan känna sig meningsfull efter att den fått informationen. Han eller hon måste kunna känna skuld och ångest utan att förlora känslan av att vara en betydelsefull person. Om individens grundläggande känsla av betydelse hotas, kommer han eller hon att på ett eller annat sätt hitta vägar att avvisa informationen. Om en individ har väldigt ångestfyllda känslor inför att behöva avlära gamla attityder eller lära sig något helt nytt kan ledaren temporärt agera som en "förälderfigur" och avlasta ångestkänslorna till viss del genom att försäkra individen om att allt kommer att gå bra och att förändringen kommer att ske under kontrollerade former.

Ofta är det så att konsulter och ledare som vill förändra inte är tillräckligt medvetna om vad som krävs för att kunna åstadkomma stadiet unfreeze i en situation. Istället försöker de gå direkt till att förändra, utan att den grupp eller de personer som ska genomgå förändringen är redo för det.

2.4.2.2 Changing through cognitive restructuring

För att förändra måste det finnas motivation och individen måste vara redo för det. Ofta vet individen om att något är fel men väljer att acceptera det för att den inte vet hur de ska lösa problemet. Unfreezingstadiet öppnar upp individen så att de är mottagliga för ny information och nya aspekter av deras egen situation, för att sedan kunna förändra den.

För att bli mottaglig för ny information och nya aspekter krävs det någon av två saker; identifikation eller en möjlighet att analysera sin omgivning. Ett sätt att lära sig nya sätt att se på saker är genom att identifiera sig med en förebild, ledare, mentor, vän etc., och se saker ur deras perspektiv. Om individen upptäcker att en person den respekterar har ett annat förhållningssätt till saker kan det bli att individen börja tänka på att det synsättet skulle kunna vara något för honom eller henne. När en individ har gått igenom unfreezingstadiet och är redo att förändras kommer han eller hon att försöka identifiera sig med någon eftersom det är lättaste sättet att lösa problemet på. Det finns dock en risk med detta; att individen blir begränsad i sitt lärande och för fokuserad på en enda källa av ny information. Denna enda källa kan även vara helt fel perspektiv för individen att utgå ifrån.

Om det inte finns någon tillgänglig förebild att identifiera sig med kommer individen troligtvis att analysera sin omgivning för att se om det finns relevant information till hans eller hennes problem. Denna process är långsammare och svårare än identifikation. Det är dock troligare att individen får ett mer passande resultat av detta tillvägagångssätt då han eller hon endast tar till sig information som är relevant i förhållande till problemet. Nyckeln till identifikation och analysering av sin omgivning är att det föregående unfreezingstadiet har lyckats. Det finns då en motivation att hitta ett nytt sätt att se på saker.

Hur redo individen är för förändring är det som bestämmer hur accepterat ett nytt synsätt blir. Att vara redo går före hur viktig informationen är. En stor del av förändringsprocessen behövs ägnas åt att skapa beredskap för att lära, dvs. lägga mycket vikt vid unfreezingstadiet. "If they are not unfrozen, the best ideas in the world will not even be heard no matter how hard the consultant works to make them visible" (Schein, 1987, s 107).

2.4.2.3 Refreezing

Refreezing stadiet är den fas i en förändringsprocess då det nya synsättet, det nya sättet att tänka, är förankrat i en individs psyke och även i relationer till andra individer.

Ett nytt sätt att tänka kommer att bli förankrat i den mån det på ett komfortabelt sätt passar in i en individs självuppfattning och på ett smidigt sätt kan bli integrerat till resten av personligheten. Det positiva med detta är att de förändringar individen genomgår endast förankras om de passar individens personlighet, eftersom han eller hon själv väljer vad som ska läras.

Även om individen har tagit till sig det nya perspektiv som passar honom eller henne är det möjligt att dessa förändringar inte accepteras av andra i omgivningen. När dessa andra individer i omgivningen har accepterat det nya synsättet är förändringen stabiliserad. Det är dock viktigt att ha i åtanke att det inte går att automatiskt lära sig att acceptera andras åsikter utan det finns en risk att individen faller tillbaka. Därför måste denna process styras noga om det nya tankesättet ska kunna överleva.

2.4.3 Sammanfattning

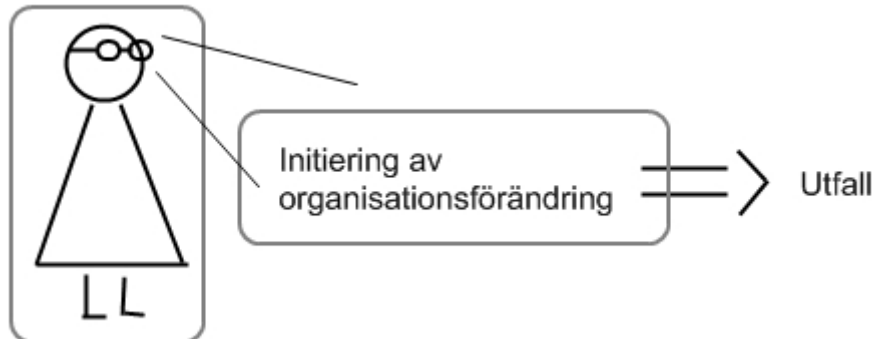
Grunden i unfreezingstadiet är att framföra information som skapar obalans, länka det till viktiga personliga mål eller ideal så att ångest och skuld känslor uppstår och samtidigt skapandet av psykisk trygghet. När detta sker får informationen som skapar obalans uppmärksamhet istället för att ignoreras (Schein, 1987).

Om individen genom detta har blivit motiverad att förändras och lära sig något nytt, kommer detta ske antingen genom identifikation eller analysering av sin omvärld för att hitta stöd och information som kan lösa det nuvarande problemet. Den faktiska förändringen kan sedan ses som ”cognitive restructuring” eller en omdefiniering av personens problem och leda till nya uppfattningar, känslor, bedömningar och till slut nya beteenden (Schein, 1987).

Förändringsprocessen är dock inte fulländad förrän dessa nya beteenden passar individens egen personlighet och självuppfattning. Om de passar där ställs de sedan mot individens relationer till andra individer. Först när dessa andra individer har accepterat de nya beteendena kan det uttryckas att förändringen är förankrad och stabiliserad (Schein, 1987).

Förändring är ett komplext fenomen som tar tid. Kriser kan ibland skynda på förloppet men de första stadierna kan inte hoppas över. Ledare som vill förändra måste inse att även om han eller hon inte orsakar alla olika stadier i en förändringsprocess, måste individen som ska förändras gå igenom dem för att förändringen ska bli lyckad (Schein, 1987).

2.5 Sammanfattning av personalvetarrollen och initiering av organisationsförändring



Hela det här kapitlet tar upp personalvetarrollen och initiering av organisationsförändring. En beskrivning har gjorts av personalvetaren på bilden och om initiering av organisationsförändring samt en beskrivning av vad personalvetarrollen skulle kunna innebära. I den här sammanfattningen försöker vi knyta samman dessa tre delar genom att analysera personalvetarrollen i initiering av organisationsförändring. Först kommer ett avsnitt om personalvetarrollen i en organisationsförändring ur HRD vinkel. Detta följs av ett avsnitt om personalvetarrollen i relation till Scheins modell.

2.5.1 Personalvetarrollen i organisationsförändring ur HRD vinkel

Ur personalvetarhistorien framgår det att personalvetare har jobbat och jobbar med varierande arbetsuppgifter. Flera av de egenskaper som ses tillhöra HRD-utövare är av varierande karaktär som har flera likheter med personalvetares arbetsuppgifter, såsom kommunikation, administrering och rådgivning.

I personalvetarhistorien har diskussioner förts om vilka uppgifter som ska skötas av "linjen" respektive personalvetaren. Synen på relationen som personalvetaren har med anställda och ledning har ändrats och idag har personalvetaren ofta en stödjande funktion till ledningen. HRD-utövare beskrivs som konsulter eller coacher som arbetar direkt med anställda eller ledare för att utveckla prestationer som är nödvändiga för att nå organisationens strategiska mål.

En del av personalvetarens arbetsuppgifter kan handla om lärande, såsom utbildning av anställda. HRD handlar bland annat om att främja anställda individers utveckling genom lärande.

Personalarbetet ses som ett delsystem i det totala systemet inom ett företag. En beskrivning av HRD handlar om att tillmötesgå affärsbehov genom lärande. Det handlar om att förbättra prestationer genom lärandebaserade strategier för att uppnå en organisations affärsmål. SHRD är en samverkan mellan HRD och företagets strategi för att skapa lärsituationer. Ett av synsätten på HRD är prestationssynsättet, vars fokus ligger på bättre prestation i företaget, där individer ska lära sig för att öka sin prestation och på så sätt även organisationens prestation.

Sammanfattningsvis beskrivs både personalvetarna och HRD-utövarna som att de har en stödjande och konsulterande roll gentemot både medarbetare och ledare. HRD perspektivet handlar om lärande och en av personalvetarens arbetsuppgifter kan vara att arbeta med lärande inom företaget.

2.5.2 Personalvetarrollen i relation till Scheins modell

Personalvetarrollen handlar om relationen mellan företag och anställd. I en förändring handlar det om att få individen att se och göra saker annorlunda utan att nedvärdera individen och dennes sätt att tänka i nuet.

Idag har personalvetaren en stödjande funktion till ledningen. Schein påpekar i sin modell att ledningen inte får gå för fort till change stadiet, då unfreeze stadiet måste genomföras. För att kunna tillgodogöra sig informationen är det viktigt att vara redo för förändring.

Personalvetarens grund är vetenskaplig, denna grund handlar om att studera människors beteende i vidsträckt mening. Unfreezingstadiet handlar om att skapa förutsättningar för förändring. Dessa är obalans, känslomässig oro, skuld och ångest samt psykisk trygghet.

Personalvetarrollen handlar om relationen mellan företag och anställd, vilket är en viktig del i unfreezingstadiet. Personalarbetet har ofta processkaraktär och hela Scheins modell är en process där individens medverkan i organisationsförändring är betydande. Personalvetarrollen handlar om att fokusera åtgärder för att handha personalfrågor. Personalvetarens grund är vetenskaplig och Scheins modell handlar mycket om beteendet hos individen i en organisationsförändring.

3 Metod

I detta avsnitt redogörs det för hur vi har gått tillväga vid insamlandet av den empiri som används i uppsatsen samt vilka utgångspunkter vi haft. Första delen tar upp de utgångspunkter vi har haft vid vårt tillvägagångssätt, bland annat varför vi valde den metod som vi gjorde. Andra avsnittet tar upp hur vi har genomfört vår empiriska studie, bland annat vårt urval av personer. Slutligen avslutas avsnittet med en metoddiskussion där vi resonerar kring vår valda metod.

3.1 Utgångspunkter

I denna del redogörs för den strategi som vi valt att utgå från. Det förs även ett resonemang om varför vårt val föll på att använda en fokusgrupp, samt vilken undersökningsdesign vår valda metod tillhör.

3.1.1 Strategi

I vårt syfte uppger vi att vi vill analysera ett personalvetarperspektiv på initiering av organisationsförändring. Vi vill ta reda på vilket tänkande som finns hos personalvetare och analysera detta. I vilken utsträckning tänkandet förekommer är vi inte intresserade av, inte heller att kvantifiera detta på något sätt. Vi vill alltså inte undersöka frågor i

form av hur mycket? Hur ofta? Hur många? Utan istället fokusera på frågor såsom hur kommer detta sig? Hur tänker du då?

Wibeck (2000) beskriver kvalitativ forskning som följer ”Kvalitativa forskning syftar alltså till att klargöra ett fenomenets karaktär eller egenskaper, medan kvantitativa forskning handlar om att fastställa mängder. Den kvalitativa forskningen söker alltså primärt efter fenomenets innebörd eller mening, medan den kvantitativa forskningen primärt söker efter dess förekomst eller frekvens” (s. 15).

Vi vill undersöka tankegångar hos personalvetare och komma åt tänkandets karaktär och egenskaper, men även dess innebörd och mening. Av denna anledning blir vår strategi kvalitativ.

3.1.2 Undersökningsdesign

I vår studie har vi valt att använda oss av en fokusgrupp som insamlingsmetod. Enligt Bryman (2001) innebär tvärsnittets typiska form att forskaren genomför kvalitativa intervjuer eller använder sig av en fokusgrupp vid ett bestämt tillfälle. Då vår fokusgruppen träffas vid ett bestämt tillfälle och får ett givet stimuli som är lika för alla, blir vår undersökningsdesign tvärsnitt.

3.1.3 Om fokusgrupper och den uppföljande individuella intervjun

Tankegångar är svåra att fånga och vi tror att dessa tydligt märks i diskussioner där ny information eller en ny situation har tillförts. I gruppdiskussioner finns inte samma möjlighet att tänka efter och formulera sina svar som i enskilda intervjuer. Därför tror vi att gruppintervjuer passar bättre än enskilda intervjuer för att fånga tankegångar.

Fokusgrupper är en form av gruppintervju där deltagarna diskuterar ett ämne som är förutbestämt av forskarna. Detta ämne kan introduceras med hjälp av ett stimulusmaterial (Wibeck, 2000). Vi tror att ett stimulusmaterial av okänt slag kan generera diskussioner där relevanta tankegångar kan fås fram. Wibeck menar att syftet med stimulusmaterialet är att fokusera intervjun och föra diskussionerna framåt snarare än att presentera fakta och svar (Wibeck, 2000). Vi tänker oss att detta stimulusmaterial är en fiktiv situation.

Som ett komplement till fokusgruppen valde vi att göra uppföljande individuella intervjuer med deltagarna för att med utgångspunkt i det som kom fram från fokusgruppen fördjupa tankegångarna ytterligare. Formen för de uppföljande intervjuerna styrdes av det material vi fick från fokusgruppen. Tanken var att de skulle vara en utveckling och fördjupning av fokusgruppen.

3.2 Genomförande

I detta avsnitt finns en redogörelse för hur vi har utformat vårt stimulusmaterial, vilket urval vi har haft gällande intervjupersoner, hur vi har genomfört fokusgruppen, hur vi har genomfört de uppföljande individuella intervjuerna, samt hur vi har gått tillväga vid bearbetning av data. Detta avsnitt är avsett att hjälpa läsaren att förstå våra tankar och

val kring dessa aspekter, för att själv kunna bilda sig en uppfattning om processens gång.

3.2.1 Utformning av stimulusmaterial

I denna del redogörs för hur vi har gått tillväga för att utforma vårt stimulusmaterial. Vi kommer att redogöra för våra tankar kring hur vi har utformat vårt stimulusmaterial och föra resonemangen kring våra val gällande innehållet av stimulusmaterialet samt hur vi har tagit hjälp av andra för att kunna utveckla och formulera stimulusmaterialet på ett tydligt och bra sätt.

För att få inspiration till att konstruera en fiktiv situation läste vi några böcker med redan färdiga case. Därefter inföll en brainstormingsfas. I våra diskussioner fastnade vi för strukturförändring som en organisationsförändring, eftersom det är ett ständigt aktuellt ämne. Vi kom fram till att detta troligtvis är en situation som lätt ställer till problem i organisationer. Vidare funderade vi på när det finns behov av en strukturförändring och kom fram till att det kunde vara till exempel när ett företag växer.

Wibeck menar att liknande bakgrund underlättar interaktionen i en fokusgrupp (Wibeck, 2000). För att förebygga att deltagarna i fokusgruppen skulle komma in i gamla tankebanor relaterade till den jobbsituation som deltagarna nu befinner sig i bestämde vi att deltagarna skulle vara från den offentliga sektorn och den fiktiva situationen från den privata sektorn. Vi kunde naturligtvis ha valt tvärtom men valet är gjort delvis av bekvämlighet då vi hade kontakter inom den offentliga, se mer under urval av intervjupersoner. Vi menar även att vilken sorts företag det är inte är den viktigaste aspekten av situationen då det är allmänna tankegångar vi försöker få fram.

För att underlätta diskussionen i fokusgruppen ville vi att vårt fiktiva företag skulle ha ett namn som sa något mer om vilken sorts företag det är. Valet föll på Teknikföretaget AB då vi tror att teknikföretag är vanligare i den privata sektorn. För att få inspiration till utformningen av det fiktiva företaget gick vi in på olika mellanstora företags hemsida och tittade på deras företagshistoria. Länkar till dessa företag fann vi genom att titta på hemsidor till olika arbetsmarknadsdagar här i Lund, bland annat ARKAD som är Teknologkåren i Lunds arbetsmarknadsdag.

Anledningen till att vi ville konstruera vår situation med ett mellanstort företag är att vi tror att det är en bra storlek på ett företag att diskutera. Bland annat tror att ett mellanstort företag är lätt att överblicka. Hade vi valt ett för stort företag finns det en risk för att deltagarna hade fastnat i diskussioner. Då ett stort företag kan ses som att det är svårt att överblicka och att det är för stort för att kunna diskuteras på detta sätt. Ett litet företag hade kanske å andra sidan gett oss för snäva svar.

Vi har medvetet formulerat vår fiktiva situation med få detaljer och ganska vaga definitioner, bland annat gällande syftet med förändringen och exakt vilka problem företaget har. Anledningen till detta är vi inte ville att deltagarna skulle fastna i att diskutera exakta detaljer om företaget och situationen. Vi ville inte heller att de endast skulle diskutera utifrån den fiktiva situationen, utan våga prata allmänt om organisationsförändring och vilka problem de tänker på. Vi ser vår fiktiva situation som ett stimulusmaterial som

syftade till att stimulera tänkandet hos deltagarna i fokusgruppen snarare än att styra in dem på ett specifikt diskussionsområde.

När vi hade konstruerat ett första utkast av vår fiktiva situation lät vi utomstående personer läsa och uttala sig om den. Dessa var vår handledare, en lärare som undervisar i organisationsförändring och fyra klasskamrater. Efter att vi diskuterat, utvecklat och skrivit om situationen bad vi två av våra klasskamrater titta på situationen en gång till för att få ytterligare åsikter och aspekter. Dessa synpunkter diskuterade vi sedan igenom vid färdigställandet av den fiktiva situationen.

Vi är medvetna om att de val vi gjort gällande den fiktiva situationen har påverkat fokusgruppen till viss del. Genom att välja strukturförändring och bland annat uppge kommunikation som ett problem inom företaget har vi styrt in fokusgruppens initierande diskussioner. Detta är dock val vi har varit tvungna att göra, då det inte är realistiskt att skriva en fiktiv situation som innehåller alla möjliga tänkbara anledningar till en organisationsförändring. Anledningen till att vi valt just strukturförändring som organisationsförändring är att vi tror att personalvetare någon gång under deras arbete har eller kommer vara involverade i denna situation och därmed kan föra fram sina åsikter och tankar om det. Detta är dock vår valda metod och vi har tillit till att den genererar de tankar vi syftar att ta reda på i vår studie.

3.2.2 Urval av intervjupersoner

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för valet av urvalspersoner samt tankar kring denna process. Vi kommer att redogöra för vilka kriterier vi ställde på dem som skulle ingå i vår studie och hur vi tog kontakt med dem samt anledning till antal deltagare i studien.

I vårt syfte vill vi titta på initiering av en organisationsförändring ur personalvetarperspektiv och de tankegångar som finns kring detta. I avsnitt 4.2 Avgränsningar och centrala begrepp beskriver vi vad vi menar med personalvetare.

Vårt urval av deltagare till fokusgruppen baseras på vårt syfte med uppsatsen samt vår definition av personalvetare. I urvalet av personer har vi gått på följande kriterier:

- utbildning med beteendevetenskaplig grund
- har varit eller är involverad i organisationsförändringsinsats

Anledningen till att vi inte i urvalet använder oss av ordet ”initiering” är för att vi anser att om du har varit med om en organisationsförändring som deltagare eller ansvarig har du åsikter och tankegångar om hur den borde genomföras.

Vid urvalet av deltagare till fokusgruppen tog vi kontakt med en personalvetare som jobbar på personalavdelningen på Universitetssjukhuset i Lund. Vi berättade om vår idé och vårt syfte för henne och hon ville mötas för att diskutera vidare. Vid mötet med henne berättade vi om vår metod och vårt tillvägagångssätt för urval. Hon erbjöd sig att hitta lämpliga personer till vår fokusgrupp inom Universitetssjukhuset. Denna sorts urval av personer kallas för bekvämlighetsurval. Enligt Bryman (2001) består bekvämlighetsurval av de personer som för tillfället finns tillgängliga för forskaren.

Vi anser att detta urvalssätt var ett bra sätt att få tillgång till personer som passade till vår fokusgrupp, då de hon kontaktade både var offentligt anställda och har en beteendevetenskaplig grund. Detta gör att de uppfyller de kriterier vi satt upp för lämpliga deltagare.

Wibeck diskuterar i sin bok ”Fokusgrupper” om lämpligt antal deltagare i fokusgruppen. Hon menar att ”ett lämpligt deltagarantal i en fokusgrupp är inte färre än fyra och inte fler än sex personer” (Wibeck, 200, s 50). Till vår kontakt på Universitetssjukhuset i Lund berättade vi att vi till vår fokusgrupp önskade fyra till sex personer. Vi tänkte hålla oss inom detta spannet, då vi anser att Wibeck resonerar på ett korrekt sätt. När för många personer ska diskutera finns det risk att det inte finns utrymme för alla och att några på så sätt faller utanför diskussionen. Dessutom kan det bli svårt för moderatören och observatören att följa diskussionen. Inom den tidsram vi gav vår kontakt kunde hon ordna en grupp på fyra personer, henne själv inkluderad, till en tid för fokusgruppen. Vid förfrågan till personer som kunde delta mailade hon ut vårt syfte med uppsatsen och kort om vad en fokusgrupp är.

Vår kontakt bestämde tillsammans med de andra tre deltagarna en tid för själva fokusgruppen. Den första kontakten med de andra deltagarna tog vi via mail i form av en formell inbjudan med upprepning av tiden samt plats för fokusgruppen. I detta mail upprepade vi även vårt syfte och beskrev kort vad en fokusgrupp är. I inbjudan bad vi dem även boka in varsin uppföljande intervju med oss, för att vi skulle kunna genomföra uppföljningsintervjuerna relativt snart efter fokusgruppen.

3.2.3 Genomförandet av fokusgruppen

I följande avsnitt beskrivs i detalj genomförandet av vår valda metod som är fokusgrupp. Vi kommer att redogöra för tankar kring val av plats för fokusgruppen, vad vi sa och gjorde i fokusgruppen och klargöra att vi inte har varit aktivt deltagande i fokusgruppsdiskussionen.

Fokusgruppen inleddes med att vi kort presenterade vårt syfte, tanken med en fokusgrupp, samt formerna för fokusgruppen. Vi var tydliga med att det var deras tankar i egenskap att de var personalvetare som vi ville åt och att vi inte ville veta hur de företag eller den avdelning de arbetar på skulle hantera den fiktiva situationen.

I mitten av bordet placerades mikrofonen för inspelning. Vi tror att valet att spela in diskussionen på band inte störde den fria diskussionen. Vi berättade för deltagarna att bandinspelningen endast var till för transkribering av diskussionerna i fokusgruppen.

Vi berättade för deltagarna att en av oss satt en bit bort och förde stödanteckningar om vad som sades då det kan vara svårt att urskilja vilken röst som sa vad vid transkriberingen. Vi berättade att den andra av oss skulle agera moderator om så behövdes.

Det finns en skillnad mellan strukturerade och ostrukturerade fokusgruppsintervjuer. Graden av styrning från moderatören ökar graden av struktur (Wibeck, 2000). Vi ville att

diskussionerna i fokusgruppen skulle löpa fritt och vi hade en löst formulerad intervjuguide till hands utifall att det behövdes.

Efter inledningen delades stimulusmaterialet ut till varje deltagare för individuell genomläsning och bandspelaren sattes igång. I slutet av stimulusmaterialet finns en inledande fråga. Vi tror att det är bra att de bara fick en fråga till att börja med då det annars finns risk att de betar av frågorna och fastnar i att alla ska besvaras i rätt ordning, snarare än att diskutera fritt vad de tänker på.

De tog god tid på sig för genomläsningen och när deltagarna själva hade försäkrat sig om att alla var nöjda med genomläsningen började de att diskutera. Diskussionen fördes livligt och de tog ett gemensamt beslut om att de var färdigdiskuterade efter strax en timma. Det fanns under diskussionen ingen anledning för moderatoren att ingripa och vår roll blev mer observatörer.

3.2.4 Genomförandet av de uppföljande individuella intervjuerna

I detta stycke redogörs för hur de uppföljande intervjuerna till fokusgruppen genomfördes.

Efter fokusgruppen gjorde en transkribering av diskussionerna i fokusgruppen Efter genomläsning av denna utformades en intervjuguide till de uppföljande individuella intervjuerna. Då vi ansåg att fokusgruppen hade genererat bra underlag för analysen var tanken att de uppföljande intervjuerna skulle vara relativt korta. De fyra uppföljande intervjuerna varade i 10-20 minuter var och hölls på respektive deltagares kontor eller i närliggande mindre grupper, i de två fall då deltagarna delade kontor med andra. Samtliga intervjuer spelades in på band och transkriberades efter intervjuerna.

3.2.5 Bearbetning

I detta stycke redogörs för hur bearbetningen av materialet från fokusgruppen och de uppföljande individuella intervjuerna genomfördes.

Vid analys av fokusgruppsmaterial finns det inte några absolut bestämda metoder som måste användas. Varje forskare bestämmer själv hur dennes analys ska gå till och kan utprova metoder på egen hand. ”På det hela taget handlar analysen av fokusgruppsdata om att koda materialet, dela upp det i enheter och söka efter trender och mönster [...] Det är mycket viktigt att forskaren är medveten om sitt tillvägagångssätt och kan förklara analysprocessen. Val av analysenheter och kriterier bör uttryckas tydligt.” (Wibeck, 2000, s. 88). Grundat på detta kommer vi nu att redogöra för hur vi har analyserat vårt empiriska material från vår fokusgrupp och de uppföljande individuella intervjuerna.

Som vi beskrev ovan transkriberades diskussionerna i fokusgruppen. Därefter gjordes en genomläsning av transkriberingen för att markera relevant information inför kodifieringen av materialet.

I kodifieringen utgick vi från transkriberingen av fokusgruppen vilket medförde att vi lade mest vikt på de två första aspekterna. Som nämndes ovan är intensitet svårt att mäta. Vid fokusgruppen var vi, som beskrivet ovan, främst där som observatörer och

kunde ostört lyssna på samtalet. Vid transkriberingen hörde vi diskussionerna i fokusgruppen en gång till. Själva kodifieringen gjordes relativt snart efter transkriberingen och vi menar att vi delvis indirekt tog hänsyn till intensiteten, dock gjordes detta inte på något strukturerat sätt.

Vid kodifieringen markerades vem som sa vad för att vi vid de individuella uppföljande intervjuerna skulle kunna, vid behov, be deltagarna förtydliga vad de menat med vissa uttalanden. Med detta som grund utformades sedan intervjuguiden till de uppföljande intervjuerna.

Vårt första steg i analysprocessen var att skriva upp all information, som vi markerat i olika stycken, på en whiteboard. Sedan sammanlänkade vi de stycken som hade en koppling till varandra. De stycken som inte kunde sammanlänkas, eftersom de inte speciellt betonades som viktiga aspekter vid fokusgruppsdiskussionen, sorterades bort. Efter detta kom vi fram till ett antal övergripande områden som deltagarna hade diskuterat mest runt. Dessa skrev vi sedan om till löpande text.

Steg två var att transkribera de uppföljande individuella intervjuerna. En genomläsning av transkriberingen av de fyra uppföljande individuella intervjuerna gjordes för att markera relevant information inför kodifiering. Texten vi redan formulerat kompletterades med den information vi fick fram genom de uppföljande individuella intervjuerna. Främst kompletterades texten med intervjupersonernas tankar om vad konsekvenserna blir av att inte ta hänsyn till personalvetarperspektivet vid en organisationsförändring.

När vi sedan fått en löpande text som bestod av information från fokusgruppen och de uppföljande individuella intervjuerna var det tredje steget att analysera denna. Ur texten försökte vi utläsa vad deltagarna pratade om och vad som låg till grund för deras diskussion och uttalanden, dvs. vilka synsätt gav de uttryck för. De synsätt vi kunde utläsa skrev vi upp på en whiteboard och sammanfattade dem därefter i en löpande text. Vi gjorde dessutom en modell där vi illustrerade hur dessa perspektiv tillsammans bildar ett övergripande perspektiv.

Till sist gjorde vi en struktur för hela empiridelen där vi inleder med personalvetares olika synsätt på organisationsförändring, följt av hur perspektivet kommer till uttryck. Sist kommer en text om vilka konsekvenser det blir av att missa personalvetarperspektivet vid en organisationsförändring.

Tillvägagångssättet som beskrivs är det sätt vi har behandlat vårt material på. Av denna anledning anser vi att vår analysmetod ger stor tillförlitlighet till de övergripande synsätt mm som vi har kommit fram till.

3.3 Metoddiskussion

Det här avsnittet ska ses som sammanfattande och förtydligande av vår metoddiskussion, då en del av denna diskussion redan finns i den löpande texten. Avsnittet inleds med en redogörelse för de utgångspunkter vi har haft gällande kvalitet och etik.

3.3.1 Kvalitet

I detta avsnitt görs en redogörelse för hur kvaliteten på en studie ska bedömas, samt vilka kriterier som bör tas hänsyn till.

Bryman (2001) menar att kvalitativa studier ska bedömas utifrån två grundläggande kriterier. Dessa är trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten består dock av flera delar; tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet

För att en studie ska vara tillförlitlig ska forskaren ha utfört forskningen enligt de regler som finns inom området. Dessutom ska de individer som ingått i studien få ta del av materialet och bekräfta att forskaren har uppfattat situationen på ett riktigt sätt (Bryman, 2001). Vi valde att inte skicka ut vårt empiriska material till deltagarna i fokusgruppen främst därför att vår sammanställning av empirin inte är upplagd så att den kan bedömas individuellt. Vårt empiriska material har vi sett som ett brett tankesätt gällande initiering av organisationsförändring där de fyra deltagarna har kompletterat varandra. I och med detta tror vi att det är det svårt för en individ att avgöra om vi har uppfattat fyra individers spontana tankar korrekt.

För att öka överförbarheten anser Bryman (2001) att kvalitativa forskare bör göra fylliga redogörelser av de detaljer som ingår i studien. En fyllig redogörelse hjälper andra personer att bestämma hur överförbara resultaten av studien är till en annan miljö.

Pålitligheten i en studie stärks av att forskaren har redogjort för hela forskningsprocessen, dvs. beskriver problemformulering, urval etc. Detta syftar till att andra individer ska kunna bedöma i vilken utsträckning de teoretiska slutsatserna är berättigade samt för att kunna se att forskaren inte har låtit personliga värderingar påverka processen eller de slutsatser som dragits (Bryman, 2001). För att ge en tydlig bild av hur vår insamlingsmetod av empiri har gått till har vi redogjort detaljerat för detta, vilket ger läsaren en god möjlighet att avgöra kvalitén på vår studie. För att ge en bra bild av empirin har vi dessutom gjort en tydlig och fyllig beskrivning av den för läsaren.

Äktheten i en studie handlar om studien har något praktiskt syfte. Frågor som då dyker upp är till exempel ger undersökningen en rättvis bild av de åsikter som ska skildras? Har studien bidragit till att ge en bra bild av hur andra individer lever? Dessutom tror vi att vår studie kan fylla ett praktiskt syfte i och med att andra individer i liknande situationer kan hämta inspiration och tankar till sina egna arbeten.

Vår förhoppning är att vår studie ger en bra bild av det område vi valt att studera. Vi har i studien värderat allas åsikter lika för att läsaren ska kunna lita på uppsatsen.

3.3.2 Etiska Regler

I följande avsnitt finns en redogörelse för de etiska regler en forskare bör ta hänsyn till vid genomförandet av en studie.

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen finns det ett etiskt krav som är utgångspunkten för forskningsetiska överväganden. Detta krav kallas för individskyddskravet

och innebär att individer inte får utsättas för psykisk eller fysisk skada, och att deras privatliv ska vara skyddat. Individen får inte heller utsättas för någon förödmjukelse eller kränkning (Vetenskapsrådet).

Individskyddskravet består av fyra allmänna huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskaren informerar de individer som berörs av forskningen om dess syfte. Det ska tydligt framgå att det är frivilligt att delta och att uppgifterna inte kommer att användas till något annat än forskningens syfte. Nyttjandekravet blir en naturlig uppföljning på informationskravet, då detta innebär att insamlade uppgifter om deltagare endast får användas för forskningens ändamål (Vetenskapsrådet).

Deltagarna har själva rätt att bestämma om de vill medverka i undersökningen eller inte, så kallade samtyckeskravet. Detta innebär att forskaren måste få deltagarnas samtycke till deltagande. De som medverkar har även rätt att avbryta deltagandet när de vill. Om detta inträffar får de inte utsättas för påtryckning eller påverkan (Vetenskapsrådet).

Personuppgifter; all slags information som indirekt eller direkt kan kopplas till en fysisk person, ska behandlas med konfidentialitet och ska förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem, eller kan förstå vilka deltagarna är (Vetenskapsrådet).

Ytterligare en etisk aspekt vid forskning är att forskaren vid ett lämpligt tillfälle bör erbjuda deltagarna en möjlighet att ta del av forskningens slutresultat (Vetenskapsrådet).

De etiska reglerna har vi tagit hänsyn till i vår studie. Deltagarna i fokusgruppen bestämde själva om de ville delta i den. När vår kontaktperson tog kontakt med dem via mail förklarades syftet med vår studie och hur fokusgruppen skulle gå till. Denna information upprepades sedan i den formella inbjudan och vid själva fokusgruppen. Vid fokusgruppsträffen informerade vi även om att intervju materialet endast skulle användas till vår studie och dess syfte. Då fokusgruppsdeltagarna ville ta del av studiens slutgiltiga resultat erbjöd vi oss att skicka ut det till dem när uppsatsen är färdig.

3.3.3 Sammanfattande metoddiskussion

Vår metod i allmänhet anser vi är ett bra sätt att få fram personalvetares tankegångar på. Vi lade ner mycket tid och energi på att förbereda och planera inför fokusgruppen, speciellt vid utformningen av stimulus materialet. Det faktum att vi inte lade oss i diskussionen under fokusgruppen vid något tillfälle stärker kvalitén på materialet. Det visar även att det var ett relevant sätt att få personalvetarna att diskutera och på så sätt ge uttryck för sina tankar kring initieringsfasen av en organisationsförändring.

4 Personalvetarperspektiv och initiering av organisationsförändring



Detta avsnitt handlar om perspektivet, dvs. personalvetarperspektivet, på organisationsförändring. Själva perspektivet utgörs av tankegångar och detta perspektivsynsätt ger ett visst utfall. Avsnittet baseras på fokusgruppen och de uppföljande individuella intervjuerna.

Avsnittet inleds med en beskrivning av övergripande synsätt som vi har kommit fram till vilka ger uttryck för personalvetarperspektivet. Därefter kommer en redogörelse för hur perspektivet kommer till uttryck i en organisationsförändring. Avslutningsvis kommer en del där konsekvenser av att inte tillgodose personalvetarperspektivet tas upp.

4.1 Om övergripande synsätt

I vår fokusgrupp var syftet att identifiera ett personalvetarperspektiv på initiering av organisationsförändring. Ur diskussionen i fokusgruppen har vi utläst några olika övergripande synsätt. Dessa synsätt bildar tillsammans ett perspektiv, ett personalvetarperspektiv på initiering av organisationsförändring. I följande avsnitt görs en redogörelse för de övergripande synsätt som bildar personalvetarperspektivet.

4.1.1 Syn på personalvetarrollen

I diskussionerna gav deltagarna i fokusgruppen vid flera tillfällen uttryck för vad som är personalvetarrollen i en organisationsförändring. Denna fråga togs även upp på de uppföljande individuella intervjuerna. Följande är det synsätt de har på sin egen roll.

Personalvetarens roll är att fokusera på de mänskliga värdena i organisationen. Rollen innebär att se människan i organisationen och lyfta fram de mänskliga värdena i den, men även fundera på hur människorna påverkas vid en förändring.

De ser sig själva som coach och stöttare till både medarbetare och ledning. Rollen innebär att ta hand om personalen och uppmärksamma ledningen på vad det är medarbetarna går igenom, eftersom de måste ha kunskap om förändringen då det är de som driver den.

Att fokusera på de mänskliga värdena innebär många olika aspekter, men det är också detta breda perspektiv som är en del av personalvetarrollen. I en organisationsförändring är problematisering en del av personalvetarrollen och en del av denna är att ta reda på vad som är förhandlingsbart och vad som redan är förbestämt av ledningen. De beslut som ledningen tar är något som personalaren får anpassa sig efter, "...beroende på hur mycket beslut som är fattade får man anpassa sig efter det..."

Sammanfattningsvis är personalvetarrollen bred och i organisationsförändring är fokus på de mänskliga värdena och vara stöd till både medarbetare och ledning.

4.1.2 Syn på problemlösning

Organisationsförändring handlar om ett eller flera problem som måste lösas. I diskussionerna gav personalvetarna uttryck för den process som en organisationsförändring är.

Synsättet är att en organisationsförändring ska problematiseras. Personalvetaren ser en organisationsförändring som ett övergripande problemområde som bör brytas ner i mindre problem för att sedan lösas. Det är detta de menar med problematisering. De menar att det är viktigt att planera, vara förberedd och ha tillräckligt med kunskap innan man agerar. Relevanta personer ska involveras i problemlösningen, till exempel medarbetare.

Den övergripande synen är att problem ska lösas långsiktigt annars finns risken att organisationen, som en av personalvetarna uttrycker det, "[...] bygger vidare på någonting som egentligen inte håller". Ibland kan det dock vara ett alternativ med kortsiktiga lösningar. "Det är inte mer komplicerat än att du köper inte en tröja till en unge som är mitt i växtperioden, som är absolut precis lagom i storlek. Utan den får vara lite lång i armarna så att man växer i den [...] om han eller hon inte väldigt gärna vill ha just den tröjan och den är på rea, för då kan man göra ett avsteg och ta den ändå [...] det blir i så fall en kortsiktig lösning för att få lugn och ro."

Sammanfattningsvis handlar synsättet om att vid en organisationsförändring gå till grunden med det problem som föreligger och problematisera detta. En långsiktig lösning ska eftersträvas.

4.1.3 Syn på organisation

I synsättet på problemlösning nämndes vikten av att problem ska lösas långsiktigt. Personalvetarnas syn på organisationen är att den ska byggas långsiktigt och att de mänskliga värdena är bidragande till hur det går för organisationen.

En organisationsförändring handlar inte om att dra iväg med kostnader och göra en massa "flashy things", utan det handlar om att faktiskt göra sådant som gör att företaget får en överlevnad på sikt.

Mångfald inom en organisation är viktigt för att skapa en långsiktig organisation. Det är relevant att diskutera om organisationen är attraktiv och hur attraktiv den är som arbetsgivare.

I diskussionerna relaterades det vid flera tillfällen till vikten av att organisationen har en nedskrivna värdegrund. Vilken värdegrund en organisation har präglar den och det är viktigt att den uttalade värdegrunden följs av ledningen eftersom de är "... de signifikanta aktörerna som bygger hela företaget och organisationskulturen." Vid en organisationsförändring är det viktigt att fundera över vilken värdegrund en organisation har och vilken värdegrund man vill att organisationen ska ha.

Det är bra att veta vad medarbetarna behöver för att få trygghet i en organisationsförändring men tryggheten får inte bli för stor. Lite otrygghet behövs i en förändring, annars vill individer inte förändra.

Fokus på medarbetarna och deras arbetstillfredsställelse får inte gå före mål och resultat, men fokus på medarbetarna kan gynna mål och resultat. "Du måste bygga organisationen i folks huvud. Organisationen är ju egentligen bara en mental bild av verkligheten, hur den är strukturerad. Därför måste individen tro på den, tro att den är sann, annars fungerar det inte."

Sammanfattningsvis är synen att organisationen ska byggas långsiktigt och att de mänskliga värdena är bidragande till hur det går för organisationen samt att det är viktigt att i organisationen ha funderat över den värdegrund de står på.

4.1.4 Syn på ledning

I fokusgruppen gav personalvetarna uttryck för sin relation till ledningen och därmed också sin syn på denna. Deras synsätt är att det är ledningen som ansvarar, bestämmer, styr och handlar vid en organisationsförändring, samt avgör vad som är förhandlingsbart och förbestämt. Det är de som sätter målet med förändringen och driver den framåt. Då är det också viktigt att de kan argumentera för sin ståndpunkt, "har du inte förberett dig i argumentationen så är du grillad från början"

Vid en organisationsförändring bör ledningen planera, förbereda, kalkylera och tänka igenom sådant som värderingar, verksamhetsidé och personalidé, för att kunna kommunicera det till medarbetarna och få dem på deras sida och på så sätt kunna bidra till en lyckad organisationsförändring.

Sammanfattningsvis är synsättet att ledningen är de som ansvarar, bestämmer, styr och handlar samt driver framåt. Ledningen avgör vad som är förhandlingsbart och förbestämt.

4.1.5 Syn på medarbetarna (människosyn)

Förutom relationen till ledning uttrycktes även relationen till medarbetarna. I en organisationsförändring är synsättet att alla individer är olika förändringsbenägna och att medarbetarna kan ha bra kunskaper om hur situationen hanteras bäst för dem. Dessa kunskaper är viktiga och det är bra om medarbetarna får en möjlighet att komma till tals.

"Förändring skapar alltid någonting hos människor som måste tas om hand [...] som visar sig på något sätt i en organisation." Alla individer är olika förändringsbenägna och behöver olika stöd. Vissa kommer att hjälpa till att dra förändringen framåt och vissa

kommer att bromsa processen i form av att göra motstånd. Identifieringen av nyckelpersoner kan göra förändringen smidigare genom att de som drar framåt kan gå före och de som bromsar kan identifieras tidigt, genom att planera kan detta motstånd delvis förebyggas. ”... vilka lirare har vi som faktiskt inte gillar förändringar så att vi har koll på vilka kan vi använda för att springa före, vilka kan gå i fronten[...]och vem har nånting att förlora på det här...”

Medarbetarna har själva bäst kunskap om sin egen situation, därför har de kunskap om vad som behöver förändras men även hur det kan göras på ett bra sätt. ”...det är ju där medarbetarna säkert kan ha jättemånga kloka synpunkter [...] de är ju experterna på golvet som vet hur det funkar.” Medarbetare har åsikter, att lyssna på dem ökar delaktigheten från deras sida samtidigt som ledningen kan få värdefull kunskap som kan vara användbar i förändringen.

Det är bra om alla involverade får möjlighet att träffas, framföra och diskutera sina åsikter. De vill att det ska finnas förutsättningar för att medarbetarna ska känna sig positivt inställda till organisationen och förändringen, samt att deras åsikter ska behandlas med respekt. Konsekvensen kan annars bli att människan missas och ”har man missat människan i en organisationsförändring så är människan ganska tråkig att ha med att göra. Hon kan ställa till det ganska mycket för en organisation.”

Sammanfattningsvis är synsättet att alla individer är olika förändringsbenägna och behöver olika stöd. Medarbetarna kan ha bra kunskaper om hur situationen hanteras bäst för dem och det är bra om alla involverade får möjlighet att träffas, framföra och diskutera sina åsikter

4.1.6 Syn på information, dialog och delaktighet

Synsättet är att information och dialog ökar delaktigheten samt kan förebygga oönskade konsekvenser och negativa inställningar till förändring. Desto tidigare medarbetarna får involveras desto bättre.

Ledningen måste förstå de mänskliga värdena och behandla medarbetarna med respekt. Om ledningen försöker topprida medarbetarna kommer de inte att samarbeta, snarare tvärtom. ”De hittar ett sätt att medvetet eller omedvetet motarbeta den processen. Medarbetarna måste känna att de är med och formar.”

Det är viktigt att det finns en tydlighet med vad som är förbestämt och att allas åsikter lyssnas på även om det i slutändan är ledningen som bestämmer. Om detta inte är tydligt blir det en skendiskussion som inte gynnar någon part.

Sammanfattningsvis är synsättet att information, dialog och delaktighet är en viktig del av en organisationsförändring och att medarbetarna ska involveras samt få komma till tals i ett tidigt skede.

4.1.7 Syn på kompetens

När personalvetarna diskuterade organisationsförändring kom kompetensbegreppet upp och vikten av att göra en kompetensinventering. Nedanstående avsnitt är de synsätt på kompetens som uttrycktes i fokusgruppen.

I samband med en organisationsförändring är det viktigt att göra en kompetensinventering för att se vilka kompetenser organisationen har idag och hur avsikten är att det se ut efter organisationsförändringen, samt lägga upp en plan för att nå dit.

”...personalförsörjningsperspektiv för det kan ju faktiskt bli problem [...] det kanske inte finns någon att rekrytera...” Kompetensinventering är ett sätt att planera och tänka långsiktigt.

De har en syn att all kompetens inte behöver finnas inom företaget, utan det går att ta in kompetens utifrån vid behov. Om en medarbetare inte har tillräckligt med kompetens för sitt arbete kan den kompetensutvecklas, omskolas eller hjälpas ut ur organisationen till någonting annat.

I en organisationsförändring kan det uppstå ett behov av att kompetensutveckla medarbetare. Därför kan det vara bra att ha en plan för kompetensutveckling.

Sammanfattningsvis gav personalvetarna uttryck för att kompetensinventering är en viktig del av organisationsförändring och att förändring kan medföra att kompetensbehovet förändras.

4.1.8 Sammanfattning av synsätten

Synsätten som redogjorts för ovan bildar tillsammans ett perspektiv, ett personalvetarperspektiv på initiering av organisationsförändring.

Vi menar att synsätten direkt eller indirekt fokuserar på människan i organisationsförändring. Detta kommer tydligast till uttryck i synen på medarbetarna, synen på organisation samt synen på information, dialog och delaktighet. Vi menar att personalvetarna ger uttryck i sina synsätt för att människan är en viktig del i en organisationsförändring. Hur människan hanteras påverkar utfallet av organisationsförändringen.

Detta perspektiv vill vi illustrera med följande bild.



Cirkeln i bilden är själva personalvetarperspektivet och essensen i perspektivet är en fokus på människan i organisationen. Alla de synsätt som de har bildat tillsammans perspektivet. Syn på ledningen + syn på medarbetarna + syn på problem + syn på kompetens + syn på organisation + syn på personalvetarrollen + syn på information, dialog och delaktighet = ett personalvetarperspektiv där människan i organisationen är fokus.

I stora drag kan detta perspektiv sammanfattas på följande sätt:

- Personalvetarrollen: personalvetarrollen är bred och i organisationsförändring är fokus på de mänskliga värdena och vara stöd till både medarbetare och ledning.
- Organisation: organisationen ska byggas långsiktigt och att de mänskliga värdena är bidragande till hur det går för organisationen samt att det är viktigt att i organisationen ha funderat över den värdegrund de står på.
- Problemlösning: vid en organisationsförändring är synsättet att gå till grunden med det problem som föreligger och problematisera detta. En långsiktig lösning ska eftersträvas.
- Ledning: ledningen är de som ansvarar, bestämmer, styr och handlar samt driver framåt. Ledningen avgör vad som är förhandlingsbart och förbestämt.
- Medarbetarna: alla individer är olika förändringsbenägna och behöver olika stöd. Medarbetarna kan ha bra kunskaper om hur situationen hanteras bäst för dem och det är bra om alla involverade får möjlighet att träffas, framföra och diskutera sina åsikter
- Information, dialog och delaktighet: information, dialog och delaktighet är en viktig del av en organisationsförändring och att medarbetarna ska involveras samt få komma till tals i ett tidigt skede.
- Kompetens: kompetensinventering är en viktig del av organisationsförändring och att förändring kan medföra att kompetensbehovet förändras.

4.2 Hur perspektivet kommer till uttryck

Fokus i perspektivet är människan i organisationsförändring. Som vi nämnde under synen på information, dialog och delaktighet, kommer denna grund i perspektivet särskilt i uttryck där. Vikten av långsiktig planering är även något som återkommer inom synsätten. Detta avsnitt beskriver hur perspektivet kommer till uttryck i handlande. I fokusgruppen diskuterades handlandet i form av vikten av planering, information, dialog och delaktighet. Därför har vi valt att strukturera detta avsnitt efter dessa tre områden.

4.2.1 Planering

Synsättet på problemlösning ovan innebär att organisationsförändringen ska problematiseras och att förändringen ska vara långsiktig och bidra till att företaget överlever på sikt. En plan med utgångspunkt i målet ska upprättas innan själva handlandet sker. Synen på ledningen är att det är de som ansvarar, bestämmer, styr och handlar vid en organisation och de måste fundera och diskutera vad som är förhandlingsbart och inte. Värdegrunden, verksamhetsidén och målet med förändringen bör finnas med igenom hela organisationsförändringen.

Det är viktigt att ledningen vid en organisationsförändring har skrivit ner sina tankar och utgångspunkter gällande företagets värdegrund och de spelregler som ska följas. Det kan även vara bra att fundera över vad värdegrunden står för utåt sett, hur attraktiv organisationen är som arbetsgivare och vem värderingarna tilltalar.

Ledningen bör titta framåt och fundera på eventuella konsekvenser som kan uppstå till följd av organisationsförändringen, dvs. göra en konsekvensanalys. I denna kan de fundera över och identifiera vilka som vinner respektive förlorar på förändringen, för att kunna ge dem stöd. En kartläggning av nyckelpersoner, som drar före respektive bromsar förändringen, är också bra. En konsekvens av organisationsförändring kan vara att motstånd mot förändringen kan uppstå. Det är viktigt att försöka lokalisera var motstånd kan uppstå och göra en plan för att minska motståndet samt göra en plan för det motstånd som uppstår och vad som ska göra med det. Beroende på vad grunden till motståndet är finns det en möjlighet att medarbetaren kan omskolas till en annan yrkesroll inom organisationen eller så kanske den kan hjälpas ut till något annat.

Det är viktigt att fundera över och ta reda på vad motståndarna behöver för att känna sig trygga i förändringen. Det är bra att initiera en dialog om detta, men det måste göras på ett sätt så att motståndarna inte känner sig hotade av situationen. Men synsättet är ändå att lite otrygghet behövs i en förändring.

Synsättet på kompetens innebär att det är viktigt att göra en kompetensinventering för att se vilka kompetenser organisationen har idag och hur man vill att det se ut efter organisationsförändringen, samt lägga upp en plan för att nå dit. Kanske behövs det någon utbildning till följd av organisationsförändringen? Kanske finns den önskvärda kompetensen inom organisationen. Det kanske finns någon som vill utvecklas och användas på ett annat sätt än idag. Om detta inte är ett alternativ bör en inventering göras för att titta på vilken kompetens som behövs rekryteras utifrån. Vid rekrytering kan organisa-

tionen sedan fundera på vem som önskas rekryteras till organisationen och vad den ska stå för? Detta kan göras med utgångspunkt i verksamhetsidén och värdegrunden. Det kan också vara bra att undersöka om det går att få tag på den kompetens som är önskvärd. Samt fundera över hur organisationen attraherar kompetens, och om den kan attrahera den kompetens som önskas.

Slutligen behövs det en plan för genomförandet av hela organisationsförändringen som även innehåller en plan för information, dialog och delaktighet. Sen får inte ledningen glömma bort att ta hänsyn till de lagmässiga aspekterna, såsom medbestämmande lagen, och kalkylera in dem så att förändringen genomförs på ett korrekt sätt.

4.2.2 Information och Dialog

Synsättet är att information, dialog och delaktighet är en viktig del av en organisationsförändring och att medarbetarna ska involveras samt få komma till tals i ett tidigt skede.

I fokusgruppen diskuterades vikten av att informera tydligt om vad som är målet med organisationsförändringen och vad som händer samt vad som kommer att hända. De diskuterade om att informera tydligt och vid ett tidigt skede om vad som är förhandlingsbart och vad som är förbestämt om förändringen

Det är viktigt att dialogen är tydlig och öppen i ett tidigt skede. Ledningen bör lyssna på medarbetarnas åsikter då de kan gynna båda parterna. Det är då bra om ledningen är tydlig med att medarbetarnas åsikter värdesätts men att det i slutändan är de som bestämmer.

Ett bra sätt att kunna ta del av medarbetarnas tankar vore att ha dialoggrupper som ett forum för deras åsikter. Det bästa vore om dialoggrupperna genomfördes med kort tidsintervall, det optimala hade varit att alla träffas och diskuterar samma dag, för annars blir det olika förberedelser för dialoggrupperna. Någon som varit i dialoggruppen pratar med någon som ska dit och då diskuterar de osv. Istället för att få alla åsikter på en dag så att alla får samma process.

Ledningen måste förbereda sig och kunna argumentera för sina ståndpunkter vid mötet med medarbetarna. Genom att ha en tydlig bild av det mål som ledningen vill uppnå med förändringen är det lättare att få medarbetarna med sig, eftersom de då vet varför en organisationsförändring måste äga rum och kan förstå orsakerna bakom.

Sammanfattningsvis ska det informeras tydligt om målet med förändringen och vad som kommer att hända. Denna information ska ges vid ett tidigt skede.

4.2.3 Delaktighet

En tydlighet med målet och att tidigt involvera medarbetarna bidrar till medarbetarnas delaktighet. Information hjälper medarbetaren att få kunskap om vad det är som händer i organisationen, detta gör i sin tur att medarbetaren kan bilda sig en egen uppfattning och bli delaktig. Detta ökar troligtvis sannolikheten att han eller hon blir mer positivt inställd till den kommande situationen.

Det är bra om medarbetarna känner att de är med och formar det som är förhandlingsbart. För att få medarbetare att känna någonting för organisationen, produkten och medarbetarna kan ledningen och medarbetarna sätta upp spelregler gemensamt. Men även tydligt relatera det till verksamhetsidén. Detta leder till att de som är anställda inom organisationen vet vilken bas de står på och vilka värderingar som råder.

Ett sätt kan vara att efter problematiseringen gå till personalgruppen och säga, vi har det här problemet, hur löser vi det? Detta är ett framgångsrikt sätt att jobba, det kan ta lite tid initialt, men i det långa loppet går det fortare ”vi får individen med oss”. Då kommer processen att engagera individerna i början istället för i slutet. Fråga medarbetarna vad de tycker är en bra lösning och vad de behöver för att få fotfäste i förändringen.

Sammanfattningsvis ger perspektivet uttryck för att medarbetarnas delaktighet är en viktig del av organisationsförändring. Det är bra om medarbetarna känner att de är med och formar det som är förhandlingsbart i en förändring.

4.3 Konsekvenser av att inte tillgodose personalvetarperspektivet

I de uppföljande individuella intervjuerna ställdes frågan om vad konsekvenserna blir av att inte tillgodose personalvetarperspektivet i organisationsförändring. Vissa av dessa konsekvenser uttrycktes även i fokusgruppen. I detta avsnitt redogörs det för de konsekvenser som personalvetarna själva ansåg kunde uppstå.

Det brukar märkas ganska direkt om den mänskliga aspekten har förbisetts i en förändring. ”har man missat människan i en organisationsförändring så är människan ganska tråkig att ha med och göra. Hon kan ställa till det ganska mycket för en organisation.” Det uppstår mycket motstånd, vilket gör att medarbetarna inte är engagerade, motiverade, känner lust eller arbetstillfredsställelse. Att medarbetarna känner motivation, lust och engagemang är grunden för att en förändring ska bli lyckad. Annars kan det uppstå en situation där medarbetarna säger nej till allting och vägrar vara flexibla och ställa upp i en förändringsprocess.

Det är väldigt viktigt för motivationen att en individ känner arbetstillfredsställelse i det vardagliga arbetet. Genom en organisationsförändring kan arbetstillfredsställelsen påverkas. Den kan till exempel höjas om en yrkesroll har potential att utvecklas vidare, men den kan även sjunka om en yrkesroll tas bort.

En annan konsekvens blir att medarbetarna är osäkra och otrygga. Om medarbetarna inte förstår vad det är som händer känner de sig kränkta och förbisedda och kommer jobba emot förändringen. Om cheferna inte förstår detta, kan de agera på ett sätt som gör att människor far illa i processen. Det är viktigt att medarbetarna är med i förändringen för att kunna skapa något bra av förändringen, men även att det finns en förståelse från ledningens sida att en förändring och en förbättring inte infinner sig på en gång.

Om ledningen försöker topprida medarbetarna kommer de inte att samarbeta, snarare

tvärtom. ”De hittar ett sätt att medvetet eller omedvetet motarbeta den processen” Medarbetar måste känna att de är med och formar, eller åtminstone kan komma med synpunkter om hur deras framtid ska se ut.

För att undvika mycket onödiga komplikationer vid en förändring är dialog en viktig del. Mycket går att undvika genom att prata med varandra. Det kräver dock mod att starta denna dialog. Det är därför som personalaren ska coacha cheferna så att de har mod att starta en dialog och göra det som är nödvändigt.

”Riskerna blir dyra över att inte ha funderat på det mänskliga planet och vem som förlorar respektive vinner på en förändring.” Det är viktigt att kalkylera på var människor kommer att befinna sig efter förändringen men även vad vi ska göra med de som inte platser. Människor är komplicerade att jobba med därför att de har känslor, då måste man ta hänsyn till det och försöka kalkylera för olika scenarier. Annars kan man stå helt fallen och inte veta vad man ska göra.

Utan medarbetarnas synpunkter finns det en risk för att ledningen och personalgruppen bygger vidare på någonting som inte håller, som kraschar efter en viss volym.

Sammanfattningsvis leder ett missat personalvetarperspektivet i en organisationsförändring till vissa konsekvenser. Genomförandet av organisationsförändringen kan försvåras och kanske rent utav misslyckas. Det är vanligt att det blir en väldig oro bland medarbetarna och att det pratas mycket som kan förstöra för förändringen. Dessutom kan det väldigt lätt skapas motstånd och att individerna inte känner tillräcklig arbetstillfredsställelse.

5 ANALYS



Personalvetaren på bilden ser med ett perspektiv på organisationsförändring. Genom att se med detta perspektiv på organisationsförändring ger det ett visst utfall.

Avsnittet inleds med en analys av den beskrivning av personalvetarrollen som har tagits upp i uppsatsen. Därefter analyseras de olika synsätten i relation till Scheins modell samt till teorin om HRD. Avslutningsvis görs en analys av personalvetarrollen i relation till Scheins modell

Då denna analys handlar om både personalvetarrollen och perspektivet anser vi det relevant att förtydliga hur vi ser på relationen mellan dessa begrepp. Personalvetarrollen är

dels hur personalvetaren ser på sin egen roll men även hur andra ser på rollen. Personalvetaren tittar med ett perspektiv på initiering av organisationsförändring. Synen på den egna rollen påverkar perspektivet som personalvetaren tittar från och ingår därför som en del i perspektivet. Vilket perspektiv personalvetaren har tror vi även påverkar synen på sig själv och därmed rollen som personalvetare. Hur personalvetaren ser på sin egen roll sätter gränser för hur han eller hon agerar och därmed sätter det begränsningar för perspektivet. Sammanfattningsvis påverkar personalvetarperspektivet och personalvetarrollen varandra

5.1 Personalvetarrollen

I denna uppsats har personalvetarrollen beskrivits med olika utgångspunkter. Ur fokusgruppen framkom ett synsätt på personalvetarrollen i organisationsförändring. I avsnittet om personalvetarrollen och initiering av organisationsförändring beskrivs personalvetarrollen med en teoretisk utgångspunkt och i sammanfattningen av denna ges en teoretisk analys av personalvetarrollen i relation till HRD och Scheins modell. I detta avsnitt vill vi redogöra för sambanden mellan dessa två delar i vår uppsats som handlar om personalvetarrollen. Anledningen till detta är att vi i vidare analys kommer att använda oss av benämningen personalvetarroll som ett samlingsnamn av dessa.

Synen på personalvetaren är att den är ett stöd till både medarbetare och ledning. I personalvetarhistorien har relationen mellan anställd och ledning ändrats flera gånger och idag har personalvetaren en mer stödjande roll. I personalvetarhistorien har det förts diskussioner om uppgiften ska skötas av linjen eller personalvetaren. Söderström och Lindström (1996) menar att personalarbetet handlar om relationen mellan företag och anställd och att det är en del av det totala systemet i en organisation samt att det är av processkaraktär.

Synen är att personalvetarrollen är bred. Genom historien vet vi att personalvetare har arbetat med många olika arbetsuppgifter. Söderström och Lindström (1996) beskriver personalarbetet som administrativt eller operativt samt att det fokuserar på åtgärder för att handha personalfrågor. Synen på personalvetarrollen är att den fokuserar på de mänskliga värdena. Granberg (2003) uttrycker att det som är gemensamt för personalvetare är den beteendevetenskapliga grunden.

Denna sammanfattande syn på personalvetarrollen kommer vi att utgå ifrån i den fortsatta analysen.

5.2 Personalvetarperspektivet i relation till Scheins modell

De synsätt personalvetarna gav uttryck för utgör tillsammans ett övergripande perspektiv på organisationsförändring. I det här avsnittet kommer vi att titta på perspektivet i sin helhet i relation till Scheins modell.

Som vi nämnt ovan menar både personalvetarna och Schein att en organisationsförändring ska lösas genom långsiktigt tänkande samt att medarbetarna är olika förändringsbenägna.

Synen på ledningen är att det är den som planerar, förbereder och kalkylerar vid en organisationsförändring. Det är även ledningen som ansvarar, bestämmer, styr och driver förändringen framåt. Den avgör vad som är förhandlingsbart och förbestämt. Detta uttrycks inte klart i Scheins modell men modellen är utvecklad för att hjälpa ledare och konsulter att hantera förändring. Genom detta ger han uttryck för att ledaren ansvarar för förändringsprocessen.

Schein menar att vara redo för förändring går före hur viktigt informationen är som förmedlas. Det är viktigt att ledningen inte går för fort till changestadiet, eftersom unfreezingstadiet måste genomgås för att individer ska vara redo för förändring. Vid ett överhoppande av unfreeze stadiet missas medarbetarnas betydelse i processen. Schein menar att det handlar inte bara om att förstå målet med en förändring, utan även vägen dit och de tre stadierna som individerna går igenom. Ledningen bör förstå att en förändring och förbättring inte infinner sig på en gång. Kopplingen här emellan är att om det är ledningen som styr och handlar blir det ledningens ansvar att inte skynda för fort till change stadiet utan se till att unfreezingstadiet genomgås och lyckas.

Något som personalvetarna diskuterade mycket i fokusgruppen men som inte är en del av Scheins modell är vikten av att organisationen funderar över vilken värdegrund organisationen har och vilken värdegrund organisationen vill ha efter förändringen samt att diskussioner om förändring ska göras i relation till värdegrunden, verksamheten och målet med förändringen.

Personalvetarna gav uttryck för att det är viktigt att gå till grunden med problemet som föreligger vid en organisationsförändring samt vikten av att kompetensinventera för att se vilken kompetens som finns inom organisationen och vilket behov som kan uppstå i samband med förändringen. Schein berör inte dessa aspekter direkt i sin modell.

Synen på information, dialog och delaktighet är en viktig del i organisationsförändring. Information och delaktighet ger även Schein direkt uttryck för i sin modell. Schein talar till exempel om hur information ska framföras så att individen inte ignorerar den. Informationen får varken vara nedvärderande mot individen eller upplevas som hotande. Synsättet på information, dialog och delaktighet är att medarbetaren ska involveras och få komma till tals för att bli en del av förändringen. Både synsättet och Schein ger uttryck för att individen ska vara delaktig i förändringen. Schein menar att ledning och medarbetare kan sätta upp mål gemensamt inom organisationen. Personalvetarna menar att individen ska få komma till tals och framföra sin åsikt för att på så sätt vara en del av förändringsprocessen och sätta upp mål och spelregler gemensamt, dock inom givna ramar då ledningen är den som bestämmer och kan ha förbestämt vissa aspekter. Sammanfattningsvis menar Schein delaktighet som att individen är en del av det som ska förändras medan personalvetarna mer uttrycker delaktighet som att medarbetarna ska få vara med och påverka förändringen i sig.

Synen på medarbetarna är att alla individer är olika förändringsbenägna och behöver olika stöd. Scheins modell handlar mycket om individens delaktighet i förändring och om individens reaktioner på förändringen. Vissa av dessa reaktioner är nödvändiga för att skapa motivation för förändring. I unfreezingstadiet pratas det om att det samtidigt behövs tre aspekter för att individen ska bli redo för förändring; obalans och oro, skuld och ångest och psykisk trygghet. I fokusgruppen diskuterades det att det behövs en viss trygghet i förändring. Tryggheten får inte vara för stark för då vill medarbetaren inte förändras, dvs. det måste finnas en viss obalans och oro.

Schein menar att individen behöver känna sig som en betydelsefull person i förändring. I medarbetarsynsättet samt i synsättet på information, dialog och delaktighet framkommer vikten av att involvera medarbetarna i förändringen och göra dem delaktiga. Synsättet på organisation är att de mänskliga värdena är bidragande till hur det går för organisationen. Detta synsätt ger uttryck för att medarbetarna är en viktig del i organisationen.

Sammanfattningsvis fokuserar både Scheins modell och personalvetarperspektivet på människan i organisationsförändring.

5.3 Personalvetarperspektivet i relation till HRD

Som vi tidigare beskriver är det personalvetarnas synsätt som tillsammans bildar perspektivet. I detta avsnitt kommer vi att utgå ifrån synsätten och relatera dem till teorierna om HRD.

Synen på kompetens är att kompetensinventering är en viktig del i en organisationsförändring och att förändring kan medföra att kompetensbehovet kan ändras. Lärandebegreppet är centralt i HRD definitioner. Kopplingen mellan kompetenssynsättet och HRD består i att båda handlar om lärande som en del av organisationsförändring. Personalvetarna pratar om vikten av att göra en kompetensinventering för att se vilken kompetens som finns idag, vilken som är önskvärd och hur denna ska attraheras. Lindmark (2006) menar att HRD handlar om att inventera, lagra och utveckla den information, kunskap och erfarenhet som finns tillgänglig i organisationen. Personalvetarna och HRD beskriver båda vikten av att inventera och utveckla kompetensen för att sedan ta vara på den och lagra den.

Synsätt på organisationen är att den ska byggas långsiktigt och att det är viktigt att organisationen funderar över den värdegrund den står på. Inom HRD finns enligt Corley och Eades (2006) ett synsätt som heter prestationssynsättet som har fokus på bra prestation för individen för att förbättra organisationens prestation. HRD-utövare arbetar direkt med anställda och ledare för att utveckla prestationer som är nödvändiga för att nå organisationens strategiska mål. Kopplingen mellan synsättet på organisation och HRD består i att för att bygga en organisation långsiktigt krävs det strategier. HRD synsättet enligt McCracken och Wallace (2000) ger uttryck för vikten av ett strategiskt tänkande i relation till företagets strategiska mål.

SHRD är samverkan mellan HRD och företagets strategi för att skapa lärsituationer. I definitionerna av HRD och särskilt i beskrivningen av SHRD trycks det på vikten av att

relatera det som görs till företagets övergripande mål. Personalvetarna ger uttryck för vikten av en kompetensinventering för långsiktighet och att långsiktigt tänka kring kompetens då det är en del av organisationsförändring. Organisationsförändring ska göras i relation till värdegrund och verksamhetsidé och mål med förändringen. Företagets strategi är företagets verksamhetsidé men även dess strategi för långsiktighet. Enligt Johnston (2001) handlar HRD om att uppnå företagets mål genom lärande. Han menar vidare att HRD handlar både om att förbättra den individuella prestationen genom lärande, men även om att förbättra företagets totala prestation för att uppnå affärsmålen.

Sammanfattningsvis berör både HRD och personalvetarperspektivet vikten av att fundera över lärande och kompetens i organisationsförändring. Både perspektivet och HRD ger uttryck för att det är viktigt att organisationer byggs långsiktigt

5.4 Scheins modell i relation till personalvetarrollen

Vår uppsats är fokuserad kring personalvetares tankegångar kring initiering av organisationsförändring. I detta avsnitt avser vi att analysera hur denna personalvetarroll på olika sätt kan vara involverad i Scheins modell av organisationsförändring. Detta ämne kommer sedan att utvecklas vidare i diskussionsavsnittet.

Granberg uttrycker att den gemensamma grunden för personalvetare är den beteendevetenskapliga grunden de står på, som handlar om att studera människors beteende i vidsträckt mening. Schein berättar om olika reaktioner individer har på förändring och olika sätt som individen hanterar förändringen på. Individers beteenden i Scheins modell kan ses som en betydande del som måste tas hänsyn till.

Enligt Schein bör ledningen förstå innebörden av unfreezingstadiet innan de börjar förändra, med andra ord behöver de förstå medarbetarnas del i unfreezingstadiet. Relationen mellan medarbetare och ledning bidrar till hur unfreezingstadiet ser ut. Denna relation är en del av personalvetarrollen.

I Scheins modell kännetecknas Unfreezingstadiet av obalans och oro, skuld och ångest samt psykisk trygghet. Individen hanterar changestadiet genom att antingen identifiera sig med en respekterad person eller genom att analysera omgivningen. En risk med identifiering är att personen blir för begränsad till sin källa av information. Genom att ha en kontinuerlig dialog och delaktighet, som personalvetarna förespråkar, kan detta problem minskas. En pågående dialog och delaktighet kan även underlätta medarbetarens analys av omgivningen.

Människan i organisationsförändring är fokus i personalvetarperspektivet. Om de mänskliga värdena missas kan personalvetarna se flera konsekvenser som kan följa till exempel olika former av motstånd. Om människan inte tas hänsyn till i unfreezingstadiet går inte denna fas att genomföras på ett lyckat sätt, då människan är en stor del av unfreezingstadiet. Om inte motivationen finns hos individer att förändras finns det ingenting att bygga vidare på i change stadiet. Av denna anledning kan uttryckas att människan är en stor del av Scheins modell.

Personalvetarrollen kan inte ses lika tydligt i change och refreeze stadiet som i unfreezingstadiet. Detta betyder dock inte att personalvetaren inte är närvarande i dessa faser. Anledningen till att personalvetarrollen framgår tydligast i unfreeze stadiet är att det är i denna fas de mänskliga värdena betonas. I diskussionerna i fokusgruppen diskuterade deltagarna allmänt om organisationsförändring och särskilt om initiering av denna, då initieringen är fokus i denna uppsats. Av denna anledning finns det inte så många tankar från deras sida som kan relateras till change och refreezestadiet.

Sammanfattningsvis är individen en central del av Scheins modell, särskilt individens beteende. Den gemensamma grunden för personalvetare är den beteendevetenskapliga grunden och fokus i perspektivet är människan i organisationsförändring. Med bakgrund av beskrivningen av personalvetarrollen finns en koppling till en delaktighet i Scheins modell, särskilt i unfreezingstadiet. Om människan inte tas hänsyn till i detta stadium går inte denna fas att genomföra på ett lyckat sätt

Personalvetarrollen i relation till Scheins modell för organisationsförändring kommer att utvecklas vidare i diskussionen.

6 DISKUSSION

I diskussionen har vi valt att fokusera på tre övergripande frågor som vi vill fördjupa tankarna om; vad är personalvetarrollen i organisationsförändring, går det att genomföra en organisationsförändring utan att ha någon som funderar på personalen samt vad blir konsekvenserna av att missa personalvetarperspektivet i en organisationsförändring. Avslutningsvis presenteras förslag på vidare forskning.



6.1 Vad är personalvetarrollen i organisationsförändring?

Som vi tidigare nämnt i uppsatsen uttrycks personalvetarrollen på flera olika sätt. I detta avsnitt kommer vi att diskutera vad vi menar att personalvetarrollen kan vara i en organisationsförändring.

I personalvetarhistorien beskrivs personalvetarrollen som bred och definitionerna av rollen är många. Vi menar att vilken roll personalvetaren har är beroende av den kontext personalvetaren befinner sig i. Personalvetarens roll i organisationsförändring är beroende av dennes roll i organisationen, dvs. vilken syn som finns på personalvetaren, vilka arbetsuppgifter personalvetaren har och vilken sorts organisationsförändring det är.

Vi menar att människorna i organisationen direkt eller indirekt oftast är involverade i en organisationsförändring och att en del av personalvetarens kompetens är den beteendevetenskapliga grunden, som handlar om att studera människors beteenden. Personalvetaren har kunskap om människors beteende och har kunskap om hur dessa kan hanteras och hur de reagerar. Personalvetarens roll kanske kan vara att hjälpa till att förstå vad

som krävs vid unfreezingstadiet, eftersom fokus på de mänskliga värdena är stort i just detta stadiet. En stor del av Scheins modell handlar om medarbetarnas delaktighet i organisationsförändringen och vi kan se personalvetarens roll i förändringen då denna har kunskap om medarbetarna och deras beteende.

I personalvetarhistorien och i personalvetares synsätt beskrivs den mellanställning personalvetare har gentemot ledning och medarbetare. Synen på personalvetaren är att den är ett stöd till både medarbetare och ledning. I och med att rollen har en mellanställning mellan ledare och medarbetare ger det en viss sorts kompetens och kunskap om både ledare och medarbetare i organisationen som kan vara värdefull i en organisationsförändring. Den kan balansera mellan de två genom att till viss del påverka hur de kommunicerar till varandra då de har en rådgivande och stödjande roll till båda, samtidigt som den har ett, till viss del, utifrån perspektiv eftersom den sitter mittemellan. Personalvetarrollen kan vi se som en roll i organisationsförändringen som gör att medarbetarna och ledningen inte går förbi varandra samt pratar förbi varandra. Vi tror att detta kan vara lätt hänt då medarbetare och ledning troligtvis ha olika uppfattning om företaget och hur problemen ska lösas bäst. Det är dock så att personalvetaren begränsas av ledningen och vilka beslut den tar, vilket både empirin och teorin styrker, därför kan även personalvetarens arbetsituation påverkas vid en förändring. Med detta sagt kanske personalvetaren inte får till exempel det utrymme som den hade önskat för att kunna kommunicera på ett lämpligt sätt mellan ledning och medarbetare.

Vi ser inte att personalvetaren givet är den som drar och leder en organisationsförändring. Vi ser snarare personalvetaren som den stöttande rollen i en organisationsförändring med en kompetens om medarbetare och ledning och deras beteende som är värdefullt i en förändringssituation. Personalvetarrollen behöver kanske inte vara direkt involverad men är det indirekt. Det är kanske personalvetaren som direkt får ta hand om konsekvenserna av en organisationsförändring, såsom kompetensbehov och följderna av motstånd, och därför tycker vi att personalvetaren borde vara med vid initieringen av en organisationsförändring för att förebygga vissa konsekvenser.

Slutligen beskriver Jonston (2001) HRD utövare som konsulter eller coacher som arbetar direkt med anställda och ledare för att utveckla prestationer som är nödvändiga för att nå organisationens strategiska mål. Ovanstående anser vi även skulle kunna vara en beskrivning av personalvetarrollen i en organisationsförändring.

6.2 Går det att genomföra en förändring utan att ha någon som funderar på personalen?

Fokus i personalvetarperspektivet är de mänskliga värdena och personalvetarna ser att medarbetarna är en viktig del av förändringsprocessen. Detta synsätt håller vi med om och funderar därför på om det går att genomföra en förändring utan att ha någon som tar hänsyn till och funderar på de mänskliga värdena, personalen och dess välmående. Även om en förändring görs för att gynna organisationen anser vi att de mänskliga värdena inte får glömmas bort eftersom en organisation består av människor, deras känslor och reaktioner. Vi vill inte dra det så långt att säga att en förändring inte går att genomföra för att det inte tas tillräcklig hänsyn till personalen i en organisationsförändring.

Men vi vågar påstå att det blir vissa konsekvenser om personalen inte involveras tillräckligt mycket. Mer om konsekvenserna av att missa personalvetarperspektivet går att läsa i nästa avsnitt.

Vi vill inte definitivt påstå att det enbart kan vara personalvetarens roll att ta tillvara på de mänskliga värdena. För att få bästa möjliga resultat behövs det någon, oavsett vem, som tar hänsyn till personalen då personalen är en viktig del av en organisation. Om personalen förbigås får det konsekvenser i form av till exempel motstånd

Sammanfattningsvis menar vi att fokus på människan i en organisationsförändring är något som tydligt faller inom personalvetarrollen och vi kan se flera konsekvenser av att förbigå personalen. Dessa konsekvenser anser vi dock beror på vilken sorts organisation och förändring det är.

6.3 Vad blir konsekvenserna av att missa personalvetarperspektivet i en organisationsförändring?

Att missa personalvetarperspektivet vid en organisationsförändring anser vi likställt med att missa de mänskliga värdena eftersom fokus på perspektivet, enligt oss, är fokus på de mänskliga värdena. Att inte ta hänsyn till personalen anser vi visar på en bristande respekt för medarbetarna och deras åsikter och känslor.

Vi anser att om de mänskliga värdena inte tas hänsyn till kan motstånd i olika former uppstå. Motståndet kan vara i form av direkt motstånd såsom ovilja att förändras. Det kan dock också finnas motstånd som inte visas öppet. Därmed finns en risk att ledningen tror att organisationen har förändrats när den egentligen inte har gjort det fullt ut. Med andra ord förankras inte förändringen i beteendet såsom Scheins refreezeestadie ger uttryck för. Det kan även vara att förändringen drar åt ett helt annat håll än vad det var tänkt från början.

Att missa de mänskliga värdena tror, vi liksom personalvetarna, kan få som konsekvens att organisationen bygger vidare på något som inte håller. Organisationen tror kanske att de bygger vidare på en bra grund och genomför en förändring i tron om detta. Sedan kan det visa sig att den grunden som egentligen existerade inte håller för förändringen. Synsättet är att det är viktigt att gå till grunden med förändringen och problematisera den. Vi tror att om ledningen går till grunden med förändringen och problematiserar den blir följden att de mänskliga värdena inte missas.

I avsnittet ”konsekvenser av att inte tillgodose personalvetarperspektivet” tar personalvetarna upp aspekter om olika konsekvenser av att missa personalvetarperspektivet. De tar bland annat upp att det skapas mycket motstånd om medarbetarna inte förstår målet med förändringen och vad som händer i förändringen, vilket i sin tur kan leda till att de känner sig kränkta. Vi ser att personalen ofta utgör grunden i en organisation. Genom att nedvärdera och behandla personalen illa i en organisationsförändring förstör organisationen och ledningen för sig själva

En annan konsekvens som tas upp är att arbetstillfredsställelsen kan påverkas. Arbetstillfredsställelsen är väldigt viktigt för motivationen för en individ. Personalvetarna menar att utan medarbetarnas synpunkter finns det en risk för att ledningen och personalgruppen bygger vidare på någonting som inte håller. Vi och personalvetarna menar att genom att ha en dialog i en förändring går det att undvika mycket komplikationer. Vi tror dock att dialog bara är en delösning. Även om en dialog förs tror vi att motstånd kan uppstå. Vid en dialog mellan ledning och medarbetare kan det vara så att medarbetarna inte säger vad de verkligen tycker. Ledningen är trots allt den som bestämmer över företaget och medarbetarna, medarbetarna kan då vara rädda för vilka konsekvenser det blir av att till exempel kritisera organisationen eller ledningen. Medarbetarna å sin sida har en stor makt då de kollektivt kan motarbeta förändringen om de inte gillar den.

Vi vill dock inte dra det så långt som att säga att om personalvetarperspektivet missas kommer motstånd att helt säkert uppstå, men vi tror att sannolikheten är ganska stor. Alla individer är olika och därför går det inte att säga att alla kommer att reagera på ett visst vis. Vissa kanske tycker om den förändring som ska genomföras och på så sätt kommer att gå med på den oavsett om ledningen har involverat medarbetarna tillräckligt eller inte.

6.4 Slutsats

I inledningen frågade vi oss vilka tankar kring initiering av organisationsförändring som snurrar i en personalvetares huvud? I denna uppsats har vi genom en fokusgrupp identifierat ett perspektiv på initiering av organisationsförändring och analyserat detta.

Sammanfattningsvis kan sägas att vi tror starkt på en delaktighet av medarbetarna vid en organisationsförändring och att det behövs någon som fokuserar på medarbetarna i sådana situationer. Hur detta ska gå till kan vi inte uttala oss om då vi anser att det är kontextberoende till just den organisation som ska genomföra förändringen. Det handlar om att ta hänsyn till kontexten och de medarbetare som finns inom den kontexten. Vi menar även att vi kan se behovet av en personalvetare i en organisationsförändring då personalvetare till stor del fokuserar på människan vid organisationsförändring.

6.5 Förslag på vidare forskning

I denna del kommer vi att ge förslag på vidare forskning som vi anser skulle vara både intressant och relevant att få mer information kring.

Ett tänkbart förslag på forskning skulle kunna vara att använda en annan typ av organisationsförändringsmodell vid analys av personalvetares perspektiv och roll. Det skulle även vara intressant att se på organisationsförändring genom en annan yrkesgrupps perspektiv. Ett tredje alternativ skulle kunna vara att göra en jämförande studie mellan perspektiv i olika yrkesgrupper, till exempel personalvetare och ekonomer. Slutligen skulle det även vara intressant att analysera varför personalvetare har det perspektiv som de har.

7 Referenser

- Bryman, Alan (2001), *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB
- Corley, Aileen & Eades, Elaine (2006), Sustaining critically reflective practitioners: competing with the dominant discourse. *International Journal of Training and Development*, 10:1, p.30-40
- Damm, Margareta (1993), *Personalarbete-yrke eller passion*. Göteborg: BAS ek förlag
- Damm, Margareta & Tengblad, Stefan (2006). Personalarbetets omvandlingar i Sverige – ett historiskt perspektiv. Bergström, Ola & Sandoff, Mette (Red.), *Handla med människor-perspektiv på Human Resource Management* (s. 27-50), Göteborg: Academica Adepta
- French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1999), *Organization Development-Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (sixth edition). New Jersey: PrenticeHall
- Granberg, Otto (2003), *PAOU - Personaladministration och organisationsutveckling* (sjunde utgåvan). Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur
- Hamlin, Robert. G. (2007). An Evidence-Based Perspective on HRD. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 9, No. 1, pp. 42-57
- Irène Györki och Peter A. Sjögren (2006), *Bonniers Svenska Ordbok* (Nionde upplagan). Stockholm: Albert Bonniers förlag AB
- Johnston, Robyn (2001), Challenges in Human Resource Development Practitioner Preparation. *Studies in Continuing Education*, Vol 23, No. 1, 2001
- Lewin, Kurt (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers
- Lindberg, Tina & Månsson, Bo (2006), *Trender inom HRM i Sverige och Europa – Rapport från CRANET-undersökningen 2004-2005*. Uppsala: IPF –Institutet för Personal- & Företagsutveckling AB
- Lindmark, Anders & Lönnevik, Thomas (2006), *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur
- McCracken, Martin & Wallace, Mary (2000), Exploring Strategic Maturity in HRD-metric, aspiration or reality. *Journal of European Industrial Training*, 24/8 2000 p. 425-467
- McGoldrick, Jim & Stewart, Jim & Watson, Sandra (2002), *Understanding Human Resource Development-A research-based approach*. London & New York: Routledge
- Nationalencyklopedins ordbok* (2004). Göteborg; språkdata och Höganäs: Bra Böcker AB
- NE.se, Nationalencyklopedin (2007), sökord: roll, hämtat från:
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=294877, Hämtat den 28 maj 2007 kl. 19.15

Natur och Kulturs Stora Svenska Ordbok (2006). Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur

Schein, Edgar H (1987), *Process consultation volume II - lessons for managers and consultants*. Addison - Wesley Publishing Company, Inc.

Söderström, Magnus & Lindström, Kjell (1996), *Från Industrial Relations till Human Resource Management –Två aktuella synsätt på personalarbete* (andra upplagan). IPF-rapport Nr 28, september 1996, Institutet för Personal & Företagsutveckling

Thurén, Torsten (2005), *Källkritik*. Stockholm: Liber AB

Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. ISBN: 91-7307-008-4

Wibeck, Victoria (2000), *Fokusgrupper - om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1 – Fiktiv situation

Teknikföretaget AB:s tillströmning av uppdrag och åtaganden ökar ständigt, vilket betyder att deras medarbetarantal har ökat i samma takt. Sedan starten 2000 har Teknikföretaget växt mycket både personalmässigt och ökat omsättningen. Hemligheten bakom framgången är företagets fokus på att personalen och produkterna ska fungera bra. Idag är antalet anställda 125 stycken.

Företaget och medarbetarantalet har växt mycket de senaste åren och organisationsstrukturen ser idag likadan ut som den var i början. Ledningsgruppen, tillika de fyra grundarna, tycker att organisationen är svår att överblicka och att avdelningarna har blivit för stora. En medarbetarenkät visar att kommunikationen inte fungerar på ett tillfredsställande sätt. Ledningsgruppen tror att en strukturförändring kan göra företaget effektivare och mer redo för att växa. Ledningsgruppen menar att ”Vi har växt ur den organisationsstrukturen vi har”.

För att diskutera denna organisationsförändring har ledningsgruppen tillsatt en arbetsgrupp bestående av en ekonom, en personalvetare, en från ledningsgruppen, samt den fackliga representanten på företaget.

Ur ett personalvetarperspektiv, vad tänker personalvetaren angående förändringen?

Bilaga 2 – Intervjuguide till de individuella uppföljande intervjuerna

Är det något du vill tillägga sen sist?

Vad anser du är basen ur ett personalvetarperspektiv?
Varför anser du att det är detta som måste vara med?

Tänk dig att du är personalvetaren i den fiktiva situationen. Vad skulle du framför vid det första mötet med arbetsgruppen?

Vad händer om någonting saknas i basen?
Vad blir konsekvenserna av detta?

Kan du se några konsekvenser med att det är just detta som finns i basen?