



LUNDS
UNIVERSITET

Socialhögskolan

Socionomprogrammet

Handledare:

Staffan Blomberg

Att göra förändring

– En studie av ledarskap och organisation vid förändringsarbetet

Författare:

David Pamsjö

Anna Larson

Abstract

The purpose of this essay is to analyse how the leadership and the structure of the organization affect the process of changes within a specific department in Lunds kommun socialdepartment, from the director of social work to the co-workers at Utredningsenheten för ungdom och familj. We aim to answer the following questions;

How does the structure of organisation affect the process of change?

What do the co-workers and the leaders believe is the best way to engage the co-workers in the change?

How does the leaders view their own leadership in the process of change?

How does the co-workers view the leadership in the process of change?

How does the leadership affect the process of change?

To develop an organisation and to make it a functional, change is a necessity. The leaders are they who create the change but the co-workers are they who make it happen. In the process of change, leadership and the leaders capacity to create motivation for the co-workers, is therefore a matter that is decisive to its success.

This is a study based on a qualitative method, where the interview is the main source of empirical material. We have interviewed three leaders on different levels in the organisation and four co-workers within Utredningsenheten för ungdom och familj. In our analysis we believe that we can see a connection between the leadership and the outcome of the process. The leaders are well recruited to their positions and we believe that this has a lot to do with the positive outcome of the process of change. The high positioned leaders have a developed conceptual capacity and a focus set on strategy and visions. The line manager is more directly involved with the co-workers and is therefore responsible for the motivationwork. Our conclusion is that because of the good relations between the line manager and the co-workers, there is a climate in the department that stimulates and activates change.

Keywords: Leadership, co-workers, process of change, organization.

Innehållsförteckning

1. Problemformulering	1
1.1 Syfte	2
1.2 Frågeställningar	2
2. METOD	3
2.1 Val av forskningsmetod	3
2.2 Avgränsningar	3
2.3 Val av organisation	4
2.3.2 Val av intervjupersoner	4
2.4. Etiska avvägningar	4
2.5 Konstruktion av intervjuguide	5
2.6 Genomförandet av intervjuer	6
2.6.1 Intervjumetod	6
2.7 Metodkvalité	7
2.8 Analysmetod	7
3. Förändringsprocessen	8
3.1 Offentligt ledarskap	8
3.1.1 Villkor för ledningsarbete i offentlig sektor	8
3.1.2 New Public Management	9
3.2 Ledarskap i förändringsarbetet	10
3.2.1 Ledningsarbete	10
3.2.2 Mellanchefen i förändringsprocesser	11
3.3 Det goda förändringsarbetet	12
3.3.1 Motiverade medarbetare	12
3.3.2 Delaktighet	13
3.3.3 Information och kommunikation	14
3.3.4 Kunskap och förmåga	14
4. Teori	15
4.1 Organisationsperspektiv på ledarskap	15
4.1.1 Organisationsstruktur	15
4.1.2 Human Resources- perspektiv	16

4.1.3 Organisationskultur -----	17
4.1.4 Mintzbergs fem sektorer-----	17
4.2 Implementeringsteori -----	19
4.3 Ledarskap -----	20
4.3.1 Ledarförmågor -----	21
4.3.2 Ledarbeteende-----	22
4.4 Teoretisk referensram -----	23
5. Empirianalys -----	24
5.1 Hur får man med medarbetarna på tåget? -----	24
5.1.1 Vad anser medarbetare och ledare är det bästa sättet att få med medarbetarna på tåget? 24	
5.1.2 Analys -----	26
5.1.3 Sammanfattning-----	27
5.2 Hur ser ledarna på sitt ledarskap och hur ser detta ut vid förändring?-----	28
5.2.1 Hur ser ledarna på sitt ledarskap? -----	28
5.2.2 Analys -----	30
5.2.3 Sammanfattning -----	32
5.3 Hur ser medarbetarna på ledarskapet vid förändring? -----	32
5.3.1 Hur ser medarbetarna på ledarskapet?-----	32
5.3.2 Analys -----	33
5.3.3 Sammanfattning-----	35
5.4 Hur skapar ledarna en bra organisationskultur-----	35
5.4.1 Hur ser ledare och medarbetare på organisationskulturen?-----	35
5.4.2 Analys -----	36
5.4.3 Sammanfattning-----	37
5.5 Organisationen och dess förändringsförutsättningar -----	38
6. Sammanfattande slutdiskussion -----	40
6.1 Diskussion -----	42
Källförteckning -----	45
<i>Figur 1. Mintzbergs professionella byråkrati (i Mintzberg, 1983) -----</i>	<i>18</i>
<i>Figur 2. Färdigheter för ett framgångsrikt ledarskap på olika nivåer i en organisation, efter illustration i Fogelberg & Sandberg-Eriksson (2000) -----</i>	<i>22</i>
<i>Figur 3. Teoriram -----</i>	<i>23</i>

Bilaga 1. Organisationsplan

Bilaga 2. Intervjuguide medarbetare

Bilaga 3. Intervjuguide ledare

Att göra förändring

1. PROBLEMFORMULERING

”Det finnas ingenting så svårt att ta itu med, ingenting så vådligt att leda, ingenting så osäkert i framgång som att söka en ny tingens ordning. Den som förändrar, får nämligen som motståndare alla dem som lyckats väl i de gamla spåren och endast ljumma försvarare i dem som kan tänkas fungera i det nya” Machiavelli, 1513 (i Svedberg, 2003, s. 371)

Redan 1513 konstaterade Machiavelli hur svårt det är att leda arbetet med förändringar. I dagens företag och organisationer är det dock något som ledarna får förlika sig med då det ständigt finns krav på förnyelse och förbättring. Förändring blir, och kanske redan är, ett normalt tillstånd (Svedberg, 2003).

Inom socialtjänsten i Lunds Kommun har det framkommit att det finns problem med att få beslut som har tagits i ledningen att nå fram till medarbetarna. För att förändringsarbetet ska anses vara lyckat bör de som ska genomföra beslutet vara med ”på tåget” och vilja, kunna och förstå de mål som förändringen ska nå fram till. Det handlar om hur ledarskapet och deras metoder ser ut för att det ska gå att implementera ett beslut. Ledaren är den som ska få medarbetaren att tydligt se de mål och visioner som har lagts fram från ledningen (Ahltorp, 2003). I den offentliga sektorn finns en utbredd uppfattning om att ledarskapet skulle vara bristfälligt (Holmberg & Henning, 2003). Samtidigt satsas det mycket resurser på att utveckla de ledare som finns i den offentliga organisationen. I forskning kring ledarskap i offentlig förvaltning framkommer det att förutsättningarna för att leda är väsensskilt mot att leda privata företag men att utvecklingen hela tiden går mot att mer och mer att likna de vinstdrivande företagen. I många framgångsrika företag finns det medvetna strategier för hur förändringsprocessen ska gå till och hur medarbetarna ska komma med på tåget (Michlitsch, 2000). Har även detta spridit sig till de offentliga organisationerna? Är ledarna inom den offentliga sektorn medvetna om varför det uppstår problem i implementeringen och finns det någon medveten strategi för hur problem ska undvikas och åtgärdas?

Förändringar kan diskuteras utifrån flera olika perspektiv och teorier. Hur en organisation är uppbyggd påverkar hur förändringsprocessen ser ut och genomförs. Hur fungerar implementeringen i en hierarkiskt uppbyggd organisation såsom Lunds socialförvaltning? Implementering sker på alla nivåer, inte bara från chef till medarbetare, utan även från ledning till chef. Genom hela processen finns det aspekter av både ledarskap och organisering

som kan påverka utfallet av implementeringen. Förändringsprocessen tar sin början redan då den första tanken väcks och någon börjar inse att det finns behov av förändring. Vem det är som kommer med idén, vilken typ av förändring det är som åsyftas och hur det förankras hos ledare och medarbetare, genom kommunikation, delaktighet, kunskapsutveckling och motivationsskapande, påverkar utfallet. Hur ledarna ser på sitt eget ledarskap och även hur detta uppfattas av medarbetarna går således att koppla samman med en lyckad förändringsprocess.

Området är stort och det finns en mängd frågor som väcks när ämnet börjar undersökas. Ledarskapets och organisationens påverkan på förändringsprocessen är vad vi har intresserat oss för i denna uppsats, och ur detta har vi försökt att formulera ett syfte som mer tydligt förklarar vad det är vi ämnar undersöka.

1.1 Syfte

Att analysera hur ledarskapet och organisationens uppbyggnad påverkar förändringsprocessen från socialdirektör till medarbetare inom Lunds kommun, utredningsenheten för ungdom och familj.

1.2 Frågeställningar

Följande frågeställningar hjälper till att konkretisera uppsatsens syfte:

Hur menar medarbetare och ledare är det bästa sättet att få med medarbetare på tåget?

Hur ser ledarna på sitt ledarskap under förändringsprocessen?

Hur ser medarbetarna på ledarskapet under förändringsprocessen?

Hur påverkar ledarskapet förändringsprocessen?

Hur påverkas förändringsprocessen av de organisatoriska förutsättningarna?

2. METOD

I följande kapitel kommer vi att diskutera de val och avvägningar vi har gjort under uppsatsens gång. Detta för att ge läsaren en tydlig bild av hur vi har gått tillväga med insamlandet av empiri och motivera de metodologiska utgångspunkter vi har.

2.1 Val av forskningsmetod

Det syfte och de frågeställningar som forskaren vill undersöka bör vara det som avgör vilken forskningsmetod som kommer att användas (Bell, 2000). Pål Repstad (1993) skiljer på kvalitativa och kvantitativa metoder och menar även han att de bäst passar olika syfte. En kvantitativ metod lämpar sig då forskaren vill undersöka hur ofta ett fenomen förekommer och hur vanligt det är. Kvalitativa undersökningar ger en djupare bild av vilka kvalitéer fenomenet har. Kvalitativa studier är även de som är bäst lämpade för att studera avgränsade och specifika miljöer och där forskaren ämnar se hur processer präglar omgivningen. Vårt syfte är att analysera förändringsprocessen utifrån hur ledarskapet och organisationen är uppbyggd, vilket vi menar undersöks bäst genom en kvalitativ undersökningsmetod. Det kvalitativa forskningsförfarandet i vår uppsats syftar till att fånga beteende hos våra respondenter, relationer i organisationen och även ledarskapets påverkan på detta.

2.2 Avgränsningar

Under arbetets gång har vi ställts inför en mängd beslut där vi har varit tvungna att ytterligare avgränsa vår undersökning. En del aspekter har vi valt att avgränsa direkt i texten medan andra kommer vi att ta upp i det följande. Det faktum att vi har valt att förlägga vår undersökning på en kvinnodominerad arbetsplats och att vi i de flesta fall har intervjuat kvinnor påverkar måhända vårt empiriska resultat. Detta är en fråga som är intressant och förtjänar mer utrymme än vi hade kunnat ge under denna uppsatsens syfte. Vi har även valt att, trots att vi tydligt kan se hur det finns individuella förklaringar till våra empiriska resultat,

att använda oss av ett strukturellt perspektiv, om än tillsammans med ett Human Resources perspektiv som hjälper oss att se helheten.

2.3 Val av organisation

Vi kom i kontakt med vår organisation genom den lista av uppsatsförslag som Lunds kommun varje år mailar ut till Socialhögskolan i Lund. Från listan valde vi en frågeställning som handlade om hur man på bästa sätt får med medarbetarna ”på tåget” vid förändringar inom socialförvaltningen. Vi valde denna då vi båda uppsatsförfattare är intresserade av just ledarskap och personalfrågor. Valet av organisation föll sig således naturligt då det var just socialförvaltningen i Lund som hade uttryckt önskemål om att få just detta undersökt. Vi valde dessutom att avgränsa vår undersökning till att innefatta enbart en del av denna organisation, vilket vi utreder tydligare nedan.

2.3.2 Val av intervjupersoner

För att uppfylla vårt syfte med uppsatsen anser vi att det finns behov av att intervjua både ledare och medarbetare. Då vi var tvungna att avgränsa vår undersökning valde vi att fokusera på en avdelning och följa den hierarkiskt organiserade ledarskapstrappan uppåt till Socialdirektören. Att valet föll på just avdelningen för ungdom och familj har att göra med att vi tror att det är den verksamhet med mest dynamik och förändringar, vilket skulle främja undersökningen av vårt syfte. Vi tog hjälp av enhetschefen då vi skulle välja intervjupersoner och vi ville intervjua personer som hade arbetat på just denna arbetsplats en längre tid. Detta för att de utifrån egen erfarenhet skulle kunna svara på våra frågor. Vi intervjuade de fyra medarbetare som avdelningschefen hjälpt oss att kontakta. Då denna avdelning har präglats av mycket personalbyte blev valet av intervjupersoner bland medarbetarna naturligt då det bara fanns fyra personer som hade arbetat där mer än ett och ett halvt år.

2.4. Etiska avvägningar

Det har funnit ett visst etiskt dilemma i att få fram intervju personer från medarbetarna då vi ville ha personer som hade arbetat under en längre tid på avdelningen för att de skulle kunna svara på våra frågor utifrån erfarenhet. För att få tag på personer med denna kvalitet krävdes att vi fick namnen från avdelningschefen vilket skulle kunna vara ett dilemma då det finns risk för att de personer som valdes ut var de som var minst kritiska. Då vi ville att de

medarbetare som vi skulle intervjua skulle ha arbetat en viss tid på avdelningen, var detta något som vi valde att bortse från.

Ett annat etiskt dilemma skulle vara att uppsatsen uppkom utifrån den lista som har skickats ut av kommunen och att vi initialt hade ett samarbete med utvecklingsamordnaren för Lunds kommun. Denna utomstående faktor skulle kunna vara styrande för vår uppsats då den utformas efter någon annans idé och särskilt då denna idén kommer från organisationen som undersöks. Vi känner dock att uppsatsen har blivit en produkt som är skapad helt efter våra egna idéer och utan påtryckning från något håll.

Vid etiska resonemang bör även diskuteras frågan om konfidentialitet och informerat samtycke. Vi har valt att informera våra respondenter inledningsvis om syftet med vår uppsats och det har från början varit klart att det har varit ett frivilligt deltagande från deras sida. Då vi har valt att intervjua ledare i olika positioner saknar vi möjlighet att redovisa information som framkommit under deras intervjuer konfidentiellt. En del av uppsatsen går ut på att redovisa just de olika leden i förändringsprocessen. Vi kommer dock inte använda deras namn i uppsatsen utan väljer att använda oss av de formella titlarna. Vi har däremot valt att behandla medarbetarnas uppgifter konfidentiellt då vi har möjlighet till det och vi anser dessutom att deras roll som medarbetare är mer utsatt än ledarrollen. Vi har försökt att inte ta med information som skulle kunna härledas från någon specifik medarbetare, men med det försöket finns ingen absolut garanti då vi till exempel ej kan veta hur diskussionen går på arbetsplatsen eller om det bara finns en person som skulle handla på ett visst sätt eller ha en viss åsikt.

2.5 Konstruktion av intervjuguide

Vi utformade våra intervjuguider med bas i vårt syfte och vår frågeställningar. Efter att ha läst in oss på ämnet har vi fått en relativt tydlig bild av de riktningar som de olika teorimodellerna tar och detta har vi haft med oss då vi har formulerat våra frågor. Vi har medvetet valt att ställa frågor som vi i analysen kan knyta samman med den litteratur vi har tagit del av.

Vi har utformat två olika intervjuguider, en till de personer som besitter en ledarposition och en för medarbetarna, för att frågorna skulle relatera till deras arbetsuppgifter. Den guide som var avsedd för ledarna fokuserar på frågor om ledarskap och metoder för att skapa förändring, och i den guide som vi använde oss av vid medarbetarnas intervjuer ligger tyngdpunkten på hur de uppfattar förändringsprocessen.

Enligt Steinar Kvale (1997) bidrar en bra intervjufråga både tematiskt med kunskap till uppsatsen och dynamiskt då frågan skapar ett samspel mellan intervjuaren och respondenten. För att få en tydlig struktur i intervjun valde vi att dela in guiden i tre teman; *ledarskap, metoder för att implementera och hur uppfattas implementeringen*, och under dessa teman ett antal frågor som relaterade till detta. Vi har försökt att se frågorna i guiden som förslag på formuleringar för att kunna anpassa intervjun och följa de svar som respondenten gav och då skapa en dynamisk stämning.

2.6 Genomförandet av intervjuer

Då vi har träffat våra intervjupersoner under deras arbetstid har vi låtit dem bestämma var intervjun ska äga rum. De flesta intervjuer har förlagts på den intervjuades kontor men det har även hänt att vi har suttit i rum särskilt avsedda för samtal med klienter. Vi ansåg att intervjuerna skulle ta maximalt en timme att genomföra, och beroende på hur mycket respondenterna utvecklade sina svar stämde det väl överens med verkligheten.

Vi har valt att spela in intervjuerna på en inspelningsbar kassettspelare. Detta för att vi ska kunna koncentrera oss i största möjliga mån på vad intervjupersonen säger och kunna följa upp detta med lämpliga följdfrågor.

2.6.1 Intervjumetod

Det finns enligt Yvonne Tasker (2000) flera olika typer av intervjuer. Å ena sidan finns så kallade formella eller strukturerade intervjuer där intervjuaren strikt håller sig till tidigare väl förberedda frågor. Fördelen med denna typ av intervjuer är att de lätt går att jämföra svaren mot varandra vid analysfasen och för en ovan intervjuare kan denna typ av intervju verka mer lätthanterlig. Den andra ytterligheten är informella och ostrukturerade intervjuer där intervjun mer förs som ett samtal mellan intervjuare och respondent. Denna intervjutyp präglas av att det är den som blir intervjuad och dennes svar styr det som intervjun kommer att handla om. För att få intervjun att hålla sig inom vissa ramar går det att använda sig av förbestämda teman att diskutera kring. Våra intervjuer har hamnat mellan de båda intervjutyperna med visst drag åt en det strukturerade hållet, s.k. semistrukturerade intervjuer. Detta då vi ville att våra respondenter skulle få en viss frihet att prata kring det som är viktigt för honom eller henne men med en viss styrning av våra frågor då vi ville vara garanterade svar som skulle hamna inom vårt ämnesområde. Vi har använt våra intervjupersoner både som respondenter och som informanter då vi både har frågat om deras egna upplevelser och åsikter och även

om faktiska förhållanden och hur de tror att andra uppfattar det. Vi kommer för enkelhetens skull att i fortsättningen kalla dem respondenter då huvudfokus har varit på deras egna tankar kring uppsatsämnet.

2.7 Metodkvalité

Det är inte upp till oss författare att avgöra kvalitén på vår uppsats, däremot kan vi göra vad som står i vår makt för att kvalitetsäkra den rent metodmässigt.

Objektivitet En kritik mot kvalitativ forskning brukar vara att den saknar objektivitet då det i en intervju ständigt finns ett samspel mellan intervjuaren och respondenten (Steinar Kvale, 1997). Vi har försökt att formulera våra frågor så att det finns utrymme för respondenten att svara öppet och kunna utveckla sina funderingar och tankar kring ämnet och i analysen har vi försökt att få med de olika åsikterna förutsatt att de är relevanta för vårt syfte. Objektivitet förutsätter även att vi som intervjuare ställer frågor på ett sätt som inte styr respondenten att svara i en viss riktning. För att lyckas med det krävs en medvetenhet om sin förförståelse om ämnet.

Ett annat sätt att säkra uppsatsens kvalitet är att föra en diskussion kring validiteten. Kort beskrivet kan man säga att vi bekräftar att vi undersöker det vi säger att vi ska undersöka (Esaiasson et al, 2003). För att säkra validiteten bör de instrument som används vid den empiriska studien stämma överens med vad som ska undersökas. Vi vill undersöka den enskilda upplevelsen av ledarskap och förändringsarbete hos både medarbetare och ledning och menar att det undersökningsinstrument som undersöker just detta är kvalitativa intervjuer av dessa båda grupper. Överensstämmelsen mellan den teoretiska utgångspunkten och den faktiska metoden är enligt denna mening hög.

Då vår undersökning är relativt liten och vi undersöker en specifik avdelning kommer vi inte att diskutera huruvida det går att bekräfta reliabiliteten eller ej. Frågan om generaliserbarhet är inte heller aktuell då vi undersöker vissa personers upplevelser på denna avdelning.

2.8 Analysmetod

För att på ett så strukturerat sätt som möjligt kunna arbeta med vårt material har vi valt att koda de utskrivna intervjuerna enligt förbestämda kategorier. Med denna metod har vi fått en överblick över ett material som annars hade kunnat bli oss övermäktigt med sin storlek. När vi analyserar vår empiri kommer vi att jämföra vår insamlade och kodade empiri med det material vi har presenterat under tidigare avsnitt. I en genomgång av tidigare forskning och

teorier kring ledarskap, organisation och förändring har vi beskrivit vad som kan kallas idealtyper av vårt undersökta fenomen. Vi använder oss således av idealtypen som ett analysinstrument. Med denna typ av analys besvaras frågan: Hur väl liknar den undersökta verkligheten den abstrakta idealtypen (Esaiasson et al, 2003)? Samtidigt är vårt syfte att analysera och beskriva hur ledarskapet och organisationen påverkar förändringsprocessen vilket gör att analysen kommer att innehålla en del beskrivande delar av hur respondenterna uppfattar processen. Vi har delat upp analysen enligt de frågeformuleringar vi har valt.

3. FÖRÄNDRINGSPROCESSEN

I detta kapitel kommer vi att gå igenom den tidigare forskning och de teorier som vi anser ger läsaren en nödvändig bakgrundsbild för att förstå den fortsatta genomgången av vår undersökning. Vi har delat in kapitlet i följande rubriker; offentligt ledarskap, ledarskap i förändringsarbetet och det goda förändringsarbetet.

3.1 Offentligt ledarskap

Då vår undersökning är gjord på socialförvaltningen i Lund anser vi att det är viktigt att ta upp en del aspekter som finns angående ledarskap i den offentliga sektorn. Nedan följer de begrepp som vi tycker har betydelse i diskussionen om offentligt ledarskap och som man bör ha en uppfattning om för att kunna skapa sig en bild av hur ledarskapet och förändringar kan påverkas av de förutsättningar som finns inom den offentliga sektorn.

3.1.1 Villkor för ledningsarbete i offentlig sektor

Göran Arvidsson (2002) behandlar i sin artikel de förutsättningar som ledningsarbetet har i offentlig verksamhet. Det är ett flertal faktorer som utmärker och påverkar ledningsarbetet i just en offentlig verksamhet. Organisationens själva existens är politiskt beslutat och den finns kvar så länge inget nytt politiskt beslut fattas om dess upphörande. En förvaltning kan inte med den egna ledningens initiativ byta verksamhetsområde. Förvaltningsledningen har i uppdrag att fullgöra de definierade funktionerna. Det som är verksamhetsområdet för en förvaltning innefattar befolkningen både kollektiv eller individmässigt vilket betyder att det finns ett intresse från allmänheten. Offentlig verksamhet är inte offentlig bara som förvaltning utan den ska även bedrivas under full offentligt insyn. När något skall förändras är det således viktigt att tänka på medborgarna som helhet och klienten som individ.

Maria Tullberg (2003) menar att om utbildning och formell kunskap om människor har något samband med förmågan och möjligheten att utföra ett gott ledarskap borde alla offentligt anställda ha den möjligheten. Hon menar att offentligt anställda chefer, genom sina beteendevetenskapliga utbildningar, borde ha förutsättningar för ett bättre ledarskap än flertalet ledare inom det privata näringslivet. Många menar, enligt Tullberg, att det är den politiska styrningen som förhindrar en effektiv utveckling av ledarskapet

Finansieringen har stor betydelse för ledningsarbetet inom förvaltningar då finansieringen sker genom skattemedel som skall uppdelas i verksamheten i budgetprocesser (Arvidsson, 2002). De egna ekonomiska möjligheterna har även en påverkan i förändringsarbetet då offentlig förvaltning inte har möjligheten att använda sig av de motivationsmedel som är vanligt förekommande inom det privata näringslivet så som bonus, lön eller andra ekonomiska drivkrafter. Även om engagemanget inte alltid behöver tillföras med hjälp av ekonomisk egenvinning så utgör det en viktig del i det offentliga ledningsarbetet.

3.1.2 New Public Management

Den offentliga sektorn har under de senaste åren genomgått en förnyelse (Arvidsson, 2002). Skillnaderna mellan att leda ett företag eller en offentlig förvaltning minskar hela tiden. Det begrepp som sammanfattar denna förnyelse är New Public Management (NPM) där inslag av avreglering, privatisering, kontraktstyrning och decentralisering är centrala delar (Holmberg, 2003). Förändringen och förnyelsen med NPM har gjort att politiker och ledande tjänstemän ifrågasatt och efterfrågat en omprövning av befintliga ledningsstrukturer, arbetsformer och arbetsuppgifter.

Göran Arvidsson (2002) har i sin artikel om företags- och förvaltningsledning i förändring tagit hjälp av Christofer Pollitts punkter för att beskriva förändring inom förvaltning. Dessa kännetecken är tydligare prioriteringar i resursfördelningen, uppdelning av integrerade förvaltningar som resulterat i decentralisering och plattare hierarkier. Utförare och beställare har blivit uppdelade och marknadsliknande mekanismer har tillkommit, ex. målstyrning, vilket skapat det mer resultatnriktade managementtänkandet. Det har även blivit en starkare betoning på servicekvalitet, vilket innebär att man vill se sina klienter, invånare eller patienter som kunder som har rätt till individuella krav och att få sina önskemål uppmärksammade.

3.2 Ledarskap i förändringsarbetet

Det sätt som ledarna inom socialförvaltningen utövar sitt ledarskap på kommer att påverka hur förändringsprocesserna ser ut och hur väl de blir genomförda. Detta gäller inte bara de individuella ledaregenskaperna utan även de formella positioner som de besitter. Vilken roll de olika ledarpositionerna har i förändringsprocessen kommer vi att redogöra för nedan.

Det finns en mängd forskare som hävdar att ledarskap är något som utövas på de högre nivåerna i en organisation medan chefskap är mer en del av mellanchefernas roll och då menar man att ledarskap är förknippat med strategiskt tänkande och chefskap har mer att göra med de operativa funktionerna (Ahltorp, 2003). Birgitta Ahltorp menar dock att det för alla chefer med personalansvar finns ett behov av att utöva ett ledarskap såväl som chefskap. Det tar sig bara olika uttryck i olika delar av organisationen.

3.2.1 Ledningsarbete

Henry Mintzberg (i Lind, 2002) har utvecklat en modell där han beskriver hur ledningen, de som befinner sig i de högst uppsatta ledarpositionerna, måste anta tre olika roller för att leda organisationen mot förbestämda mål. Hans modell är utformad så den passar en hierarkisk och rationalistisk organisationssyn.

Interpersonella roller. Ledningen har här en symbolisk funktion som kontaktskapande, motivationsskapande och ansvarar för styrningen av organisationer.

Informationshanterande roller. Denna roll är en del av det vardagliga arbetet för ledaren. Han eller hon arbetar med att hålla sig uppdaterade med information som analyseras och förs vidare, både inom organisationen och mot världen utanför.

Beslutsorienterade roller. Detta innebär att ledaren har det yttersta ansvaret för att initiera, driva och besluta om olika projekt och förändringar.

De tre rollerna är enligt Mintzberg inte uteslutande av varandra, tvärtom så behövs de alla för att kunna styra en organisation på ett fungerande sätt.

John Kotter (i Lind, 2002) diskuterar ledningsarbetets komplexitet där en aspekt är att en ledare på toppnivå inte kan direktstyra sina medarbetare och är beroende av många personer i arbetets gång. Komplexiteten ligger i att ledaren har stort inflytande över ramarna men svårt att övervaka detaljer.

Ur empiriska studier, från bl.a. Mintzberg och Kotter, ser sig Rolf Lind (2002) ha hittat ledningsarbetets kärna. Han menar att det handlar om att ange spelregler för den övriga organisationen och avgörande för om detta lyckas är hur väl ledningen lyckas kommunicera dessa ramar eller regler. Ledaren bör kunna ge sina medarbetare handlingsfrihet men samtidigt ha möjlighet att säkra att målen blir uppfyllda.

3.2.2 Mellanchefer i förändringsprocesser

Den mest framträdande delen av mellancheferns roll är enligt Elisabeth Sundin (2003), dess uppgift att skapa mening för de medarbetare som ledaren arbetar med. Uppgifterna som en chef eller en ledare har kan se mycket annorlunda ut beroende på var i organisationen, på vilken nivå ledarskapet skall utföras och för vem (Ahltorp, 2003). Sundin (2003) menar att den information som mellancheferna får från dess ledning är framtagen för ledarna och inte för medarbetarna. När denna information skall nå medarbetarna ute i verksamheten är det mellanchefernas ansvar att förmedla den informationen på ett så meningsskapande sätt som möjligt. Mellancheferna är således den som oftast utgör den viktigaste rollen vid förändring, en mellanchefer skall göra att ledningens visioner och strategier blir sammankopplade och greppbara i det faktiska förändringsarbetet (Stenhamn, 1996).

Att vara i rollen som ledare och chef innebär att befinna sig i en position full med paradoxer. Lars Svedberg (2003) belyser den mångtydighet det innebär att vara ledare med att ge exempel utifrån olika motsättningar som ledare står inför. En ledare skall skapa en närhet till sina medarbetare för att kunna kommunicera på ett bra sätt och för att underlätta att kunna motivera dem, samtidigt är det nödvändigt för dem att hålla ett tillräckligt avstånd för att kunna fatta beslut även om medarbetarna är av andra uppfattningar. En ledare skall med ett gott föredöme visa vägen mot verksamhetens visioner och mål samtidigt som ledaren måste hålla sig i bakgrunden för att låta sina medarbetare vara synliga och låta dem utvecklas. Vidare har en mellanchefer ansvar för hur avvägningen mellan tillit och kontroll utförs. Det som kan bli en tydlig paradox i en hierarkisk organisation är att man som ledare skall ha fokus på sin avdelning och dess uppgifter samtidigt som ledaren skall vara lojal mot de överordnade cheferna och ta sig till de instruktioner som kommer från ledningen. Vad som framkommer tydligt i forskning är att det ställs höga krav på att vara mellanchefer och att dessa spelar en avgörande roll vid förändringsprocesser då det just är mellancheferna som skall driva igenom och genomföra de beslut som tagits av politiker och av chefer på högre nivå (Stenhamn 1996).

3.3 Det goda förändringsarbetet

Det finns en mängd forskare som har inriktat sin undersökning på vilket som är det bästa sättet att lyckas med en förändringsprocess. I detta kapitel har vi valt att presentera olika resultat från forskningen utifrån fyra olika teman, *delaktighet, motivation, information & kommunikation* och *kunskap*.

För att diskutera detta bör först förändringsprocess definieras. Vi väljer att definiera enligt Bo Ahrenfelt (2001, sid. 276) ”Processen som interaktionen i det definierade systemet och de konsekvenser denna får”. Med denna definition menas att processer utspelar sig mellan människor men även mellan arbetsgrupper och inom hela organisationen. Ahrenfelt betonar vikten i att alla ledare och chefer förstår förändringsprocessen och hur alla delar av denna påverkar varandra och helheten. Kunskap om förändringsprocessen gör att ledare i högre utsträckning kan anpassa processen efter förutsättningarna och på så sätt skapa en lyckad förändring (ibid.).

3.3.1 Motiverade medarbetare

Det bästa sättet att implementera strategiska beslut är enligt Joseph Michlitsch (2000) att rekrytera medarbetare som är lojala och högpresterande. Han utgår från dilemmat som ligger i att det är företagsledarna som är de som tar besluten medan det är medarbetarna som kommer att implementera förändringen. Gör inte medarbetarna, av olika anledningar, det som är beslutat kommer inte implementeringen att lyckas. Michlitsch baserar sin artikel på den privata företagssfären med utgångspunkten i att det är medarbetarna som genomför implementeringen går att applicera även på den offentliga sektorn. Han menar att det finns fem faktorer som ledningen bör tänka på för att skapa medarbetare som är högpresterande, motiverade och lojala, vilket medför en lyckad implementering.

Mål och strategi En tydlig utarbetad strategi och ett mål som är adekvat höjer möjligheten att resultatet blir framgångsrikt och i förlängningen skapar det medarbetare som förstår sin roll i sammanhanget och får tillfredsställelse genom att vara en del av en lyckad förändring.

Urval och träning Ett företag måste ha rätt person på rätt plats för att kunna bli framgångsrikt. Det betyder att de måste vara en bra arbetsgivare för att locka och hålla kvar de attraktiva medarbetarna, utbilda dem för att utvecklas, men även ha möjlighet att gallra ut de som inte uppfyller kraven.

Företagskultur Likt de flesta forskare i detta område diskuterar Michlitsch kring den organisationskultur som skapas på ett företag. En tydlig värdegrund är något som han upptäckte fanns i alla framgångsrika företag som han undersökte. En annan aspekt som han fann hos de högpresterande företagen var att de lade stor vikt vid att ha roligt och att sprida humor och glädje i företaget.

Kommunikation och information En person kan inte genomföra förändring utan att veta vad den handlar om eller veta hur det ser ut om de har lyckats med förändringen. Ledningen bör således vara noga med att kommunicera vad som är målet, syftet, det förväntade utfallet men även ge feedback och guidning såväl som vara tydlig med vems ansvar det är att genomföra förändringen.

Belöning Michlitsch menar att finansiell belöning i form av löner och bonus vid väl genomförd förändring är en del av motivationen att prestera högre och förhålla sig lojalt till företaget. Han menar även att det går att visa uppskattning på andra sätt än genom lönen.

Bosse Angelöw har skrivit en bok om det goda förändringsarbetet (1991) där han tar upp olika aspekter på hur man som ledare genomför en lyckad förändring. Han tar upp faktorer såsom etik, motivation, delaktighet, tilltro, självförtroende, organisationskultur, kunskap och trygghet. En central förutsättning för att medarbetare ska genomföra förändringar är att de känner sig motiverade att göra det. *Motivering* sammanhänger enligt Angelöw med faktorer som delaktighet, tilltro, trygghet, självförtroende och information. Han menar dessutom att motivation handlar om drivkraften att uppnå ett visst mål och att det därför är viktigt att ha tydliga målsättningar och visioner.

3.3.2 Delaktighet

Angelöw (1991) menar att *delaktighet* hos medarbetarna bör i högsta möjliga mån eftersträvas för att förhindra motstånd och lågt engagemang. Han anser att toppstyrda förändringsstrategier är dömda att misslyckas då de genererar en låg känsla av delaktighet. Författaren förespråkar en strategi som främjar delaktighet och som bygger på samtliga berördas medverkan.

Även John Sterling (2003) identifierar brister i förståelsen som något som kan förhindra en lyckad implementering. Han menar att den misslyckas då de som ska implementera inte

”äger” strategin, och den känslan skapas bäst genom att involvera medarbetarna i processen. Sterling citerar en framgångsrik ledare: ”It is hard to execute that which you don’t understand. There is a big difference between reading a plan and being directly involved in developing it” (Sterling, 2003, sid 29-30).

I Karin Alexanderssons doktorsavhandling ”Vilja Kunna Förstå” (2006) menar hon att tidigare studier bland annat visar på att en blandning mellan *bottom-up* och ett *top-bottom* perspektiv på en organisation främjar implementeringen av förändringar. Det betyder att medarbetarna ska känna att det finns delaktighet, påverkansmöjligheter och mening med förändringar genom att de själva är med att utforma en del av förändringen, samtidigt som ledarna bidrar med målsättning och intresse. Detta skapar enligt Alexandersson engagemang på alla nivåer vid beslutsgångar och bör främja ansvarstagande.

3.3.3 Information och kommunikation

En av anledningarna till att Angelöw (1991) tycker att det är viktigt med riklig och direkt information är att förhindrar ryktesspridningar vilket är vanligt vid förändringsprocesser. Rykten är ett sätt för gruppen att mobilisera sig mot makten och uppkommer vanligen då faktisk information saknas. Direkt information är också att föredra då långa informationskedjor bidrar till förvanskad information, vilket även hade kunnat avhjälpas genom en större delaktighet från medarbetare.

3.3.4 Kunskap och förmåga

För ett lyckat förändringsarbete krävs det att förändringsaktörerna har kunskap om förändringsarbetet och dess processer och förväntade reaktioner (Angelöw, 1991), men det krävs även en annan form av kunskap. De som ska arbeta med det som förändringsarbetet resulterar i behöver i många fall ny eller ökad kompetens inom området. Angelöw talar om organisatorisk inläring vilket betyder att organisationen kännetecknas av ett förändringsvänligt klimat där som ständigt försöker att upptäcka problem som åtgärdas genom nya arbetsformer, -metoder och -rutiner.

John Sterling (2003) har identifierat vad han anser vara anledningar till varför en del implementeringar misslyckas. En av de anledningar han tar upp är att företaget eller organisationen helt enkelt inte har tillräckliga resurser för att genomföra förändringen. För att

förhindra detta anser han att det bör göras en finansiell kalkylering samtidigt som en programplan för förändringsarbetet. Sterling menar även att man på ett realistiskt sätt bör utvärdera om kompetensen i organisationen kommer att möta kraven vid förändring.

4. TEORI

I detta kapitel kommer vi att beskriva den teoretiska utgångspunkt som vi har för att undersöka vårt syfte. Vi har ett strukturellt perspektiv som tillsammans med ett Human Resource perspektiv kommer att hjälpa oss att hitta strukturella mönster och passa in ledarens roll i dessa. För att förstå den kontexten i vilken vårt undersökningsområde befinner sig kommer vi att använda oss av organisationsteorier och för att sedan koppla samman ledarens roll och förändringar kommer ledarskapsteori och implementeringsteori vara behjälpliga verktyg.

4.1 Organisationsperspektiv på ledarskap

Då ledarskap betraktas utifrån ett organisationsperspektiv analyseras hur organisationens övergripande struktur och funktionsindelning påverkar ledarskapet. För att kunna förstå hur Lunds socialförvaltning är uppbyggd har vi valt att redogöra för de strukturella förutsättningarna som finns i en organisation. För att anknyta till vårt syfte kommer vi att presentera hur dessa förutsättningar kan appliceras på förändringar, beslutsvägar och ledarskap. Vi kommer dessutom att försöka koppla samman det strukturella perspektivet med ett Human Resources-perspektiv då vi tror att det kommer att vara ett bra komplement för att förstå vårt syfte

4.1.1 Organisationsstruktur

Utifrån ett strukturellt perspektiv studeras hur organisationen är uppbyggd och hur detta påverkar det arbete och handlingar som utförs. Olika strukturer skapar olika förutsättningar för hur arbetet och ledning utformas (Bastoe & Dahl, 1996).

Enligt detta perspektiv är det de olika arbetspositionerna och strukturella relationer som gör så att de kollektiva målen uppnås och att det även finns utrymme för individuella skillnader (Bolman & Deal, 1997). Istället för att förändra människor tror man att sättet att hitta en framgångsrik organisation är att och utveckla de strukturer där de samspelar.

Den struktur som anses vara den rätta för den aktuella organisationen bör vara utformad utifrån organisationens mål, strategi och omgivning (Bolman & Deal, 1997). En stor organisation kräver högre grad av strukturering medan en organisation där snabba beslut och komplexa mål fungerar bäst i mindre strukturerade villkor. Strategier och målsättning bör forma strukturen i en organisation men då det finns, särskilt inom offentliga organisationer, en tradition av komplexa och otydliga målsättningar är detta inte alltid något som är lätt att bygga en struktur på.

4.1.2 Human Resources- perspektiv

Ett ledarskap som främjar delaktighet och uppmuntrar initiativ från medarbetare påverkar resultatet av implementeringen. För att det ska fungera krävs även en organisation som tillåter denna typ av ledarskap. Om det strukturella perspektivet beskriver organisationen och de strukturella förutsättningar som finns i denna, fokuserar Human Resources- (HR) perspektivet på att passa in människorna i denna struktur. Enligt Bolman och Deal (1997) kan händelser i en organisation tolkas på olika sätt och den ledare som kan använda sig av ett perspektivseende och se olika sidor av en händelse samtidigt har en klar fördel. Studier har visat att det finns ett klart behov att kunna tänka perspektivistiskt då man utformar en helhetsbild av organisationen och dess processer. Ett HR-perspektiv bör finnas med då olika slag av förändringar ska genomföras där individernas engagemang, energi och färdigheter är viktiga. Samtidigt finns det behov av att förstå den makt som ligger i strukturer. Bolman och Deal (1997) menar att man vinner på att växla mellan olika perspektiv och då hitta alternativ som passar in i helheten.

Förhållandet mellan organisation och medarbetare baseras på ett ömsesidigt behov, när passformen mellan individ och organisation fungerar kommer bägge att vinna på detta. Meningsfulla och belönande arbetsuppgifter kommer till medarbetaren och organisationen får då den kompetens och de arbetsinsatser som krävs. I verkligheten så tänker inte individer på organisationen som ett stort organ som de ska förhålla sig till. Det blir ledaren som ska kommunicera och översätta organisationens vilja till något som engagerar och motiverar medarbetarna. Ledarskapet och hur det är uppbyggt spelar således en viktig roll för medarbetarens effektivitet och engagemang (Bolman & Deal, 1997).

4.1.3 Organisationskultur

Det är inte lätt att fånga begreppet organisationskultur men Lars Bruzelius och Per-Hugo Skärvad gör ett försök då de beskriver det som organisationens ”...inre liv, d.v.s. sättet att tänka, handla och vara i just den organisationen” (2000, sid. 309). Samma författare utvecklar begreppet till att innefatta idealmål, dominerande idéer och värderingar, signifikanta aktörer och förebilder, normer och regler samt informella kommunikationskanaler. Flera företagsledare har uppmärksammat organisationskulturen och betydelsen av en stark sådan för företagets eller organisationens framgång (Bruzelius & Skärvad, 2000). Bland annat Peters och Waterman (Bruzelius & Skärvad, 2000) menar att en stark kultur kännetecknas av att organisationen har en klar formulering av uppgift, mål och filosofi och att verkligen alla i organisationen delar de grundläggande värderingarna som finns. Regler, normer och det dagliga arbetet i organisationen bör vara adekvat enligt värderingarna. De framstående aktörer som finns i organisationen bör vara konstruktiva och signifikanta för att stärka kulturen.

I den moderna ledarskapsforskningen fokuseras det mycket på hur organisationskulturen ser ut och vilka värdegrunder som är lyckade för att skapa ett bra klimat. Mats Alvesson (2002) menar att det är populärt att tala om hur ledarskapet innefattar att påverka medarbetare och forma gemensamma föreställningar som ska ta organisationen mot utsatt mål. Ledaren ska influera medarbetarna med värderingar och normer utan att de känner sig tvingade till att ta sig an dem utan hellre på ett motiverande sätt få medarbetarna med på tåget. Ledarens påverkan vid formandet och förmedlandet av en organisationskultur finns på alla hierarkiska nivåer inom en organisation.

Även Bosse Angelöw (1991) diskuterar organisationskultur och menar att för ett gott förändringsarbete bör organisationskulturen vara en form av förändringskultur som bygger på de komponenter som skapar en lyckad förändringsprocess.

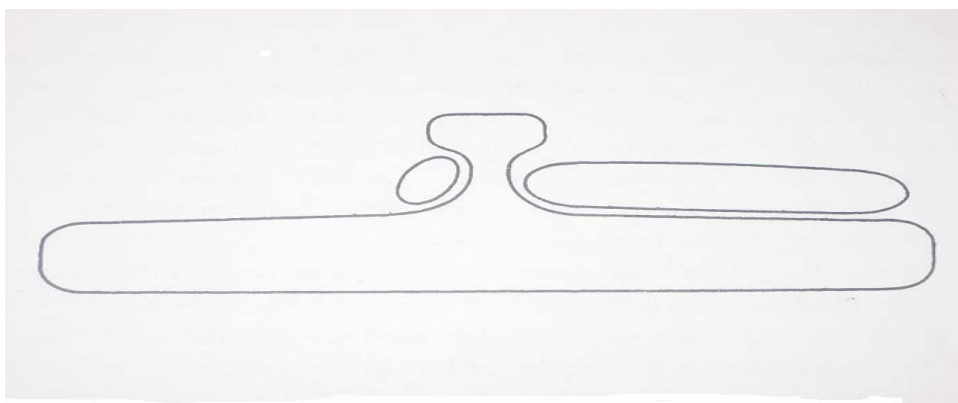
4.1.4 Mintzbergs fem sektorer

Henry Mintzberg har vidareutvecklat de konventionella organisationsmodellerna och kommit fram till en modell som består av fem funktionsindelade sektorer (Bolman & Deal, 1997 och Batsoe & Dahl, 1996). I denna hierarkiskt ordnade modell finns den operativa kärnan som bas. Den består av de människor som arbetar med det som är kopplat till målet och produktionen. Ovanför denna operativa bas finns i direkt anslutning den administrativa komponenten, chefen eller ledaren som ansvarar för att fördela resurser, övervaka och

kontrollera. Detta är de så kallade mellancheferna. Överst i den hierarkiska ordningen finns den strategiska toppen. De utformar de ramar och mål som de i de lägre nivåerna har att förhålla sig till i sitt arbete. Mintzberg har även tillfört två sektorer som har till uppgift att hjälpa organisationen att fungera och utvecklas. Den ena sektorn kallas teknostrukturen och består av de som analyserar, utvärderar och utvecklar arbetet inom organisationen, och den andra sektorn är de stödfunktioner som finns till för att underlätta arbetet för den operativa kärnan. Mintzberg har utifrån denna modell utvecklat fem olika konfigurationer, alla variationer på ovanstående modell, som passar olika organisationer beroende på funktion, mål, storlek, grad av professionalism och ekonomiska förutsättningar.

Den konfiguration som vi menar passar bäst in för denna uppsats är vad Mintzberg kallar den *professionella byråkratin* (Mintzberg, 1983), en struktur som är vanlig i skolor, sjukhus och socialförvaltningar. Denna konfiguration kännetecknas av att den är beroende av de färdigheter och den kunskap som den operativa kärnan besitter och att de producerar en standardiserad tjänst. Medarbetaren har relativt hög kontroll över sitt eget arbete då det i första hand utformas av denne själv tillsammans med klienten, inte med kolleger. För att tillförsäkra standardiseringskraven krävs ofta en tid av universitetsstudier följt av en ”inlärningsperiod” där individen lär sig organisationens värderingar och normer. Eftersom denna typ av organisation ofta har arbetsuppgifter som är svåra att mäta är det svårt att utarbeta strategier och mål som ska gälla generellt. Förändringar initieras ofta nedifrån då nya behov uppmärksammas och det är den operativa kärnan som vet var dessa finns.

Enligt Bolman och Deal (1997) tar det lång tid att genomföra förändringar i en professionell byråkrati. Förändringar betraktas ofta som irriterande störningsfaktorer och genom den makt som den operativa kärnan har är det svårt att genomföra förändringar om det inte finns en klar vinning för medarbetaren.



Figur 1. Mintzbergers professionella byråkrati (i Mintzberg, 1983)

4.2 Implementeringsteori

Det sättet på vilket ett beslut eller en förändring implementeras i en organisation har betydelse på utfallet. Den teori som vi har valt för att analysera de processer som är den faktiska förändringen är Evert Vedungs (1998) åtta huvudfaktorer vid en implementeringsprocess. Vedung har, med statsvetenskaplig bakgrund, utgått från ett flertal förvaltningsteorier och skapat en normativ teoriram för hur en processutvärdering inom offentliga sektorn skulle kunna förstås. Teorin är ett hjälpmedel för processutvärderare och då vi inte gör något anspråk på att denna uppsats skall vara en utvärdering i någon form, utan en analys av spridda faktorer, kommer denna teori att användas som ett analysverktyg tillsammans med kompletterande teorier.

Vedungs åtta huvudfaktorer som kan ha betydelse för utfallet av implementering inom offentlig sektor

Insatsens historiska bakgrund Den historiska bakgrund som ligger till grund för beslutet, särskilt om det är ett politiskt sådant, kan vara en faktor vid implementeringsutfallet. Om det finns en uttalad politisk riktning och beslutet följer denna eller om det med starkt politiskt stöd beslutet är fattat ter det sig lättare att genomföra insatsen. Mindre reformer som utförs stegvis kan komma att bli lättare att genomföra än de som är stora och omfattande. Massmedial uppmärksamhet och mycket debatt kring reformen kan även det påverka utfallet. Inom politiken tas även beslut som kan ses som symboliska då de ska lugna en opinion eller värva röster.

Insats Komponenterna i insatsfaktorn består av tydlighet, teknisk komplexitet och programteorins giltighet. Otydlighet i ett beslut som ska implementeras kan både hämma och främja ett utfall, då det kan gå att tolka exempelvis språkbruket på olika sätt. Detta kan både hindra och möjliggöra för organisationen att lyckas med implementeringen. Ett tekniskt invecklat beslut är inte bara svårare att förstå utan även svårare att genomföra. Hur programteorin är utformad diskuteras under denna punkt. Programteori är den plan där det beskrivs vad det är man vill uppnå och hur detta ska göras.

Implementering Här delar Vedung in aktörernas förmåga att *förstå*, *kunna* och *vilja*. Det är programteorins genomförande som är centralt för denna punkt. Aktörerna bör känna till och begripa innebörden av de insatser som ska implementeras. Bristfällig kunskap om det som ska implementeras påverkar alla hierarkiska nivåer. Det kan råda brist på pengar, personal

och kunskap inom ett företag vilket gör att aktörer inte kan implementera ett beslut. Även aktörernas vilja till förändring kan påverka resultatet.

Adressater Med adressater syftar Vedung på de som är slutmottagarna. I Socialförvaltning betyder detta klienter eller brukare. Deras vilja, förståelse och organisering är även det en faktor i utfallet av en insats eller reform.

Kontrollens organisering Hur en utvärdering och kontroll av implementeringen är organiserad kan avgöra om det som mäts verkligen är det som har implementerats och det påverkar i sin tur det som blir utfallet av utvärderingen. Vad som var avsikten med förändringen eller beslutet kanske inte alls blir undersökt eller så ge det inte svar på de frågor som ställs.

Andra insatser, andra myndigheter Med utgångspunkt i den institutionspolitiska teorin diskuterar Vedung farorna med att utvärdera bara en åtgärd eller verksamhet, då det är lätt att missa den helhet som påverkar förändringen. Även andra organ, myndigheter eller politiska nivåer kan ha inflytande över hur implementeringens utfall blir. Den myndighetskultur som finns inom de flesta verksamheter kan motstå vissa påtryckningar ovanifrån och skapa en egen robust värld, utan förändringar.

Marknad Den reaktion som kommer från marknaden och konsumenterna kan ha betydelse för hur utfallet av en implementering blir. Även den framtida förväntningen kan ha betydelse för vad och hur och när implementering sker. En företagsledning kan se en kommande förändring i marknaden och starta en implementering för att möta denna.

Övrig omgivning Starkt stöd eller bristande sådant från olika intressenter kan påverka utfallet av en förändring. Vedung diskuterar bland annat massmedias roll, intresseorganisationers påverkan.

4.3 Ledarskap

Forskning kring ledarskap går långt tillbaka och har fördjupat sig olika aspekter av hur man kan se på ledare och olika sätt att bedriva ledarskapet på. Vi kommer här att behandla två olika teorier som tar upp ledarskapförmågor och ledarbeteende som vi anser har relevans för vår uppsats.

4.3.1 Ledarförmågor

En teori om hur ledarskapsförmågor kan tydas och hur dessa förmågor bör vara fördelade hos ledare på olika nivåer har forskaren Robert L. Katz utvecklat (i Fogelberg & Sandberg 2000). Katz delar in, vad han benämner som de tre huvudförmågorna i konceptuell, mänskliga och tekniska förmågor. Dessa förmågor bör en ledare ha olika grader av beroende på var i organisationen ledaren sitter och vem han eller hon skall leda.

Med tekniska färdigheter menar Katz att ledaren bör ha inblick och kunskap i hur verksamheten skall bedrivas och kunna använda sig av den kunskap som krävs för att bedriva det dagliga arbetet i verksamheten.

De mänskliga förmågorna innebär att ledaren har en väl utvecklad förmåga att arbeta med människor genom att kunna skapa ett bra arbetsklimat. En ledare med en god mänsklig förmåga förstår vikten av att engagera och motivera sina medarbetare samt att kunna förstå och tolka de grupp-processer som förekommer i arbetet.

Den som har en god konceptuell förmåga kan skapa sig en god helhets bild av verksamheten och se hur organisationen är sammankopplad och hur de olika delarna påverkar varandra. Att kunna öka både effektiviteten och prestationen i organisationen hör till en ledare med god konceptuell förmåga. För att göra detta har ledaren en god kunskap om hur man sprider och fördelar information som tydligt kan förmedla sina budskap ut i organisationen.

Katz menar att som ledare på den högsta organisatoriska nivån bör man ha en god konceptuell förmåga och att denna förmåga minskar i sin relevans ju längre ner i nivåerna ledaren befinner sig. De mänskliga förmågorna bör enligt Katz vara jämnt fördelade oberoende av vilken nivå ledaren befinner sig i organisationen då detta är en förmåga som är av lika stor vikt för alla ledare. Vad gäller de tekniska förmågorna är dessa i motsatts till den konceptuella förmågan viktigare ju längre ner i organisationen ledaren befinner sig. En chef som arbetar nära sina medarbetare behöver en bra teknisk förmåga så att denna kan styra arbetet genom att vara kunnig inom det faktiska arbete som bedrivs.

Följande figur kan illustrera Katz ideala fördelning av ledarförmågor.



Figur 2. Färdigheter för ett framgångsrikt ledarskap på olika nivåer i en organisation, efter illustration i Fogelberg & Sandberg-Eriksson (2000)

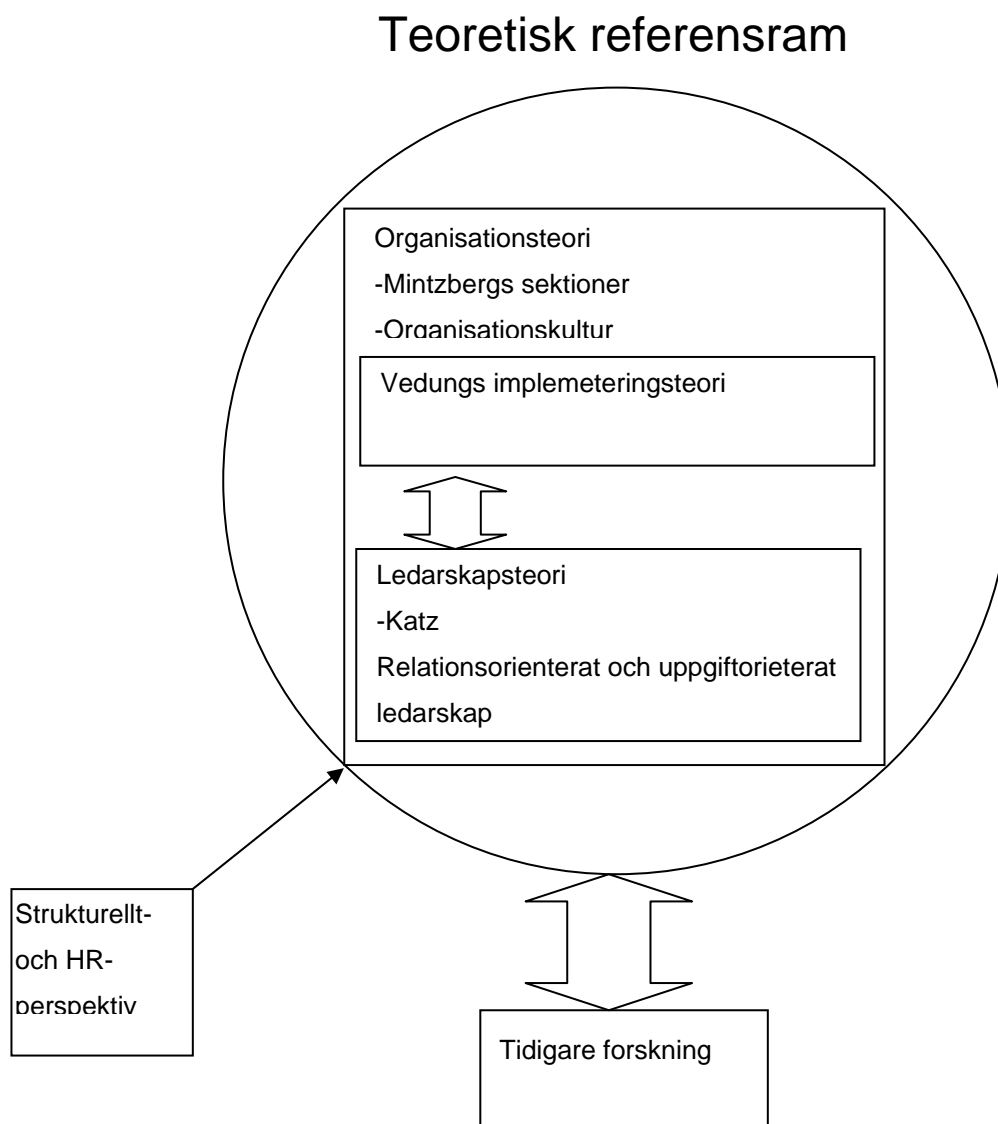
4.3.2 Ledarbeteende

Forskning kring ledarskapsbeteende beskriver hur olika beteenden hos ledare kan tolkas och vad som kännetecknar ett effektivt ledarskap. I Fogelberg & Sandberg-Erikssons (2000) kunskapsöversikt redogörs för det samlade forskningsläget kring ledarskapsbeteenden och de tar bland annat upp hur Likert i sin forskning urskiljt hur olika beteenden bidrar till effektiva ledare. Den effektiva ledaren skall arbeta med planering och koordinering och på så sätt skapa förutsättningar för medarbetarna att uppnå höga men realistiska mål. Samtidigt bör de kunna balansera detta uppgiftsorienterade sätt med att vara ett stöd för sina medarbetare.

Rubenowitz (i Fogelberg & Sandberg-Eriksson, 2000) använder sig, liksom flertalet forskare i detta område, av begrepp som uppgiftsinriktade och relationsinriktade ledare. De ledare som är övervägande relationsinriktade är ofta populära hos sina medarbetare, men kan sakna en målfokusering. Uppgiftsorienterade ledare å andra sidan kan lätt glömma medarbetarnas mänskliga behov. Detta kan medföra ett minskat engagemang och försämrad effektivitet. Rubenowitz menar att en kombination mellan dessa två inriktningar är att föredra. Han anser dock att det är svårt att mäta de olika inriktningarna då ledarna existerar i kontextuella sammanhang där varje individ bedömer verkligheten, och därmed ledaren, olika.

4.4 Teoretisk referensram

Teoriramen består av de teorier som vi menar sammanfogat ger en teoretisk föreställning av det som vi vill undersöka utifrån de perspektiv som vi har valt. Själva ramen är de organisationsteorier som vi har studerat. Att just organisationsperspektiv har valts ut som övergripande i teoriramen är för att vi anser att det krävs en överblick över de organisatoriska förutsättningarna för att kunna studera ledarskap och förändringsarbete. Som mer konkreta analysverktyg använder vi oss av Vedungs normativa implementeringsteori och ledarskapsteorier som beskriver ledarens beteende och funktionen. Genom implementeringsteorin har vi en beskrivande bild av hur en ideal implementering inom offentlig förvaltning bör se ut. Ledarskapsteorierna hjälper oss att knyta ledarskapet och dess betydelse vid förändring.



Figur 3. Teoriram

5. EMPIRIANALYS

I följande kapitel kommer vi att analysera den empiri som vi har samlat in under intervjuerna med medarbetare och ledare. Vi har valt att dela upp analysen i ett antal frågeställningar som vi menar tillsammans svarar på vårt huvudsyfte. Vi har velat fånga både de föreställningar som finns om hur en ideal förändringsprocess ska gå till, men även vad det finns för uppfattningar om den faktiska processen och vad detta ger för konsekvenser.

Det finns en mängd dokument som reglerar de anställdas rättigheter, skyldigheter och de grundläggande värderingar som ska prägla organisationen. De hade varit intressanta att analysera utifrån vårt syfte, men vi har avgränsat oss till att endast grunda vår analys på den muntliga empiri vi har erhållit under intervjuerna samt att inhämta dokument som beskriver den organisatoriska utformningen.

5.1 Hur får man med medarbetarna på tåget?

En av de intervjufrågor vi ställde till medarbetarna och till ledarna var hur de tror är det bästa sättet att få med medarbetare på tåget. Syftet med frågan är att förstå hur medarbetare och ledare tänker kring vad som är viktigt i förändringsprocesser. För att lättare få en överblick har vi under denna rubrik delat upp medarbetare och ledare för att sedan jämföra deras svar och se hur väl de överstämmer med varandra. Vi börjar med att redovisa empirin för varje respondentgrupp för att sedan sammankoppla denna med teori som vi behandlat i tidigare avsnitt och som är relevant för frågeställningen.

5.1.1 Vad anser medarbetare och ledare är det bästa sättet att få med medarbetarna på tåget?

Medarbetare

Samtliga medarbetare tyckte att *förstå syftet* med förändring är avgörande i frågan om att komma med på tåget. De tyckte att det är viktigt att ledarna gör syftet förståeligt men även att de förankrar det i verksamheten och hos medarbetarna. Att visa på vad medarbetarna har att vinna genom förändringen spelar en stor roll för deras engagemang i förändringen. En medarbetare nämnde som exempel deras arbete på avdelningen med att börja använda en

metod som kallas ”Signs of safety”, där denne först var tveksam till det nya men efter hand då vinningen med metoden blev klarare vände motståndet.

Tre av medarbetarna nämner även att det sätt ledarna presenterar förändringen och hur de lyckas *motivera* medarbetarna är en viktig del i arbetet med att få med dem på tåget. Att kunna entusiasmera och skapa vilja till förändring är en viktig roll ledaren har, men att samtidigt vara som en chef och kunna fatta beslut i arbetet är enligt en medarbetare viktigt. Den presentation ledaren gör i förändringsintroduktionen och förändrings karaktär är avgörande för hur förändringen mottas och genomförs.

Två av medarbetarna nämnde *delaktighet* som ett sätt att få med sig medarbetare på tåget. De ansåg att det var lättare att vilja vara med om förändringen då de fick vara med och påverka och komma med åsikter själva.

Att skapa en *personlig anknytning* till förändringen, att få förändringen att kännas som om den var till för just dem ansågs även det vara en viktig aspekt i viljan att implementera förändringen. Stora mål och visioner är inte lätta att arbeta med och de glöms lätt bort så en medarbetare, men om de bröts ner till konkreta mål som kunde hjälpa och fungera i det vardagliga arbetet fanns det mer vilja att anamma dem. En annan uttryckte det som att det var lättare att komma med på tåget om förändringen var anpassad till medarbetaren och till verksamheten

Ledarna

Socialdirektören menar att det är svårt att tala om en samlad lösning för att få med medarbetarna på tåget då alla medarbetare är olika och man måste få varje individ att bli intresserad av förändringen. Socialdirektören anser att det är viktigt att vara rak och tydlig i beslut och i dess framförande, men för att få med sig medarbetarna måste detta göras med glimten i ögat. I den position hon är i anser hon dock att det finns väldigt lite utrymme för personliga samtal.

Avdelningschefen talar mycket kring vikten av öppenhet hos ledarna. Hon menar att öppenhet ska leda till en dialog som gör att kontrollen över processen finns kvar och förhindrar därmed att ovisshet och rykten skapas ute i organisationen, men även att medarbetarna förstår förändringens syfte. Hon menar även att förarbetet innan idén presenteras är viktigt och då känna av hur vindarna blåser, både i organisationen och i samhället, kan avgöra om förändringen blir lyckad eller ej.

Enhetschefen talar även hon om vikten av tydlighet och att verkligen vara rak med vilka spelreglerna är och visa vad ledarens roll är. Idealet för att få med medarbetarna på tåget är

ändå enligt enhetschefen att få med dem i processen från början och att förändringen arbetas fram i gruppen och inte kommer som ett färdigt paket. Medarbetare bör vara med och påverka med idéer och tankar men sedan ska ändå beslut fattas av en ledare som ser mer till helheten. Hon menar att då har alla fått vara med och bestämma och kan relatera till det. Ett tydligt exempel på att delaktighet är att föredra är när ledningen tidigare försökte införa att avdelningen skulle arbeta med närverksmöten. Medarbetarna har nästan aldrig använt sig av metoden och var inte heller särskilt entusiastiska när de skulle införa det. Det motsatta händer nu då det på initiativ från avdelningen inför "Signs of safety" och alla är engagerade i arbetet.

5.1.2 Analys

Sammanfattningsvis tycker vi oss kunna se att det medarbetarna tycker är centralt vid att få med dem på tåget, vilket var att *förstå syfte, känna motivation och vara delaktiga*, stämmer väl överens med de teorier vi har studerat. Den sista aspekten, att medarbetarna vill känna en *personlig koppling* till förändringen, föll utanför de studerade förändringsteorierna, men kunde fångas av den organisationsteori som vi har använt oss av. Den organisationstyp som den professionella byråkratin är kräver, enligt Mintzberg (1983), att den operativa kärnan känner en egen vinning för att kunna göra en förändring. Det märks tydligt, i det exempel som enhetschefen ger, att medarbetarna inte är lika villiga till att genomföra förändringar och nya metoder då de inte finner ett behov av dem. Den individuella kopplingen återfinns även hos socialdirektören då hon säger att det är svårt att svara med en samlad metod i tankarna då alla behöver olika, individuella sätt att få med medarbetarna på tåget.

Alla tre ledare diskuterar hur kommunikationen och information spelar en viktig roll i att få med medarbetare på tåget. De formella positioner de har påverkar såklart möjligheten de har för att utföra detta och på vilket sätt de gör det. Socialdirektören använder i huvudsak information för att sprida beslut som är tagna av ledningsgruppen genom mail, då det finns lite utrymme för personliga möten, medan avdelningschefen har som uppdrag att förmedla och föra en dialog med enhetschefen och att känna av hur vindarna blåser. Detta skapar de förutsättningar som enhetschefen har att kommunicera med sina medarbetare, vilket hon kan göra genom en direkt dialog där tydlighet och att vara rak enligt henne själv är viktiga komponenter. Likt Michlitsch (2000) menar de att kommunikation och informationsspridning är en viktig del av förändringsprocessen. Att förstå syftet var även den

tydligaste och mest centrala komponenten av att få med medarbetarna på tåget enligt medarbetarna själva.

Medarbetarna lägger stor vikt vid ledarens förmåga att entusiasmera och då speciellt vid presentationen av förändringen. Som Mitchlitsch (2000) diskuterar är förändringar beroende av att medarbetarna som genomför dem och de gör det när de har motivationen till det. Han diskuterar bland annat yttre motivation som belöning, men det våra respondenter tar fasta på är ledarens förmåga att motivera och entusiasmera genom att skapa en stämning och en organisationskultur som underlättar detta. Alvesson (1991) behandlar i sin forskning just detta att ledaren kan skapa ett bra förändringsklimat i organisationen genom att ha ett motiverande sätt som drar med medarbetarna. Ledaren bör influera medarbetarna så att de känner att de är med på tåget av egen fri vilja och inte har blivit tvingade in i något. Ingen av ledarna nämner att ett entusiasmerande sätt skulle medverka till att få med medarbetarna på tåget. Socialdirektören berör dock ämnet då hon menar att humor är ett verktyg för att skapa bra stämning.

Att skapa delaktighet nämns bland annat av Angelöw (1991) som viktigt för att få med medarbetarna i förändringsprocessen. Av respondenterna bland medarbetarna menar två att de tycker att delaktighet betyder mycket i att höja förändringsbenägenheten. Enhetschefen är den ledare som tar upp det under frågan hur man på bästa sätt får med medarbetare på tåget. I övrigt under intervjuerna nämndes delaktighet frekvent vilket gör att vi tolkar det som om det är något som de tror är viktigt i processen.

Den komponent i förändringsprocessen, som beskrivs som viktig bland annat av Angelöw (1991), som ingen av de intervjuade tar upp är hur deras kunskap och förmåga påverkar viljan att skapa en förändring.

5.1.3 Sammanfattning

Medarbetarna ser delaktighet, att förstå syftet, entusiasmerande ledare och personlig koppling som de faktorer som de tror skulle påverka att medarbetarna kommer med på tåget. Ledarna menar att delaktighet, öppenhet, dialog och ett personligt förhållningssätt är av betydelse. Dock menar inte alla ledare att alla komponenter är viktiga. Det finns en viss skillnad i hur ledare och medarbetare tror att den ideala processen skulle se ut men det överrensstämmer

förhållandevis bra. Information och kommunikation var viktigt liksom den personliga kopplingen. De samlade svaren stämmer även väl överens med de teorier vi har studerat även om det saknades en koppling till kunskap och förmåga.

5.2 Hur ser ledarna på sitt ledarskap och hur ser detta ut vid förändring?

För att få svar på vår frågeställning om hur ledarna ser på sitt ledarskap frågade vi frågor kring detta under intervjuerna med ledarna. Vi har valt att först redogöra för den empiri som rör hur ledarna ser på sitt ledarskap för att sedan utveckla detta till hur de tror att deras ledarskap påverkar förändringsprocessen. Från detta försöker vi koppla samman empiri och relevant teori i en analys.

5.2.1 Hur ser ledarna på sitt ledarskap?

Socialdirektören menar att ledarskapet är mångsidigt och sättet att leda beror på vilken situation som hon befinner sig i. Vissa medarbetare behöver mer styrning och andra mer delegering. Hon sammanfattar även sitt ledarskap med följande ord; strukturerad, lyssnar in, skapar delaktighet, är rak och tydlig, ödmjukhet är viktigt och tron på att man kan utvecklas bara man får förutsättningar för det. Socialdirektören säger sig vara tvungen att tänka på det organisatoriska och det strukturella, och att positionens funktion innebär att hon måste ha målet för ögonen även om det ligger lågt fram. Socialdirektören säger även att hon nog tror att hon uppfattas som ganska osynlig för medarbetarna och att det är lång väg upp till henne. Avdelningschefen återkommer flera gånger under intervjun till att hon vill känna en närhet med avdelningen och att hennes fokus ligger på klientarbete och inte i förvaltningsarbetet. Även öppenhet präglar hennes ledarskap då hon inte vill att medarbetare och enhetschefer skulle tvivla på motiven bakom beslut och förändringar. Hon menar att hennes position som avdelningschef betyder att hon "jazzar" mellan att känna närhet nedåt och att påverka den stora helheten.

När enhetschefen beskriver sin ledarroll menar hon att den präglas mycket att hon kan jobbet sedan innan då hon tidigare har arbetat på samma avdelning. Många gånger går hon även in och fungerar som ett stöd eller som en kollega vid svåra ärenden. Närheten betyder mycket för hennes ledarskap. När det gäller den egna gruppen känner enhetschefen att hon har stort inflytande och har mycket möjlighet att arbeta med den men att påverka uppåt i verksamheten

känns inte som en möjlighet. Hon beskriver sin roll som en typisk mellancheefsposition då hon måste vara lojal åt alla håll.

Ledarnas syn på sitt ledarskap under förändringsarbetet

Socialdirektören menar att hon initierar förändringsprocesser genom att så frön, men säger även att det inte alltid går att gå den långa vägen och vänta in alla utan ibland måste hon starta förändringsprocessen utan att alla är med på tåget. Hon menar också att hennes ledarskap präglas av att hon är positiv till andras initiativ och idéer till förändring. Socialdirektören säger att hennes sätt att leda förändringar präglas av att hon måste vara den som skall se slutresultatet från början och att resultaten skall bli de avsedda är hennes uppgift. Socialdirektören anser att hon kan vara ganska otålig och försöker skynda på förändringsprocesser, men märker ofta att detta inte är någon ide och att det måste få ta sin tid. Ett exempel är när det skulle införas en ekonomisk uppföljningsmodell som var tvungen att ske snabbt men i efterhand visade det sig att det behövdes en viss kompetensutveckling för att personalen skulle kunna utföra denna uppföljningsmodell. Detta hade kunnat uppmärksammas tidigare om processen hade fått ta lite längre tid.

Avdelningschefen säger även hon att hon är bra på att så frön men att hon även har tålamod att se dem växa för att sedan när hon ser dem gro ska hon vara snabbt framme för att kunna utveckla och ta tag i den förändring som medarbetarna tog till sig. För att kunna göra detta anser hon att hennes uppgift är att ha visioner och mål för sina ögon så hon kan lägga upp strategier och processer för förändring med god framförhållning. En del av hennes ledarskap går ut på att känna av hur vindarna blåser, både inom organisationen och inom den yttre omgivningen som påverkar, så att hon kan vara proaktiv i sitt förändringsarbete. I ledarskapet prioriterar hon öppenhet genom hela processen då hon tror att utvecklingen bäst sker gemensamt och att delaktighet är en viktig del, även om det är svårt att genomföra.

När enhetschefen beskriver sitt ledarskap vid förändringsarbetet ligger fokus mest på hur det faktiska arbetet och dess förutsättningar sker. Hennes ledarskap präglas av att hon är beroende av information och instruktioner uppifrån i organisationen. Detta menar hon kan ske på ett bättre sätt än vad det gör idag, då hon ibland saknar kontakt med ledningen för att verkligen kunna förstå syfte och bakgrund med förändringar. Enhetschefen beskriver sitt ledarskap i förändringsarbetet som stödjande och uppmuntrande, och att hon högsta möjliga mån försöker att få med medarbetarna i processen. Detta är dock något som hon menar är svårt att göra i alla processer då besluten ibland inte är förhandlingsbara.

5.2.2 Analys

Till ovanstående beskrivning av de intervjuades ledarroller går det att koppla Katz teori (i Fogelberg & Sandberg-Eriksson, 2000) kring de förmågor som behövs på de olika hierarkiska nivåerna. Socialdirektörens roll bör ha en utvecklad konceptuell förmåga, vilket innefattar förmågan att kunna se helheten och hur målen, strukturen och organisationen samverkar. Enligt socialdirektören är detta något som utmärker hennes roll. Samtidigt för hon in de mänskliga färdigheterna genom att skapa delaktighet, ödmjukhet och förmåga att kunna lyssna. De tekniska färdigheterna nämner hon inte särskilt och det är inte heller någon förmåga som de högsta cheferna ska behöva ha enligt Katz. Avdelningschefen menar att hon gärna arbetar nära avdelningen och men vill samtidigt vara med och besluta kring helheten. De tekniska färdigheterna tar således en större roll i hennes arbete än i socialdirektörens men hon behåller även en relativt stor del av den konceptuella förmågan, då hon ”jazzar” fram och tillbaka. Enhetschefen är den som ska ha störst tekniskt kunnande och det visas även i detta fall där hon går in i ärenden så det behövs. Helhetssynen i detta led är inte så viktigt även om det finns. I de intervjuade ledarnas svar tycker vi således oss kunna se en tydlig koppling till Katz teori om ledares förmågor i olika positioner.

När social direktören och avdelningschefen beskriver sina ledarroller lägger båda stor vikt vid att de måste se helheten och att de tänker långsiktigt med slutresultatet som mål. Detta blir extra tydligt då socialdirektören menar att hon nog uppfattas som relativt osynlig och att hon i mycket utav arbetet saknar den mänskliga kontakten med medarbetare ute i organisationen. Enhetschefen beskriver mer hur relationerna med medarbetarna formas och hur hon fungerar som ett stöd i deras arbete. Samtidigt menar båda de högre cheferna att skapa bra relationer är viktigt för arbetet, särskilt då avdelningschefen som beskriver närhet som något som präglar hennes ledarskap. För att använda begrepp som relationsinriktad och uppgiftsinriktad menar vi att enhetschefen kan sägas vara den ledare som i högsta grad är relationsinriktad och sedan går det i en gradskala till socialdirektören som kan sägas är mer uppgiftsorienterad. Detta stämmer även väl överens med hur de beskriver det formella uppdrag som ligger i deras positioner.

När ledarna och medarbetarna beskriver hur ledarskapet påverkar förändringsprocessen kan det vara intressant att jämföra med Vedungs (1998) implementeringsteori för att se hur väl förloppet följer den normativa processen.

Både avdelningschefen och socialdirektören menar att de gärna sår frön vilket betyder att det ofta är de som initierar förändring. Båda menar även att de måste ha kunskap och information om verksamheter som kan röra arbetet på socialförvaltningen, för att kunna påbörja förändringsprocesser som sker på politiska initiativ eller från påtryckningar från samhället.

Ingen av ledarna diskuterar direkt hur tydligheten i själva förändringen som ska genomföras spelar in. Däremot menar avdelningschefen att det är hennes uppgift att göra en plan för hur förändringen ska ske och inom vilka tidsramar.

När det gäller själva genomförandet av förändringen ger alla ledare exempel på hur de arbetar för att det ska bli ett gott resultat. Socialdirektören menar att hon kan vara lite snabb men säger samtidigt att det finns många som behöver lite mer tid på sig för att förändringen ska få förankring. Hon diskuterar även vikten av utvärdering för att se om det är något som kan göras på ett bättre sätt. Avdelningschefen säger att öppenhet är det som hon lägger stor vikt vid i sitt ledarskap. Med detta menar hon att medarbetarna ska kunna förstå vad som händer i alla skeden, vilket minskar risken för feltolkningar och osäkerhet. Enhetschefens roll är i det direkta arbetet med medarbetarna och hon säger sig arbeta med att stödja och motivera dem i arbetet med implementeringen av en förändring.

Det finns ingen direkt diskussion kring hur adressaterna mottar förändringen i den samlade empirin. Däremot menar alla ledare att de först och främst har ett klientfokus.

Socialdirektören och avdelningschefen diskuterar båda två hur de måste ta ett samlat grepp och se hur både den övriga organisationen påverkas av olika förändringar men även den övriga omgivningen. Enhetschefen å sin sida har bara sin egen avdelning och sina medarbetare att fokusera på.

Enhetschefen och avdelningschefen är de som möjligen skulle kunna avgöra hur klienternas, som individer, behov ser ut och huruvida dessa tillgodoses eller ej. Socialdirektören menar att hon ska ha koll på de övergripande samhällsförändringar och därmed nya behov.

Detta går även in i den sista punkten på Vedungs teori som behandlar övrig omgivnings påverkan på förändringsprocessen. Intressenters påverkan är en del, men även kontakt med facket och massmedia spelar in i arbetet på socialförvaltningen, och att ha hand om detta åligger avdelningschef och socialdirektör.

5.2.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi säga att vi ser en koppling mellan de formella roller som de olika ledarna har och vilken roll de tar i förändringsarbetet. Socialdirektörens roll präglas av en stark uppgiftsorientering och en stor konceptuell förmåga, och i förändringsprocessen fokuserar hon på just de faktorer som rör helhet och mål. Avdelningschefen menar vi, rör sig i ett mellanläger där hennes roll i högre grad är relationsorienterad men samtidigt har kvar ett helhetsfokus. Detta gör att hon både har hand om att planer och att skapa strategier och att hålla koll på avdelningens klimat. Enhetschefen har det största ansvaret för att medarbetarna ska bli motiverade och genom att hon i jämförelse med de övriga ledarna har störst fokus på relationsorientering passar det i den position hon besitter. Genom att kunna gå in i ärenden med stöd och råd visar hon enligt oss att hon besitter de tekniska färdigheter som en linjeförman bör ha enligt Katz. Då man kopplar samman intervjuvaren med Vedungs implementeringsteori finner man att de stämmer relativt väl överens, och att ledarnas uppgifter verkar komplementera varandra.

5.3 Hur ser medarbetarna på ledarskapet vid förändring?

Under denna rubrik kommer vi att redogöra för hur medarbetarna uppfattar det ledarskap som utövas över dem. Syftet är att se hur väl ledarnas föreställning om sitt ledarskap stämmer överens med medarbetarnas syn och om det påverkar hur de arbetar. Vi kommer att presentera den empiri som beskriver medarbetarnas syn på ledarskapet och då särskilt vid förändringar för att därefter kommer analysdelen där empirin och teori sammanfogas.

5.3.1 Hur ser medarbetarna på ledarskapet?

Då medarbetarna får frågan hur de ser på ledarskapet, berör samtliga svar initialt endast det ledarskap som enhetschefen utövar. De beskriver henne som en ledare som har stor verklighetsanknytning och god tillgänglighet, vilket visar sig genom att hon är med i det dagliga arbetet. Tre av medarbetarna tycker att enhetschefen tar sig tid att lyssna på medarbetarna och visar en stor öppenhet då man kan prata om allt. Två av medarbetarna menar att arbetet på avdelningen fungerar bra tack vare att enhetschefen är en bra chef som är mycket i verksamheten och skapar delaktighet, både i ärenden och på avdelningen. En person säger att enhetschefen även är väldigt duktig på att entusiasmera sina medarbetare. En annan uttrycker att det knappt märks att det är en hierarkisk organisation då enhetschefen är bra på

att hålla undan detta för medarbetarna, vilket skulle tolkas som positivt. Enhetschefens betydelse för avdelningens förändringsvilja styrks av en medarbetare då denne berättar om en tidigare enhetschef som inte alls lyckades att skapa ett förändringsfrämjande klimat.

De få gånger medarbetarna nämner avdelningschefen säger de att de är säkra på att hon får och tar till sig information och åsikter som förmedlas från medarbetarna via enhetschefen. I övrigt finns det ingen anledning, enligt en av respondenterna, att gå till högre instanser än sin enhetschef.

Vad gäller socialdirektören har medarbetarna haft ingen eller mycket liten kontakt. Någon person säger att det skickas ut ett nyhetsbrev då och då som läses lite snabbt men i övrigt är hon osynlig för medarbetarna vi har intervjuat. De menar även att de inte har något behov av vidare kontakt utan tycker att det fungerar som det ska.

När medarbetarna sätter ledarskapet i relation till förändringar visar de en övervägande positiv bild av hur ledarskapet påverkar förändringar. Tre av medarbetarna känner att de på ett tydligt sätt får syftet förmedlat, genom arbetsplatsträffar och mail, och kan fråga om de inte förstår. En medarbetare tycker dock att informationen är bristfällig då de ibland får reda på för lite om frågor som skapar känslor av ovisshet på avdelningen ex vid. personalfrågor.

Tre medarbetare menar även att de känner att de får vara delaktiga i processen genom att förändringar växer fram tillsammans med chefen, eller genom grupparbeten och diskussioner. Tre av fyra medarbetare menar att enhetschefen är bra på att få med sig personalen genom att visa uppskattning, engagera, ge energi och ger ofta berömmande ord och på så sätt motiveras personalen då förändringar ska genomföras.

Två av medarbetarna menar att ledarna brister i att förmedla de visioner som ska vara övergripande över avdelningen. Båda två menar att ledarna borde lägga mer vikt vid att konkretisera dessa mål och visioner så att de blir mer lätthanterliga. En av medarbetarna säger att när det handlar om stora förändringar och visioner som inte rör ens dagliga arbete blir det lätt att man inte orkar ta till sig det.

5.3.2 Analys

Medarbetarna tycks i huvudsak vara medvetna om det ledarskap som enhetschefen utövar och svarar på våra frågor med erfarenheten av hennes ledarskap. Vid samtliga intervjuer menar

respondenterna att enhetschefen har en avgörande roll för hur förändringsarbetet fungerar. Det går att koppla till forskares åsikt angående vikten av mellanchefens betydelse vid förändringsarbetet. Ett tydligt exempel från empirin är att den tidigare enhetschefen, enligt en av medarbetarna, inte lyckades skapa ett bra klimat för förändringar vilket dagens chef har lyckats med. Den beskrivning forskningen ger av en relationsinriktad ledarstil stämmer överens med vad vi kan se av enhetschefens ledarstil, att hon enligt medarbetarna arbetar mycket med att ha ett öppet och nära klimat med sina medarbetare. Forskningen visar att i genomförandet av en förändringsprocess då det handlar om att vara öppen, skapa delaktighet, vara tydlig och förankra förändringen hos medarbetarna, har enhetschefen en avgörande roll och det ledarskap hon kan utöva i förändringsprocessen grundar sig i vilka förutsättningar hon har fått från ledningen.

Alla medarbetare säger att socialdirektören och avdelningschefen är relativt osynliga och att de inte föreligger något behov av att få en närmre kontakt med dem. En av medarbetarna menar dessutom att det inte märks att det finns en hierarkisk struktur i organisationen då enhetschefen är duktig på att värja dem från det. Vi menar att detta är enligt de teorier vi har tagit del av då mellanchefen ska ta en framträdande roll för medarbetarna och ska signalera en sådan trygghet och närhet att en kontakt med högre chefer inte känns nödvändig. Det ligger i mellanchefens uppdrag att vara länken mellan medarbetare och ledning och därmed ska hon förmedla information och beslut som kommer därifrån, såväl som föra fram åsikter från medarbetare till ledning. Socialdirektören och avdelningschefens osynlighet är därmed ett led i ett lyckat enhetschefsarbete. De bör däremot inte vara osynliga för enhetschefen då det är därigenom som hennes förutsättningar skapas för att förmedla och förankra förändringar hos medarbetare.

Den kritik som kommer mot ledningen, från två av våra respondenter, är att de inte är tillräckligt bra på att konkretisera de visioner och mål som medarbetarna ska arbeta utifrån. Det är ledningens uppgift att utforma målet på ett sådant sätt att det blir begripligt för medarbetarna och göra det såpass konkret att de kan använda sig av i det dagliga arbetet. Det är mellanchefens roll att kommunicera målen men det är inte alltid lätt då det ofta är diffusa mål och övergripande visioner.

5.3.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi se att medarbetarna har en överlag positiv syn på ledarskapet och i synnerhet enhetschefen då det är hon som de menar utövar ett ledarskap över dem. Enhetschefen har enligt medarbetarna men även henne själv ett relationsinriktat ledarskap vilket gör att hon skapar ett gott klimat på avdelningen. Förändringsbenägenheten är stor då hon har en ledarstil som skapar motivation och engagemang enligt medarbetarna vi har intervjuat. Socialdirektören och avdelningschefen har lite att göra med hur medarbetarna uppfattar förändringsprocesserna i det dagliga arbetet, men skapar indirekt förutsättningar för processen då det är de som skapar förutsättningar för enhetschefen att utföra sitt arbete. Ledarna bör enligt medarbetarna bli bättre på att konkretisera mål och visioner så att de går att arbeta med.

5.4 Hur skapar ledarna en bra organisationskultur

Mycket av den forskning som vi har tagit del av tar upp organisationskulturen som en stor faktor i en förändringsprocess. Vi har därför valt att redovisa för vad ledare och medarbetare tänker kring organisationens kultur och dess värdegrunder. Vi presenterar först empirin från ledarnas intervjuer följt av medarbetarnas svar. Därefter följer en analys av hur empirin och teori sammanfogat ger för bild av ledarnas skapande och förmedlande av en organisationskultur.

5.4.1 Hur ser ledare och medarbetare på organisationskulturen?

Ledarnas syn på organisationskultur

Socialdirektören menar att då Lunds kommun inte präglas av en dålig ekonomi bidrar detta till att den stämning som finns inom socialförvaltningen är trevlig och det går att satsa mer på utvecklingsarbetet. Målen inom socialförvaltningen bygger på delaktighet och enligt socialdirektören finns detta levande inom organisationen. Vidare anser hon att det händer mycket i organisationen och att det är en dynamisk förvaltning.

Avdelningschefen anser att visioner och mål är viktiga för att medarbetarna ska märka av den röda tråden som ska löpa genom organisationen. Hon säger att hon har arbetat mycket med att förankra värdegrunderna i organisationen och då särskilt med att förmedla en öppenhet och ett tydligt klientfokus. Även att känna av hur vindarna blåser, inte bara inom organisationen

utan även ute i världen, är viktigt för avdelningschefen då hon anser att en ledare måste vara vid frontlinjen och kunna förutse händelser för att påverka klimatet i organisationen.

Då enhetschefen diskuterar organisationskulturen menar hon att det märks att det är en politiskt styrd organisation med programvisioner och mål som det arbetas med i omgångar på avdelningen. Hon anser att det har varit ett lyckat arbete och menar att detta syns i förhållningssättet mot klienterna. Det framkommer även att det hos enhetschefen finns en tydlig upplevelse av att det är en hierarkisk organisation och hon känner sig verkligen som en mellanchefer där det är långt till ledningsgrupp där de beslut som hon ska arbeta med tas. Enhetschefen arbetar mycket med att avdelningen ska präglas av en trygghet som gör att medarbetarna känner att de aldrig blir lämnade ensamma.

Medarbetarnas syn på organisationskultur

När vi frågade medarbetarna om organisationskulturen och om de finns några värdegrunder som organisationen ska vila på, kan ingen svara på det. Efter närmare fundering minns en medarbetare att de har haft en dag då de har arbetat med mål och visioner. Dock framkommer det i svar på andra frågor att de är medvetna om en viss organisationskultur, även om de inte använder det ordet.

En medarbetare anser att de mål och visioner som finns är för abstrakta för att kunna koppla till det arbete som bedrivs, men saknar samtidigt övergripande mål för att samla avdelningen kring något. En annan respondent utvecklar detta genom att säga att visioner och mål är för stort och övergripande och ledarna lyckas inte få ner det på deras nivå. De dagar då de har arbetat kring målen är en enda stor gäspning som en medarbetare uttrycker det. Det blir snyggt på papper men sedan händer de inte så mycket mer.

En annan pratar mycket kring ämnet och nämner att det finns en tydlig röd tråd i arbetet och att organisationen i Lund präglas av delaktighet, tillit, öppenhet och närhet till cheferna. Dock präglas även denna avdelning, vilken fungerar bra, av andra avdelningar inom samma sektion som inte har en friktionsfri miljö.

Klientfokus återkommer genom all intervjuerna som en röd tråd genom organisationen.

5.4.2 Analys

Även om ledarna menar att de arbetar aktivt med att målen ska vara en integrerad del av det arbete som sker ute i verksamheten är detta, enligt de medarbetare som har blivit intervjuade, inte något som sker i verkligheten. Enligt Peters & Waterman (Bruzelius & Skärvad, 2000)

betyder en stark organisationskultur mycket för företaget och det kännetecknas av en klar formulering av uppgift mål och filosofi och att samtliga i företaget delar dessa värderingar. Medarbetarna menar att de mål och visioner som finns i organisationen är vaga och oprecisa vilket gör att det är svårt att veta vad de betyder och hur de ska arbeta utifrån dem. Ändå tror sig enhetschefen kunna se att medarbetarna arbetar efter organisationskulturens gemensamma grunder även om de själva inte är medvetna om att de gör just det. Detta går att koppla till den professionella byråkratin där medarbetarna har en form av inlärningsperiod där de indoktrineras i det rådande sättet att tänka och arbeta på avdelningen.

Efter hand i intervjuerna framkommer det ändå att det finns vissa sammankopplade värderingar så som ett starkt klientfokus och den tillit, öppenhet och delaktighet som har skapats på avdelningen. Angelöw (1991) menar att ett bra förändringsklimat kännetecknas av att det bygger på de komponenter som skapar en lyckad förändringsprocess. Medarbetarna menar även det att det finns ett bra förändringsklimat på avdelningen och därmed kan organisationskulturen som finns sägas främja förändringar.

Att skapa en mogen och delaktig organisation står i målen för socialförvaltningen vilket även flera av ledarna tar upp i sina intervjusvar. Detta kan kopplas till Mintzbergs (1983) teori om den professionella byråkratin där medarbetarna i sina professionella roller vill ha en stor autonomi men samtidigt kunna påverka uppåt i organisationen då det är de som vet vad som behövs för att kunna utföra sitt arbete. Att de arbetar autonomt betyder även att det är svårt att ha mål och visioner som är konkreta då de är såpass självständiga i sitt arbete.

5.4.3 Sammanfattning

Det finns en viss kritik från medarbetare när det gäller hur ledarna försöker införa de mål och visioner som finns i organisationen. De menar att de måste kunna bryta ner målen till delar som blir konkreta att arbeta med i vardagen. Ändå menar enhetschefen att hon kan se hur medarbetarna arbetar enligt målen i det dagliga arbetet. På avdelningen finns ett klimat som är likt det som många forskare menar är avgörande för att det ska finnas en bra förändringskultur och därmed kan det sägas att ledarna har lyckats att skapa den kultur som krävs för att främja förändringar.

5.5 Organisationen och dess förändringsförutsättningar

Nedan kommer vi att presentera socialförvaltningens organisatoriska uppbyggnad och sätta in den i det teoretiska sammanhang som vi har valt. Syftet är att kunna se hur de organisatoriska förutsättningarna påverkar de sammanhang där förändringsprocesser skapas.

Lunds kommun är en politisk styrd organisation. De mål och förutsättningar som kommunen arbetar efter kommer från kommunalpolitiskt eller nationellt håll. Kommunen styrs organisatoriskt av Kommunfullmäktige där de principiella besluten som rör kommunen fattas. Under Kommunfullmäktige finns det nämnder och till varje nämnd hör en förvaltning. Till socialnämnden hör socialförvaltningen. Socialförvaltningen är organiserad så (se bifogad organisationsplan) att den styrs av socialdirektören som direkt under sig har en ledningsgrupp som består av ett antal avdelningschefer, var och en ansvarig för ett område inom förvaltningen. Varje avdelningschef har ett antal enhetschefer under sig som ska ansvara för det direkta verksamhetsarbetet. I anslutning till förvaltningsledningen finns det även en förvaltningsstab och en utvecklingsenhet. Under 2001 genomförde socialförvaltningen ett organisatoriskt förändringsarbete då det tillsattes ett nytt chefsled för att varje ledare skulle komma närmre sina medarbetare och inte leda mer än 15 personer under sig. Medarbetarna inom avdelningen för ungdom och familj, utrednings och uppföljningsenhet, är i huvudsak sacionomer som arbetar med utredning, förebyggande arbete och arbete med unga lagöverträdare.

De mål och visioner som ska styra organisationen är även de uppdelade i fullmäktiges mål, socialnämndens mål och socialförvaltningens verksamhetsmål där fullmäktiges mål är mer övergripande och verksamhetsmålen mer konkretiserade.

Socialförvaltningen använder sig av en traditionell organisationskarta för att beskriva organisationen. Vi menar att det även går att använda sig av Mintzbergs fem sektorer för att analysera den organisatoriska uppbyggnaden och då hans konfiguration professionell byråkrati. Enligt Mintzberg (1983) är den operativa kärnan den viktigaste beståndsdelen och det är där det egentliga arbetet utförs. De är experter på sitt arbete då det krävs utbildning och särskild kunskap för att utöva sin profession. Medarbetarnas arbete sker i huvudsak med klienter och det är då personernas kunskap som är det viktigaste verktyget. För att socialt arbete ska vara rättssäkert krävs en stor del av standardisering. Arbetets natur och personalens autonomi gör att det är svårt att kontrollera för de som ska utvärdera arbetet och den

indoktrinering i organisationens kultur som ständigt sker, är en del i att få organisationens värderingar att befästras hos alla medarbetare. Då medarbetarna gärna söker nya metoder utanför organisationen, vilket framkommer under intervjuer med medarbetare, är teknostrukturen, utvecklingsstaben, inte särskilt stor och den har inte heller som uppgift att utveckla egna metoder för organisationen utan hellre implementera andras. Stödfunktionerna bör enligt Mintzberg (1983) vara mer framträdande då de är till för att bistå den operativa kärnan i sitt arbete. Den administrativa komponenten beskriver Mintzberg som en typisk mellanchefer vilket betyder att enhetscheferna passar in i den positionen. Den strategiska toppen är socialdirektören och dess ledningsgrupp.

De mål och visioner som ska implementeras i en professionell byråkrati blir lätt övergripande då det ligger i organisationens natur att arbetet är svårt att mäta och därmed är målen svåra att utvärdera. Enligt Mintzberg (1983) bör målen vara personliga för att varje medarbetare ska kunna använda sig av dem. Denna typ av organisation gör även att det är svårt att skapa förändringar då den operativa kärnan har stor makt över sitt eget arbete och därmed inte förändrar något som de tycker fungerar bra. Det går även att koppla empiri som vi har presenterat under de övriga analysfrågorna till denna frågeställning. Flera medarbetare menar att de tycker att de mål och visioner som finns i organisationen är för övergripande och de saknar en konkret koppling till sitt arbete. Det kan betyda att målen inte är rätt ordnade och förmedlade för denna typ av organisation, samtidigt som det i just denna typ av organisation finns en tradition av otydliga och komplexa målformuleringar (Bolman & Deal, 1997).

När medarbetarna svarar på frågan hur man på bästa sätt får med sig medarbetarna på tåget är svaren att de måste känna sig delaktiga och att det ska finnas en personlig vinning i att de ska förändra något. Någon menar att om de inte förstår vad syftet är känns det som att de inte behöver förändra sig och de tar inte till sig det som inte betyder något konkret för arbetet. Detta stämmer väl överens med Mintzbergs teori om hur medarbetarna behöver känna personlig vinning i en förändringsprocess då organisationen är formad så som en professionell byråkrati.

Vid omorganiseringen 2001 var målet att medarbetarna skulle ha en tydlig närhet till sin närmsta chef. Detta torde skapa trygghet och en känsla av påverkansmöjlighet. Enligt de svar som medarbetarna har gett under de övriga analysfrågorna tycker vi oss kunna se en sådan koppling och då närmst till enhetschefen. Denna organisering av chefsled har således varit lyckad ur medarbetarnas synvinkel. Enhetschefen har enligt en medarbetare även lyckats ta bort känslan av att de befinner sig i en hierarkiskt ordnad struktur.

6. SAMMANFATTANDE SLUTDISKUSSION

Med detta kapitel ämnar vi återkoppla till vårt huvudsyfte:

Att analysera hur ledarskapet och organisationens uppbyggnad påverkar förändringsprocessen från socialdirektör till medarbetare inom utredningsenheten för ungdom och familj.

Till hjälp att uppnå vårt syfte har vi ett antal frågeställningar som vi har försökt besvara i analysdelen.

Hur påverkas förändringsprocessen av de organisatoriska förutsättningarna?

Hur menar medarbetare och ledare är det bästa sättet att få med medarbetare på tåget?

Hur ser ledarna på sitt ledarskap vid förändringsprocesser?

Hur ser medarbetarna på ledarskapet vid förändringsprocesser?

Hur påverkar ledarskapet förändringsprocessen?

Med hjälp av svaren som vi har fått från våra intervjupersoner tycker vi oss ha kunnat se olika samband med tidigare presenterade teorier vilket ger svar på våra frågeställningar, och en sammanfattning av detta presenterar vi nedan.

När ledarna beskriver sitt ledarskap under förändringsprocessen menar vi att vi ser en koppling mellan hur ledarskapet ser ut och vilken formell position de innehar. Genom att titta på graden av uppgiftsorientering och relationsorientering och jämföra de olika förmågor som Katz menar att ledare på olika positioner bör besitta menar vi att det stämmer väl in med de svar som ledarna har gett. Det sättet de beskriver sitt ledarskap stämmer även med de uppgifter som ledaren har i en förändringsprocess, då socialdirektören bör kunna se en helhet i arbetet och enhetschefen ska fokusera på relationerna till medarbetare och avdelningschefen har en roll som är där emellan.

Vi frågade även medarbetarna hur de ser på ledarskapet inom organisationen. Den bild av ledarskapet de fyra medarbetarna ger är övervägande positiv. Enhetschefen har en betydande roll i detta då de menar att hon genom sin ledarstil skapar motivation och engagemang vid

förändringar. Socialdirektören och avdelningschefen har enligt medarbetarna inte en så stor roll i hur de uppfattar förändringsprocesserna i det dagliga arbetet.

Hur ledarskapet påverkar förändringsprocessen är inte en analysfråga men det går att hitta svaret på frågan genom att titta på analyserna i empirianalysen. Det är som framkommit är att ledarskapet utgör en betydande roll i förändringsprocessen och då speciellt enhetschefen med sin relationsinriktade ledarstil. Enligt vår empiri skapar socialdirektören och avdelningschefen förutsättningarna för förändringsarbetet på avdelningen med hjälp av informations-spridning och helhetsvisioner. Enhetschefen menar att kvalitén på den information hon får från ledningen påverkar hennes förmåga att kunna arbeta med förändringar. Informationen från ledningen har enligt enhetschefen brister och hon menar att en närmre kommunikation med ledningen hade varit att föredra.

Under analysfrågan om organisationskultur hittar vi en del svar på denna frågeställning. Det finns en viss kritik från medarbetare när det gäller hur ledarna försöker införa de mål och visioner som finns i organisationen. På avdelningen finns ett klimat som är likt det som många forskare menar är avgörande för att det ska finnas en bra förändringskultur och därmed kan det sägas att ledarna har lyckats att skapa den kultur som krävs för att främja förändringar.

En fråga som vi ställde var hur man på bästa sätt får med medarbetare på tåget och där kan vi se att medarbetarna anser att delaktighet, att förstå syftet, entusiasmerande ledare och att ha en personlig koppling som de faktorer som de tror skulle påverka hur medarbetarna kommer med på tåget. Ledarna menar att delaktighet, öppenhet, dialog och ett personligt förhållningssätt är av betydelse. Vi tycker oss kunna se en överensstämmelse mellan medarbetarnas och ledarnas bild av den ideala förändringsprocessen.

Då vi menar att socialförvaltningens organisation stämmer väl in i Mintzbergs professionella byråkrati besvarar vi den första frågeställningen genom att använda oss av hans teori. Förändringsprocessen påverkas då av att de som arbetar med förändringen är professionella experter med autonoma arbeten vilket även medför att de organisationsförändringar som genomförs är svåra att kontrollera. För att vara säkra att förändringsprocessen får ett positivt utfall krävs således att de är tydliga förändringar med egen vinning för medarbetaren.

6.1 Diskussion

Med vårt intresse för detta uppsatsämne följde en idé om att vi skulle utreda det bristfälliga ledarskap som fanns inom organisationen. Den föreställningen har vi fått omvärdera då de övervägande intervjusvaren har varit till ledarnas och deras ledarskaps fördel. Vid frågor om hur ledarskapet ser ut har svaren främst rört den direkta ledningen genom enhetschefen och de åsikter som har framförts har varit övervägande positiva. Medarbetarna säger vid ett flertal tillfällen att de är nöjda med det ledarskap hon utövar och de känner sig delaktiga och lyssnade på i arbetet. Detta tror vi beror på de relationer och det organisationsklimat som enhetschefen har skapat med sina medarbetare på avdelningen. Vi vill dock påpeka att vi har intervjuat endast fyra av medarbetarna på avdelningen och vi kan inte säga om det är en representativ åsikt för samtliga.

Enhetschefen själv säger att hon ibland har svårt att förmedla den information som hon får från ledningen, och att göra den begriplig för medarbetarna. Medarbetarna själva har ingen sådan kritik. Vi tycker oss se även i de intervjuer som vi gjort med socialdirektör och avdelningschef, att ledarna tenderar att vara mer insatta och självkritiska än vad som syns i medarbetarnas intervjusvar. Detta kan bero på att ledarna har kunskap om de bästa sätten att få med medarbetarna i förändringsarbetet eller helt enkelt så att de är mer vana att reflektera över sitt ledarskap. Om medarbetarna hade haft samma kunskap och tid att reflektera över ledarskapet, kanske svaren hade blivit annorlunda och mer kritiska.

Organisationens struktur kräver att rätt ledare är på rätt position i hierarkin. Vi menar att rekryteringen av ledare i den del av organisationen vi har studerat har varit lyckad då de passar in i den modell som Katz menar skapar en lyckad ledarskapsorganisering, och även att uppgiftsorienteringen minskar och relationsorienteringen ökar ju närmre medarbetaren ledaren kommer. Enhetschefen har, tycker vi, lyckats i sin roll som medarbetarnas närmsta ledare då de säger att de inte märker av den hierarkiska organisationsuppbyggnaden som finns inom socialförvaltningen. Vi tror att genom att enhetschefen lyckats förmedla denna känsla av att det är en platt organisation präglar detta organisationskulturen på avdelningen vilken förmedlar en känsla av att kunna påverka sin arbetssituation.

Vi tycker oss kunna se genom empirin och analyser att enhetschefens position är den, för förändringsprocessen, mest betydande men samtidigt väldigt utsatt för intressekonflikter både

från ledning och från medarbetare. Enhetschefen är den som ska förankra förändringen hos medarbetare samtidigt som hon ska försvara det ledningen fattar beslut om, många gånger utan att själv förstå vad syftet är. Detta skapar en ensam position vilket enhetschefen även förmedlar i intervjun. Vi tror att det är viktigt att komma ihåg att enhetscheferna även de är medarbetare i organisationen och behöver en känsla av tillhörighet, delaktighet och tillit. Organisationen har enligt oss mycket att vinna på att göra enhetscheferna mer delaktiga i förändringsarbetet i tidigt stadium då det är de som känner både medarbetarna och organisationen. Samtidigt behöver en sådan utsatt grupp, som mellancheferna utgör, ett stöd i att tillhöra en grupp där det finns en stark vi-känsla vilket kunde skapas genom att sammanföra de olika enhetschefer som finns.

Förslag på vidare forskning

Då vår uppsats är övergripande har vi känt ett behov av att göra djupare analyser av de aspekter som vi har funnit vara viktiga i förändringsprocessen. Detta har vi tyvärr inte kunnat göra då ramarna för denna C-uppsats varken ger oss tid eller plats att göra det. Många frågor kring dessa aspekter, delaktighet, motivation, information och kunskap, har väckts och en del har även besvarats i den empiri som vi bara delvis har presenterat här. Vi har i uppsatsen valt ut de delar som vi tyckte bäst gav en övergripande bild av hur förändringsprocessen ser ut.

Det hade även varit spännande att göra denna uppsats till en jämförande studie. Kanske en annan avdelning inom samma organisation och därmed jämföra ledarstilarna, eller göra en kommunjämförelse mellan Lunds kommun och en kommun som inte har samma ekonomiska förutsättningar.

Även om vi har behandlat ledarskapet och dess innebörd ser vi att detta går att fördjupa sig i vidare. En fördjupning och analys av mellancheferns rollen och även de andra ledarna i denna uppsats skulle kunna vara intressanta att fördjupa sig i och deras roll och egentliga påverkan i organisationen.

Ledarnas klientfokus är något vi inte har givit så mycket plats i denna uppsats men detta är givetvis något som skulle kunna belysas och undersökas i en utförligare studie. Hur ledarna beaktar klienterna i sina beslut och hur ledarna påverkar klienterna genom medarbetarna är några av de frågor som väckts.

KÄLLFÖRTECKNING

- Ahltopp, Birgitta (2003) *Ledarskap ur ett ledarstilsperspektiv*, Lund: Wallin & Dalholm
- Ahrenfelt, Bo (2001) *Förändring som tillstånd*, Lund: Studentlitteratur
- Alexandersson, Karin (2006) *Vilja Kunna Förstå – om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten*, Doktorsavhandling från Örebro Universitet, V Frölunda: Ducusys
- Alvesson, Mats (1991) *Kommunikation makt och organisation*, Norstedts Ekonomi
- Angelöw, Bosse (1991) *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*, Lund: Studentlitteratur
- Arvidsson, Göran (2002) *Företags- och förvaltningsledning i förändring* ur Lind, Rolf, *Ledning av företag och förvaltning, förutsättningar, former, förnyelse*: Elanders Graphic System, Angered
- Bastoe, Per Oyvind & Dahl, Kjell (1996) *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet: teori och kunskap för skola, hälso-och sjukvård samt socialtjänsten*, Lund: Studentlitteratur
- Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*, 3:e uppl, Lund: Studentlitteratur
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur
- Esaiasson, Peter (2003) *Metodpraktikant: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm: Nordstedts juridik.
- Holmberg Ingalill & Henning Roger (2003) *Offentligt ledarskap, om förändring, förnyelse och nya ledarideal*: Studentlitteratur, Lund
- Holmberg, Ingalill (2003) *Var finns ledarskapet i offentlig sektor?* Ur Holmberg Ingalill & Henning Roger, *Offentligt ledarskap, om förändring, förnyelse och nya ledarideal*: Studentlitteratur, Lund
- Stenhamn, Ingela (1996) *Mellanchefers situation och betydelse vid förändringsarbete*, Arbetsmarkandsstyrelsen: Förlagservice
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Lind, Rolf (2002) ”organisatoriskt ledningsarbete” ur Lind, Rolf (red) *Ledning av företag och förvaltningar*, Angered: Elanders graphic systems

- Michlitsch, J. F. (2000) *High-performing, loyal employees: The real way to implement strategy*. *Strategy and leadership*, 28 (6), 28-33
- Mintzberg, Henry (1983) *Designing Effective Organisations*, Prentice Hall
- Repstad, Pål (1993) *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur
- Sandberg, Sara & Fogelberg-Eriksson, Anna (2000) *Ledarskapsforskning – en kunskapsöversikt*, CMTO Research Papers
- Sterling, John (2003) *Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works*. *Strategy & Leadership* 31(3), 27-34
- Svedberg, Lars (2003) *Grupp-psykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur
- Sundin, Elisabeth (2003) *Ledarskap på låga nivåer – offentlig städning i omvandling*, ur Holmberg Ingalill & Henning Roger, *Offentligt ledarskap, om förändring, förnyelse och nya ledarideal*: Studentlitteratur, Lund
- Tasker, Yvonne (2000) ”Att planera och genomföra intervjuer” ur Bell, Judith (red) *Introduktion till forskningsmetodik*, 3: uppl, Lund: Studentlitteratur
- Tullberg, Maria (2003) *Tyvär, så är det ofta fel personer som blir chefer här*, ur Holmberg Ingalill & Henning Roger, *Offentligt ledarskap, om förändring, förnyelse och nya ledarideal*: Studentlitteratur, Lund
- Vedung, Evert (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*, Lund: Studentlitteratur
- Óyvind Bastóe, Per & Dahl, Kjell (1996) *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet*, Lund: Studentlitteratur

Intervjuguide medarbetare

Ledarskap

Vad innebär ledarskap för dig?
(vad är ett bra ledarskap?)

Hur skulle du beskriva ledarstilarna inom denna organisation?
(Hur olika är de, går det se en majoritet åt något håll)

Anser du att ledarskapet inom förvaltningen påverkar huruvida förändringsprocessen blir lyckad eller ej?

Hur skulle du beskriva organisationskulturen? (tydliga värdegrunder?, ”högt till tak”, öppenhet?)

Metod

Tycker du att du får tillräcklig information vid förändringar?
(hur mycket förklaras? I vilket skede?)

Tycker du att personalen får adekvat utbildning för att genomföra förändringar?

Känner du dig delaktig i förändringsprocessen?
(på vilket sätt? Kan du ha åsikter om förändringarna?)

Hur tror du man på bästa sätt får med medarbetarna på ”tåget” vid en förändring?

Tror du att det finns någon medveten strategi för hur man går tillväga för att implementera förändringar inom organisationen? (uttalad strategi? Diskurs inom organisationen?)

Hur uppfattas det

Upplever du att det finns något motstånd vid förändringar inom organisationen och i så fall vad tror du det beror på?

Ges det någon feedback efter genomförd förändring och i så fall, hur ser denna ut?

Anser du att medarbetare belönas på något sätt vid en väl genomförd förändring/implementering?

Hur tycker du att förändringar inom organisationen påverkar din arbetssituation?

Intervjuguide verksamhetschef/enhetschef

Ledarskap

1. Hur ser du på ditt ledarskap?

Vad innebär ledarskap för dig?

(vilken roll har du, kan du säga att du har någon speciell ledarstil)

2. Om du fick förändra något i din ledarroll vad skulle det i så fall vara?

3. Hur gör du för att skapa förändring och påverka organisationen?

4. Hur anser du din ledarroll påverkar de förändringar som skall göras?

5. Hur skulle du beskriva ledarstilarna inom denna organisation?

(Hur olika är dem, går det se en majoritet åt något håll)

Hur skulle du beskriva organisationskulturen? (tydliga värdegrunder?, ”högt till tak”, öppenhet?)

Metoder

6. Vad tycker du utmärker en bra förändringsprocess?

(vad innehåller en sådan process?)

9. Hur tror du man på bästa sätt får med medarbetarna på ”tåget” vid en förändring?

10. Hur ser kommunikationen ut (inom organisationen) vid spridning av information?

(fördelar och nackdelar, når ni ut?)

12. Är det något du skulle vilja förändra när det gäller sättet på vilket förändringar implementeras i organisationen?

8. Finns det någon medveten strategi för hur man går tillväga för att implementera förändringar inom organisationen? (uttalad strategi? Diskurs inom organisationen?)

Hur uppfattas det

13. Upplever du att det finns något motstånd vid förändringar inom organisationen och i så fall vad tror du det beror på?

14. Upplever du att medarbetarna förstår syftet med förändringar?

Hur utvärderas förändringar? Hur återkopplas detta till medarbetarna?

(belöning?)